



Propuesta de mejora en gestión del Cambio para la empresa Barentz SAS Colombia

Paula Alejandra Borja Sánchez

Universidad Ean

Facultad de Administración

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

28 de marzo de 2025

Propuesta de mejora en gestión del Cambio para la empresa Barentz SAS Colombia

Paula Alejandra Borja Sánchez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas MBA

Director (a):

Luz Maribel Guevara Ortega

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

28 de marzo de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

(Dedicatoria o frase. Página
opcional)

Ejemplo de dedicatoria:

A mis padres por enseñarme que
la exigencia personal tiene sus frutos.

Ejemplo de frase:

Saber que se sabe lo que se sabe
y que no se sabe lo que no se sabe; he
aquí el verdadero saber.

Kung Fu Tzu.

Agradecimientos

Antes que nada, quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de cumplir este sueño. A mi familia, gracias por estar siempre conmigo. A mi mamá Blanca, por su apoyo incondicional en cada paso que doy. A mi mamá Ángela, porque su fuerza y amor me impulsan a ser mejor cada día. A mis hermanos, Felipe, por estar siempre ahí, y a Natalia y Luna, que con su ejemplo y cariño me inspiran a seguir creciendo y aprendiendo.

También quiero agradecer de corazón a Barentz SAS por creer en mí y acompañarme en este camino profesional. Y a mi jefe Sergio, gracias por darme la libertad de crecer, de aprender, y por confiar en lo que puedo llegar a ser.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de mejora en la gestión del cambio para la empresa Barentz SAS Colombia, recientemente adquirida por una multinacional. Para alcanzar este objetivo, inicialmente se lleva a cabo una revisión teórica exhaustiva, analizando tres modelos fundamentales: el modelo de ocho pasos de Kotter, las etapas del duelo de Kübler-Ross y el modelo ADKAR, los cuales ofrecen fundamentos sólidos para entender los procesos de cambio organizacional. Posteriormente, se realiza un diagnóstico organizacional detallado para identificar la situación actual de Barentz SAS, señalando fortalezas, debilidades y áreas clave para la intervención. Con base en los resultados del diagnóstico, se desarrolla una propuesta de gestión del cambio adaptada específicamente a las necesidades organizacionales de la empresa. Asimismo, se propone un plan de intervención estructurado, con etapas claras y acciones específicas, destinado a facilitar la aplicación práctica y efectiva del modelo diseñado. Finalmente, se resaltan conclusiones que enfatizan la importancia de la gestión estratégica del cambio como herramienta fundamental para mejorar el rendimiento organizacional, además de sugerir líneas futuras de investigación relacionadas con la temática abordada.

Palabras clave: gestión del cambio, modelo de Kotter, modelo ADKAR, Kübler-Ross, diagnóstico organizacional, intervención organizacional, Barentz SAS.

Abstract

This research aims to design a change management improvement proposal for Barentz SAS Colombia, recently acquired by a multinational company. To achieve this goal, the study initially reviews major theoretical models of change management, particularly Kotter's eight-step model, Kübler-Ross's stages of grief, and the ADKAR model, selected through comprehensive bibliographic analysis. Subsequently, an organizational diagnosis is conducted to evaluate the current state of the company, identifying strengths and improvement areas. Based on these findings, a contextualized change management proposal aligned with Barentz SAS's specific organizational characteristics and needs is developed. Finally, an intervention plan is designed to effectively implement this proposal, emphasizing practical applicability and providing recommendations for future research.

Keywords: Change management, Kotter model, ADKAR model, Kübler-Ross, organizational diagnosis, organizational intervention, Barentz SAS.

Contenido

Introducción.....	12
Objetivos.....	16
<i>Objetivo General:.....</i>	<i>16</i>
Objetivos Específicos:.....	16
Justificación	17
Marco Institucional.....	20
<i>Información general de la empresa.....</i>	<i>20</i>
<i>Estructura y dirección organizacional.....</i>	<i>20</i>
<i>Comité de Gerencia y Dirección Estratégica.....</i>	<i>21</i>
<i>Líneas de Negocio y Mercado.....</i>	<i>21</i>
<i>Crecimiento y perspectiva en Colombia.....</i>	<i>22</i>
<i>Retos y oportunidades en la gestión del cambio.....</i>	<i>22</i>
Marco Teórico.....	24
<i>Importancia de la gestión del cambio.....</i>	<i>24</i>
<i>Fuerzas que impulsan el cambio.....</i>	<i>25</i>
Fuerzas internas:.....	25
Fuerzas externas:.....	25
<i>Modelos de gestión del cambio.....</i>	<i>25</i>
Modelo de Kübler -Ross	26
Modelo ADKAR	27

MEJORA EN GESTIÓN DEL CAMBIO BARENTZ SAS

Modelo de John Kotter	29
<i>Relación entre los modelos de gestión del cambio.....</i>	<i>31</i>
Diseño Metodológico	34
<i>Tipo de investigación</i>	<i>34</i>
<i>Método de recolección de información.....</i>	<i>35</i>
<i>Validación de los instrumentos.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Contribuciones originales esperadas</i>	<i>35</i>
<i>Impacto en la empresa, el campo de estudio y el área de maestría:</i>	<i>35</i>
<i>Ficha técnica del instrumento.....</i>	<i>36</i>
<i>Instrumento de medición.....</i>	<i>39</i>
Diagnóstico Organizacional	41
<i>Análisis interno y externo</i>	<i>42</i>
FO (Fortalezas + Oportunidades)	44
DO (Debilidades + Oportunidades).....	44
FA (Fortalezas + Amenazas).....	44
DA (Debilidades + Amenazas).....	44
Resultados de matriz DOFA y PESTEL.....	46
<i>Resultados del instrumento de medición.....</i>	<i>51</i>
Percepción del cambio dentro de la organización.....	52
Liderazgo y apoyo al cambio	53
Capacitación y herramientas de apoyo.....	54
Resultados e impacto de la gestión del cambio	55

Propuesta de modelo	57
<i>Propósitos del Modelo</i>	<i>57</i>
<i>Modelo de Gestión del Cambio</i>	<i>58</i>
Etapas del Modelo.....	59
<i>Nota. Elaboración propia.....</i>	<i>60</i>
Plan de Intervención	74
<i>Objetivo general del plan</i>	<i>75</i>
<i>Fase 1. Diagnóstico y preparación inicial</i>	<i>75</i>
Propósito:.....	75
Actividades propuestas:	75
<i>Fase 2. Sensibilización y comunicación estratégica.....</i>	<i>76</i>
Propósito	76
Actividades propuestas:	76
<i>Fase 3. Formación de líderes impulsores</i>	<i>76</i>
Propósito	76
Actividades propuestas:	76
<i>Fase 4. Desarrollo de capacidades y acompañamiento</i>	<i>76</i>
Propósito	76
Actividades propuestas:	76
<i>Fase 5. Implementación y seguimiento participativo</i>	<i>77</i>
Propósito:.....	77
Actividades propuestas:	77
<i>Fase 6. Evaluación, reconocimiento y consolidación</i>	<i>77</i>

MEJORA EN GESTIÓN DEL CAMBIO BARENTZ SAS

Propósito:	77
Actividades propuestas:	77
<i>Costos estimados de implementación.....</i>	<i>77</i>
<i>Mecanismo de seguimiento y evaluación.....</i>	<i>78</i>
Indicadores clave del plan:	78
<i>Metas y objetivos</i>	<i>78</i>
<i>Cronograma.....</i>	<i>80</i>
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	84
Referencias.....	86

Lista de Figuras

Figura 1 Curva de Klüber-Ross.....	27
Figura 2 Modelo de AdKar	28
Figura 3 Modelo John Kottler.....	30
Figura 4. Resultados análisis interno.....	55
Figura 5. Modelo gestión del cambio BARENTZ SAS.....	63
Figura 6. Cronograma propuesto Plan de Intervención.....	73

Lista de Tablas

Tabla 1. Comparativo de modelos de gestión del cambio.....	32
Tabla 2 Ficha técnica del instrumento	36
Tabla 3 Validadores del Instrumento.....	40
Tabla 4 Matriz DOFA Barentz 2025.....	43
Tabla 5 Matriz PEST	48
Tabla 6. Indicadores del Modelo propuesto.....	60
Tabla 7. Procesos de la gestión de los riesgos del proyecto.....	64
Tabla 8. Estructura (RBS) de Desglose de Riesgos del Proyecto.....	64
Tabla 10. Escala de Probabilidad de ocurrencia de Riesgos del Proyecto.....	66
Tabla 11. Matriz de Escala de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto	67
Tabla 12. Identificación de riesgos.....	68
Tabla 13. Análisis cualitativo y planificación de respuestas de riesgos.....	71

Introducción

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la globalización y una fuerte competencia, las organizaciones deben enfrentar cambios constantes para mantenerse vigentes y competitivas en el mercado (Davenport, 2018). La gestión del cambio se destaca como un aspecto esencial en las empresas, para que los procesos de transformación organizacional sean exitosos, particularmente en situaciones de fusiones y adquisiciones; permitiéndole a las compañías aplicar adecuadamente estrategias de cambio para reducir impactos negativos, mejorar su desempeño y asegurar la sostenibilidad a largo plazo (Kotter, 2018).

Las adquisiciones empresariales implican transformaciones importantes en la estructura organizativa, los procesos operativos y la cultura interna. Cuando una empresa Pyme (pequeña, mediana empresa) es adquirida por una multinacional, suele enfrentar desafíos específicos relacionados con la adopción de nuevos estándares globales, la alineación de objetivos estratégicos y la redefinición de roles dentro de la organización (Bridges, 2019). Lo que implica realizar transformaciones, si estas no se gestionan correctamente, provocaran algunos de los siguientes problemas: resistencia por parte de los empleados, pérdida de motivación, debilitamiento de la identidad organizacional y reducción en la productividad (Hiatt, 2019).

Desde la perspectiva organizacional, gestionar eficazmente el cambio es clave para facilitar una integración exitosa de la empresa adquirida en su nueva estructura. Según Schein (2018), la cultura corporativa ejerce una gran influencia en la forma en que los cambios son aceptados, por lo cual es vital que las empresas promuevan entornos de adaptación y cooperación. La resistencia interna, que suele ser uno de los mayores desafíos, puede abordarse mediante estrategias de comunicación clara, liderazgo transformacional y adaptación progresiva (Caruth & Caruth, 2018).

En particular, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) enfrentan dificultades adicionales cuando son adquiridas por grandes corporaciones. Contrario a las grandes empresas, que cuentan con procesos más estandarizados y mayores recursos, en este caso las PyMEs están expuestas a experimentar dificultades en su adaptación corriendo el riesgo de afectar su identidad y cultura organizacional (Naranjo-Valencia et al., 2019). Además, la introducción de nuevos modelos de gestión y políticas globales puede generar tensiones internas que impactan negativamente la estabilidad e integración de las empresas (Klaus et al., 2019).

Por su parte, Drucker (2019) subraya que una integración efectiva demanda una planificación estratégica que considere la gestión del conocimiento, la coordinación interna y la compatibilidad entre la cultura organizacional de la empresa adquirida y la nueva estructura corporativa. Sin estos tres elementos, las empresas corren el riesgo de fragmentación interna, pérdida de talento clave y una disminución significativa de su competitividad.

En este escenario, se encuentra Barentz SAS, una empresa colombiana con más de tres décadas en el mercado, que recientemente ha sido adquirida por una multinacional. Provocando que la empresa, inicie un proceso de adaptación a los estándares internacionales de su nueva casa matriz, generando importantes cambios en su estructura organizacional, cultura corporativa y procesos administrativos. La ausencia de un modelo claro y efectivo de gestión del cambio podría provocar resistencia interna, problemas en la alineación de procesos y una pérdida general de eficiencia operativa, afectando negativamente su posición competitiva en el mercado global.

