



**EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
INVERSIONES COLOMBIA ANTE SU VENTA AL BANCO
DE BRASIL**

LUISA FERNANDA CORREA RÍOS

lulu290@gmail.com, Cohorte 17

Asesores

Claudia Álvarez

Jorge Andrés Polanco

Trabajo de Grado

Maestría en Administración de Negocios - MBA

Universidad de Medellín

Abril, 2015

Tabla de Contenido

Resumen.....	7
1. Introducción.....	8
2. Marco teórico.....	10
2.1. El cambio organizacional.....	10
2.2. Teorías del cambio organizacional.....	13
2.2.1. Teoría de Lewin.....	14
2.2.2. Teoría de Lippitt's.....	16
2.3. Una mirada al cambio organizacional en empresas del sector financiero en Colombia.....	20
2.4. Hipótesis.....	24
3. Metodología.....	24
3.1. Diseño de la investigación.....	24
3.2. Técnicas de investigación.....	25
3.3. Población objetivo.....	26
3.4. Modelo Logit.....	27
3.4.1. Variables dependientes.....	27
3.4.2. Variables independientes.....	28
3.4.2.1. Variables independientes modelo general.....	28
3.4.2.2. Variables independientes modelo etapa 1.....	29
3.4.2.3. Variables independientes modelo etapa 2.....	29
3.4.3. Variables de control.....	30
4. Resultados y discusión.....	33
4.1. Evaluación de la percepción del cambio.....	33
4.1.1. Fase 1.....	34
4.1.1.1. Plan de cambio para la implementación del nuevo proceso de solicitud de requerimientos de software.....	34
4.1.1.2. Conocimiento del plan de cambio.....	35
4.1.1.3. ¿El plan de cambio está diseñado totalmente?.....	36
4.1.1.4. ¿Está de acuerdo con el plan de cambio establecido y las escalas de tiempo definidas para la implementación del cambio?.....	36
4.1.2. Fase 2.....	37
4.1.2.1. Actividades de comunicación del cambio.....	37
4.1.2.2. Preocupaciones de los empleados frente al cambio.....	39
4.1.2.3. Nivel de las preocupaciones.....	39
4.1.2.4. Fuerzas restrictivas.....	40
4.1.2.5. Fuerzas impulsadoras.....	40

4.1.2.6.	¿Está usted de acuerdo con las fuerzas impulsadoras que se implementaron en este proceso de cambio?.....	41
4.1.2.7.	¿Las fuerzas impulsadoras implementadas durante el proceso, contrarrestaron aquellas fuerzas restrictivas que surgieron con este proceso?.....	42
4.1.2.8.	¿En qué medida cree usted que las fuerzas impulsadoras contrarrestaron las fuerzas restrictivas?.....	42
4.1.3.	Fase 3.....	43
4.1.3.1.	Identificación líder de cambio (Agentes de cambio).....	43
4.1.3.2.	¿Son el PMO y el CTB agentes de cambio?.....	44
4.1.3.3.	Conocimiento del PMO y el CTB del nuevo proceso.....	45
4.1.3.4.	El tiempo de los CTB para asimilar funciones.....	45
4.1.3.5.	PMO y CTB considerados amenazas.....	46
4.1.4.	Fase 4.....	47
4.1.4.1.	Plan de cambio definido y desarrollado.....	48
4.1.4.2.	Empleados de acuerdo con sus responsabilidades y el calendario para la implementación del plan.....	49
4.1.5.	Fase 5.....	50
4.1.5.1.	El rol de los agentes de cambio (PMO y CTB).....	50
4.1.6.	Fase 6.....	50
4.1.6.1.	Comunicación entre áreas.....	51
4.1.6.2.	Retroalimentación de la implementación del cambio.....	51
4.1.6.3.	La calidad del trabajo en equipo en la implementación del Cambio.....	52
4.1.6.4.	Motivación de los empleados para recibir el cambio.....	53
4.1.6.5.	Capacitaciones del nuevo cambio.....	53
4.1.6.6.	Motivación intrínseca de los empleados.....	54
4.1.7.	Fase 7.....	55
4.1.7.1.	Disposición de los agentes de cambios.....	55
4.1.7.2.	Auditorías del cambio.....	56
4.2.	Aspectos positivos y negativos.....	57
4.3.	Estrategias para mejorar el proceso de cambio organizacional.....	62
5.	Conclusiones.....	63
	Referencias.....	66

Lista de Tablas

- Tabla 2-1. Teoría de Lewins vs Lippits. 17
- Tabla 3-2. Objetivos específicos y técnicas de investigación. 25
- Tabla 3-3. Descripción de las variables de estudio. 32
- Tabla 4-4. Nivel de diseño del plan de cambio. 36
- Tabla 4-5. Actividades de comunicación para conocer las preocupaciones. Áreas entrevistadas. 38
- Tabla 4-6. Preocupaciones de los empleados frente al cambio. 39
- Tabla 4-7. El nivel de las preocupaciones. 39
- Tabla 4-8. Identificación de fuerzas restrictivas. Áreas de la compañía. 40
- Tabla 4-9. Empleados que identificaron fuerzas impulsadoras. Áreas. 41
- Tabla 4-10. Empleados de acuerdo con las fuerzas impulsadoras. 41
- Tabla 4-11. Fuerzas impulsadoras contrarrestaron fuerzas restrictivas. 42
- Tabla 4-12. Identificación líderes de cambio x área. 44
- Tabla 4-13. El PMO y el CTB son agentes de cambio. 44
- Tabla 4-14. Tiempo de los CTB suficiente para asimilar funciones. 46
- Tabla 4-15. Plan de cambio definido y desarrollado. 48
- Tabla 4-16. Responsabilidades y calendario en el nuevo cambio. 49
- Tabla 4-17. El rol de los agentes de cambio. 50
- Tabla 4-18. Comunicación entre áreas. 51
- Tabla 4-19. Retroalimentación de la implementación del cambio. 52
- Tabla 4-20. Calidad del trabajo en equipo. 52
- Tabla 4-21. Motivación de los empleados para recibir el cambio. 53
- Tabla 4-22. Capacitaciones del nuevo cambio. 54

Tabla 4-23. Motivación intrínseca.	55
Tabla 4-24. Disposición agentes de cambio.	56
Tabla 4-25. Auditorias del cambio.	57
Tabla 4-26. Matriz de correlaciones.	58
Tabla 4-27. Resultado modelo de regresión logística para la gestión.	59
Tabla 4-28. Resultado modelo de regresión logística etapa 1: preocupaciones.	60
Tabla 4-29. Resultado modelo de regresión logística etapa 2: proceso de cambio y plan definidos.	61
Tabla 4-30. Aspectos positivos y negativos.	62
Tabla 4-31. Matriz DOFA.	63

Lista de Figuras

Figura 2-1. Diagrama de proceso de gestión de proyectos de desarrollo de software de IT-Inversiones Colombia. 21

Figura 2-2. Diagrama de proceso PMO/IT Colombia. 23

Figura 2-2.1. Diagrama de proceso PMO/IT Colombia. 23

Figura 3-3. Porción estructura jerárquica Inversiones Colombia. 27

Figura 4-4. Áreas que saben que existe plan de cambio. 34

Figura 4-5. Áreas que conocen el plan de cambio. 35

Figura 4-6. Empleados de acuerdo con el plan y tiempo establecido de implementación del cambio. 37

Figura 4-7. Fuerzas impulsadoras contrarrestan las fuerzas restrictivas. 43

Figura 4-8. Conocimiento del PMO y el CTB del nuevo proceso. 45

Figura 4-9. PMO y CTB considerados amenazas. 47

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INVERSIONES COLOMBIA ANTE SU VENTA AL BANCO DE BRASIL

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la descripción y análisis de teorías de gestión de cambio organizacional sobre un caso de estudio en particular, como lo es el cambio en el proceso de solicitud y gestión de proyectos de Software en la compañía Inversiones Colombia tras su venta al Banco de Brasil.

El problema de investigación trata la percepción de los empleados frente a la implementación del cambio anteriormente mencionado. Dicho análisis contribuye a identificar los aspectos positivos y negativos de dicha implementación a través del uso de un modelo logit, el cual es planteado a través del análisis de los modelos de Lippit's citado por Mitchell (2013) y Lewin's (1951). Los aspectos positivos y negativos permiten definir estrategias para la implementación de cambios que ayuden a la maximización de los aspectos positivos y la disminución o eliminación de los aspectos negativos.

La investigación se realizó utilizando diferentes técnicas como: documentación de procesos internos de la compañía, encuestas y revisión de la literatura. Lo anterior favoreció para la formulación de conclusiones, donde resalta la importancia de utilizar una teoría de implementación de cambio organizacional que ayude a maximizar los aspectos positivos de una gestión del cambio y donde los hallazgos reflejan la poca comunicación y socialización que se hizo a los empleados sobre el cambio a implementar, además de que no se hizo una sensibilización sobre el nuevo proceso a implementar.

PALABRAS CLAVE: Cambio organizacional, Gestión del cambio, Teoría implementación del cambio, percepción frente al cambio.

1. INTRODUCCIÓN

En mayo de 2013 la firma comisionista Inversiones Colombia fue vendida en su totalidad al Banco de Brasil, evento que ha causado un cambio organizacional grande en toda la compañía.

El cambio más evidente inicia cuando el Banco de Brasil decide realizar un proceso de intercambio, enviando empleados de Brasil para Colombia a las diferentes áreas de la compañía con el fin de analizar, evaluar y proponer nuevos procesos dentro de cada una de las áreas, buscando siempre el mejoramiento y el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía. Es importante resaltar que a diferencia del Banco de Brasil, la compañía Inversiones Colombia no contaba con sus procesos bien definidos y documentados, además el seguimiento “al pie de la letra” de dichos procesos era muchas veces eludido por el afán de responder a las necesidades de cada área de la compañía.

En el proceso de intercambio mencionado anteriormente, llego a la compañía el encargado de la PMO (Oficina de gestión de proyectos) en Brasil, área que no existía en la compañía. Esta persona llegó con el objetivo de implementar dicha área y además de implementar un nuevo proceso de solicitud y gestión de proyectos de desarrollo de software dentro del área de tecnología, proceso que estaba descrito pero que no se tenía definido, por ejemplo los formatos que se deben utilizar para cada paso del proceso como es, la documentación del alcance del proyecto, la documentación de los casos de pruebas que se deben realizar, etc.

El nuevo proceso comienza con la creación de 2 nuevos actores y de nuevos artefactos de documentación como: los formatos para la documentación del alcance del proyecto y los casos de prueba, además de los formatos de documentación técnica, los cuales son formatos formalizados por el Banco de Brasil.

El cambio mencionado anteriormente fue implementado en Colombia sin realizar una socialización a todos los empleados de la compañía, los cuales también hacen uso de este

proceso de solicitud de requerimientos de software; dicho cambio solo fue socializado a los gerentes, directivos y CTB.

El cambio anteriormente mencionado también causó diferentes reacciones en los empleados, algunos los consideraban bueno, otros malos; la falta de socialización causaba re-procesos cuando los demás empleados necesitaban realizar un requerimiento de desarrollo de software a IT.

Todo lo mencionado nos lleva a plantear la siguiente pregunta ¿Cómo perciben los empleados el cambio organizacional llevado a cabo en el proceso de Solicitud y Gestión de Proyectos de Desarrollo de Software del área IT?

La gestión del cambio organizacional es importante “porque ayuda a guiar y controlar la ejecución de las acciones del cambio, para reducir al mínimo los efectos negativos en la productividad de la organización” (Salman, 2001, pág. 3).

Es importante también porque la gerencia “es la encargada de encaminar a sus empleados para que avancen hacia el crecimiento y no se queden anclados en viejos esquemas que no le permiten analizar otras realidades” (Gutierrez & Piedrahita, 2005, pág. 18)

Para las empresas en general y la empresa Inversiones Colombia en particular, es importante la gestión del cambio organizacional porque ayuda a establecer la dirección a la cual se apunta con el cambio, alinean a los empleados de las compañías con la visión del cambio deseado y ayudan a estos mismos a superar las barreras políticas, personales y burocráticas del cambio.

Así pues el objetivo de este trabajo es evaluar, desde la percepción de los empleados, el proceso de cambio organizacional llevado a cabo en la Gestión de Proyectos de Desarrollo de Software del área IT – empresa Inversiones Colombia.

En este proyecto se abordaran conceptos estructurales como el Cambio Organizacional y las Teorías del Cambio Organizacional, los cuales serán desarrollados en el Marco Teórico a través de la lectura crítica de las principales fuentes consultadas de los de autores como (Mello, 2002) citado por (Zarazua, 2012, pág. 38) que define el cambio organizacional como “la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativo”, y (Mitchell, 2013) quien manifiesta que “una teoría de cambio apropiado proporciona un marco para la implementación, la gestión y la evaluación del cambio”. Entre otros autores consultados.

Con respecto a la estructura, el trabajo se divide en seis apartados. Después de esta breve Introducción, se presenta el Marco Teórico de la investigación, seguido de la Metodología utilizada. Posteriormente se presentan los Resultados más relevantes del estudio y las estrategias propuestas para mejorar el proceso de cambio organizacional, finalizando con las Conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El Cambio Organizacional

El cambio puede definirse como “la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativo” (Mello, 2002) citado por (Zarazua, 2012, pág. 38).

Como lo menciona (Batilana & Tiziana , 2005), se ha investigado bastante sobre el cambio organizacional y como comprender los desafíos inherentes en la aplicación del cambio, pero no se ha estudiado a profundidad como las características de un cambio afectan la adopción en las organizaciones. También es claro que la búsqueda de la internacionalización, globalización empresarial y nuevas tecnologías de información provocan la exigencia de un proceso de cambio para la mejora de las organizaciones.

El cambio organizacional es “el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (Zarazua, 2012, pág. 38).

El cambio organizacional es también “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (Gimon, 2001) citado por (Moreno, 2005, pág. 15). Otra definición sería: “El conjunto de variaciones de orden estructural y cultural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional” (Gimon, 2001) citado por (Moreno, 2005, pág. 15). Es por esto que la adaptación a un ambiente de cambio como lo menciona (Hannan & J., 1984) citado por (Benner, 2009, pág. 1), “es un reto importante para las organizaciones, incluyendo también el proceso de evolución y adaptación de las organizaciones ante los cambios del entorno el cual es considerado un tema importante en la organización”. Por lo mencionado anteriormente podríamos decir que el cambio organizacional es uno de los temas más tratados dentro, fuera y alrededor de las organizaciones.