Por esta razón, el presente estudio tiene como objetivo analizar tanto los retos como las oportunidades que enfrenta Barentz SAS en su proceso de integración con la multinacional. En el presente documento se responderá a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los modelos de gestión del cambio más adecuados para una empresa como Barentz SAS en el contexto de su adquisición por una multinacional?

De allí, que las variables de la pregunta de investigación son las siguientes: la variable independiente: los diferentes modelos de gestión del cambio aplicados, mientras que la variable dependiente: efectividad de la gestión del cambio en la empresa. En cuanto a su definición conceptual, el modelo de gestión del cambio se define según Arroyo & Zambrano (2024) como los métodos y maneras en que una empresa describe e implementa la transformación dentro de sus procesos internos y externos, mientras que la efectividad de la gestión del cambio hace referencia de acuerdo con Ansoff (2020) al grado en que la empresa logra los objetivos de cambio valiéndose de los recursos disponibles.

Por lo tanto, se proporcionarán pautas prácticas que puedan aplicarse directamente en la empresa y ofrecerá recomendaciones útiles para otras PyMEs en contextos similares, con el fin de contribuir a mejorar la eficacia de los procesos de transición organizacional y fortalecer la competitividad y sostenibilidad empresarial a largo plazo.

En cuanto a la metodología del estudio, el nivel del trabajo es de tipo descriptivo-interpretativo, lo cual facilita la descripción detallada de las prácticas actuales de gestión del cambio y la interpretación de las percepciones de los empleados y líderes sobre dicho proceso.

Con referencia al enfoque, se trata de una investigación mixta; al respecto, se recopilaron y analizaron datos tanto cuantitativos como cualitativos que permitieron entender y explicar el fenómeno estudiado.

Con relación a la población y muestra, la población de la organización en estudio la conforman 20 trabajadores y 3 gerentes; así mismo, para la muestra se tomó en cuenta la totalidad de dicha población. Por lo tanto, la muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos.

Finalmente, el documento se estructura con el propósito de facilitar al lector una comprensión clara y lógica del análisis realizado. Inicialmente, se ofrece una breve mirada hacia la empresa Barentz SAS, destacando aspectos relevantes que justifican la importancia

del estudio. A continuación, se presenta un marco teórico donde se analizan tres modelos base fundamentales para comprender el fenómeno estudiado.

Seguidamente, se detalla la metodología aplicada, explicando con precisión los procedimientos empleados para la recopilación y el análisis de datos. Posteriormente, se desarrolla el modelo de gestión del cambio propuesto, enfatizando su aplicabilidad práctica y relevancia para la organización estudiada. Por último, se presentan las conclusiones principales del trabajo, subrayando la importancia y utilidad del modelo en el contexto organizacional actual, así como posibles recomendaciones para futuras investigaciones.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora en gestión del Cambio para la empresa Barentz SAS, Colombia.

Objetivos Específicos

- Revisar los principales modelos de gestión del cambio que se podrían implementar en *Barentz SAS*, basándose en un análisis bibliográfico de los modelos existentes.
- Realizar un diagnóstico organizacional para determinar el estado actual de la compañía.
- Elaborar una propuesta de gestión del cambio y un plan de intervención contextualizado, alineado con las características y necesidades organizacionales de Barentz SAS.

Justificación

La gestión del cambio es un componente clave para el éxito de las organizaciones en procesos de transformación. Aplicar estrategias efectivas permite minimizar riesgos, aprovechar mejor los recursos disponibles y facilitar la adaptación hacia nuevas estructuras operativas y culturales (Palacios & Rivera, 2021). Cuando las empresas no cuentan con un plan estructurado para gestionar estos procesos, pueden enfrentar resistencia interna considerable, lo cual afecta directamente su desempeño y posicionamiento competitivo (Pérez & Hernández, 2020). Además, la gestión efectiva del cambio permite alinear la visión estratégica de la empresa con las nuevas exigencias del mercado, generando una integración más sólida entre el liderazgo organizacional y el talento humano (Méndez, 2019).

Las grandes organizaciones presentan desafíos particulares debido a la complejidad de sus estructuras y la necesidad de coordinar diversos niveles internos. Modelos reconocidos, como los propuestos por (Kotter, 2018; Lewin, 2020), enfatizan en la importancia de implementar estrategias graduales y de fomentar un liderazgo transformacional que impulse una adaptación eficaz. Si el cambio no se gestiona adecuadamente, pueden surgir los siguientes problemas: confusión entre los empleados, disminución en la moral del equipo y, como resultado final una reducción en la productividad general (González & Rivas, 2021). Por esta razón, es indispensable establecer una comunicación clara y asegurar la participación activa de los empleados para mitigar la resistencia y promover una transición efectiva (Martínez, 2020).

En contraste, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) poseen características específicas relacionadas con su tamaño y recursos limitados, lo que hace necesario aplicar enfoques más adaptados a su realidad operativa y financiera (Fernández & Soto, 2022). En estas empresas, la resistencia al cambio suele estar vinculada con la proximidad existente entre empleados y directivos, lo que puede generar percepciones de amenaza a la identidad

organizacional cuando se presentan cambios significativos (Ramírez & Torres, 2019). Para abordar efectivamente estos procesos, resulta conveniente adoptar una estrategia enfocada en la gestión del talento humano, complementada con programas de formación y una comunicación transparente y constante (López & Guzmán, 2021).

A continuación, se presentará el caso de *Barentz SAS Colombia*, empresa con más de tres décadas de experiencia en el sector de distribución, la cual enfrenta importantes retos derivados de su reciente adquisición por parte de una multinacional. De manera que, el proceso de integración de la empresa demanda cambios en la estructura organizacional, la cultura interna y los procesos de gestión del talento humano, además de requerir la adopción de nuevas normativas y estándares internacionales que podrían generar resistencia interna y dificultades operativas si no se abordan adecuadamente (Sánchez & Herrera, 2020). De acuerdo con Camacho y Pérez (2021) destacan que, en situaciones similares, la gestión del cambio debe basarse en la transparencia, un liderazgo claramente definido y en el desarrollo de un clima organizacional de confianza para facilitar una adaptación gradual y efectiva.

De modo que, el presente estudio busca analizar los modelos más adecuados de gestión del cambio para *Barentz SAS*, con el objetivo de asegurar una transición ordenada y eficiente. La implementación de estrategias respaldadas por metodologías probadas contribuirá a reducir la resistencia interna, optimizar procesos operativos e incrementar la efectividad del proceso de integración con la multinacional (Mendoza, 2021). Además, se implementará desde un enfoque sólido en la gestión del cambio el cual beneficiará no solo a *Barentz SAS*, sino que servirá como referencia práctica para otras PyMEs, que enfrenten procesos de absorción empresarial similares (Díaz & Velasco, 2020).

Finalmente, la presente investigación aportará lineamientos estratégicos que permitan afrontar futuras transformaciones empresariales, estableciendo las bases para una gestión del cambio efectiva, capaz de impulsar el compromiso organizacional, mejorar el rendimiento y

asegurar estabilidad a largo plazo, especialmente en entornos caracterizados por la incertidumbre (Ramírez & Jaramillo, 2019).

Marco Institucional

Información general de la empresa

Barentz SAS Colombia es una empresa colombiana mediana dedicada a la distribución de materias primas e ingredientes especializados para diversos sectores industriales. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023), su actividad económica se clasifica bajo el código CIIU 4610, correspondiente al comercio mayorista mediante contratos o comisiones. Fundada inicialmente el 21 de julio de 1992 bajo el nombre Deltagen SAS, la empresa fue adquirida en 2023 por la multinacional holandesa Barentz, integrándose así en una red global que tiene presencia en más de 65 países (Barentz, 2024). Esta expansión estratégica permite aprovechar una infraestructura internacional para fortalecer el suministro eficiente de soluciones en los sectores de alimentos, nutrición animal, farmacéutico y cosmético (TradeMap, 2023).

La adquisición de empresas locales por multinacionales es común en economías emergentes, facilitando el acceso a estándares globales y potenciando la integración en cadenas internacionales de valor. No obstante, estos procesos requieren una gestión cuidadosa del cambio organizacional, especialmente en términos de cultura corporativa, adaptación de empleados y alineación estratégica (Mendoza & Pérez, 2022; Ramírez & Suárez, 2021).

Estructura y dirección organizacional

Barentz SAS actualmente cuenta con 23 empleados distribuidos en diferentes áreas operativas y administrativas. Su estructura organizacional sigue un modelo descentralizado, lo que favorece la toma rápida de decisiones y facilita la agilidad en la gestión operativa (López & Cárdenas, 2021). En los anexos 1 y 2 se detallan el organigrama y el mapa de procesos, respectivamente.

Comité de Gerencia y Dirección Estratégica

La dirección estratégica de la empresa está a cargo de un Comité de Gerencia, que sustituye la figura tradicional del gerente general. Este comité gestiona conjuntamente las estrategias comerciales y operativas, promoviendo una cultura de colaboración y liderazgo compartido, aspecto clave en mercados altamente competitivos (González & Rivas, 2022). El comité está conformado por líderes de áreas críticas, estas son:

- Dirección Comercial Regional: Estrategia comercial y relaciones con clientes.
- Gerencia Administrativa y Financiera: Administración de recursos y estabilidad económica.
- Jefatura Nacional de Operaciones: Coordinación logística, calidad y gestión de talento.
- Responsable de Abastecimiento: Cadena de suministro y comercio internacional.

Este modelo, es habitual en empresas medianas que atraviesan procesos de integración, ya que combina eficiencia operativa con alineación estratégica (Herrera, 2020). Las reuniones periódicas permiten un monitoreo constante y ajustes oportunos según resultados (Fernández & Soto, 2021).

Líneas de Negocio y Mercado

Barentz SAS opera en cuatro líneas principales, diseñadas estratégicamente para responder a necesidades específicas del mercado colombiano, estas son:

1. Alimentos y bebidas: Ingredientes especializados para mejorar calidad y sostenibilidad (Martínez, 2021).
2. Nutrición animal: Soluciones innovadoras para optimizar eficiencia y bienestar animal (Díaz & Velasco, 2022).
3. Farmacéutica: Distribución de principios activos y excipientes para la salud (Pérez & Hernández, 2020).

4. Materiales industriales (Performance materials): Productos industriales adaptados a necesidades específicas (Camacho & Pérez, 2021).

La diversificación es una estrategia esencial para reducir riesgos y mantener estabilidad ante mercados cambiantes (Ansoff, 2020; Méndez, 2022).

Crecimiento y perspectiva en Colombia

Desde su creación, Barentz SAS ha mantenido un crecimiento constante en los últimos 3 años, apoyado en su capacidad de adaptación y ahora potenciado por su integración global. En Colombia, particularmente, el sector de alimentos procesados representa el 28% de la producción manufacturera, destacando la importancia estratégica del mercado nacional (Trade, 2023).

Las tendencias de consumo hacia productos saludables y sostenibles han generado oportunidades para que Barentz SAS amplíe su oferta comercial (Market Research, 2024). Sin embargo, la competencia es significativa con actores internacionales tales como: Azelis, IMCD, Caldic, Brenntag e Innova Foods participando activamente en el mercado local (Owler, 2025). Por ello, la empresa ha priorizado optimizar procesos y ofrecer una diferenciación clara en la atención al cliente (López & Guzmán, 2021).