Según (Shoham & Milly, 2009), existen cambios internos, externos y de transición. De igual forma para (Fox, 2001) citado por (Shoham & Milly, 2009, pág. 2), “los elementos que caracterizan el cambio son: el origen de la necesidad del cambio, la esencia o contenido del cambio y la publicidad que rodea el cambio”. Y para (Levy, 2000) citado por (Shoham & Milly, 2009, pág. 2), “existen criterios para clasificar los cambios como: el campo donde el cambio ocurre (propósito, estructura, tecnología, personal, etc.), el tipo del cambio (interno o externo, forzado o introducido, planeado o no planeado, cambio gradual o cambio comprehensivo)”.

Un cambio organizacional se puede dar sobre diferentes factores sensibles al cambio. Los factores del cambio organizacional, “son aquellos que, por diversas razones una organización puede detectar la necesidad de cambiar y son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural” (Mercader, Santos, León, & Ibarrondo, pág. 6).

De acuerdo a la tipología de cambio de (Zaltman, 1972) citado por (Romero M. , 1999, pág. 47) “El cambio organizacional se sitúa en un nivel intermedio entre la dimensión individual y la social. Son cambios que se refieren a un conjunto de personas y actividades, los cuales requieren un largo período de tiempo con objeto de que los sujetos afectados por éste aprendan las nuevas tareas, relaciones y procesos a ejecutar”.

Para este caso se pretende analizar el cambio estructural, para lo cual es importante tener en cuenta que los efectos del cambio en la estructura (procesos y estructura jerárquica) dependen de la relación entre los empleados y cada uno de los componentes tecnológicos. Estos cambios pueden llevar a la redefinición de procesos organizacionales y componentes con respecto a la interacción con los usuarios. Como lo menciona (Volkoff, Strong, & Elmes , 2007), los cambios se pueden presentar como en procesos organizacionales, roles de los empleados (estructura organizacional) y cultura organizacional.

Los efectos del cambio organizacional en el factor estructural pueden despertar diferentes reacciones de los empleados dentro de las compañías, algunos pueden ver estos cambios como mejoras al proceso operativo, pero otros, como lo dice (Askenazy & Moreno Galvis, 2007, pág. 4), “ven la estabilidad de su trabajo negativamente afectada por las nuevas prácticas tecnológicas y organizacionales, lo cual promueve un sentimiento de inestabilidad entre los empleados”. Todo esto lleva al problema que tanto menciona (Chesbrough, 1999) que es la lucha para la adaptación en el ambiente laboral ante nuevas posibilidades y amenazas.

Sin embargo es importante mencionar que una buena gestión de cambio, ayudaría a minimizar las amenazas. La gestión del cambio es definida por (Al-Sedairy, 2001, pág. 3) como “las competencias para guiar y controlar la ejecución del cambio”.

Este mismo autor define la gestión del cambio organizacional como “el acto de controlar el proceso del cambio organizacional a través de una gestión competente con la utilización de estrategias que llevarán a la organización actual a lo que quiere ser en el futuro, de una manera

que reduzca al mínimo los efectos negativos sobre la productividad de la organización” (Al-Sedairy, 2001, pág. 3).

Mercader et al (2012, pág. 6) dicen que “para gestionar un cambio se deben tener claro dos factores: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio. Las fases del cambio pueden ser cinco: Detectar la necesidad del cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que se presentan”.

El cambio también debe contar con algunos elementos que según Mercader et al (2012, pág. 6) “son intangibles: la alta dirección dispone de la creación de equipos, de sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo. Tangibles: que se utilizan sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje, reconocimientos y recompensas.”

Dentro de la gestión de cambios existen diferentes formas o teorías para implementar el cambio, a continuación veremos algunas de ellas, las cuales fueron utilizadas para el análisis de este trabajo.

2.2. Teorías del Cambio Organizacional

Si bien hay muchas formas de implementar el cambio, los modelos de cambio planeado son los que más se utilizan. El cambio planeado “Es entendido como el aplicado de modo intencional por los líderes antes un cambio en el entorno” (Romero, Matamoros, & Campo, 2013, pág. 9), siendo el cambio del entorno en este caso, la venta de Inversiones Colombia al Banco de Brasil.

“El modelo de cambio planeado ve la implementación del cambio como una secuencia repetitiva de formulación de metas, implementación, evaluación y modificación de un estado final previsto sobre la base de lo que se aprendió o destinados por las personas involucradas”

(Van de Ven & Sun, 2011, pág. 4). Este modelo falla porque “los participantes no reconocen la necesidad de cambio, toman decisiones erróneas, o no llegan a un acuerdo sobre los objetivos o acciones” (Burke, Lake, & Paine, 2009) citado por (Van de Ven & Sun, 2011, pág. 4). “Por lo tanto es importante que los gerentes de cambio identifiquen una teoría de cambio apropiado para proporcionar un marco para la implementación, la gestión y la evaluación del cambio” (Mitchell, 2013, pág. 1).

Hay muchas teorías de cambio que pueden ser observadas y analizadas a través de varios pasos o fases. Estas teorías o modelos se enfocan en resolver la pregunta: ¿Por qué y cómo ocurre el cambio? (Mitchell, 2013, pág. 1) o ¿Cómo se produce el cambio exitoso? (Kritsonis, 2005, pág. 1).

A continuación se presentan las teorías más relevantes:

2.2.1. Teoría de Lewin

El pionero de estas teorías es Lewin quien introdujo el modelo de cambio de 3 pasos, este modelo de Lewin es considerado como una contribución clave para el cambio organizacional, pero cuando él desarrolló su modelo no estaba pensando solo en la organización, tampoco pretendía que lo tomarán por separado. (Burner, 2004)

Un modelo de cambio exitoso de acuerdo a los 3 pasos de Lewin es:

- *Paso 1 – Unfreezing (Descongelamiento):* (Cuando se necesita un cambio)
“Lewin cree que la estabilidad de la conducta humana se basa en un equilibrio apoyado en un campo de conducción y el control de fuerzas” (Burner, 2004, pág. 9).
Lewin “no creía que el cambio sería fácil o que el mismo enfoque podría aplicarse en todas las situaciones”. (Burner, 2004, pág. 9).

“Según Lewin, el primer paso en el proceso de cambiar el comportamiento es descongelar la situación o status quo (estado del momento actual). El status quo se considera el estado de equilibrio. El descongelamiento es necesario para superar las tensiones de la resistencia individual y el conformismo de grupo. Algunas de las actividades que pueden ayudar en el paso del descongelamiento son: motivar a los participantes por su preparación para el cambio, construir la confianza y el reconocimiento de la necesidad de cambiar, y participar activamente en el reconocimiento de los problemas y las soluciones de intercambio de ideas dentro de un grupo.” (Kritsonis, 2005, pág. 2)

- *Paso 2 – Moving (Movimiento):* (Cuando el cambio es iniciado)

“El descongelamiento no es un fin en sí mismo, crea la motivación para aprender, pero no necesariamente controlar o predecir la dirección del cambio” (Burner, 2004, pág. 9). “En este paso, es necesario mover el sistema de destino a un nuevo nivel de equilibrio. Existen tres acciones que pueden ayudar en el paso de movimiento que son: persuadir a los empleados de que el status quo no es beneficioso para ellos y animándoles a ver el problema desde una nueva perspectiva, trabajar juntos en la búsqueda de nueva información pertinente, y conectar las opiniones del grupo de personas importantes, líderes poderosos para que también apoyen el cambio”. (Kritsonis, 2005, pág. 2).

- *Paso 3 – Refreezing (Recongelar):* (Cuando se establece el equilibrio)

Este paso debe llevarse a cabo después de que el cambio se ha implementado con el fin de que se sostenga en el tiempo. Si este paso no se realiza los empleados volverán a su antiguo equilibrio. Con este paso se busca volver a congelar, lo cual significa estabilizar el nuevo equilibrio que resulta de la modificación. Es en esta etapa donde se deben reforzar nuevos patrones e institucionalizar a través de mecanismos formales e informales, incluyendo las políticas y procedimientos (Kritsonis, 2005, pág. 2). Lo cual implica cambios en la cultura organizacional, las normas, políticas y prácticas dentro de las organizaciones (Burner, 2004, pág. 10).

El modelo de Lewin es un modelo utilizado desde hace ya varios años, pero que se continúa mencionando en textos y artículos de la Gestión del Cambio Organizacional.

2.2.2. Teoría de Lippitt's

Esta es otra de las teorías más mencionadas sobre la gestión del cambio, esta teoría amplía la teoría de Lewin a una teoría de siete pasos, que se enfocan más en el rol y responsabilidad de los agentes del cambio que del cambio mismo. En esta teoría la información se intercambia continuamente durante todo el proceso de cambio (Kritsonis, 2005, pág. 2).

Los 7 pasos de esta teoría son:

- a) “Diagnóstico del problema”
- b) “Evaluar la motivación y la capacidad para el cambio”
- c) “Evaluar los recursos y la motivación del agente de cambio. Esto incluye el compromiso del agente de cambio para cambiar, la energía y la resistencia.”
- d) “Elegir los objetos de cambio progresistas. En este paso, los planes de acción se desarrollan y las estrategias están establecidas.”
- e) “El papel de los agentes de cambio se debe seleccionar y claramente entendido por todas las partes. Ejemplos de funciones son: animadores, facilitador y experto.”
- f) “Mantener el cambio. La comunicación, la retroalimentación y la coordinación del grupo son elementos esenciales en esta etapa del proceso de cambio.”
- g) “Poco a poco terminar la relación de ayuda. El agente de cambio debe retirarse gradualmente de su papel en el tiempo. Esto ocurrirá cuando el cambio se convierte en parte de la cultura organizacional” (Kritsonis, 2005, pág. 3).

De acuerdo a la Tabla 1, expuesta por (Mitchell, 2013), se podría decir que las tres etapas de Lewins (1951) comprenden las 7 etapas de Lippitt's citado por Mitchell (2013).

Tabla 1: Teoría de Lewins vs Lippits

Lewins	Lippits
Descongelamiento	Fase 1. Diagnóstico del problema
	Fase 2. Evaluar la motivación y la capacidad para el cambio.
	Fase 3. Evaluar la motivación de los agentes del cambio y los recursos
Movimiento	Fase 4. Seleccionar un objetivo del cambio progresivo
	Fase 5. Seleccionar el rol apropiado de los agentes de cambio.
	Fase 6. Mantener el cambio
Recongelamiento	Fase 7. Terminar la relación de ayuda

Fuente: Mitchell, 2013

Mitchell (2013) menciona en su artículo actividades importantes que se deben realizar dentro de cada una de las fases de Lippit's que son:

Fase 1: “Esta etapa proporciona el marco para la implementación del cambio” (Mitchell, 2013, pág. 4) y comprende actividades como:

- Realizar un plan detallado o un borrador guía del cambio propuesto.
- Socializar el plan anteriormente mencionado.
- Acordar una escala de tiempo apropiado para evitar los desvíos y aumentar la probabilidad de riesgo.
- Desde la fase 1 se debe iniciar con una comunicación efectiva, pues es parte integral del proceso de cambio completo.

Fase 2: En esta etapa, la motivación y la capacidad del cambio se evalúan (Mitchell, 2013, pág. 4).

- Comunicación con las personas que se ven afectadas por el cambio, con el fin de responder a sus preocupaciones.
- Entrevistas a grupos focales para conocer dichas preocupaciones.
- Abordar la resistencia y las fuerzas, pues el cambio induce stress lo cual causa la resistencia. Se sugiere utilizar el análisis de campo de fuerzas para contrarrestar la resistencia.
 - Campos de Fuerza: Las fuerzas de restricción no se pueden eliminar, pero se pueden contrarrestar con el aumento de las fuerzas motrices (aumento de la remuneración, incentivo promocional, un mejor reconocimiento,...) (K, 1951) citado por (Mitchell, 2013, pág. 4).
- Los agentes de cambio pueden desarrollar estrategias, luego del análisis de fuerzas, para reducir las fuerzas restrictivas (miedo de perder la satisfacción laboral, problemas por Base de conocimiento de cambios fallidos).

Fase 3: Evaluación de la motivación del agente del cambio. Los agentes del cambio no siempre son administradores, ni tampoco tienen que hacer parte de la organización donde se está implementando el cambio (Mitchell, 2013, pág. 5). Por tanto se debe preguntar.

- Los agentes del cambio son externos o internos
- Los agentes del cambio toman tiempo para asimilar los deberes.
- Los agentes del cambio son considerados amenazas por miembros del mismo equipo.

Fase 4: Esta es la fase de planificación, es el punto donde el proceso de cambio está definido y un plan final se desarrolla, teniendo en cuenta el análisis de campo de fuerzas, la calidad de los agentes de cambio, lo cual atribuye personal y costo (Mitchell, 2013, pág. 5).

- Proceso de cambio definido
- Plan final desarrollado
- Realizar un calendario para garantizar una buena ejecución del cambio.

- Asignación de responsabilidades a cada miembro del equipo.

Fase 5: Esta fase se enfoca en seleccionar un rol apropiado para el agente del cambio (Mitchell, 2013, pág. 5).

- Validar que los roles de los agentes de cambio, es transformar las intenciones en los esfuerzos de cambio reales.
- Realizar otro análisis de campo de fuerza, pues la resistencia en este momento puede ser más fuerte.

Fase 6: Esta fase corresponde a la implementación final y mantenimiento del cambio (Mitchell, 2013, pág. 5).

- Se continúa con la comunicación eficaz.
- Comunicación abierta entre los equipos para fortalecer el cambio.
- Se realizan reuniones de retroalimentación continua en el progreso del cambio.
- El trabajo se realiza en equipo
- Se realiza motivación a las personas que participan del cambio.
- Existe motivación intrínseca del personal (Cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún incentivo externo. Ejemplo: la autosuperación o la sensación de éxito). Lo cual aumenta la cooperación y el rendimiento.
- Realizar capacitación del cambio.

Fase 7: Es la fase de evaluación del proceso de cambio de acuerdo a la fecha acordada (Mitchell, 2013, pág. 6).

- Evaluar el cambio para determinar si se ha mejorado, a través de auditorías o encuestas.
- Los agentes de cambio deben continuar disponibles para el asesoramiento y refuerzo, pues los comportamientos del pasado pueden resurgir y hacer el cambio exitoso inútil.

2.3. Una Mirada al cambio organizacional en empresas del sector financiero en Colombia

El sector financiero en Colombia ha sido privilegiado en el proceso transformación organizacional, dado que sus empresas presentan cambios significativos en su estructura organizacional.

En el caso del sector financiero colombiano, “se han presentado grandes procesos de transformación organizacional durante los últimos años (1990 - 2010), los cuales se realizan por fusiones, alianzas estratégicas, integraciones, etc., que han generado cambios significativos tanto en su estructura organizativa (estructura jerárquica y procesos) como en los aspectos tecnológicos, que tienen a enfrentar los cambios en el mercado y la competencia, un ejemplo de esto es el grupo Bancolombia y Aval” (Murillo, 2011, pág. 1).