Retos y oportunidades en la gestión del cambio

La integración con la multinacional Barentz ha presentado desafíos significativos para la empresa en Colombia:

- Adaptación a estándares internacionales: necesidad de mantener la flexibilidad operativa local sin descuidar los lineamientos corporativos globales (Ramírez y Jaramillo, 2021).
- Optimización logística: reducir tiempos de entrega y mejorar la distribución (Sánchez & Herrera, 2022).
- Desarrollo del talento humano: capacitación continua para garantizar una transición exitosa (Díaz, 2023).

Para enfrentar estos desafíos, *Barentz SAS* ha implementado diversas estrategias, incluyendo capacitación interna, comunicación efectiva y ajustes estructurales en sus operaciones (Gómez & Ortega, 2023; Goleman, 2020). Para una proyección a largo plazo, la empresa apuesta por la innovación, sostenibilidad y desarrollo continuo del talento humano, estrategias fundamentales para mantener la competitividad en un mercado en constante cambio (Kotter, 2018).

Marco Teórico

En el marco de esta investigación, se analizarán tres modelos clave de gestión del cambio organizacional que no solo proporcionan una base conceptual sólida, sino que también sirven como herramientas prácticas para evaluar y seleccionar las estrategias más adecuadas para Barentz SAS. La gestión del cambio es un componente esencial en un entorno empresarial caracterizado por la globalización, la innovación tecnológica y las demandas dinámicas de los consumidores (Hiatt, 2018).

La relevancia de este enfoque radica en su capacidad para minimizar los impactos negativos de las transformaciones en las operaciones diarias y para facilitar la adopción de nuevas iniciativas. Según Armenakis y Bedeian (2019), las organizaciones que aplican una gestión del cambio efectiva son capaces de fomentar un ambiente de confianza, reducir la resistencia al cambio y mejorar la efectividad organizacional. Además, Bass y Riggio (2019), subrayan que el cambio transformacional, que incluye motivar e inspirar a los empleados, puede mejorar significativamente el desempeño organizacional.

Importancia de la gestión del cambio

La gestión del cambio implica una combinación de planificación estratégica, comunicación efectiva y la implementación de acciones que mitiguen la resistencia al cambio. Kotter (2018), destaca que la resistencia al cambio es un desafío común, impulsado por la incertidumbre y el miedo a lo desconocido. Para abordar esta resistencia, es esencial establecer una comunicación transparente que explique los beneficios del cambio, además de brindar apoyo continuo a los empleados durante la transición.

Asimismo, Burke (2018) enfatiza la importancia de alinear los objetivos del cambio con la visión y misión organizacionales, para asegurar que todos los niveles de la organización trabajen hacia un objetivo común. Las investigaciones recientes también destacan la importancia de un liderazgo efectivo y de un enfoque sistémico para manejar la complejidad inherente a los procesos de cambio (Anderson & Anderson, 2019; Smith & Geysler, 2020).

Fuerzas que impulsan el cambio

Las fuerzas internas y externas son determinantes en los procesos de cambio organizacional. Según Robbins y Coulter (2023), estas fuerzas incluyen:

Fuerzas internas:

- Estrategias organizacionales: La evolución de las estrategias empresariales requiere ajustes en estructuras y procesos.
- Composición de la fuerza laboral: La diversidad en equipos impulsa adaptaciones para responder a necesidades y perspectivas únicas.
- Innovación tecnológica: La implementación de nuevas tecnologías demanda capacitación y ajustes en flujos de trabajo.
- Actitudes de los empleados: Las motivaciones individuales afectan la receptividad al cambio.

Fuerzas externas:

- Demandas del consumidor: Los cambios en preferencias de los clientes exigen innovación constante.
- Regulaciones gubernamentales: Nuevas leyes impactan las operaciones organizacionales.
- Avances tecnológicos: Proporcionan oportunidades y desafíos significativos.
- Contexto económico: Las fluctuaciones económicas requieren adaptaciones estratégicas.

Modelos de gestión del cambio

Los modelos de gestión del cambio proporcionan marcos conceptuales y prácticos que ayudan a las empresas a planificar, implementar y consolidar cambios de forma efectiva, minimizando la resistencia de los empleados y promoviendo un entorno de compromiso y colaboración. Desde la comprensión de las reacciones humanas ante el cambio, hasta la implementación de estrategias alineadas con la visión organizacional, los modelos de gestión del

cambio ofrecen enfoques diversos y complementarios que abordan los desafíos emocionales, culturales y estratégicos que conlleva la transformación organizacional.

A continuación, se centra en el análisis de tres modelos ampliamente reconocidos: el modelo de Kübler-Ross, el modelo ADKAR y el modelo de John Kotter. Cada uno de ellos aporta perspectivas únicas para entender y gestionar los cambios en un contexto organizacional. A través del análisis detallado de estos modelos, se busca destacar su relevancia y aplicabilidad en la mejora de los procesos de cambio, proporcionando a las organizaciones las herramientas necesarias para enfrentar los retos de un entorno en constante evolución.

Modelo de Kübler -Ross

Es también conocido como la curva de Kübler-Ross o la curva de cambio, la cual fue inicialmente desarrollada para comprender las etapas del duelo, ya que se ha adaptado con éxito en el ámbito empresarial como una herramienta para gestionar el cambio (Cedec, 2024).

Esta metodología se basa en la premisa de que los empleados, al enfrentarse al cambio, experimentan un proceso emocional similar al duelo. Comprender este proceso es vital para liderar efectivamente a través del cambio, estas etapas del duelo son:

1. **Negociación:** Se trata del rechazo consciente o inconsciente que realiza nuestra mente para protegernos y adaptarnos a la nueva realidad. Es una respuesta temporal o mecanismo de defensa de nuestra mente que bloquea los sentimientos dolorosos, amortiguando el shock.

2. **Ira:** La frustración puede surgir ante los desafíos que presenta el cambio.

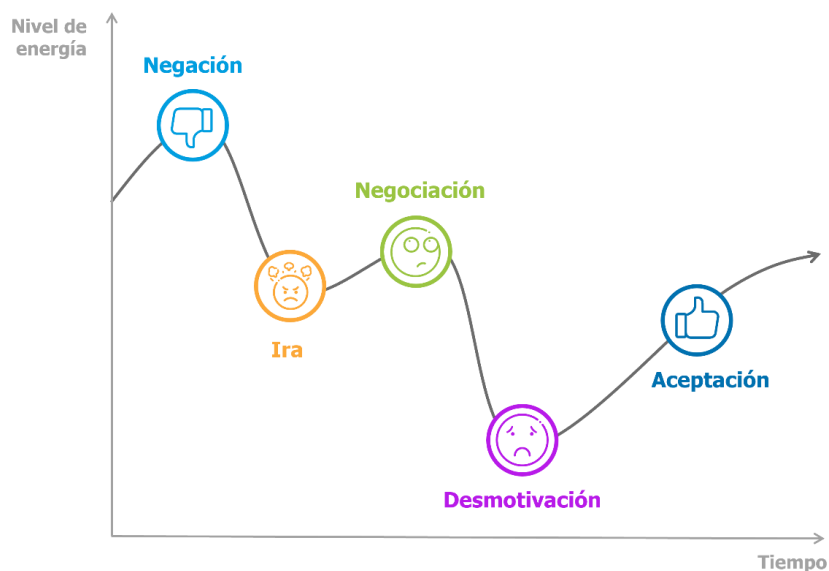
3. **Negociación:** La emoción predominante es el desconsuelo, se intenta avanzar a través de la incertidumbre, y amoldar la realidad a algo más parecido a lo que nos parece soportable, asumible en una nueva situación.

4. **Depresión:** Una etapa de desánimo que puede ocurrir cuando se reconoce la inevitabilidad del cambio.

5. Aceptación: Finalmente, se acepta el cambio y se comienza a trabajar con él de manera constructiva.

Figura 1

Curva de Klüber-Ross



Nota. De "Etapas del cambio: del duelo a la nueva realidad," por Netmind, 2022

Modelo ADKAR

El modelo fue creado por Jeff Hiatt, quien propone cinco fases para facilitar el cambio dentro de las organizaciones y aumentar la probabilidad de éxito. Estas fases son: conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo (Arroyo & Zambrano, 2024).

Figura 2

Modelo de AdKar



Nota. Tomado de “Un modelo de gestión del cambio orientado a resultados para guiar cambios individuales y organizacionales”, por Thomas et al., 2022.

El modelo ADKAR, es una metodología desarrollada para guiar a las organizaciones a través del proceso de cambio. El término ADKAR es un acrónimo que representa cinco elementos clave: Conciencia (Awareness), Deseo (Desire), Conocimiento (Knowledge), Habilidad (Ability) y Reforzamiento (Reinforcement) (Prosci, 2018). Este modelo se centra en el individuo y su proceso de adaptación al cambio, asegurando que cada persona pase por estas etapas para lograr una transformación exitosa (Prosci, 2018). A continuación, se describe cada una de los elementos:

Conciencia (Awareness) implica reconocer la necesidad del cambio, esto representa que los individuos comprendan por qué el cambio es necesario y cómo les afectará (Prosci, 2018).

Deseo (Desire) se refiere a la motivación y el deseo de participar y apoyar el cambio, enfocándose en generar un compromiso genuino hacia el cambio (Prosci, 2018).

Conocimiento (Knowledge) es entender la forma de cómo cambiar y qué habilidades se necesitan para proporcionar la formación y la información necesaria para este paso.

Habilidad (Ability) es tener las habilidades y comportamientos necesarios para implementar el cambio, abordando transversalmente la práctica y el desarrollo de nuevas competencias.

Reforzamiento (Reinforcement) se enfoca en mantener el cambio y evitar recaídas, con el fin de asegurar que los cambios se sostengan a través de apoyo y refuerzos continuos.

El modelo ADKAR ha demostrado ser una herramienta eficaz para gestionar el cambio tanto a nivel individual como organizacional, facilitando una transición más suave y efectiva.

Este modelo es útil para identificar obstáculos y apoyar a los empleados en cada paso del camino, facilitando así una transición más suave y efectiva dentro de la organización (León Barón et al., 2021).

Modelo de John Kotter

Este modelo trata de evaluar la urgencia del proceso de cambio dentro de la organización. Busca crear grupos de liderazgo y empoderar a los trabajadores para implementar el cambio. También considera la creación de una estrategia, para llevar a cabo el proceso de cambio (Arroyo & Zambrano, 2024), la cual es descrita en la Figura 3 compuesta respectivamente por ocho pasos, los cuales se describen a continuación.

Figura 3

Modelo John Kotter



Nota. Tomado de “Los 8 pasos de John Kotter, por SBQ Consultores”, s.f.

Los 8 pasos según Kotter (2018) que se deben cumplir para establecer este modelo son:

Establecer la urgencia: Identificar y comunicar la necesidad del cambio, por lo que será crucial reunir un grupo de líderes influyentes que apoyen el cambio y trabajen como un equipo cohesionado.

Crear coaliciones: Formar un grupo de líderes influyentes y cohesionados que apoyen el cambio.

Crear una visión para el cambio: Desarrollar una visión clara que ayude a todos a entender por qué se están realizando los cambios y cómo se beneficiará la organización; esta visión debe ser fácil de comunicar e inspirar a los empleados.

Comunicar la visión: La visión y la estrategia deben ser comunicadas de manera efectiva y frecuente, ya que los líderes lograran modelar el comportamiento esperado y utilizar todos los canales de comunicación disponibles.

Eliminar los obstáculos: Identificar y eliminar los obstáculos que impidan el cambio, lo que incluye cambiar sistemas o estructuras que socaven la visión y animar a asumir riesgos y generar ideas innovadoras.