“Las transformaciones en el sector financiero Colombiano se dieron ya sea por absorción de otra compañía financiera que puede ser pública o privada, con una significativa incorporación de capital internacional” (Murillo, 2011, pág. 8).

En los años 90 el auge económico y la liberación financiera produjo un incremento en el número de entidades bancarias tanto nacionales como extranjeras. “En la segunda mitad de los 90 se presentaron grandes fusiones como BIC – Banco de Colombia que se transformó en Bancolombia, Banco Cafetero – Concasa (Bancafé), Banco Colpatria – Colpatria y Corpavi (Red Multi Banca Colpatria), las Villas y Ahorramas (AV Villas), todo esto obedeciendo al auge del sector financiero y la inversión Extranjera Directa que llegaba a América Latina” (ANIF, 2006, pág. 33).

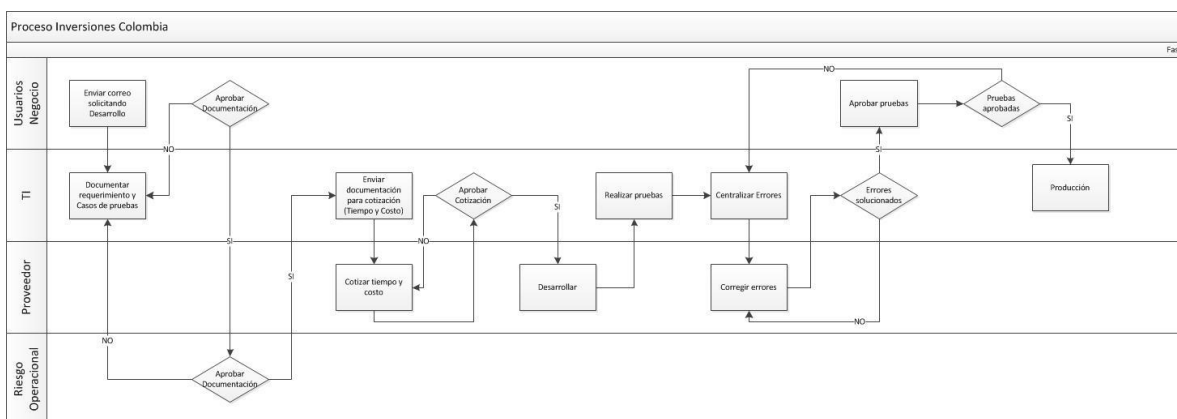
Muchas veces estas fusiones de empresas se dan con el fin de posicionar la compañía en el mercado, obtener fortalecimiento patrimonial y ampliación de la base de clientes, esto mismo buscaba la firma comisionista Proyectar Valores con las fusiones con Crear Valores y Gesvalores. Dichas fusiones hacen más exigente el fortalecimiento de las compañías como paso con Proyectar en términos de políticas de gobierno corporativo, sistemas de gestión de

riesgo, control interno, capacidad operativa y administración de recursos (Investor Services-Sociedad Calificadora de Valores, 2010); lo cual lleva a la compañía a grandes cambios en su estructura.

De acuerdo con lo informado por (Investor Services-Sociedad Calificadora de Valores, 2010, pág. 10) “El área de tecnología e infraestructura de proyectar valores ha estado en constante evolución por las fusiones, como también por la estrategia de modernización. Es así como las diferentes áreas orientan sus funciones al desarrollo de las tecnologías identificando los requisitos del negocio y alineando los sistemas informáticos con la estrategia de la organización”.

Como se mencionó al inicio del proyecto, el proceso actual de Solicitud y gestión de proyectos de desarrollo de software no se encuentra documentado, por lo tanto para el presente estudio se realizó un diagrama de procesos donde se pueda ver paso a paso el proceso actual, en la figura 1 se puede ver como estaba descrito el proceso antes de que llegaran las personas de Brasil, dicha gráfica se construyó con el fin de tener una visión más simple y resumida del proceso para este trabajo.

Figura 1. Diagrama de proceso de gestión de proyectos de desarrollo de software de IT – Inversiones Colombia



Como se puede ver en la Figura 1, en el proceso solo participaban 4 actores, el área usuaria quien realiza la solicitud del requerimiento, aprueba la documentación y las pruebas; el área

de tecnología que se encarga de realizar la documentación del requerimiento y los casos de pruebas, además de gestionar el proyecto con el proveedor para su cotización, y por último su aprobación; además de realizar las pruebas y centralizar los errores, donde su solución es gestionada por el área, y como paso final del proceso realiza la puesta en producción del desarrollo u artefacto.

El proveedor también interviene en el proceso en tareas como cotización de tiempo y costo, realiza el desarrollo y la solución de errores presentados durante las pruebas. Otro actor que interviene es el representante del área de Riesgo operacional que se encarga de vigilar mediante la documentación del requerimiento que esto no implique ningún riesgo para la compañía y, si lo implica, se encarga de mantenerlo controlado.

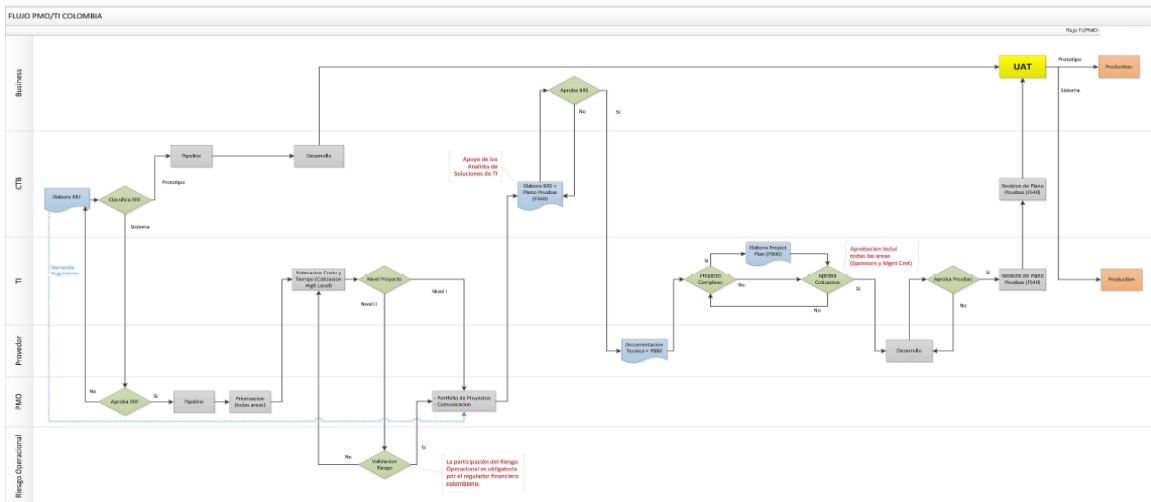
Cuando llega la persona encargada de PMO en Brasil, incluye al proceso de gestión de proyectos de desarrollo de software del área IT dos actores más que son CTB (Change the Bank) y la PMO (Oficina de Gestión de Proyectos). El CTB es aquella persona que tiene total conocimiento del negocio y que será el encargado de centralizar todas aquellas solicitudes del área usuaria, además de realizar la documentación de dicha solicitud; el PMO es una persona líder encargada de priorizar los proyectos de acuerdo a la solicitud del usuario, además de mantener el inventario de todas aquellas solicitudes realizadas por el CTB y analizar su impacto en las diferentes áreas de la compañía.

En las Figuras 2 y 2.1 se puede visualizar como el proceso de solicitud y gestión de proyectos de desarrollo de software se modifica por el ingreso de los 2 nuevos actores y de nuevos artefactos de documentación como: los formatos para la documentación del alcance del proyecto y los casos de prueba, además de los formatos de documentación técnica, los cuales son formatos formalizados por el Banco de Brasil.

Los dos nuevos roles se encargan de las siguientes tareas, el CTB de cada área se encarga de elaborar la documentación del requerimiento, clasifica el requerimiento en sistema complejo o prototipo; en el caso que sea prototipo, es él quien se encarga de su desarrollo. Este también se encarga de la elaboración de los casos de prueba con ayuda de analistas de Tecnología de

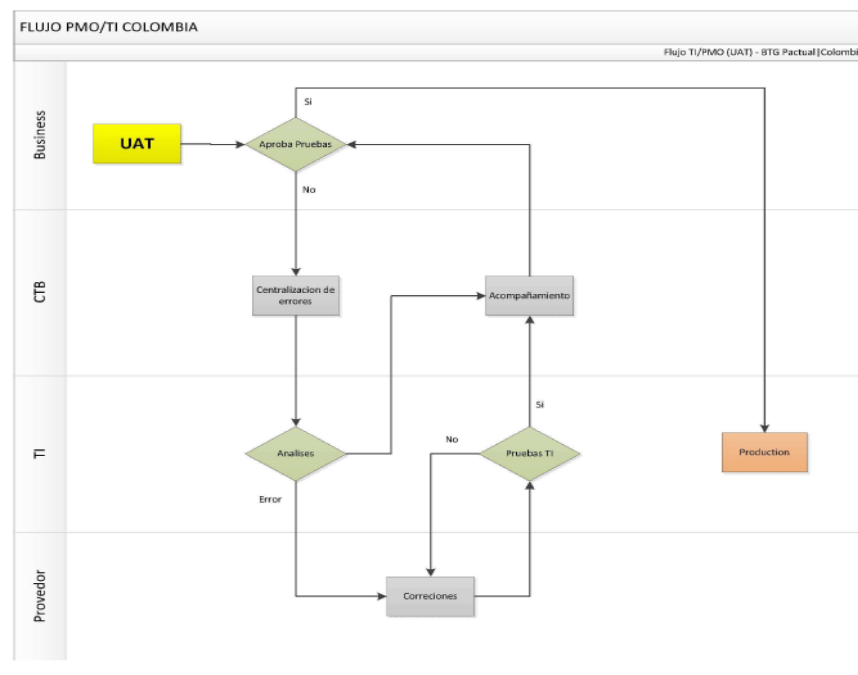
Información (IT, por su sigla en inglés) y realiza la revisión de plano de pruebas, además de centralizar los errores y realizar acompañamiento en la fase UAT (Pruebas de aceptación de usuario). El PMO se encarga de aprobar la documentación realizada por el CTB, priorizarla y mantener el inventario de las solicitudes, además de realizar su seguimiento.

Figura 2. Diagrama de Proceso PMO/IT Colombia



Fuente: PMO – Inversiones Colombia, 2013

Figura 2.1. Diagrama de Proceso PMO/IT Colombia



Fuente: PMO – Inversiones Colombia, 2013

Este nuevo proceso causa diferentes reacciones en cada una de las áreas de la compañía, ya que es el área usuaria quien cuenta con un nuevo actor, que se encarga de la documentación del requerimiento, dejando una gran parte de responsabilidad del proyecto a cargo del área usuaria, además de la responsabilidad de pruebas UAT (Pruebas de Aceptación de Usuario). Cabe anotar que ya no importa la jerarquía de la persona que solicita el proyecto sino que dependerá de la priorización que se le dé al proyecto a través de la PMO.

2.4. Hipótesis

En consecuencia se plantea la siguiente hipótesis: Una mala gestión en la implementación del cambio puede llevar a que los empleados no perciban los aspectos positivos y en cambio se maximicen los negativos.

3. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación

- Revisión teórica de los modelos de gestión del cambio organizacional
- Selección de un modelo de gestión del cambio.
- Estudio descriptivo (Estadística descriptiva) a partir de la recolección de una muestra de empleados
- Análisis descriptivo de los aspectos positivos y negativos de cada una de las fases del modelo de cambio seleccionado, identificadas en el trabajo de campo.
- Análisis explicativo, a través de un modelo Logit para evaluar el efecto de diferentes factores sobre la percepción positiva o negativa del cambio organizacional.
- A partir del análisis descriptivo y explicativo, sugerir estrategias para la mejora de la implementación del cambio.

3.2. Técnicas de Investigación

Tabla 2. Objetivos específicos y técnicas de investigación

Objetivos Específicos	Técnicas de Investigación
<ul style="list-style-type: none">Definir las características principales del cambio organizacional.	Investigación teórica sobre el cambio organizacional y sus modelos de gestión.
<ul style="list-style-type: none">Identificar diferentes modelos de cambio organizacional.	Investigación teórica sobre el cambio organizacional y sus modelos de gestión.
<ul style="list-style-type: none">Seleccionar un modelo de gestión del cambio organizacional.	Análisis comparativo entre diferentes modelos del cambio organizacional.
<ul style="list-style-type: none">Establecer criterios para evaluar la percepción de los empleados frente al cambio.	Trabajo de campo aplicando el modelo de cambio organizacional seleccionado al cambio en estudio. Encuesta que permita obtener información suficiente desde el punto de vista de estadística descriptiva, para analizar los aspectos positivos y negativos.
<ul style="list-style-type: none">Analizar los aspectos positivos y negativos de cada una de las fases del modelo de cambio seleccionado.	Análisis explicativo, a través de un modelo Logit para evaluar el efecto de diferentes factores sobre la percepción positiva o negativa del cambio organizacional.
<ul style="list-style-type: none">Proponer estrategias para mejorar el proceso de cambio organizacional.	Partiendo del análisis de los aspectos positivos y negativos, realizar la propuesta de las estrategias de mejora.

3.3 Población Objetivo

Población

El proceso de solicitud de requerimientos de tecnología, es un proceso utilizado por todas las áreas de la compañía, además del área de tecnología quien realiza su ejecución. Actualmente BTG Pactual Colombia tiene un total de 282 empleados y 29 áreas.

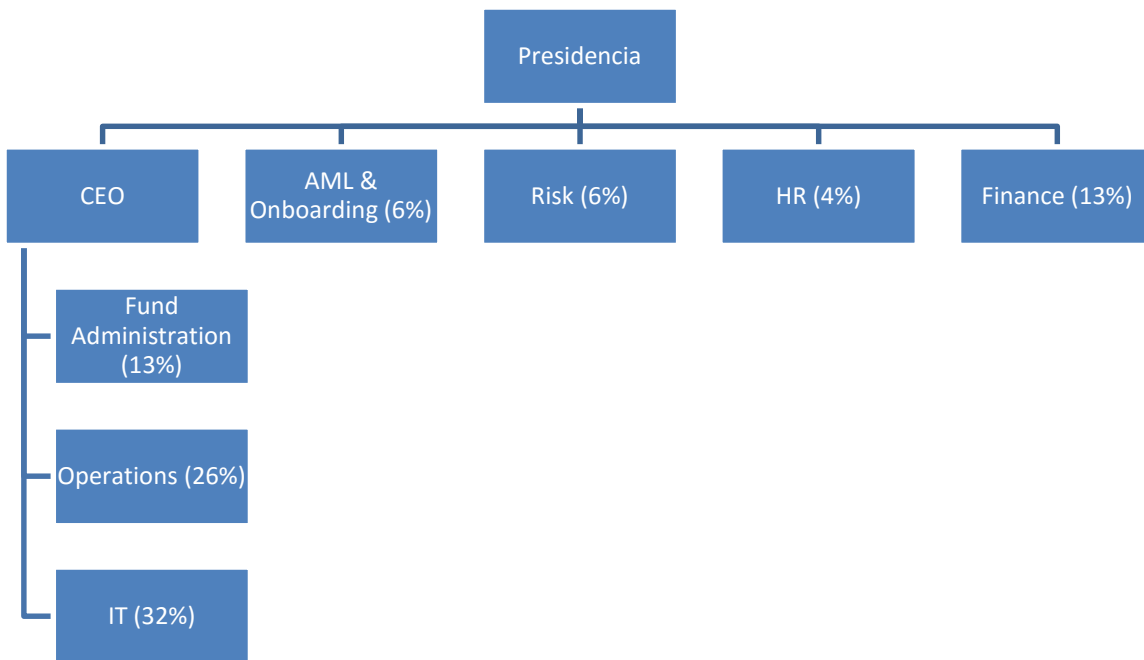
Marco Muestral: Serán las 6 áreas usuarias con mayor % de requerimientos realizados a IT, más el área de IT. Donde el total de empleados de estas 6 áreas son 104.

Alcance: El alcance serán las 6 áreas usuarias con mayor cantidad de solicitud de requerimientos realizados al área de IT, más el área de IT que participa en la ejecución del proceso. Las 6 áreas serán:

- AML & Onboarding
- Fund Administration
- Finance
- Operations
- Human Resources
- IT
- Riesgos

Se envió la encuesta a 72 empleados, donde solo se recibió la respuesta de 47 empleados. El porcentaje de empleados encuestados de cada área es:

Figura 3. Porción Estructura Jerárquica Inversiones Colombia



3.4 Modelo Logit

Ya que (Mitchell, 2013) expone en la Tabla 2, que las 3 teorías de Lewins (1951) comprenden las 7 etapas de Lippit's, para este artículo se desarrollarán 3 modelos logit, 1 modelo general, que ayude a analizar en general toda la gestión del cambio y un modelo para cada etapa, para este caso serían entonces solo 2 modelos, porque la etapa 3 solo fue analizada a partir de 2 variables, lo cual no permite definir un modelo logit.

3.4.1 Variables Dependientes

En este artículo se utilizarán 3 variables dependientes. Inicialmente se utiliza la variable binaria Gestión para el modelo general, la cual fue analizada a través de la pregunta ¿Conoce el plan de cambio?, como se puede ver en Mitchell (2013), donde en la mayoría de sus fases la implementación de un cambio gira en torno a la creación de un plan de cambio, su comunicación, su desarrollo final y la evaluación de su implementación. Para la Etapa 1 y 2,

se seleccionaron las variables dependientes, teniendo en cuenta la variable de cada etapa que centraliza cada uno de los pasos que Mitchell (2013) recomienda se deben realizar en un proceso de implementación de cambio y que además están incluidos en la teoría de Lewins (1951). Posteriormente se utiliza la variable binaria Preocupaciones (Para la Etapa 1) que toma el valor de 1 si existen preocupaciones en los empleados con la implementación del cambio y el valor de 0 en el caso contrario. Finalmente para la etapa 2, se utiliza la variable Proceso de cambio y plan definidos, donde la variable toma el valor de 1 cuando el proceso de cambio y el plan están definidos y 0 en caso contrario. La etapa 2 no contaba con una variable dependiente por tanto luego de seleccionar la variable que reunía los demás pasos a tener en cuenta de la etapa como se mencionó anteriormente, se realizó una transformación de variable de la siguiente manera. La variable Proceso de cambio y plan definidos tenía 3 valores: (a) Definido, (b) Ni definido ni indefinido y (c) Indefinido, ya que los valores (b) y (c) fueron los valores con menor respuesta en la encuesta estos se unieron para tener una variable binaria donde (1) sea definido y (0) sea indefinido.

3.4.2 Variables Independientes

3.4.2.1 Variables Independientes Modelo General

Para este modelo las variables independientes se seleccionaron identificando aquellas que son más representativas para cada etapa, como son:

- Etapa 1:
 - De acuerdo con el plan de cambio y escalas de tiempo.
 - Actividades como grupos focales, encuestas y entrevistas
 - PMO y CTB son agentes de cambio.
- Etapa 2:
 - El proceso de cambio y el plan están definidos
 - El rol del PMO y el CTM
 - Comunicación entre áreas

- Retroalimentaciones
- Calidad de trabajo en equipo
- Etapa 3:
 - Disposición agentes
 - Resultados auditorias y encuestas.

3.4.2.2 Variables Independientes Modelo Etapa 1

Corresponden a las variables más representativas de la Etapa 1 y que comprenden la mayoría de las actividades que deben realizarse para esta etapa:

- De acuerdo con plan de cambio y escalas de tiempo.
- Actividades como grupos focales, encuestas y entrevistas.
- Nivel de preocupaciones
- Fuerzas restrictivas
- Fuerzas impulsadoras
- Fuerzas impulsadoras contrarrestan fuerzas restrictivas
- Conocimiento PMO y CTB
- PMO y CTB son amenazas.

3.4.2.3 Variables Independientes Modelo Etapa 2

Corresponden a las variables más representativas de la Etapa 2 y que comprenden la mayoría de las actividades que deben realizarse para esta etapa:

- De acuerdo con calendario y responsabilidades.
- El rol del PMO y el CTB
- Comunicación entre áreas
- Retroalimentación

- Calidad trabajo en equipo
- Motivación dada a los empleados
- Capacitaciones

3.4.3 Variables de Control

Finalmente como variables de control se utilizan el Área de la compañía a la cual pertenece cada empleado, el Cargo del empleado y el Tiempo del empleado en la compañía. En la Tabla 3, se presenta un resumen de las variables utilizadas.

Para identificar los aspectos positivos y negativos de la implementación del cambio, como se mencionó anteriormente, se utilizarán modelos de regresión logística, conocidos también como modelos de probabilidades, ya que se estima la probabilidad que un evento suceda, el modelo puede expresarse como:

Para el modelo general:

Como se explicó anteriormente, el modelo general se plantea sobre las 3 etapas de la teoría de Lewins.

$$P(G = 1) = \partial_1 E1 + \partial_2 E2 + \partial_3 E3 + \beta_1 C1 + \mu_1$$

G = Gestión

E1 = Recoge información sobre la Etapa 1 de Lewins

E2 = Recoge información sobre la Etapa 2 de Lewins

E3 = Recoge información sobre la Etapa 3 de Lewins

C1 = Recoge información sobre las variables de control

μ_1 = Es la perturbación aleatoria

Para el modelo Etapa 1 de Lewins

De acuerdo al marco teórico la etapa 1 de Lewins (1951) comprende las etapas 1, 2 y 3 de Lippits citado por Mitchel (2013).

$$P(P = 1) = \partial_1 Et_1 + \partial_2 Et_2 + \partial_3 Et_3 + \beta_1 C_1 + \mu_1$$

P = Preocupaciones

Et1 = Recoge la información sobre la etapa 1 de Lippits

Et2 = Recoge la información sobre la etapa 2 de Lippits

Et3 = Recoge la información sobre la etapa 3 de Lippits

C1 = Recoge la información sobre las variables de control

μ_1 = Es la perturbación aleatoria

Para el modelo de la Etapa 2 de Lewins

De acuerdo al marco teórico la etapa 2 de Lewins (1951) comprende las etapas 4, 5 y 6 de Lippits citado por Mitchel (2013).

$$P(D = 1) = \partial_1 Et_4 + \partial_2 Et_5 + \partial_3 Et_6 + \beta_1 C_1 + \mu_1$$

D = Proceso de cambio y plan totalmente definidos

Et4 = Recoge la información sobre la etapa 4 de Lippits

Et5 = Recoge la información sobre la etapa 5 de Lippits

Et6 = Recoge la información sobre la etapa 6 de Lippits

C1 = Recoge la información sobre las variables de control.

μ_1 = Es la perturbación aleatoria

Como se mencionó anteriormente para la etapa 3 de Lewins (1951) no se puede plantear un modelo ya que esta fue analizada a través de dos variables, donde una de éstas sería la variable dependiente y la otra la variable independiente, teniendo entonces inmediatamente una

relación una a una que estaría indicando que la variable dependiente solo está en función de una variable independiente y que su valor sería explicado solo ésta.

En la tabla 3 se presenta un resumen de las variables utilizadas.

Tabla 3. Descripción de las variables de estudio

	Variable	Descripción
VARIABLES DEPENDIENTES	Gestión	Variable binaria que toma el valor de 1 si conocen el plan de cambio y 0 si no lo conoce.
	Preocupaciones	Variable binaria que toma el valor de 1 si existen preocupaciones en los empleados y 0 en el caso contrario
	Proceso de cambio y plan definidos	Variable binaria que toma el valor de 1 cuando el proceso de cambio y el plan están definidos y 0 en el caso contrario.
Modelo General	Plan de cambio y escalas de tiempo	Indica si los empleados están de acuerdo con el plan de cambio y escalas de tiempo para la implementación del cambio. Sus valores son: (1) De acuerdo, (2) No lo conoce y (3) En desacuerdo.
	PMO y CTB agentes de cambio	Son considerados el PMO y los CTB agentes de cambio. Sus valores son: (1) SI y (0) NO.
	Proceso de cambio y plan definidos	En la fase de implementación, el proceso de cambio y el plan están definidos. Sus valores son: (1) SI y (0) NO
	Calendario y responsabilidades	Los empleados están de acuerdo con el calendario y responsabilidades de la implementación de este cambio. Sus valores son: (1) De acuerdo, (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo y (3) En desacuerdo.
	Comunicación entre áreas	Indica como es la comunicación entre las áreas en la implementación del cambio. Sus valores son: (1) Abierta, (2) Ni abierta ni limitada y (3) Limitada.
	Retroalimentación	Las reuniones de retroalimentación del proceso de implementación. Sus valores son: (1) Continuas, (2) Ni continuas ni discontinuas y (3) Discontinuas.
	Disposición agentes	Disposición de los agentes para asesorar en el nuevo proceso a implementar. Sus valores son: (1) Alta, (2) Ni alta ni baja y (3) Baja.
Modelo Etapa 1	Plan de cambio y escalas de tiempo	Aplica la descripción dada para esta variable en el modelo general.
	Grupos focales, encuestas y entrevistas	Aplica la descripción dada para esta variable en el modelo general.
	Nivel preocupaciones	El nivel de las preocupaciones de los empleados a causa del cambio. Sus valores son: (1) Alto, (2) Medio y (3) Bajo
	Fuerzas restrictivas	Identificación de fuerzas restrictivas. Sus valores son (1) SI y (0) NO.
	Fuerzas impulsadoras	Identificación de fuerzas impulsadoras. Sus valores son (1) SI y (0) NO.
	F. Impulsa. Contrarrestan F. Restrictivas	Variable binaria que toma el valor de (1) cuando las fuerzas impulsadoras contrarrestan las fuerzas restrictivas y (0) en el caso contrario.
	Conocimiento PMO y CTB	El conocimiento del PMO y los CTB como agentes de cambio. Sus valores son: (1) Completo, (2) Ni completo ni incompleto y (3) Incompleto.
	PMO y CTB amenazas	Variable binaria que toma el valor de (1) si el PMO y los CTB son considerados amenazas y (0) en el caso contrario.
Modelo Etapa 2	Calendario y responsabilidades	Los empleados están de acuerdo con el calendario y responsabilidades de la implementación de este cambio. Sus valores son: (1) De acuerdo, (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo y (3) En desacuerdo.
	Rol del PMO y CTB	Aplica la descripción dada anteriormente para esta variable.
	Comunicación entre áreas	Aplica la descripción dada para esta variable en el modelo general.
	Retroalimentación	Aplica la descripción dada para esta variable en el modelo general.
	Calidad de trabajo en equipo	Aplica la descripción dada para esta variable en el modelo general.
	Motivación dada a empleados	La motivación dada a los empleados para recibir y aceptar el cambio. Sus valores son: (1) Alta, (2) Ni alta ni baja y (3) Baja.
VARIABLES DE CONTROL	Capacitaciones	Que piensas los empleados de las capacitaciones dadas. Sus valores son: (1) Buenas, (2) Ni buenas ni malas y (3) Malas.
	Área	Área a la cual pertenece el empleado.
	Cargo	Cargo que desempeña el empleado.
	Tiempo	Tiempo que lleva el empleado trabajando en la compañía (en meses).

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección del trabajo de investigación se centra en la presentación de los datos obtenidos por medio del instrumento diseñado para el estudio, el cual fue realizado teniendo en cuenta las actividades mencionadas por Mitchell (2013) para cada una de las fases o etapas de la teoría de implementación del cambio de Lippit's , cada una de las preguntas definidas en la encuesta, indaga si las actividades anteriormente mencionadas se realizaron en la implementación del cambio en la empresa Inversiones Colombia.

Antes de diseñar la encuesta se realizó una investigación teórica profunda sobre el cambio organizacional y sus modelos de gestión, donde se identificaron diferentes modelos de implementación del cambio, sin embargo dentro de los artículos leídos los modelos más mencionados eran el “Modelo de Lewin” y el “Modelo de Lippit's”, se analizaron ambos modelos, sin embargo como Mitchell (2013) menciona en su artículo que las 7 fases del modelo de Lippit's están incorporadas en las 3 etapas de Lewins (1951), se seleccionó el Modelo de Lippit's para analizar la implementación del cambio en la empresa Inversiones Colombia

Los resultados de la encuesta arrojan información valiosa para analizar los aspectos positivos y negativos de cada una de las fases de Lippit's mencionadas en el marco teórico.