Asegurar triunfos a corto plazo: Crear y reconocer éxitos a corto plazo que sean visibles y claramente relacionados con el cambio, estos triunfos deben ser celebrados para mantener el impulso y la moral alta.

Construir sobre el cambio: Utilizar la credibilidad ganada con los éxitos a corto plazo para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se alineen con la visión, permitiendo la búsqueda de mejoras y nuevas oportunidades para el cambio.

Anclar el cambio en la cultura de la empresa: Asegurarse de que los cambios se mantengan a largo plazo integrándolos en la cultura organizacional, lo que implica que los líderes continúen apoyando el cambio y asegurarse de que las nuevas conductas se mantengan.

Definitivamente, el modelo es ampliamente utilizado debido a su enfoque estructurado y su capacidad para involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de cambio.

Relación entre los modelos de gestión del cambio

La comprensión y aplicación de los modelos de gestión del cambio, como los de Kübler-Ross, ADKAR y Kotter, son fundamentales para alcanzar el éxito de cualquier iniciativa de cambio organizacional. Cada uno de estos modelos proporciona un marco estructurado que ayuda a las organizaciones a navegar por las complejidades del cambio.

El modelo de Kübler-Ross, originalmente desarrollado para describir las etapas del duelo, ofrece una perspectiva valiosa sobre las reacciones emocionales de los empleados ante el cambio, permitiendo a los líderes anticipar y gestionar estas respuestas de manera efectiva. El modelo ADKAR de Jeff Hiatt se centra en los elementos individuales del cambio, proporcionando una guía clara para ayudar a los empleados a adoptar y mantener nuevos comportamientos. Por último, el modelo de Kotter destaca la importancia de un enfoque sistemático y de liderazgo en

la implementación del cambio, asegurando que cada etapa del proceso se gestione de manera efectiva.

Por lo que estos modelos, son importantes en el estudio de la gestión del cambio en vista de que ofrecen enfoques complementarios que abordan tanto los aspectos emocionales como los prácticos del cambio. Al integrar estos modelos en la planificación y ejecución de iniciativas de cambio, las organizaciones pueden aumentar significativamente sus probabilidades de éxito, asegurando una transición más suave y sostenible.

Según lo visto en este capítulo, los tres modelos (El de Kotter, ADKAR y Lewis) presentados respectivamente en la Tabla 1, evidencia la comparación de los 3 modelos, en clave de sus etapas, características, ventajas y desventajas.

Tabla 1

Comparativo de modelos de gestión del cambio

Aspecto	ADKAR	Kotter	Kübler-Ross
Definición	Modelo individual basado en 5 fases para adoptar cambios personales.	Modelo organizacional de 8 etapas, con énfasis en liderazgo y urgencia.	Modelo emocional adaptado de las 5 etapas del duelo humano.
Enfoque Principal	Experiencia individual, herramientas personalizadas.	Gestión organizacional, liderazgo y visión clara.	Reacción emocional, empatía hacia colaboradores.
Uso típico	Formación individual, adopción de nuevas habilidades.	Grandes cambios organizacionales (fusiones, lanzamientos).	Manejo emocional y resistencia al cambio.
Diferencias principales	Individual y secuencial.	Organizacional, detallado en acciones y resultados rápidos.	Emocional, no creado inicialmente para empresas.
Ventajas	Claridad personal, fácil comunicación interna.	Detalle en planificación, resalta victorias tempranas.	Profundidad emocional, empatía líder-colaborador.

(Tabla 1 – continuación) Desventajas	Puede ser incompleto sin estrategia organizacional.	Necesita fuerte compromiso directivo, puede ser rígido.	Requiere adaptación cuidadosa, limitado en lo estructural.
---	---	--	---

Nota. Elaboración propia basada en Hiatt (2006), Kotter (1996) y Kübler-Ross & Kessler (2005).

Cada uno de estos modelos ofrece perspectivas valiosas que, si se combinan adecuadamente, pueden proporcionar a las organizaciones herramientas eficaces para gestionar el cambio desde una visión integral, atendiendo tanto la dimensión humana como la estratégica (Cameron & Green, 2019).

En resumen, los modelos ADKAR, Kotter y Kübler-Ross brindan diferentes enfoques complementarios para abordar eficazmente el cambio organizacional. Su aplicación integrada permite atender tanto aspectos individuales como organizacionales, fortaleciendo la adaptación y facilitando transiciones exitosas en procesos empresariales complejos (Cameron y Green, 2019; Hiatt, 2019; Kotter, 2018; Kübler-Ross & Kessler, 2020).

Diseño Metodológico

El diseño metodológico es una parte fundamental de cualquier investigación, ya que define el enfoque y los métodos que se utilizarán para recolectar y analizar los datos necesarios para responder a las preguntas de investigación. En este trabajo, se ha adoptado un enfoque metodológico que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado.

El objetivo principal de este diseño metodológico es proporcionar una estructura clara y coherente que guíe el proceso de investigación, asegurando la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. A continuación, se detallarán los métodos específicos de recolección de datos, las técnicas de análisis utilizadas y los criterios de selección de la muestra, así como las consideraciones éticas que se han tenido en cuenta a lo largo del estudio.

Tipo de investigación

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto; al respecto, se recopilaron y analizaron datos tanto cuantitativos como cualitativos que permitieron entender y explicar el fenómeno estudiado. Este enfoque es apropiado ya que permite explorar experiencias, percepciones y dinámicas complejas del contexto organizacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Además, el estudio es de tipo descriptivo-interpretativo, lo cual facilita la descripción detallada de las prácticas actuales de gestión del cambio y la interpretación de las percepciones de los empleados y líderes sobre dicho proceso (Creswell & Creswell, 2018). Al respecto, Arias (2018) explica que en este tipo de investigación se busca describir con precisión y sistemáticamente una población o fenómeno, pudiendo responder a preguntas de qué, dónde, cuándo y cómo; así, en el presente trabajo se recopila información para describir describe la situación sin modificar el entorno.

Igualmente, la investigación también es considerada como estudio de caso, pues se enfoca específicamente en el análisis profundo y detallado de una organización en particular:

Barentz SAS. Este tipo de estudio es idóneo para explorar situaciones únicas, complejas y contextualizadas en un entorno específico, permitiendo generar un conocimiento aplicable y detallado sobre la organización objeto de estudio (Stake, 2020).

Método de recolección de información

Para la recolección de información, se utilizarán encuestas estructuradas dirigidas a colaboradores y directivos clave. Las encuestas constituyen una herramienta esencial para recopilar datos de manera organizada y estandarizada sobre las percepciones, opiniones y actitudes frente a los cambios implementados en la organización. Este método es útil para obtener información consistente que facilita identificar tendencias claras y contrastar las perspectivas internas en diferentes niveles de la empresa (Fowler, 2018).

Las encuestas serán aplicadas a empleados seleccionados estratégicamente, incluyendo miembros del comité gerencial y líderes de áreas operativas clave, con el fin de asegurar una muestra representativa y diversa. La implementación se realizará a través de plataformas digitales, lo cual permite rapidez en la recolección de datos, además de garantizar anonimato y facilidad para los encuestados (Aguilar, 2024).

Contribuciones originales esperadas

Este proyecto de investigación busca realizar una contribución significativa al establecer una guía desglosada para la gestión del cambio en pequeñas y medianas empresas (pymes). A menudo, las pymes enfrentan dificultades al estructurar planes de cambio efectivos, lo que les genera obstáculos al implementar cambios de gran envergadura.

Impacto en la empresa, el campo de estudio y el área de maestría:

- Para la empresa: La guía brindará un marco estructurado para abordar los cambios de manera organizada y efectiva, involucrando a los empleados y generando beneficios para todos. Esto permitirá a las pymes mejorar su capacidad de adaptación y competitividad en el mercado (Restrepo & Rivera, 2018).

- Para el campo de estudio: La investigación aportará conocimiento valioso sobre las estrategias de gestión del cambio en pymes, sentando un precedente para futuras investigaciones y para la implementación de cambios en empresas de estas características. Este estudio contribuirá a la literatura existente y proporcionará una base sólida para investigaciones futuras (Gómez, 2019).
- Para el área de maestría: La guía servirá como herramienta práctica para el desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones, potenciando las capacidades del equipo y la empresa en general. Los estudiantes de MBA podrán aplicar estos conocimientos en sus respectivas organizaciones, mejorando su desempeño y liderazgo (Universidad del Rosario, 2020).
- Este proyecto busca ser una guía práctica y accesible para la gestión del cambio en pymes, contribuyendo al éxito de estas empresas y al avance del conocimiento en el campo de estudio.

Ficha técnica del instrumento

Con el propósito de brindar un contexto más claro y facilitar un análisis detallado sobre la empresa Barentz SAS, en la Tabla 2 se presenta la ficha técnica del instrumento diseñado para este estudio, el cual será aplicado a toda la población de 20 trabajadores de la compañía; así, dicha muestra derivó de la población, la cual es también 20, por lo que la muestra es censal. En este sentido, Hernández-Sampieri et al. (2018) establecen la muestra censal como aquella donde las unidades de investigación son consideradas como muestra; de allí, que la población a estudiar se precisó como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

Esta información permitirá obtener datos precisos y relevantes para comprender mejor la situación actual de la empresa y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 2

Ficha técnica del instrumento

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	
Instrumento	ENCUESTA
Nivel de confiabilidad (si aplica)	solo aplica para instrumentos cuantitativos, a las metodologías diagnósticas no les aplica.
Metodología de validación	·Se enviará la encuesta a 3 personas con perfiles y que tengan experiencias en procesos de gestión del cambio, como ingenieros, personas que tengas estudios en maestría y/o talento humano para evaluar la claridad, la relevancia y pertinencia de las preguntas y la encuesta.
Población a quién se aplica	20 trabajadores
Metodología de implementación del instrumento	Entrevista formato virtual, formularios de Microsoft office.
Variable de investigación a la que responde	Las variables que se medirán son:
Variable de investigación a la que responde	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del cambio dentro de la organización • Liderazgo y apoyo en la gestión del cambio • Capacitación y herramientas de apoyo • Resultados e impacto de la gestión del cambio
Objetivo de recolección de	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del cambio dentro de la organización • Liderazgo y apoyo en la gestión del cambio • Capacitación y herramientas de apoyo • Resultados e impacto de la gestión del cambio
Tabla 2 (continuación)	
información del instrumento	Se realizarán encuestas a los participantes del cambio para:
Objetivo de recolección de	
Tabla 2 (continuación)	Evaluar su comprensión: Se verificará si los participantes comprendieron los cambios y las estrategias implementadas dentro de la compañía.
información del instrumento	Analizar la efectividad: Se determinar si las estrategias de gestión del cambio que se han adoptado son las adecuadas para la empresa en estudio.

Cabe resaltar, que el análisis externo se realizará mediante la aplicación del modelo

PESTEL; explicar pestel

Instrumento de medición

Como parte del proceso de transformación que vive actualmente la empresa tras su adquisición por una multinacional, se diseñó una encuesta (ver anexo 3) con el fin de comprender cómo están viviendo los colaboradores esta etapa de cambio. La herramienta busca recoger percepciones en torno a cuatro dimensiones clave: la percepción del cambio dentro de la organización, el liderazgo y apoyo en la gestión del cambio, la capacitación y herramientas de apoyo, y finalmente, los resultados e impacto de dicha gestión. Cada sección aborda aspectos humanos y organizacionales relevantes, como la disposición al cambio, la claridad en la comunicación, la inclusión de las opiniones del equipo, el acompañamiento por parte de líderes, el acceso a recursos tecnológicos y formativos, así como la mejora en la eficiencia, colaboración y competitividad.