4.1 Evaluación de la percepción del cambio

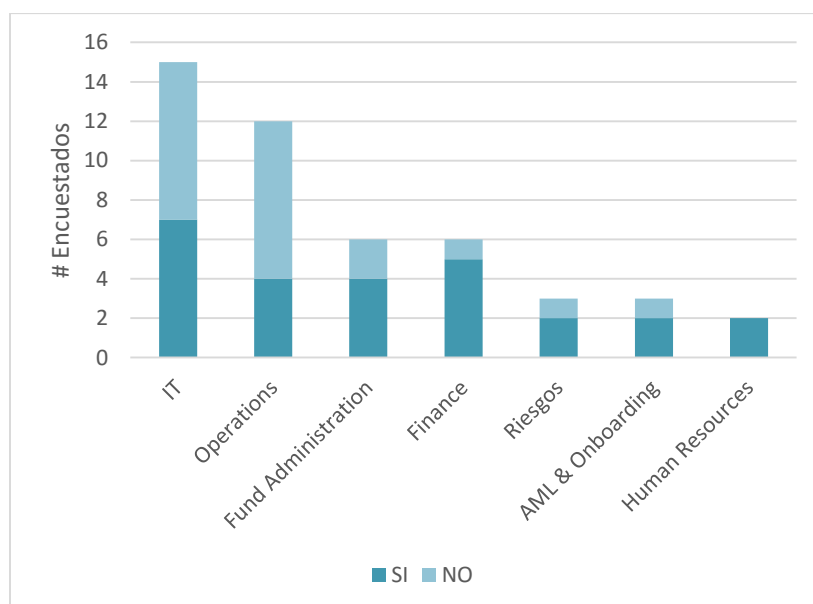
A continuación se presentan los resultados del instrumento diseñado para el estudio, los cuales serán presentados por cada una de las Fases mencionadas anteriormente.

4.1.1 Fase 1

Con las preguntas planteadas, se pretende validar si se creó un marco para la implementación del cambio (Mitchell, 2013, pág. 4) y cuáles son los aspectos positivos y negativos de esta fase.

4.1.1.1 Plan de cambio para la implementación del nuevo proceso de solicitud de requerimientos de software

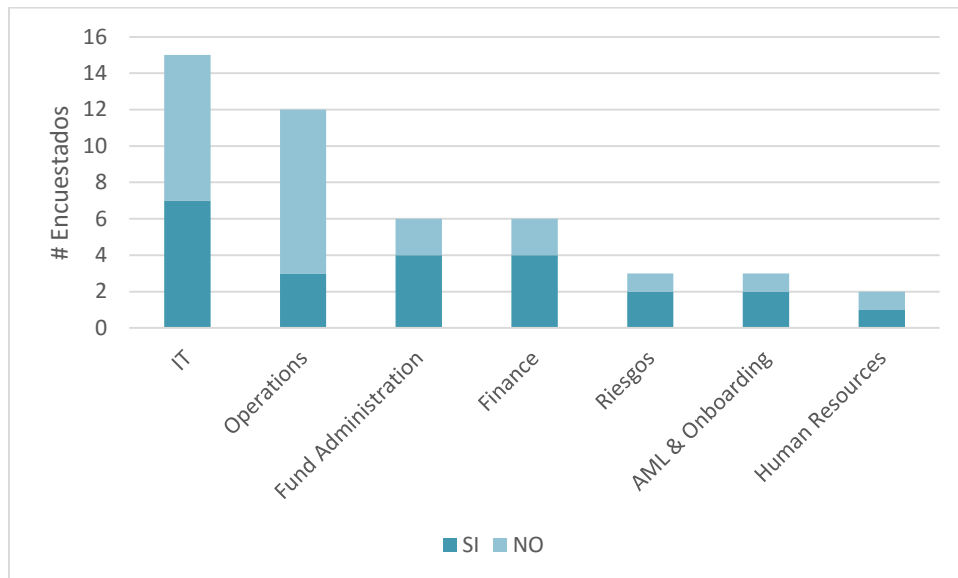
Figura 4. Áreas que saben que existe plan de cambio



La mayoría de los empleados del área de IT, manifiestan saber que existe un plan de cambio. Cabe mencionar que ésta área es la que tiene más conocimiento si existe el plan o no, ya que esta área participa desde el inicio hasta el fin del proceso, y además son los encargados de entregar a las áreas usuarias del proceso, el producto terminado y certificado. Lo cual indica que si se realizó un plan de cambio como lo menciona el Modelo de Lippit's en su fase 1, pero este no fue socializado con todas las áreas o sobre todo no se tuvo en cuenta las áreas usuarias.

4.1.1.2 Conocimiento del plan de cambio

Figura 5. Áreas que conocen el plan de cambio



De la Figura 5, se puede deducir que sigue siendo el área de IT los que mayor presencia tienen en el conocimiento del plan, pero que del total de encuestados de esta área aproximadamente la mitad conoce el plan (47%) y la otra mitad no lo conocen (53%), también se puede ver que en el área de Operaciones, que es una de las áreas con mayor número de empleados, de 12 encuestados solo 3 empleados conocen el plan y para el resto de empleados es desconocido, de igual forma de las otras áreas se puede ver que aproximadamente la mitad de los encuestados de cada área lo conocen y la otra mitad no lo conocen. Lo cual refuerza lo mencionado en la pregunta anterior sobre la socialización.

4.1.1.3 ¿El plan de cambio está diseñado totalmente?

Tabla 4. Nivel de diseño del plan de cambio

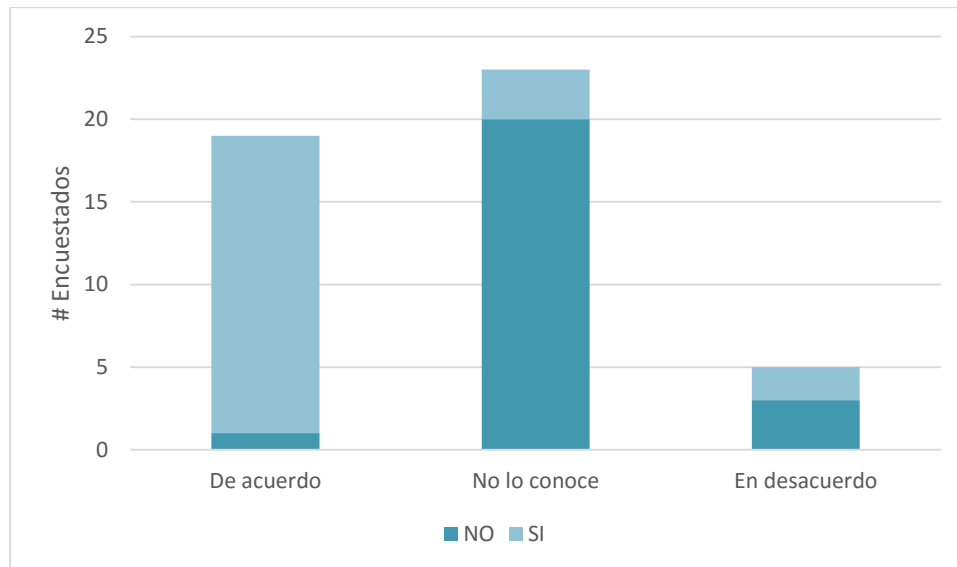
¿Está diseñado el plan de cambio?			
Conoce el plan de cambio	Completo	Ni completo ni incompleto	Incompleto
NO	1	16	7
SI	7	13	3

De los empleados que no conocen el plan de cambio, 16 empleados consideran que su diseño no está ni completo ni incompleto, 13 empleados que respondieron conocer el plan de cambio, para esta pregunta respondieron que su diseño no es completo ni incompleto, siendo la opción Ni completo ni incompleto, la respuesta que tiene mayor número de votos por decirlo de alguna manera, lo que puede indicar que 16 empleados no fueron informados sobre el plan y 13 empleados prefieren tomar una posición neutra y no opinar sobre su diseño.

4.1.1.4 ¿Está de acuerdo con el plan de cambio establecido y las escalas de tiempo definidas para la implementación del cambio?

En la Figura 6, se puede ver que de los encuestados que respondieron No conocer el cambio, la respuesta se sigue confirmando, por tanto se podría decir que tiempo establecido para la implementación del cambio, no fue expuesto a la mayoría de los empleados, lo cual aumenta la probabilidad de riesgo en la implementación de acuerdo a Mitchell (2013).

Figura 6. Empleados de acuerdo con el plan y tiempo establecido de implementación del cambio.



Si revisamos las 4 preguntas anteriores, las cuales son significativas para la Etapa 1 de Lippit's (2005), se puede evidenciar que aproximadamente la mitad de los encuestados conocen el plan de cambio, están de acuerdo con este y que quienes mayor participación tienen de la implementación del cambio son los empleados del área de IT y los analistas.

4.1.2 Fase 2

Dentro de esta fase como lo menciona (Mitchell, 2013), existen otras actividades que son importantes llevar a cabo para la implementación del cambio, las cuales ayudan a evaluar la motivación y la capacidad del cambio.

4.1.2.1 Actividades de comunicación del cambio

Se puede evidenciar que la mayoría de los empleados expresaron la no existencia de actividades como grupos focales, entrevistas, etc., donde el objetivo de estas actividades en la Fase 2 de (Mitchell, 2013) es conocer las preocupaciones de los empleados frente al nuevo

cambio que está siendo implementado, la cual es una gran desventaja pues no se puede obtener un conocimiento completo de la motivación de los empleados por el cambio.

Tabla 5. Actividades de comunicación para conocer las preocupaciones. Áreas entrevistadas

Área	Actividades de comunicación		
	SI	NO	Total
IT	4	11	15
Operations	2	10	12
Fund Administration	3	3	6
Finance	5	1	6
Riesgos	1	2	3
AML & Onboarding	3		3
Human Resources		2	2
Totales	18	29	47

En la tabla 5, se puede visualizar que el 62% de los encuestados respondieron que no se realizaron actividades en las cuales se indagará sobre sus preocupaciones. Se podría decir entonces que dentro de la implementación del cambio se tiene desconocimiento de las preocupaciones de más de la mitad de los encuestados, suponiendo que cada empleado tenga una preocupación.

4.1.2.2 Preocupaciones de los empleados frente al cambio

Tabla 6. Preocupaciones por área

Área	Preocupaciones		
	SI	NO	Totales
IT	10	5	15
Operations	2	10	12
Fund Administration	2	4	6
Finance	5	1	6
Riesgos		3	3
AML & Onboarding	1	2	3
Human Resources	2		2
Totales	22	25	47

El área de IT, es el área que presenta mayor preocupación por el cambio, tal vez porque ellos son quienes intervienen como ya se mencionó al inicio del análisis de resultados, desde principio a fin del proceso y son ellos los principales actores de ejecución de éste.

4.1.2.3 Nivel de las preocupaciones

Tabla 7. El nivel de las preocupaciones

Preocupaciones	Nivel de Preocupaciones			Total
	Alto	Medio	Bajo	
NO	4	6	15	25
SI	6	14	2	22
Total	10	20	17	47

La tabla 7 muestra que un buen porcentaje de encuestados (43%) clasifican las preocupaciones en un nivel medio, lo cual es un buen indicio y éstas podrían ser contrarrestadas con un buen análisis de fuerza.

4.1.2.4 Fuerzas Restrictivas

La Tabla 8, muestra como el área de IT es el área con mayor número de empleados que identificaron fuerzas restrictivas en la implementación del cambio y el área con mayor número de empleados que no identificaron fuerzas restrictivas es el área de Operations, este resultado obedece a lo ya mencionado anteriormente, IT es el área que mayor cambio sufrió en su estructura con la ejecución del nuevo proceso, pues está introduce nuevas funcionalidades al área, a diferencia del área Operations que es el área usuaria del proceso y quién espera resultados de éste.

Tabla 08. Identificación de fuerzas restrictivas. Áreas de la compañía

Área	Fuerzas Restrictivas?		
	SI	NO	Totales
IT	10	5	15
Operations	1	11	12
Fund Administration	2	4	6
Finance	4	2	6
Riesgos		3	3
AML & Onboarding	1	2	3
Human Resources	1	1	2
Totales	19	28	47

4.1.2.5 Fuerzas Impulsadoras

Al contrario que la pregunta anterior el área de IT y Operaciones respondieron que no se identificaron fuerzas impulsadoras, como se puede ver en la Tabla 9, el 60% de los encuestados respondieron no haber identificado fuerzas impulsadoras, lo cual indica que los empleados no se sienten bien recompensados con el trabajo que actualmente están haciendo, especialmente el área de IT y Operations, y talvez este nuevo proceso incremento sus responsabilidades.

Tabla 9. Empleados que identificaron fuerzas impulsadoras. Áreas

Área	Fuerzas Impulsadoras		
	SI	NO	Totales
IT	6	9	15
Operations	5	7	12
Fund Administration	1	5	6
Finance	4	2	6
AML & Onboarding	1	2	3
Riesgos	1	2	3
Human Resources	1	1	2
Totales	19	28	47

4.1.2.6 ¿Está usted de acuerdo con las fuerzas impulsadoras que se implementaron en este proceso de cambio?

Las opciones De acuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo muestran el mayor porcentaje de respuestas por parte de los empleados (47% y 51%). Los que están de acuerdo con dichas fuerzas, tal vez porque recibieron una de éstas, pero los empleados que no están Ni de acuerdo ni en desacuerdo prefieren mantener una posición neutra quizás porque a ninguno se le fue aplicada alguna de estas fuerzas.

Tabla 10. Empleados de acuerdo con las fuerzas impulsadoras

Fuerzas impulsadoras	De acuerdo con fuerzas impulsadoras			
	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totales
NO	6	21	1	28
SI	16	3		19
Totales	22	24	1	47

4.1.2.7 ¿Las fuerzas impulsadoras implementadas durante el proceso, contrarrestaron aquellas fuerzas restrictivas que surgieron con este proceso?

Tabla 11. Fuerzas impulsadoras contrarrestaron Fuerzas restrictivas

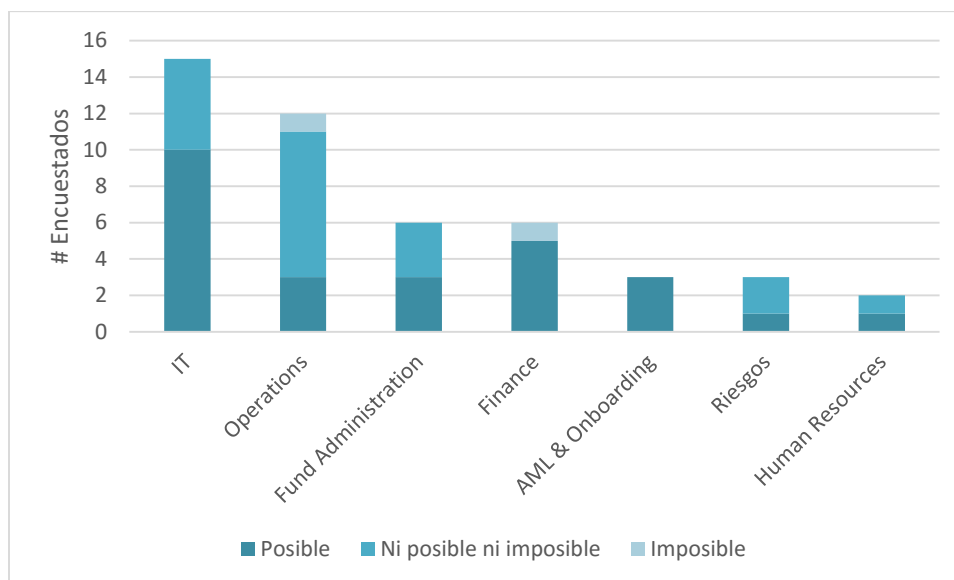
Fuerzas Impulsadoras	Fuerzas imp. Contrarrestaron F. Restrictivas		
	SI	NO	Totales
No Hay fuerzas Impulsadoras	7	21	28
Si hay fuerzas impulsadoras	14	5	19
Totales	21	26	47

La Tabla 11, muestra como del 40% de los empleados que respondieron que SI identificaron fuerzas impulsadoras, el 74% respondieron que las fuerzas impulsadoras contrarrestaron las fuerzas restrictivas y que del 59% de los empleados que respondieron que NO identificaron fuerzas impulsadoras, el 75% respondieron que las fuerzas impulsadoras no contrarrestaron las fuerzas restrictivas, lo cual es proporcional y lógico con respecto a las respuestas SI existen fuerzas impulsadoras y NO existen fuerzas impulsadoras.

4.1.2.8 ¿En qué medida cree usted que las fuerzas impulsadoras contrarrestaron las fuerzas restrictivas?

De acuerdo a la Figura 7, el 55% de los empleados encuestados respondieron que era posible que las fuerzas impulsadoras contrarrestaran las fuerzas restrictivas, el 40% respondieron que no era ni posible ni imposible y solo una mínima parte 4% respondió que no era posible que las fuerzas impulsadoras contrarrestaran las fuerzas restrictivas, En las preguntas anteriores se puede visualizar como una alta cantidad de encuestados no identificaron las fuerzas impulsadoras, pero estos si cree que la implementación de éstas pueden contrarrestar las fuerzas restrictivas de dicha implementación.

Figura 7. Fuerzas impulsadoras contrarrestan las fuerzas restrictivas



Las 8 preguntas anteriores expresan como un buen análisis de fuerzas y una buena implementación de fuerzas impulsadoras, no necesariamente relacionadas con el dinero, pueden ayudar a incrementar la motivación del cambio de los empleados.

4.1.3 Fase 3

En esta sesión se analizarán y discutirán los resultados de las preguntas diseñadas para la Fase 3 de la teoría de Lippitt's, la cual busca evaluar la motivación de los agentes del cambio como lo menciona (Mitchell, 2013, pág. 5).

4.1.3.1 Identificación líder de cambio (Agentes de cambio)

La Tabla 12, muestra que el 77% de los encuestados respondieron haber identificado líderes del cambio, lo cual es satisfactorio para una buena implementación y evidencia que se cuenta con recursos suficientes para el apoyo de dicha implementación.

Tabla 12. Identificación líderes de cambio x Área

Área	Identifica Líderes		
	SI	NO	Total
IT	13	2	15
Operations	4	8	12
Fund Administration	6		6
Finance	5	1	6
AML & Onboarding	3		3
Riesgos	3		3
Human Resources	2		2
Totales	36	11	47

4.1.3.2 ¿Son el PMO y el CTB agentes de cambio?

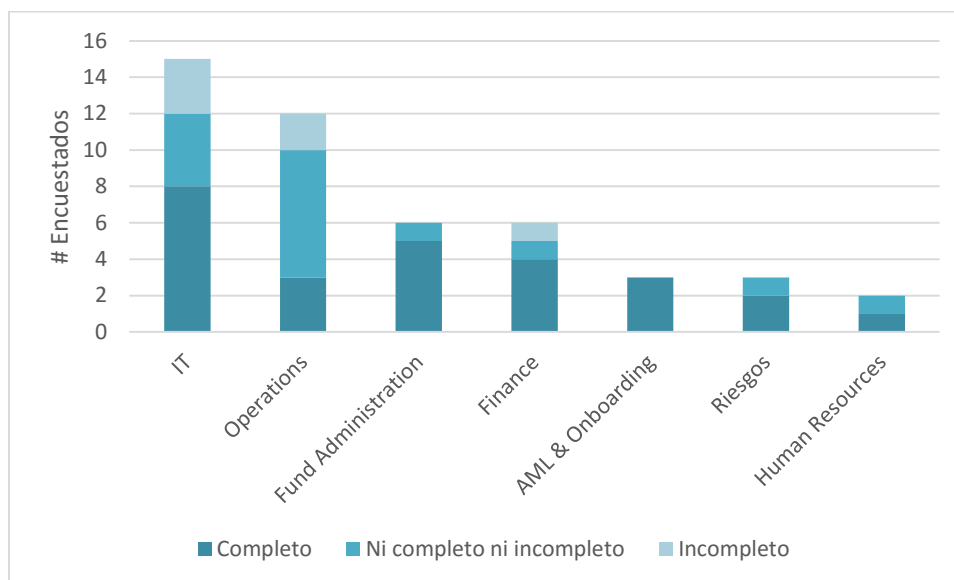
Se puede decir de la Tabla 13, que el nuevo proceso de requerimientos de desarrollo de software, quedo bien definido ya que los dos nuevos roles PMO y CTB que fueron definidos en éste son considerados por la mayoría de los encuestados (74%) líderes en la implementación del cambio, lo cual es acorde con las funcionalidades definidas para cada uno de estos personajes.

Tabla 13. El PMO y el CTB son agentes de Cambio

Identifica líderes	PMO y CTB son Líderes		
	SI	NO	Totales
SI identifica	34	2	36
NO identifica	1	10	11
Totales	35	12	47

4.1.3.3. Conocimiento del PMO y el CTB del nuevo proceso

Figura 8. Conocimiento del PMO y el CTB del nuevo proceso



En la Figura 8, se puede ver que la mayoría de los encuestados consideran que el Conocimiento del PMO y el CTM sobre el nuevo proceso es completo, lo que indica que las personas elegidas para estos cargos fueron correctamente seleccionadas.

4.1.3.4 El tiempo de los CTB para asimilar funciones

De los 47 empleados encuestados, el 53% de los empleados consideran que el tiempo para que los CTB asimilen sus nuevas funciones es suficiente, este alto porcentaje se obtiene como resultado ya que de acuerdo a mi conocimiento del proceso, las personas seleccionadas como CTB son analistas internos con alto conocimiento del Core del negocio y de las necesidades de cada área.

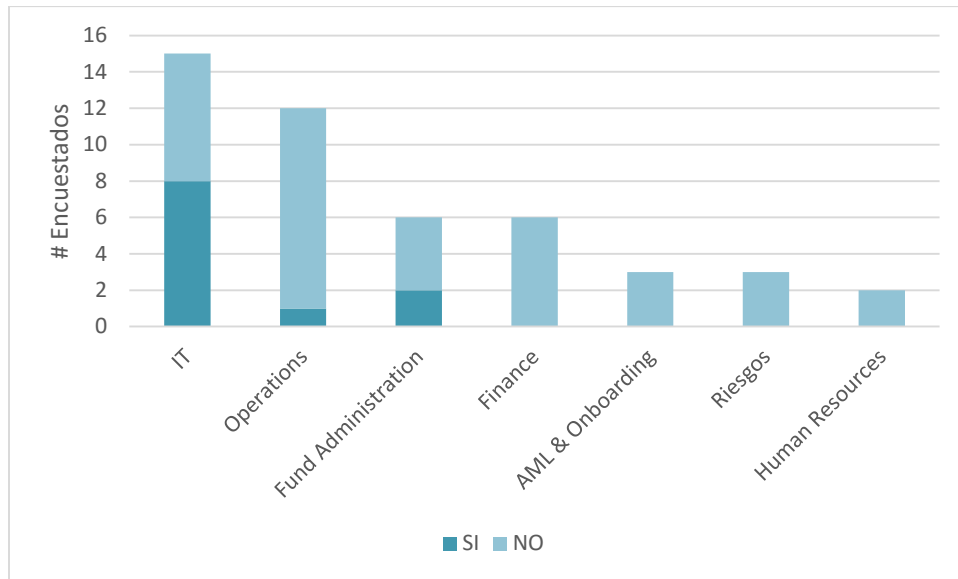
Tabla 14. Tiempo de los CTB suficiente para asimilar funciones

Área	Tiempo para asimilar funciones			
	Suficiente	Ni suficiente ni insuficiente	Insuficiente	Totales
IT	9	5	1	15
Operations	2	7	3	12
Fund Administration	4	2		6
Finance	6			6
AML & Onboarding	1	2		3
Riesgos	1	2		3
Human Resources	2			2
Totales	25	18	4	47

4.1.3.5 PMO y CTB considerados amenazas

La Figura 9, muestra que la mayoría de los empleados encuestados no consideran al PMO y al CTB amenaza, ya que el CTB seleccionado para cada área es uno de los analistas de ésta que se encuentran motivados por mejorar sus procesos operativos del día a día, de igual forma se visualiza que para el área de IT, aproximadamente la mitad de los encuestados si consideran a estos líderes amenazas, tal vez porque ésta área es la más afectada con el nuevo proceso.

Figura 9. PMO y CTB considerados amenazas



Para este caso los agentes de cambio fueron empleados internos, lo cual ayuda a que estos no sean considerados amenazas, y además tienen muchas más ventajas sobre el conocimiento del negocio y el tiempo que les toma adaptarse a sus nuevas funcionalidades.

4.1.4 Fase 4

Las preguntas de esta fase fueron diseñadas con el objetivo de identificar si el plan de cambio ya estaba totalmente definido y si todos los empleados estaban de acuerdo con el calendario y sus nuevas responsabilidades en el nuevo proceso, como lo menciona (Mitchell, 2013, pág. 5).

4.1.4.1 Plan de cambio definido y desarrollado

Tabla 15. Plan de cambio definido y desarrollado

Área	En implementación el plan está?			Totales
	Definido	Ni definido ni indefinido	Indefinido	
IT	10	3	2	15
Operations	5	6	1	12
Fund Administration	4	2		6
Finance	6			6
AML & Onboarding	3			3
Riesgos	3			3
Human Resources	1	1		2
Totales	32	12	3	47

En esta fase de la implementación es mayor la cantidad de encuestados (68%) que expresan que el plan de cambio está definido, esto tal vez porque ya son más los empleados los que conocen este plan, lo que lleva a pensar que en el transcurso de la implementación se intensificó la comunicación con los empleados de la compañía y solo una pequeña cantidad (6%) de los encuestados consideran que este no está totalmente definido.

Si observamos en la Tabla 15 el área de Operations, es un área que tiene muy divididas sus respuestas pues aproximadamente la mitad piensa que si está definido y la otra mitad piensa que está ni definido ni indefinido, de igual forma la diferencia de resultado entre las dos primeras opciones es grande y se tiene una gran presencia de respuesta en la segunda opción lo cual es neutral y puede indicar que algunos empleados del área de Operations no conocen el plan de cambio.

4.1.4.2 Empleados de acuerdo con sus responsabilidades y el calendario para la implementación del plan.

El 49% de los empleados encuestados están de acuerdo con el calendario y las responsabilidades, el 40% están Ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11% no están de acuerdo, si miramos en la tabla entre los resultados de la opción De acuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo no es mucha diferencia. Si se considera la opción Ni de acuerdo ni en desacuerdo una opción neutra, esto puede estar indicando que los empleados no tienen el suficiente conocimiento del calendario y sus responsabilidades o simplemente prefieren tomar una posición neutra con respecto a esta pregunta.

Tabla 16. Responsabilidades y Calendario en el nuevo cambio

Áreas	De acuerdo calendario y responsabilidades			
	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totales
IT	8	5	2	15
Operations	4	7	1	12
Fund Administration	3	2	1	6
Finance	5	1		6
AML & Onboarding	2	1		3
Riesgos	1	1	1	3
Human Resources		2		2
Totales	23	19	5	47

Los resultados de estas 2 preguntas diseñadas para la fase 4, indican que un buen % de encuestados no está de acuerdo con sus nuevas responsabilidades dentro del nuevo proceso y que tal vez éstas no fueron socializadas.

4.1.5 Fase 5

Con las preguntas diseñadas para esta fase, se pretende analizar si el rol seleccionado para los agentes de cambio fue el apropiado, teniendo en cuenta los pasos mencionados por (Mitchell, 2013, pág. 5).

4.1.5.1. El rol de los agentes de cambio (PMO y CTB)

De los 35 encuestados que respondieron que el PMO y los CTB son agentes de cambio, para el 71% el rol del PMO y el CTB es claro, además teniendo en cuenta las respuestas de los encuestados en la fase 3 de Lippit's (2013), donde se concluyó que la selección de los agentes de cambio fue buena ya que estos fueron empleados internos preocupados por el mejoramiento de los procesos de sus propias áreas y el de toda la compañía, transformando así las intenciones en esfuerzo de cambios reales como lo menciona (Mitchell, 2013).

Tabla 17. El rol de los agentes de cambio

PMO y CTB agentes de cambio	El rol del PMO y CTB es			
	Claro	Ni claro ni medianamente claro	No claro	Totales
SI son agentes	25	6	4	35
NO son agentes	2	8	2	12
Totales	27	14	6	47

4.1.6 Fase 6

Las preguntas diseñadas para esta fase, fueron dirigidas a validar si se realizaron algunas de las actividades mencionadas por (Mitchell, 2013, pág. 5), para la correcta implementación del cambio.

4.1.6.1 Comunicación Entre Áreas

La comunicación entre las áreas dentro del proceso del cambio es considerada abierta para un buen porcentaje de empleados (47%), de igual forma una gran porción de los encuestados han tenido una buena comunicación entre las áreas en el nuevo proceso, además se podría decir que el 34% de los empleados asumieron una posición neutral. El porcentaje de empleados que piensan que la comunicación es ilimitada no es muy pequeño (19%) y se debe colocar atención con el fin de que todos los empleados se sientan parte del proceso.

Tabla 18. Comunicación entre áreas

Áreas	La comunicación entre las áreas es?			
	Abierta	Ni abierta ni limitada	Limitada	Totales
IT	7	3	5	15
Operations	3	8	1	12
Fund administration	3	2	1	6
Finance	5	1		6
AML & Onboarding	2	1		3
Riesgos	2		1	3
Human Resources		1	1	2
Totales	22	16	9	47

4.1.6.2 Retroalimentación de la implementación del cambio.

Para esta actividad que Mitchell (2013) recomienda dentro de la Fase 6, el 23% de encuestados consideran que la retroalimentación de dicha implementación es discontinua, lo cual da un indicio de un poca comunicación dentro del campo o de poco interés en dar a conocer los puntos positivos y negativos de este proceso de cambio, lo cual no ayuda a crear una base de conocimiento para futuros cambios.