Este instrumento cobra especial importancia en contextos de adquisiciones, donde los procesos de cambio suelen generar incertidumbre y resistencia (Kotter, 2012). Por ello, se busca no solo diagnosticar el estado actual, sino también identificar oportunidades para fortalecer la cohesión y el compromiso del equipo en esta nueva etapa.

Validación del instrumento

La validación del instrumento se llevó a cabo mediante el método de validación V de Aiken, contando con la colaboración de tres expertos calificadores que conocen muy bien y han trabajado en la gestión del cambio dentro de organizaciones. Este proceso permitió asegurar tanto la pertinencia como la claridad y la relevancia del instrumento diseñado. Los expertos revisaron minuciosamente cada ítem, realizando valoraciones individuales que posteriormente fueron consolidadas según la metodología descrita por Aiken (1980).

Cada experto evaluó los ítems del instrumento utilizando una escala cuantitativa, y sus valoraciones fueron procesadas mediante la fórmula del coeficiente V de Aiken la cual podemos ver los resultados en el Anexo 4. Este coeficiente ofrece una medida robusta y objetiva sobre la validez del contenido de los instrumentos diseñados, permitiendo identificar claramente aquellos

ítems que cumplen con los criterios de validez establecidos y aquellos que requieren ajustes o modificaciones (Ventura-León, 2019).

Finalmente, las sugerencias y observaciones realizadas por los validadores fueron incorporadas de manera integral, garantizando así un instrumento sólido, pertinente y alineado con los objetivos de la investigación, la tabla 3 se detalla el perfil de los calificadores.

Tabla 3

Validadores del Instrumento

Nombre	Perfil
German Camilo Pacheco	Ingeniero Industrial Magister en Ingeniería Industrial líder de procesos de cambio con mas 7 años de experiencia.
Juliana Andrea Fajardo	Profesional en negocios internacionales, Especialista en Finanzas y estudiante de MBA, experiencia de más de 5 años liderando equipos de trabajo y cambios dentro de la organización
Andrea C. Ramos Villamil	Máster en Gerencia de RRHH, Especialista en SST Líder equipos de Talento humano con más de 10 años de experiencia

Nota. Elaboración propia (2025)

Cronograma

El proyecto se desarrollará en un periodo de febrero de 2024 a marzo de 2025, de acuerdo con lo establecido por la empresa. Este cronograma podría ajustarse en función de las necesidades específicas de la empresa y las directrices de la casa matriz. Se brindará acompañamiento durante todas las etapas del proyecto, asegurando una comunicación fluida y transparente. Se realizarán entregas periódicas del trabajo para su revisión y aprobación. El Anexo 5 presenta el cronograma final del proyecto, incluyendo las fechas de inicio y fin de cada etapa, las tareas a realizar y los responsables.

Diagnóstico Organizacional

Para desarrollar un diagnóstico organizacional efectivo y alineado con la gestión del cambio, es esencial implementar etapas claras y metodologías específicas que permitan una comprensión integral y empática del contexto actual de la empresa. Este proceso se estructura en tres fases principales: análisis interno y externo, recopilación de información mediante entrevistas y encuestas, y finalmente, elaboración de un plan de intervención estratégica.

En la primera fase, se lleva a cabo un análisis detallado tanto interno como externo de la organización, utilizando técnicas consolidadas como el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) y la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Estas herramientas facilitan una visión profunda sobre los aspectos críticos que influyen en la empresa desde múltiples perspectivas. Según Bueno (2018), este análisis permite a las organizaciones comprender mejor su situación actual e identificar áreas estratégicas para una adaptación exitosa en contextos dinámicos y competitivos.

Cabe resaltar, que el análisis externo se realizó mediante la aplicación del modelo PESTEL; no obstante, no se limitará únicamente al enfoque PEST, ya que este modelo incorpora factores adicionales que son fundamentales para lograr un diagnóstico más completo y preciso del entorno.

En la segunda fase, se implementan herramientas cualitativas como entrevistas directas a líderes empresariales y encuestas dirigidas al personal. La finalidad de esta etapa es captar las percepciones, expectativas y preocupaciones de los actores internos respecto al proceso de gestión del cambio. De acuerdo con Meza (2023), la información recopilada mediante estas técnicas es invaluable para diagnosticar de forma precisa las dinámicas internas y detectar posibles puntos de resistencia o aceptación ante los cambios propuestos.

Finalmente, en la tercera fase, se formula un plan de intervención orientado a gestionar adecuadamente los cambios identificados como necesarios. Este plan será diseñado teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en las fases previas, buscando mitigar la resistencia al cambio

y promover la integración efectiva de nuevas prácticas organizacionales. Según Kotter (2018), una gestión del cambio estructurada y empática, orientada a las personas, facilita no solo la adaptación organizacional, sino también el mantenimiento de la productividad y bienestar emocional de los colaboradores durante la transición.

El análisis interno y externo adquiere especial relevancia en este trabajo, considerando la reciente llegada de una multinacional al sector, factor que influye considerablemente en las estrategias futuras de la compañía. Esta coyuntura implica evaluar cuidadosamente las oportunidades emergentes, así como enfrentar desafíos potenciales, para aprovechar plenamente las ventajas competitivas disponibles. Según Bryson (2018) y Freedman (2013), la aplicación integrada de la matriz DOFA y el análisis PEST permite a las empresas obtener una visión global que fortalezca su capacidad para reaccionar proactivamente ante las transformaciones del entorno.

Análisis interno y externo

Como parte del presente trabajo de grado, donde está centrado en la gestión del cambio organizacional, se consideró fundamental realizar un diagnóstico integral del entorno interno y externo de la empresa. Para ello, se recurrió a herramientas estratégicas ampliamente reconocidas como la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico). Estas metodologías, tal como lo señalan Bryson (2018) y Freedman (2013), permiten identificar con claridad los elementos que inciden en el desempeño organizacional y en la formulación de estrategias efectivas frente a entornos de cambio.

En la tabla 1 se presenta la matriz DOFA aplicada a la empresa Barentz (2024), la cual fue desarrollada a partir del análisis del contexto actual de la organización, particularmente influenciado por la reciente adquisición por parte de una multinacional. Esta transformación trae consigo importantes oportunidades de expansión e innovación, pero también genera desafíos que

deben ser abordados de forma estratégica y con liderazgo. La matriz se estructuró de la siguiente manera:

Tabla 4

Matriz DOFA Barentz 2025

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Reconocimiento en el mercado de alimentos.	O1. Expansión a nuevos mercados mediante las nuevas líneas de Barentz.
F2. Talento humano capacitado y con experiencia en el sector.	O2. Llegada de la multinacional como fuente de desarrollo e innovación.
F3. Relaciones sólidas con proveedores y aliados estratégicos.	O3. Incremento de la inversión interna.
F4. Respaldo corporativo con reconocimiento global.	O4. Implementación de un sistema ERP para mejorar los procesos operativos.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. Reestructuración organizacional a raíz de la adquisición por la multinacional.	A1. Fuerte competencia posicionada en el mercado.
D2. Costos operativos elevados frente a la competencia.	A2. Cambios normativos en Colombia, como el impuesto a productos no saludables.
D3. Procesos manuales con alto riesgo de errores humanos.	A3. Riesgo de incertidumbre e inestabilidad interna durante el proceso de transición empresarial.

Nota. Realización propia (2025).

A partir del análisis DOFA expuesto anteriormente, se evidencia que la organización cuenta con importantes fortalezas internas y oportunidades externas que pueden ser aprovechadas estratégicamente para enfrentar los retos derivados de su reciente transformación estructural. No obstante, también se identifican debilidades asociadas a procesos internos y amenazas externas, como la presión del entorno competitivo y los cambios regulatorios. En este contexto, es fundamental formular estrategias integradas que permitan potenciar las capacidades de la empresa, minimizar los riesgos y facilitar la adaptación de los colaboradores al nuevo modelo organizacional. A continuación, se presentan las estrategias FO, DO, FA y DA, diseñadas con base en la interacción de los factores identificados en la matriz, con el objetivo de orientar la toma de decisiones en el marco del proceso de gestión del cambio.

FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Aprovechar el reconocimiento de marca y la experiencia del equipo para incursionar en nuevos mercados mediante las líneas de productos de Barentz.
- Consolidar alianzas estratégicas con proveedores clave, apalancando la solidez de las relaciones actuales.
- Invertir en la implementación del sistema ERP para optimizar procesos y aumentar la competitividad.

DO (Debilidades + Oportunidades)

- Automatizar procesos operativos, como los inventarios, para reducir errores humanos y aumentar la eficiencia.
- Fortalecer programas de formación continua para facilitar la adaptación del talento humano a los nuevos sistemas y estructuras.
- Aprovechar el respaldo de la multinacional para obtener mejores prácticas, recursos tecnológicos y condiciones operativas.

FA (Fortalezas + Amenazas)

- Optimizar costos mediante estrategias de negociación con proveedores aliados, respaldadas por la experiencia y reputación del grupo.
- Posicionar la marca como referente de calidad frente a la competencia, haciendo uso de su prestigio global.

DA (Debilidades + Amenazas)

- Diversificar el portafolio de productos para reducir la dependencia del mercado de alimentos ante cambios regulatorios.
- Crear canales de comunicación interna efectivos para mitigar la incertidumbre asociada a la reestructuración.

- Anticipar los cambios en la legislación colombiana y generar planes de acción que garanticen el cumplimiento y la continuidad del negocio.

En conclusión, las estrategias derivadas de la matriz DOFA permiten establecer una dirección clara frente a los retos y posibilidades que enfrenta la organización tras su adquisición por parte de una multinacional. Sin embargo, para contar con una visión más completa del entorno en el que opera la empresa, se aplicó también un análisis PESTEL. Esta herramienta permitió identificar cómo factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales influyen en el proceso de gestión del cambio.

Entre los hallazgos más relevantes, se destacan las oportunidades generadas por la estabilidad política del país, la firma de tratados de libre comercio, el crecimiento del consumo consciente y saludable, y los avances tecnológicos que favorecen la automatización y el trabajo remoto. Asimismo, se evidencian desafíos relacionados con la incertidumbre económica, los cambios normativos y la necesidad de fortalecer la planeación estratégica. Los resultados completos del análisis PESTEL se presentan en la siguiente tabla y en el Anexo 4, como insumo clave para el diseño de acciones adaptativas y sostenibles en el contexto actual.

Como resultado de estos análisis internos y externos, se plantean recomendaciones específicas y prácticas para la organización:

Monitorear de forma continua y proactiva los cambios políticos y económicos para realizar ajustes estratégicos oportunos que mantengan la adaptabilidad de la empresa al entorno en constante evolución. Así mismo, capitalizar las oportunidades emergentes derivadas de los avances sociales y tecnológicos para incrementar la competitividad, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Además, en el Anexo 5 se incluye un estudio profundo sobre las partes interesadas clave para el proceso de gestión del cambio, ofreciendo conclusiones estratégicas detalladas como:

- Clientes externos: Demandan productos de calidad superior, precios accesibles y atención excepcional.