Tabla 19. Retroalimentación de la implementación del cambio

Áreas	Retroalimentación implementación del cambio			
	Continuas	Ni continuas ni discontinuas	Discontinuas	Totales
IT	5	5	5	15
Operations	2	7	3	12
Fund Administration	2	2	2	6
Finance	5	1		6
AML & Onboarding	2	1		3
Riesgos	2		1	3
Human Resources	2			2
Totales	20	16	11	47

4.1.6.3 La Calidad del Trabajo en Equipo en la Implementación del Cambio

La calidad del trabajo de equipo dentro de la implementación del cambio, para el 55% de los empleados es alta, para el 30% es Ni alta ni baja y para el 15% es Baja, la diferencia entre cada una de las opciones no es muy grande y tal vez la comunicación o el porcentaje de las personas que piensan que la comunicación es ilimitada puede afectar la calidad del trabajo en equipo sobre todo entre las áreas.

Tabla 20. Calidad del trabajo en equipo

Áreas	Calidad de trabajo en equipo			
	Alta	Ni alta ni baja	Baja	Totales
IT	7	2	6	15
Operations	4	7	1	12
Fund Administration	4	2		6
Finance	6			6
AML & Onboarding	2	1		3
Riesgos	2	1		3
Human Resources	1	1		2
Totales	26	14	7	47

4.1.6.4 Motivación de los empleados para recibir el cambio

La Tabla 21, muestra que el 34% de los empleados consideran que la motivación es Alta, ya que con este nuevo proceso se busca recibir proyecto de software con mayor calidad y a tiempo, además que estos sean lo que el área requiere y no se desvíe su alcance en el camino del desarrollo.

Tabla 21. Motivación de los empleados para recibir el cambio

Áreas	Motivación para recibir el cambio			
	Alta	Ni alta ni baja	Baja	Totales
IT	6	7	2	15
Operations	3	7	2	12
Fund Administration	2	4		6
Finance	2	4		6
AML & Onboarding	2	1		3
Riesgos		3		3
Human Resources	1		1	2
Totales	16	26	5	47

4.1.6.5 Capacitaciones del nuevo cambio

El 45% de los encuestados consideran que las capacitaciones dadas sobre el nuevo cambio son Buenas, el 47% las consideran Ni buenas ni malas y el 9% las consideran malas. El alto porcentaje en la opción 1 indica que se realizaron capacitaciones, pero también existe un alto porcentaje en la opción 2 que indica que los empleados no asistieron a las capacitaciones o prefirieron adoptar una posición neutra sobre éstas.

Tabla 22. Capacitaciones del nuevo cambio

Áreas	Capacitaciones			
	Buenas	Ni buenas ni malas	Malas	Totales
IT	6	7	2	15
Operations	4	7	1	12
Fund Administration	3	3		6
Finance	5		1	6
AML & Onboarding	2	1		3
Riesgos	1	2		3
Human Resources		2		2
Totales	21	22	4	47

4.1.6.6 Motivación intrínseca de los empleados

Como lo menciona (Mitchell, 2013), la motivación intrínseca es cuando un individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin esperar ningún incentivo. La Tabla 23, muestra que hay una gran cantidad de los empleados (43%), que consideran que la motivación intrínseca es buena, tal vez porque como se mencionaba anteriormente este cambio busca la entrega de un producto de software con mayor calidad.

Tabla 23. Motivación Intrínseca

Áreas	Motivación Intrínseca			
	Buena	Ni buena ni mala	Mala	Totales
IT	5	8	2	15
Operations	5	6	1	12
Fund Administration	2	3	1	6
Finance	4	2		6
AML & Onboarding	2	1		3
Riesgos	2	1		3
Human Resources		2		2
Totales	20	23	4	47

Estas 6 preguntas reflejan el resultado de la implementación final del cambio y dan luz a los posibles mantenimientos que se deben realizar al proceso de cambio, lo cual veremos más adelante.

4.1.7 Fase 7

El objetivo de las preguntas diseñadas para esta fase es validar si se realizaron auditorias del proceso de cambio y la disposición de los agentes de cambio, actividades recomendadas por Mitchell (2013), para una buena implementación del cambio, en la fase final.

4.1.7.1 Disposición de los agentes de cambios

La mayoría de las respuestas (91%) de la pregunta relacionada con la disposición de los agentes de cambios están entre las opciones Alta y Ni alta ni baja (51% y 40%), donde el 51% de los encuestados consideran que la disposición de los agentes de cambio es alta y un 40% considera que dicha disposición no es alta ni baja, este último tal vez porque prefieren

no opinar sobre sus propios CTB y PMO. Pero podemos deducir que los agentes de cambio seleccionados tienen una buena disposición para acompañar a sus compañeros durante el proceso de cambio y luego de éste, ya que ellos hacen parte importante del nuevo proceso implementado.

Tabla 24. Disposición agentes de cambio

Áreas	Disposición agentes de cambio			
	Alta	Ni alta ni baja	Baja	Totales
IT	7	5	3	15
Operations	4	7	1	12
Fund Administration	3	3		6
Finance	4	2		6
AML & Onboarding	3			3
Riesgos	2	1		3
Human Resources	1	1		2
Totales	24	19	4	47

4.1.7.2 Auditorías del cambio

Nuevamente las opciones de respuestas de la pregunta cuyo objetivo es conocer cuáles han sido los resultados de las auditorías, con mayor votación si se puede decir así son: Buenos y Ni bueno Ni malos, siendo el 40% de los encuestados que respondieron que los resultados eran Buenos y el 51% Ni Buenos Ni Malos, esta última respuesta es una posición neutra de los encuestados que puede indicar que los encuestados no obtuvieron una retroalimentación de dichas encuestas.

Tabla 25. Auditorías del cambio

Área	Resultados auditorías cambio			
	Buenos	Ni buenos ni malos	Malos	Totales
IT	5	9	1	15
Operations	4	7	1	12
Fund Administration	3	2	1	6
Finance	4	2		6
AML & Onboarding	1	2		3
Riesgos	2	1		3
Human Resources		1	1	2
Totales	19	24	4	47

4.2 Aspectos Positivos y Negativos

Uno de los objetivos específicos de este trabajo es identificar los aspectos positivos y negativos en la implementación del cambio organizacional, utilizando la teoría de Lippit's mencionada por Mitchell (2013) y también la teoría de Lewins (1951), ambas referenciadas en el marco teórico. Para esto se utilizan modelos de regresión logística.

En la Tabla 26, se presenta la matriz de correlación para las variables de interés, donde se resaltan las relaciones positivas y negativas más fuertes (>0.5). Las relaciones fuertes mayores a 0.5 se plantea con base en la teoría de Interpretación del Coeficiente de Correlación Muestral presentado por (Lahura, 2003, pág. 17) quien dice que “Un coeficiente de correlación muy cercano a uno en valor absoluto indica que la relación entre las variables es muy fuerte, mientras que si es muy cercano a cero, indica que la relación es muy débil”.

Tabla 26. Matriz de Correlaciones

	A	B	C	E	H	I	J	K	L	M	O	R	S	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AE	AF
A	1,0000																							
B	-0.3061	1,0000																						
C	-0.2902	-0.1636	1,0000																					
E	-0.0944	-0.0407	0.0585	1,0000																				
H	-0.0911	0.1937	0.1586	-0.5995	1,0000																			
I	-0.3619	0.0165	0.1906	0.5421	-0.2452	1,0000																		
J	0.0846	-0.1224	-0.1686	0.1906	-0.2263	0.0504	1,0000																	
K	0.0480	-0.0456	0.0656	0.2620	0.0038	0.1366	-0.4175	1,0000																
L	0.1083	-0.0189	0.0112	0.3211	-0.1562	0.0645	0.5306	0.0099	1,0000															
M	0.0335	-0.0189	0.0112	0.1476	-0.2230	0.2429	0.4437	-0.0484	0.3816	1,0000														
O	-0.1295	-0.0298	0.0638	0.0619	-0.2467	0.3484	0.1861	0.0502	0.1317	0.4806	1,0000													
R	0.0161	-0.1231	-0.0322	0.4756	-0.5690	0.2606	0.4515	-0.0796	0.2835	0.3829	0.3299	1,0000												
S	0.1898	0.1195	-0.0871	-0.2536	0.4190	-0.3306	-0.2194	-0.0819	-0.1174	-0.4241	-0.6698	-0.5595	1,0000											
U	0.2524	-0.1063	0.1713	0.2631	-0.0560	0.0814	0.3878	0.0245	0.3638	0.1590	0.0086	0.3237	-0.0938	1,0000										
V	-0.0665	-0.0662	0.0392	0.5789	-0.4545	0.3516	0.2764	0.2600	0.3780	0.4710	0.3399	0.6459	-0.4767	0.1629	1,0000									
W	0.1528	0.0313	-0.0955	-0.2662	0.2267	-0.3335	-0.1638	-0.0136	0.0179	-0.3703	-0.1889	-0.4075	0.4195	0.0160	-0.4594	1,0000								
X	0.1254	0.1027	-0.1660	-0.2836	0.4965	-0.2444	-0.0704	-0.2776	-0.2759	-0.4594	-0.5202	-0.3691	0.5971	-0.0769	-0.4959	0.3564	1,0000							
Y	0.2065	0.0283	-0.2419	-0.2028	0.2629	-0.2878	0.1164	-0.4148	-0.0991	-0.3830	-0.4591	-0.2121	0.4914	0.0028	-0.4273	0.4167	0.8330	1,0000						
Z	0.1347	0.1969	0.0865	-0.0861	0.3038	-0.3080	-0.0425	-0.0602	0.0351	-0.2396	-0.4869	-0.3894	0.5404	0.1341	-0.3396	0.2636	0.5316	0.5476	1,0000					
AA	0.2780	0.1706	-0.2027	-0.1567	0.1937	-0.4009	-0.0643	-0.1237	-0.1370	-0.5505	-0.3796	-0.3890	0.4886	-0.0379	-0.5015	0.4206	0.6343	0.6737	0.5642	1,0000				
AB	0.1423	0.1182	-0.0701	-0.0419	0.1948	-0.3346	-0.2623	0.0292	-0.1768	-0.3845	-0.4159	-0.4527	0.5441	-0.1947	-0.2559	0.3949	0.3876	0.4431	0.5121	0.6275	1,0000			
AC	0.1946	0.0516	-0.2387	-0.2474	0.2036	-0.3794	-0.0029	-0.2020	-0.0772	-0.4195	-0.5003	-0.4115	0.4641	-0.0810	-0.6072	0.5259	0.4931	0.6291	0.4148	0.6924	0.4840	1,0000		
AE	0.1894	0.1312	-0.1401	-0.0802	0.2565	-0.3630	0.0240	-0.1788	0.0057	-0.4656	-0.6024	-0.3869	0.7239	0.0531	-0.4524	0.4605	0.7488	0.7126	0.5932	0.8065	0.5973	0.6660	1,0000	
AF	0.0486	0.0436	-0.0627	-0.0451	0.3963	-0.1586	0.0015	-0.2192	0.0741	-0.3438	-0.4330	-0.3002	0.5133	0.0412	-0.4977	0.3701	0.6412	0.6648	0.4386	0.6024	0.5180	0.5707	0.7228	1,0000

La relación negativa más fuerte se da entre la variable O y S, siendo O: Fuerzas impulsadoras contrarrestan las fuerzas restrictivas y S: Conocimiento PMO y CTB, lo que significa que cuando las fuerzas impulsadoras contrarrestan las fuerzas restrictivas, el conocimiento del PMO y el CTB no es completo.

La relación positiva más fuerte se da entre la variable X y la variable Y, siendo X: el Rol del PMO y el CTB es y Y: la comunicación entre las áreas, lo que quiere decir que mientras más claro sea el rol del PMO y el CTB para los empleados, la comunicación entre las áreas será más abierta, ya que estos personajes ayudan a que esta actividad se dé con gran facilidad, siendo ellos los líderes del cambio.

En la Tabla 27, 28 y 29, se presentan los resultados de los modelos de regresión logística para la Gestión, Preocupaciones, y Proceso de cambio y plan definidos, para cada una de estas variables dependiente se presenta un modelo, donde para la primera variable se tienen en cuenta las variables significativas de las 3 etapas de Lewin's (1951) que como se mencionó anteriormente contiene las 7 etapas de Lippit's citado por Mitchel (2013), y para las 2 variables restantes, cada una representa la etapa 1 y 2 de Lewin's (1951) cuyas variables independientes son las variables más representativas de las etapas (1, 2 y 3) y (4, 5 y 6) respectivamente. Como se mencionó anteriormente para la etapa 3 que contiene la etapa 7 de Lippit's citado por Mitchel (2013) no se planteó modelo ya que está fue evaluada con solo 2

variables dentro de la encuesta y no es posible definir un modelo. Los resultados indican que todos los modelos son significativos, ya que el pseudo-R2 es superior a 0.10.

Tabla 27. Resultado Modelo de Regresión Logística para la Gestión

E	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
H	-4.535991	1.873106	-2.42	0.015	-8.207212	-.8647702
R	.7717287	3.030833	0.25	0.799	-5.168594	6.712052
V	7.479992	3.320202	2.25	0.024	.9725151	13.98747
W	.394648	1.204761	0.33	0.743	-1.96664	2.755936
Y	-1.560506	1.704503	-0.92	0.360	-4.901269	1.780258
Z	1.753414	1.742897	1.01	0.314	-1.662601	5.16943
AE	4.849822	2.27381	2.13	0.033	.3932363	9.306408
A	-.4426761	.448385	-0.99	0.324	-1.321495	.4361424
B	1.083697	1.042945	1.04	0.299	-.9604379	3.127832
C	.4047558	1.084105	0.37	0.709	-1.720051	2.529563
_cons	-7.606159	6.02224	-1.26	0.207	-19.40953	4.197214

Se puede observar que las variables significativas ($P < 0.05$), para el primer modelo son:

H: De acuerdo con el plan de cambio y escalas de tiempo,

V: El proceso de cambio y el plan están definidos

AE: Disposición de los agentes.

Por lo tanto el valor del coeficiente de H = -4.5359 significa que el desacuerdo con el plan de cambio y las escalas de tiempo disminuiría la probabilidad de la gestión del cambio en un 4.5359 veces. Mientras que siendo el coeficiente de V = 7.4799, significa que el proceso de cambio y el plan definidos completamente aumentan la probabilidad de la gestión del cambio en un 7.4 veces. Y además que con el coeficiente de AE = 4.8498 si la disposición de los agentes es Alta la gestión del cambio aumentaría en 4.8498 veces.