- Clientes internos (empleados): Buscan estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo profesional, motivación continua y seguridad financiera.
- Alta dirección: Orientada hacia el crecimiento organizacional sostenido, reducción efectiva de accidentes laborales, prevención de enfermedades ocupacionales y fomento del compromiso del personal.
- Accionistas: Enfocados en el crecimiento constante del mercado, obtención estable de beneficios económicos, disminución del riesgo laboral y estabilidad financiera.
- ARLs: Esperan cumplimiento puntual y riguroso de la normativa vigente, pagos oportunos y relaciones comerciales estables.
- Contratistas y proveedores de servicios: Requieren cumplimiento estricto de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), gestión integral de riesgos y relaciones comerciales exclusivas.
- Proveedores: Desean mejorar continuamente la comercialización y reconocimiento de sus productos en el mercado.
- Competencia: Se enfoca en satisfacer eficientemente las demandas del mercado, aumentar competitividad y mejorar su posición estratégica frente a Barentz.

Este análisis integral, detallado y estructurado del contexto organizacional constituye la base para una gestión del cambio efectiva, orientada al logro de los objetivos estratégicos definidos por Barentz en este proceso transformador.

Resultados de matriz DOFA y PESTEL

El análisis estratégico de Barentz SAS, basado en las matrices DOFA y PESTEL, permite visualizar con claridad el entorno dinámico en el que la organización está inmersa. Se identifican factores clave de orden político, económico, social, tecnológico y legal que no solo revelan los

desafíos presentes, sino también múltiples oportunidades de crecimiento alineadas con su visión empresarial.

Fortalezas como su presencia internacional, el dominio de entornos automatizados y el compromiso con la salud y el bienestar del consumidor, posicionan a Barentz como una empresa con visión a futuro. Las oportunidades, por su parte, surgen de un contexto social que valora cada vez más los productos responsables y sostenibles, lo cual abre camino a la innovación con sentido humano.

No obstante, las debilidades evidencian una dependencia del entorno macroeconómico y regulatorio, mientras que las amenazas exponen la necesidad de mantener una postura resiliente frente a cambios legales y financieros que pueden afectar su operatividad y márgenes.

En este contexto, la reciente adquisición por parte de una multinacional representa un punto de inflexión clave para la gestión del cambio en la organización. Este proceso implica mucho más que una reestructuración administrativa; exige comprender, acompañar y guiar a las personas en la transición hacia una nueva cultura empresarial, donde convivan la excelencia operativa con el respeto por lo local.

El verdadero reto, está en alinear estratégicamente las fortalezas internas con las expectativas globales, sin perder el enfoque humano que ha caracterizado a Barentz. Escuchar activamente a colaboradores, clientes, proveedores y comunidades será esencial para construir confianza y dar sentido a los cambios. De esta manera, la gestión del cambio no se vivirá como una imposición, sino como una oportunidad compartida para crecer, innovar y contribuir desde lo mejor de cada persona.

En conclusión, Barentz tiene los elementos necesarios para asumir esta nueva etapa con liderazgo, ética y visión. Más allá de los indicadores económicos, su éxito se medirá por la capacidad de transformar el cambio en una experiencia significativa para todos los actores que hacen parte de su historia. A continuación, se visualiza la tabla anexa del análisis externo, resultante del análisis PEST.

Tabla 5

Matriz PEST

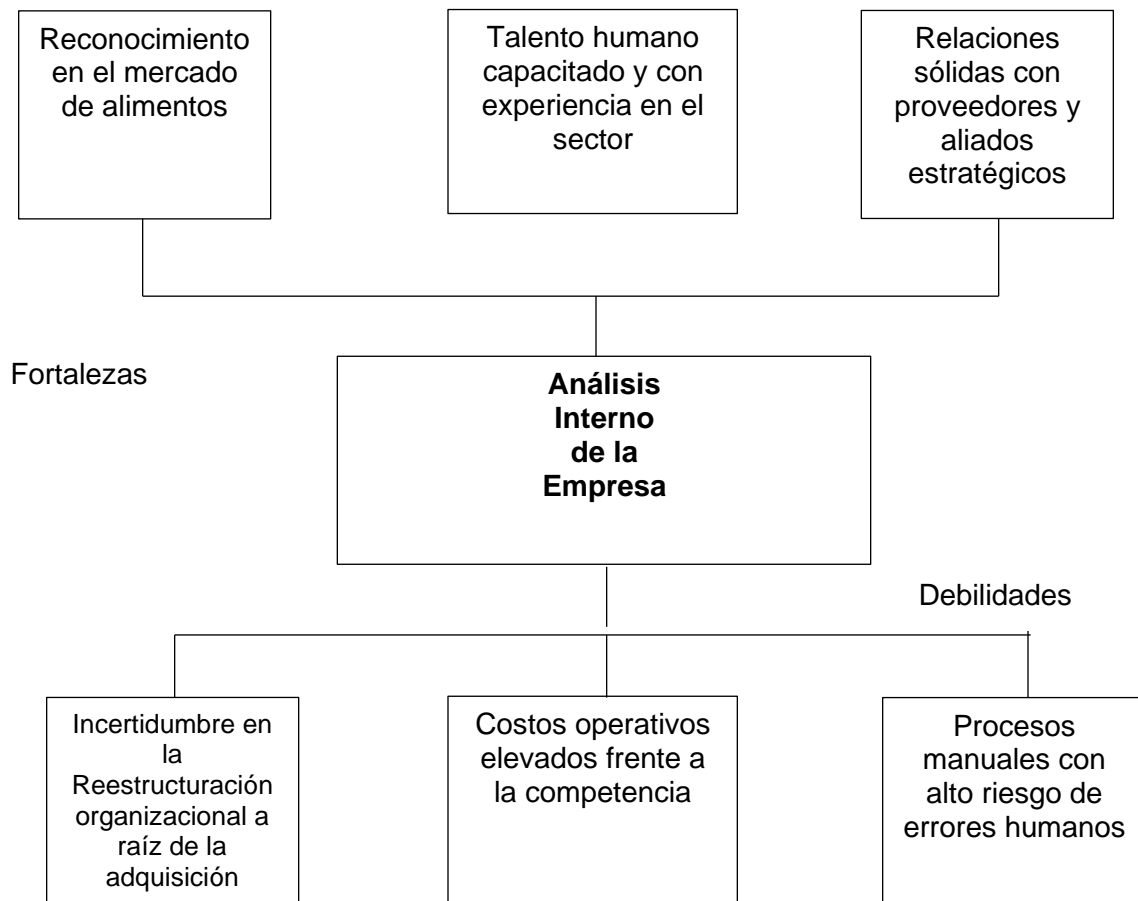
FACTOR	DETALLE	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD	IMPACTO
POLÍTICO Chiavenato (2022)	Presidente Electo	Cambios en la presidencia con ideologías opuestas pueden generar incertidumbre económica temporal, especialmente en políticas de comercio e inversión.	Colombia ha demostrado estabilidad política reciente, lo cual favorece la atracción de inversión extranjera y el crecimiento sostenible de empresas como Barentz.	Medio
	Elecciones Regionales	Las decisiones tributarias y políticas locales pueden favorecer (o limitar) los incentivos fiscales y laborales en municipios como Cota.	Oportunidad de establecer alianzas público-privadas para mejorar el empleo local y fortalecer la imagen institucional de Barentz en la región.	Alto
	Tratados de Libre Comercio (TLC)	La empresa opera en un entorno competitivo global; los TLC pueden abrir nuevos mercados o dificultar frente a productos asiáticos importados.	Posicionamiento competitivo, diversificación de productos, acceso a nuevos proveedores y mejor reconocimiento frente a clientes internacionales.	Alto
ECONÓMICO Chiavenato (2022)	Variación del TRM	Cambios en la tasa de cambio (USD/COP) afectan costos de importación/exportación, márgenes de ganancia y decisiones de inversión.	Posibilidad de aprovechar mercados internacionales mediante coberturas cambiarias e inversión estratégica en activos valorados en moneda extranjera.	Alto
	Incremento en la tasa de interés	Tasas más altas encarecen el financiamiento y limitan el acceso a crédito para expansión u operación.	Planeación financiera más eficiente y búsqueda de financiamiento alternativo como alianzas estratégicas.	Medio

	Aumento del consumo de productos	Tendencia creciente del consumo consciente y personalizado en sectores alimentarios, químicos y nutricionales.	Mayor demanda, expansión comercial, y desarrollo de nuevas líneas de productos acordes con las necesidades del consumidor.	Alto
SOCIAL Drucker (2019)	Mayor nivel educativo en consumidores	Consumidores mejor informados buscan productos de calidad, sostenibles y con beneficios funcionales claros.	Diferenciación de productos por calidad, educación al cliente, y posicionamiento como empresa ética y responsable.	Alto
	Envejecimiento de la población	El aumento de la edad promedio de la población influye en hábitos de consumo y necesidades de salud.	Desarrollo de productos enfocados en bienestar, nutrición avanzada y apoyo a programas sociales relacionados con la salud.	Medio
	Estilos de vida saludable	Creciente interés en productos que apoyan una vida activa, saludable y equilibrada.	Posicionamiento como empresa promotora de salud, innovación en ingredientes funcionales y alianzas con el sector salud y deportivo.	Alto
TECNOLOGÍA Drucker (2019)	Conectividad con clientes y partes interesadas	Las tecnologías permiten comunicaciones más ágiles, precisas y orientadas al cliente.	Mejora del servicio al cliente, mayor fidelización y eficiencia en la cadena de valor.	Alto
	Trabajo remoto y teletrabajo	Las modalidades híbridas optimizan recursos, motivan al talento humano y permiten continuidad operativa.	Clima laboral positivo, reducción de costos y mayor atracción de talento especializado.	Medio

	Automatización de procesos	La digitalización de procesos operativos reduce errores, mejora tiempos y costos.	Mayor productividad, calidad en el servicio y análisis de datos para toma de decisiones estratégicas.	Alto
LEGAL Fernández y Soto (2022)	Reforma tributaria	Cambios en normativas fiscales pueden impactar la rentabilidad de la empresa.	Planeación tributaria estratégica y adaptación a los cambios para aprovechar incentivos.	Alto
	Ministerio de Trabajo	Normas laborales que impactan derechos, contratación, seguridad social y condiciones de trabajo.	Refuerzo del cumplimiento normativo, mejoras en el clima organizacional y reputación empresarial.	Medio
	Secretaría de Salud	Vigilancia sanitaria y cumplimiento de estándares que aseguran la calidad de procesos e instalaciones.	Aumento en confianza del consumidor, respaldo institucional y apertura a nuevos mercados regulados.	Alto

Nota. Elaboración propia.

Igualmente, se presenta un diagrama contentivo de lo resultados más importantes del análisis interno realizado.

Figura 4*Resultados análisis interno*

Nota. Elaboración propia.

Resultados del instrumento de medición

A partir del análisis de las encuestas aplicadas al personal de Barentz SAS (ver Anexo 6), se identifican hallazgos clave que permiten evaluar el estado actual de la organización frente a los procesos de cambio que ha vivido recientemente, Los resultados obtenidos a partir del instrumento aplicado a los colaboradores de Barentz SAS fueron analizados con base en una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 representa un nivel muy bajo de acuerdo o percepción, y 5 indica un nivel muy alto. Esta escala permitió cuantificar de manera estructurada la percepción del cambio dentro de la organización, facilitando la obtención de promedios, desviaciones estándar y distribución porcentual por ítem. El uso de esta herramienta es

ampliamente validado en estudios organizacionales y de clima laboral, ya que permite capturar no solo la tendencia general de las respuestas, sino también la intensidad con la que los individuos perciben y evalúan ciertos fenómenos (Hernández et al., 2021).

En este caso particular, los resultados muestran una tendencia positiva frente a la disposición al cambio, la percepción de beneficios y la conciencia de transformación organizacional. No obstante, también se identificaron oportunidades de mejora en aspectos como la comunicación y la participación temprana en los procesos de cambio, hallazgos que son claves para orientar el plan de intervención propuesto.