Tabla 28. Resultado Modelo de Regresión Logística Etapa 1: Preocupaciones

J	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
H	-1.45713	1.559612	-0.93	0.350	-4.513913 1.599653
I	.0731095	1.927978	0.04	0.970	-3.705657 3.851876
K	-3.219524	1.296247	-2.48	0.013	-5.760121 -.6789268
L	3.723526	1.601644	2.32	0.020	.5843617 6.862691
M	2.588353	2.118145	1.22	0.222	-1.563135 6.73984
O	-1.54752	2.676645	-0.58	0.563	-6.793648 3.698607
S	-1.310453	1.239009	-1.06	0.290	-3.738866 1.11796
U	3.91451	2.040739	1.92	0.055	-.0852657 7.914286
A	-.3400253	.558378	-0.61	0.543	-1.434426 .7543754
B	-1.59034	1.015648	-1.57	0.117	-3.580972 .4002927
C	-1.877531	1.069674	-1.76	0.079	-3.974054 .2189915
_cons	15.84919	7.580242	2.09	0.037	.9921856 30.70619

Las variables significativas para el modelo de la etapa 1 de Lewin's (1951) son:

K: Nivel de las preocupaciones

L: Fuerzas Restrictivas

U: PMO y CTB son amenazas

Se puede observar que el valor del coeficiente de K = -3.2195 significa que si el nivel de las preocupaciones es bajo disminuye en 3.2195 veces la probabilidad de la existencia de las preocupaciones. El valor 3.7235 de la variable L, significa que la existencia de fuerzas restrictivas aumenta en un 3.7232 veces la probabilidad de la existencia de preocupaciones y por último que el valor 3.9145 de la variable U, significa que el PMO y el CTB sean considerados amenazas aumenta en 3.9145 veces la probabilidad de la existencia de las preocupaciones.

Tabla 29. Resultado Modelo de Regresión Logística Etapa 2: Proceso de cambio y plan definidos

V	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
W	-2.046089	1.041397	-1.96	0.049	-4.08719	-.0049888
X	-3.138654	1.475639	-2.13	0.033	-6.030854	-.2464538
Y	1.948634	1.329105	1.47	0.143	-.6563637	4.553632
Z	-.5375121	1.02842	-0.52	0.601	-2.553178	1.478154
AA	-.8272929	1.273215	-0.65	0.516	-3.322749	1.668163
AB	2.298569	1.729108	1.33	0.184	-1.090421	5.687559
AC	-4.504239	2.000781	-2.25	0.024	-8.425698	-.5827797
A	.0400415	.5180305	0.08	0.938	-.9752795	1.055363
B	.2509985	1.069084	0.23	0.814	-1.844367	2.346364
C	-.6545239	.9271002	-0.71	0.480	-2.471607	1.162559
_cons	13.45148	7.261724	1.85	0.064	-.7812358	27.6842

Las variables significativas para el modelo de la etapa 2 de Lewin's (1951) son:

W: Están de acuerdo con calendario y Responsabilidades

X: Rol del PMO y el CTB

AC: Capacitaciones

Se puede observar que el valor del coeficiente de W es -2.0460, que significa que si los empleados están no están de acuerdo con el calendario y las responsabilidades, disminuye en 2.0460 veces la probabilidad de que el proceso de cambio y plan estén definidos. El valor -3.1386 de la variable X, significa que si el rol del PMO y el CTB no es claro disminuye en 3.1386 veces la probabilidad de que el proceso de cambio y plan estén definidos y por último el valor -4.5042 de la variable AC significa que si las capacitaciones para el cambio no son buenas, disminuye en 4.5042 veces la probabilidad de que el proceso de cambio y plan estén definidos.

A partir de los anteriores resultados se evidencian los aspectos positivos y negativos al analizar cada una de las fases del Modelo de Lippitt's sobre el proceso de cambio implementado en inversiones Colombia.

Tabla 30. Aspectos Positivos y Negativos

Modelo General	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Modelo General	La definición total del proceso del cambio y el plan ayudan a la gestión del cambio. Una alta disposición de los agentes dentro de la ejecución del cambio, ayudan a su gestión	Cuando los empleados están en desacuerdo con el plan de cambio y escalas de tiempo para la ejecución del cambio esto disminuye la gestión del cambio
Modelo Etapa 1	Cuando el nivel de las preocupaciones que tienen los empleados por causa del cambio es bajo, esto facilita la gestión.	La existencia de fuerzas restrictivas aumenta la existencia de preocupaciones, lo cual dificulta una buena gestión del cambio. Si el PMO y el CTB son considerados amenazas, dificultan la buena gestión del cambio, pues estos son los líderes y quién lo gestionan
Modelo Etapa 2		Si los empleados no están de acuerdo con el calendario y responsabilidades dadas por el nuevo cambio, esto disminuye el finalizar de definir el proceso de cambio y su plan. Cuando el rol del PMO y el CTB no son claros para los empleados, esto no permite la finalización de definir el proceso de cambio y su plan. Si las capacitaciones no son buenas, tanto la gestión del cambio como terminar de definir el proceso y su plan serán una tarea difícil para el PMO y el CTB

4.3. Estrategias para mejorar el proceso de cambio Organizacional

La propuesta estratégica para la implementación del cambio organizacional, a partir de los aspectos positivos y negativos que se evidenciaron en los resultados, con la estrategia se busca contrarrestar o eliminar los aspectos negativos. Siguiendo la matriz DOFA se plantean estrategias para potenciar los aspectos positivos y reducir los negativos.

Tabla 31. Matriz DOFA

Factores Internos	Lista de Fortalezas F1: Alta disposición agentes de cambio F2: Definición total del proceso y plan de cambio F3: El nivel de las preocupaciones es bajo	Lista de Debilidades D1: PMO y CTB considerados amenazas D2: Desacuerdo de los empleados con el plan de cambio, escalas de tiempo (calendarios) y responsabilidades D3: Existencia de fuerzas restrictivas que aumentan las preocupaciones D4: Rol del PMO y CTB no son claros D5. Capacitaciones de la implementación del cambio no son buenas.
Factores Externos	FO: Estrategias para maximizar las Fortalezas y Oportunidades 1: Utilización de las experiencias vividas en los otros países para la definición del proceso y el plan de cambio. (O1, O2, F2)	DO: Estrategias para maximizar las oportunidades y minimizar las debilidades 1: Utilizar personal de otros países para sensibilizar a los empleados con el plan de cambio. (O1, O2, D2) 2: Realizar plan de comunicación para dar a conocer el PMO y CTB, además de sus roles (O3, D1, D4) 3: Realizar capacitaciones con personal externo y con el PMO Y CTB (O3, D5). 4: Implementar fuerzas impulsadoras (O3, D3)
Lista de amenazas A1: El idioma A2: El tiempo que tardan los proveedores en adaptarse al nuevo proceso.	FA: Estrategias para maximizar las fortalezas y disminuir amenazas 1: Reuniones periodicas con los proveedores y agentes de cambio para socializar el nuevo proceso. (F1, F2, A2)	DA: Estrategias para minimizar las debilidades y las amenazas 1: Revisión del plan de cambio y definición de roles (D1 a D5, A1, A2)

5. CONCLUSIONES

Recordando la definición del cambio organizacional el cual es “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (Gimon, 2001) citado por (Moreno, 2005, pág. 15). Además de recordar el problema al cual se enfrenta Inversiones Colombia debido a su adquisición por el Banco de Brasil se plantea como objetivo general: Evaluar, desde la percepción de los empleados, el proceso de cambio organizacional llevado a cabo en la Gestión de Proyectos de Desarrollo de Software del área IT.

Para alcanzar el objetivo general a través de los objetivos específicos, se conoció la percepción de los empleados a través de encuestas, las cuales arrojaron percepciones relevantes como:

- No hubo una socialización total del proceso a implementar a todas las áreas sino que se involucró solo a los líderes y al área de IT quienes participan en la mayoría de los pasos del proceso.
- No se realizó ninguna actividad que permitirá a los líderes de cambio conocer las preocupaciones de los empleados con el nuevo proceso que se estaba implementando.
- La PMO y los CTB son considerados líderes dentro de la compañía, ya que son los principales implementadores del cambio en especial la PMO.
- Los empleados no conocen si existe un plan de implementación de este nuevo proceso.
- No existe una comunicación abierta entre las áreas por lo tanto se debe trabajar en estrategias de comunicación.
- No existe una retroalimentación sobre la implementación del proceso, hacia los empleados y ejecutores del nuevo proceso.

También se realizó el análisis de 2 de los modelos existentes para la implementación del cambio como lo son: El Modelo de Lippit's citado por Mitchell (2013) y El Modelo de Lewin's (1951), al analizar cada uno de los pasos que incluyen estos modelos en el caso de estudio Inversiones Colombia se evidenció que estos no fueron utilizados dentro de la compañía para la implementación del cambios.

Para este trabajo se utilizó la combinación entre el modelo de Lewin's (1951) y Lippit's citado por Mitchell (2013), ya que las 3 etapas de Lewin's de acuerdo a Mitchell contiene las 7 etapas de Lippit's (2013), como aspecto positivo de estos modelos se destaca lo siguiente:

La Etapa 1 – Descongelamiento, ayuda a “motivar a los participantes para su preparación del cambio, ayuda al reconocimiento del problema y el intercambio de ideas” (Kritsonis, 2005, pág. 2); que ayuda a una buena definición del plan de implementación del cambio.

La Etapa 2 – Movimiento, tiene como objetivo persuadir a los empleados de lo necesario que es el cambio, del trabajo en equipo, definición de líderes que apoyen el cambio.

La Etapa 3 – Recongelamiento, ayuda a afirmar como su nombre lo dice el nuevo estado a través de retroalimentación y capacitaciones, con el fin de no volver al estado anterior, ayuda a tener una estabilidad del nuevo cambio.

Los 3 modelos Logit calculados para este conjunto de datos mostró que las variables R, Y, Z, I, M, O, S, AA, AB, pueden ser consideradas no significativas a un nivel del 10%. La definición de variables se encuentra en el Anexo 1.

Dentro del análisis de resultados se puede visualizar como los aspectos negativos son maximizados, gracias a que en la implementación del cambio en Inversiones no se siguió ninguna teoría de implementación del cambio y como solo 3 aspectos positivos encontrados, ayudaron a maximizar los negativos.

Como conclusión de este trabajo se destaca la importancia de planear un buen diseño del cambio organizacional, que tan importante es capacitar a los empleados y líderes del cambio en teoría y gestión del cambio organizacional, para en futuros procesos no obtener una maximización de aspectos negativos a través de aspectos positivos que no se logran transmitir a los empleados.

Este trabajo es una primera aproximación al cambio organizacional en la compañía, para futuras investigaciones en esta línea se propone armar un marco muestral ampliándolo hacia un censo. Las estrategias que se encontraron como resultado de este trabajo, serán entregadas a la compañía con el fin de que el PMO continúe con la mejora de la gestión del cambio dentro de la compañía.

En futuras investigaciones se propone realizar actividades como, grupos focales donde se ahonde más sobre el tema y se realice seguimiento a la implementación del cambio, realizando una evaluación del proceso a más tardar un año.

REFERENCIAS

- Aguion, P., Caroli, E., & García-Peñalosa, C. (1999). Inequality and economic growth: the perspective of the new growth theories. *Journal of Economic Literature*, 1615-1660.
- Al-Sedairy, S. T. (2001). A Change Management Model for Saudi Construction Industry. *International Journal of Project Management*, 161-169.
- ANIF. (2006). *Fusiones y adquisiciones en el sector financiero Colombiano: Análisis y propuestas sobre la consolidación bancaria (1990 - 2006)*. Asociación Nacional de Instituciones Financieras.
- Askenazy, P., & Moreno Galvis, E. (2007). The Impact of Technological and Organizational Changes on Labor Flows. Evidence on French Establishments.
- Batilana, J., & Tiziana, C. (2005). Change Agents, Networks, Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management Journal*.
- Beckhard, R. (1975). Strategies for Change. *Sloan Management Review*.
- Benner, M. J. (2009). Dynamic or Static Capabilities? Process Management Practices and Response to Technological Change. *Journal of Product Innovation Management*, 473-486.
- Burke, W., Lake, D., & Paine, J. (2009). Organization change: A comprehensive reader. *Jossey-Bass*.
- Burner, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*.
- Chesbrough, H. (1999). The Organizational Impact of Technological Change: a Comparative Theory of National Institutional Factors. *Harvard Business School*.
- Fox, S. (2001). The psychology of opposition to change. *Ramat Gan: Bar Ilan University Press*.
- Gimon, A. (2001, 01). *Marco Teorico Cambio Organizacional*. Retrieved from Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm>
- Gutierrez, M. C., & Piedrahita, C. A. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Hannan, M. T., & J., F. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*.
- Investor Services-Sociedad Calificadora de Valores. (2010). *Calidad en la Administración de Portafolios*. BRC Investor Services.

- K, L. (1951). *Field Theory in Social Science*. Tavistock Publications, London.
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY ACADEMIC INTELLECTUAL DIVERSITY*.
- Levy, A. (2000). *Managing organizational change: Approaches, techniques and processes*. Tcherikover Publishing (Hebrew).
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2001). *Research in Education: A conceptual introduction*. . New York: Addison Wesley Longman.
- Mello, F. A. (2002). *Desarrollo Organizacional*. Limusa Noriega Editores.
- Mercader, R., Santos, R., León, M., & Ibarrodo, P. (n.d.). *Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional en las PYMES*. Murcia España: Google Academic.
- Mitchell, G. (2013). Selecting the best theory to implement planned change. *Nursing Management*, 32-37.
- Moreno, M. C. (2005). *El Cambio Organizacional y la Experiencia Emocional de las Personas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Murillo, G. (2011). *Cambio Institucional y Organizacional en el Sector Financiero Colombiano: 1990 - 2010. El Porder Organizado. Caso Bancolombia y Aval*. Cali: Universidad del Valle.
- Piva, M., Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2005). The skill bias effect of technological and organisational change: Evidence and policy implications . *Research Policy*, 141-157.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 35 - 52.
- Romero, M. (1999). *Un Modelo Explicativo del Cambio Organizacional*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Salman, A.-s. (2001). A change management model for Saudi construction industry. *International of Project Management*, 161-169.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Lidership*. San Francisco: Josse Bass.
- Shoham, S., & Milly, P. (2009). Knowledge Management as a Mechanism for Technological and Organizational Change Management in Israeli Universities. *Higher Education*, 227-246.
- Tyre, M., & Hauptan, O. (1992). Effectiveness of Organizational Responses to technological Change in the Production Process. *Organization Science*.
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 58-74.

Volkoff, O., Strong, D., & Elmes, M. (2007). Technological Embeddedness and Organizational Change. *Organization Science*, 845-847.

Zaltman, G. (1972). *Strategies for planned change*. New York: Wiley and Sons.

Zarazua, G. (2012). *La importancia de la gestión empresarial para el cambio Organizacional en una empresa del sector de la industria hidraulica*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.

Referencias Gráficas

PMO Inversiones Colombia (2013). Diagrama de flujo áreas PMO y IT Colombia. Presentación Power Point (documento institucional/interno). Octubre de 2013.