Percepción del cambio dentro de la organización

Los resultados obtenidos reflejan una percepción generalmente positiva frente al cambio organizacional en Barentz SAS. En primer lugar, se destaca que los colaboradores reconocen que la empresa ha experimentado cambios significativos en los últimos dos años, con un promedio de 4.35 sobre 5, lo que indica una alta conciencia de transformación reciente.

La adaptación personal al cambio obtuvo el puntaje más alto (4.50), mostrando que los colaboradores se sienten cómodos y dispuestos a adaptarse, lo cual es un activo clave para cualquier proceso de transformación (Hiatt, 2019). Este resultado sugiere una cultura interna favorable al aprendizaje y la resiliencia.

En contraste, los ítems relacionados con la comunicación del cambio (3.95) y la participación en los procesos de cambio (3.85) presentan los promedios más bajos. Aunque las cifras siguen siendo positivas, indican oportunidades de mejora. Esto sugiere que si bien los colaboradores están dispuestos a adaptarse, no siempre reciben información clara ni se sienten involucrados desde etapas tempranas, lo que podría limitar el sentido de pertenencia y la apropiación del cambio (Kotter, 2012).

Finalmente, la percepción sobre los beneficios del cambio en sus áreas de trabajo alcanzó un promedio de 4.15, lo cual evidencia que la mayoría considera que los cambios han tenido un impacto positivo directo en sus funciones.

Los niveles de dispersión, medidos a través de la desviación estándar, revelan una mayor variabilidad en las respuestas sobre la comunicación del cambio (1.00) y la participación (0.88), lo cual indica que estas experiencias no han sido uniformes para todos los equipos o colaboradores.

De acuerdo con resultados de la primera fase del instrumento los colaboradores perciben los cambios, están dispuestos a adaptarse y reconocen sus beneficios. Sin embargo, se identifican brechas en la comunicación estratégica y la inclusión activa en el proceso, elementos que deben fortalecerse en las fases siguientes del plan de intervención.

Liderazgo y apoyo al cambio

Los resultados evidencian una percepción globalmente positiva en cuanto al papel del liderazgo durante los procesos de cambio. El ítem mejor valorado fue el de comunicación abierta por parte de los líderes, con un promedio de 4.50 sobre 5 y una baja desviación estándar (0.51), lo que indica una percepción homogénea de que los líderes están promoviendo espacios de diálogo y apertura.

Por su parte, la existencia de espacios de retroalimentación para resolver dudas también obtuvo una valoración alta (4.25), lo que sugiere que la empresa ha logrado generar momentos en los que las personas pueden expresar inquietudes, siendo este un factor clave para la gestión efectiva del cambio (Kotter, 2012; Hiatt, 2019).

Sin embargo, el análisis también señala áreas de mejora. La percepción sobre el acompañamiento de la gerencia obtuvo un promedio menor (3.85), con una desviación más amplia (0.81), lo cual refleja que no todos los equipos sienten el mismo nivel de apoyo durante los procesos de transformación. Igualmente, la afirmación relacionada con que la opinión del colaborador es tomada en cuenta promedió 3.95, mostrando cierto nivel de participación, pero no del todo consolidado.

Barentz SAS cuenta con líderes inmediatos que fomentan una cultura de cambio positiva, sin embargo, debe fortalecerse el acompañamiento gerencial y la participación activa del

colaborador en la toma de decisiones. Además, las barreras más repetidas como falta de comunicación y capacitación ofrecen información clave para el enfoque de las siguientes fases del plan de intervención.

Capacitación y herramientas de apoyo

Los resultados de este bloque muestran una percepción generalmente positiva frente al respaldo que ofrece la organización para facilitar el cambio a través de la formación y recursos. El promedio más alto corresponde a la afirmación *“La empresa fomenta el aprendizaje continuo”* (4.30), lo cual sugiere que existe un reconocimiento al esfuerzo institucional por mantener actualizados a los colaboradores. Sin embargo, la desviación estándar de 1.08 indica que la percepción no es completamente homogénea: mientras algunos colaboradores lo valoran altamente, otros no lo experimentan con igual intensidad.

También se destaca el ítem *“Los recursos tecnológicos/materiales que la empresa proporciona facilitan la adopción de nuevos procedimientos”* con un promedio de 4.20, evidenciando que las herramientas están presentes y son funcionales para los procesos de cambio.

Por su parte, el ítem con valoración más baja fue *“Antes de implementar un cambio, recibo la capacitación necesaria”*, con un promedio de 3.90. Aunque sigue siendo positivo, sugiere que algunos colaboradores no siempre sienten que están preparados o capacitados antes de los cambios, lo cual representa una oportunidad de mejora directa para los procesos de implementación.

El ítem relacionado con el *desarrollo profesional como resultado del cambio* alcanzó 4.15, lo que muestra que la mayoría de los colaboradores perciben que las iniciativas de cambio han aportado a su crecimiento individual, alineado con un enfoque de aprendizaje organizacional (Senge, 2011).

Barentz SAS presenta un entorno organizacional que valora la capacitación y ofrece herramientas para adaptarse a los cambios. No obstante, se debe fortalecer el timing de las

capacitaciones, asegurando que estas se den antes de la implementación, así como garantizar equidad en el acceso y aprovechamiento del aprendizaje, especialmente en equipos que reportan menor satisfacción.

Resultados e impacto de la gestión del cambio

Los resultados reflejan una percepción positiva del impacto que ha tenido la gestión del cambio dentro de la organización, particularmente en dimensiones relacionadas con el clima laboral, la competitividad y la claridad en los roles.

Los dos ítems mejor valorados fueron:

- "Existe un ambiente de trabajo colaborativo para sostener los cambios a largo plazo" con una media de 4.20, y
- "Considero que los cambios han fortalecido la competitividad de la empresa frente al mercado", también con 4.20.

Estos datos reflejan que los colaboradores reconocen beneficios estructurales y estratégicos en los procesos de cambio, especialmente en su capacidad para fortalecer la colaboración interna y mejorar el posicionamiento empresarial. La desviación estándar en estos casos fue moderada (0.62 y 1.01 respectivamente), lo que sugiere percepciones mayoritariamente alineadas, aunque no del todo uniformes.

Otro resultado relevante es el relacionado con la claridad de rol y responsabilidades luego del cambio, que obtuvo un promedio de 4.15. Esto es fundamental, ya que cuando las personas entienden mejor su rol, la ejecución del cambio se vuelve más efectiva (Hiatt, 2019).

La percepción sobre la cohesión del equipo tras los cambios también fue positiva (4.10), lo cual indica que los procesos de transformación no solo han impactado individualmente, sino que han contribuido a fortalecer la dinámica grupal.

Por otro lado, el ítem de mejora en eficiencia y resultados del área tuvo el promedio más bajo (3.95), aunque sigue siendo una valoración favorable. Su desviación estándar fue de 0.89,

lo que indica que algunos colaboradores no han percibido mejoras directas en sus resultados, lo cual podría depender de áreas específicas o del nivel de implementación alcanzado.

Barentz SAS se encuentra en una etapa clave de su evolución. El cambio no ha sido únicamente estructural o comercial, sino profundamente humano. La organización ha demostrado que es posible transitar por procesos complejos sin perder de vista a las personas, fomentando una cultura de adaptación, aprendizaje y colaboración. Los resultados del instrumento muestran claramente una disposición favorable al cambio por parte de los colaboradores, una percepción positiva sobre los beneficios alcanzados y una valoración sólida del liderazgo. Sin embargo, también ponen en evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación, asegurar la participación temprana de los equipos y brindar capacitaciones más oportunas y adaptadas al contexto. Solo así se logrará que el cambio no sea un episodio aislado, sino una capacidad instalada que impulse a Barentz hacia un futuro más sólido, competitivo y humano.

Propuesta de modelo

Este modelo de gestión del cambio ha sido diseñado como una respuesta directa y reflexiva a los hallazgos obtenidos a lo largo de esta investigación. Su origen no es teórico en abstracto, sino el resultado de un proceso riguroso que incluyó el análisis del entorno interno (matriz DOFA), del contexto externo (matriz PESTEL) y la interpretación de las percepciones reales de los colaboradores, expresadas a través de los instrumentos de medición aplicados. La información recogida permitió comprender cómo se está viviendo el cambio al interior de Barentz SAS tras su reciente adquisición por una multinacional, reconociendo tanto fortalezas existentes como brechas por atender. A partir de este panorama, y con base en autores ampliamente reconocidos como Kotter (1996), Hiatt (2006) y Kessler (2019), se formuló un modelo práctico y adaptado a la realidad de la empresa.

Este modelo no busca imponer una estructura genérica, sino proponer una guía construida desde la experiencia vivida por las personas, teniendo en cuenta sus emociones, sus capacidades y su compromiso. A lo largo del proceso investigativo ha quedado claro que, para que el cambio funcione y sea sostenible, debe nacer del diálogo, del acompañamiento continuo y del reconocimiento mutuo.

En ese sentido, este modelo representa una síntesis entre teoría y práctica, entre planificación estratégica y sensibilidad humana. Es una herramienta viva, pensada no solo para gestionar el cambio actual, sino para preparar a la organización ante futuros desafíos con una cultura más resiliente, participativa y consciente.

Propósitos del Modelo

- Alinear la estrategia de cambio con la realidad interna de la organización.
- Fortalecer el rol del liderazgo como guía, no como imposición.
- Construir sentido de pertenencia a través del diálogo, la capacitación y el reconocimiento.
- Transformar el cambio en una experiencia compartida, no impuesta.

Modelo de Gestión del Cambio

Este modelo de gestión del cambio ha sido diseñado específicamente para Barentz SAS, integrando de manera flexible los aportes de tres marcos teóricos reconocidos: el modelo de 8 pasos de Kotter (1996), el modelo ADKAR de Hiatt (2006) y la curva emocional de Kübler-Ross, adaptada al contexto organizacional (Kessler, 2019). A diferencia de una aplicación rígida, este modelo parte de la realidad concreta de la organización, basada en el diagnóstico interno (matriz DOFA), el análisis externo (matriz PESTEL) y las percepciones recolectadas a través de instrumentos aplicados a los colaboradores.

El modelo está estructurado en cinco etapas secuenciales, cada una con un enfoque claro, actividades propuestas, responsables, recursos estimados, e indicadores de seguimiento. Su aplicación está pensada para acompañar a la organización desde el reconocimiento del cambio hasta su consolidación cultural. En la figura 5 se puede ver el modelo planteado el cual cuenta de 5 etapas primordiales, reconocer la realidad, comunicar con sentido, acompañar y capacitar, reforzar y reconocer y por último Institucionalizar y evolucionar.

Figura 5

Modelo gestión del cambio BARENTZ SAS



Nota. Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial (ChatGPT, 2025).

Etapas del Modelo

1. Reconocer la realidad

En esta etapa se promueve el entendimiento profundo de la situación actual de la empresa. Se generan espacios de escucha y diálogo para identificar percepciones, preocupaciones y expectativas frente al cambio. Aquí se busca crear un “diagnóstico compartido”, donde la narrativa no proviene solo de la dirección, sino también de las voces del equipo humano.

2. Comunicar con sentido

Más que informar, esta etapa se enfoca en comunicar de manera clara, honesta y emocionalmente cercana. Se definen mensajes clave, canales y voceros estratégicos. La coherencia entre el discurso y las acciones es fundamental para generar confianza. Indicadores sugeridos: niveles de comprensión del mensaje, percepción de transparencia, confianza en los líderes, nivel de conocimiento sobre el cambio, participación en espacios de diálogo, identificación de barreras y facilitadores, número de sesiones realizadas, evaluación de aprendizajes, percepción de preparación para afrontar el cambio.

3. Acompañar y capacitar

Se implementan acciones de formación técnica y emocional, con énfasis en habilidades blandas como la resiliencia, el liderazgo situacional y la comunicación. Los líderes intermedios cumplen un rol crucial como agentes de cambio.

4. Reforzar y reconocer

Se visibilizan avances, aprendizajes y buenas prácticas. Se reconoce públicamente a los colaboradores que han sido parte activa del proceso, como una forma de motivar e inspirar. Se ajustan acciones cuando sea necesario, en función del seguimiento continuo.

Indicadores sugeridos: percepción de reconocimiento, indicadores de clima organizacional, tasa de adherencia al cambio.

5. Institucionalizar y evolucionar

En esta etapa final, el objetivo es lograr que los nuevos comportamientos, prácticas y estructuras se integren de manera natural en la cultura organizacional. No se trata solo de cerrar el proceso de cambio, sino de asegurarse de que sus aprendizajes y logros se mantengan en el tiempo. Para ello, se documenta la experiencia vivida y se fortalecen las capacidades internas, de modo que la organización esté preparada para enfrentar con mayor solidez futuros procesos de transformación.

Indicadores para el modelo

Los indicadores que se pueden Medir en este modelo son los mostrados en la tabla 6:

Tabla 6

Indicadores del Modelo propuesto

Indicador	Etapa del Modelo	Fórmula	Meta	Frecuencia	Responsable
Nivel de conocimiento sobre el cambio	Comunicar con sentido	$(\text{N}^\circ \text{ colaboradores que comprenden el cambio} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	$\geq 85\%$	Trimestral	Gestión Humana / Comunicaciones
Participación en espacios de diálogo	Comunicar con sentido	$(\text{N}^\circ \text{ de participantes} / \text{N}^\circ \text{ total convocados}) \times 100$	$\geq 75\%$	Mensual	Gestión Humana / Líderes de proceso
Porcentaje de colaboradores capacitados	Acompañar y capacitar	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores capacitados} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	$\geq 85\%$	Bimensual	Gestión Humana / Formación
Nivel de adherencia a nuevos procesos	Reforzar y reconocer	$(\text{N}^\circ \text{ de procesos ajustados con nuevas prácticas} / \text{Total de procesos}) \times 100$	$\geq 70\%$	Trimestral	Control de Calidad
Nivel de sostenibilidad del cambio	Institucionalizar y evolucionar	$(\text{N}^\circ \text{ de iniciativas mantenidas tras 6 meses} / \text{N}^\circ \text{ total de cambios aplicados}) \times 100$	$\geq 80\%$	Semestral	Comité de Gerencia
Percepción de reconocimiento	Reforzar y reconocer	Promedio en encuesta de percepción (escala Likert 1 a 5)	≥ 4.0	Trimestral	Gestión Humana
Confianza en los líderes	Comunicar con sentido	Promedio en encuesta de percepción (escala Likert 1 a 5)	≥ 4.2	Trimestral	Gestión Humana / Comité de Gerencia
Tasa de retención del aprendizaje	Acompañar y capacitar	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que superan evaluación post-capacitación} / \text{N}^\circ \text{ total capacitados}) \times 100$	$\geq 90\%$	Por capacitación	Control de Calidad y SGI

Nota. Elaboración propia.

La definición de indicadores claros en cada etapa del modelo permite que Barentz SAS lleve un seguimiento genuino y estructurado del proceso de transformación que atraviesa. Estas métricas no solo ofrecen una visión precisa del avance logrado, sino que también facilitan la toma de decisiones fundamentadas, la implementación de ajustes cuando sea necesario y la construcción de resultados sostenibles a largo plazo. Más allá del control operativo, estos indicadores fortalecen una cultura de participación activa, donde líderes y equipos se sienten parte fundamental del cambio, con un rol claro y significativo dentro de la organización.

El modelo ha sido diseñado para acompañar a Barentz SAS en un momento de profunda evolución. Su propósito no es imponer esquemas rígidos, sino servir como una guía adaptable que responda a las realidades internas y al contexto de la compañía. Se reconoce que el verdadero cambio no radica únicamente en la implementación de nuevos procesos, sino en la manera en que estos son comprendidos, interiorizados y vividos por las personas. Por ello, este modelo no representa una solución definitiva, sino una herramienta viva, en constante evolución, que puede crecer con la organización y sostener futuras iniciativas de transformación desde una perspectiva cercana, humana y coherente con los valores de la empresa.

6. Plan de Gestión de Riesgos

Del mismo modo, en la propuesta se deben tomar en cuenta los posibles riesgos del proyecto. Al respecto, toda acción emprendida con un propósito específico está sujeta a la probabilidad de ocurrencia de situaciones adversas, por lo que el presente plan de gestión del cambio incluye consideraciones sobre los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto, cuando estos excedan a las amenazas tipificadas en el diagnóstico. Los objetivos de la gestión de los riesgos son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del trabajo contemplado.

De allí, que desde factores o agentes externos e incontrolables como el clima, hasta los conflictos de intereses nacidos en la fuerza de trabajo misma involucrada en el proyecto, pasando por equipos, maquinarias, procesos e insumos, pueden llegar a significar problemas reales y contundentes en el desarrollo del plan trazado.

Planificación de la Gestión de los Riesgos del Proyecto

Resulta de gran importancia ofrecer un plan de respuesta a los riesgos que se identifican, discriminando la estrategia puntual a la que se corresponde cada uno de dichos riesgos tanto por la característica puntual de la amenaza como de la de la respuesta posible. En efecto, el monitoreo del progreso del proyecto es esencial para identificar oportunamente irregularidades o desviaciones de la planificación realizada en la ejecución del proyecto.

Sobre este aspecto, cobra importancia las observaciones derivadas de la identificación de la ruta crítica y del impacto de los riesgos con sus probabilidades de ocurrencia asociadas. Para ello, las diferentes instancias operativas responsables de los trabajos deben tener canales efectivos de comunicación y coordinación.

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2017), se enumeran varios procesos de gestión de los riesgos del proyecto. En primer lugar, planificar la gestión, que es el proceso de definir cómo realizar las actividades de dicha área de conocimiento; seguidamente, identificar los riesgos que es el proceso de nombrar los riesgos individuales del proyecto; luego, realizar el análisis cualitativo que constituye el proceso de priorizar los riesgos individuales; después, se encuentra el análisis cuantitativo que es el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales identificados del proyecto.

Seguidamente, planificar la respuesta a los riesgos que constituye el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto; finalmente el seguimiento y control que es el proceso consistente en monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos. Así, en el

cuadro siguiente se visualizan los procesos de la gestión de los riesgos del proyecto, quiénes participan y tanto las técnicas como herramientas utilizadas.

Tabla 7

Procesos de la gestión de los riesgos del proyecto

Proceso	Responsables	Técnicas y herramientas
Planificación de la Gestión de Riesgos	- Líder de proyecto - Comité de Gerencia - Asesores externos	Juicio de expertos
Identificación de Riesgos	- Líder de proyecto - Asesores externos	Juicio de expertos
Análisis Cualitativo de Riesgos	- Líder de proyecto	Análisis de datos
Análisis Cuantitativo de Riesgos	- Líder de proyecto	Análisis de datos
Planificación de la respuesta a los Riesgos	- Líder de proyecto - Gerente de operaciones	Análisis de datos
Seguimiento y Control de Riesgos	- Líder de proyecto - Gerente de operaciones	Reuniones

Nota. Elaboración propia.

Igualmente, en el presente proyecto (propuesta de gestión del cambio) se acepta la existencia de 4 áreas básicas de consideración de los riesgos que describe la guía del PMBOK (PMI, 2017), por lo que se adecúa el RBS (Estructura de Desglose de Riesgos del Proyecto) como se señala en la tabla siguiente.

Tabla 8

Estructura (RBS) de Desglose de Riesgos del Proyecto

Categorías	Subcategorías
Técnicos	Calidad
	Complejidad
	Tecnología
Externos	Regulaciones
	Ambiente
Organizacionales	Competencias Específicas

Categorías	Subcategorías
Dirección de Proyectos	Motivación
	Disponibilidad
	Planificación
	Control
	Comunicación
	Manejo de la Información

Nota. Elaboración propia.

Al pensar en la categoría de consideración técnica, se dividen los aspectos en 3 subcategorías que implican la complejidad, derivada de lo específico y tecnificado de los procesos que implican la reestructuración organizacional; la tecnología, como determinante ineludible de la concreción del proyecto y la calidad al entender las expectativas de los usuarios como referencia esencial para el control del proyecto.

Así mismo, la categoría de externos deriva en dos subcategorías específicas, a saber, los cambios contemplados, los cuales son establecidas por entes gubernamentales; y la de ambiente, al reconocer que la reestructuración organizacional a raíz de la adquisición por la multinacional está pensada para funcionar en un entorno de alta incertidumbre.

En este mismo orden de ideas, para la categoría de consideraciones organizacionales se establecen 3 subcategorías: la primera, en atención a las competencias del talento humano; una segunda categoría, referida a la motivación, entendida como la voluntad de participación activa para lograr los resultados esperados y en tercer término la disponibilidad, relacionada con la oportuna entrega de tiempo y atención a tareas relacionadas con la gestión del cambio por el personal involucrado.

Consecuentemente, al pensar en la dirección del proyecto se tienen que considerar 4 subcategorías específicamente referidas a la planificación, como punto de partida básico del proyecto; el control, como actividad compleja de aseguramiento del desarrollo del mismo; la comunicación como base de la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos. Como cuarta categoría se referencia el manejo de la información, atendiendo a la oportuna y completa

que esta pueda ser. De estas consideraciones, pueden identificarse las situaciones que, con mayor o menor probabilidad y significando mayor o menor impacto, pueden afectar el trabajo emprendido.

Escalas de Probabilidad y de Impacto

Antes de pensar en la acción preventiva o reactiva adecuada para cada situación, necesario es establecer parámetros de estimación de la probabilidad de ocurrencia de eventos inconvenientes. Partiendo de las referencias consultadas, se puede aceptar como válida la discriminación siguiente.

Tabla 9

Escala de Probabilidad de ocurrencia de Riesgos del Proyecto (Propuesta de gestión del cambio)

Descripción	Valor de Probabilidad Asociado
Muy Probable	0.9
Bastante Probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Nota. Adaptado de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

Consecuente al riesgo, debe considerarse el impacto potencial que la ocurrencia de estos eventos indeseables supone para el desarrollo del proyecto del cambio, en función de las áreas específicas objetivo; como se visualiza a continuación.

Tabla 10

Escala de Impacto de Riesgos del Proyecto

Objetivo del proyecto	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
Costo	Mínimo incremento del costo	Incremento del costo menor al 5%	Incremento del costo entre el 5 y el 10 %	Incremento del costo entre el 10 y el 30 %	Incremento del costo superior 30%

Cronograma	Mínima variación del calendario	Variación poco relevante del calendario	Variación Significativa del Calendario	Drástica variación del Calendario	Masiva Redefinición del Calendario
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible	Efecto en áreas específicas	Efecto en áreas generales	Efecto en Lineamientos generales del proyecto	Efecto en parámetros del alcance del proyecto
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Modificaciones de calidad en aspectos específicos	Modificación de calidad en aspectos internos	Modificación de calidad hacia el cliente	Degradación de los parámetros globales de calidad del proyecto

Fuente: Tomado de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

De esta manera, ya habiendo considerado los efectos posibles, se pueden vincular las probabilidades establecidas para los riesgos para relacionar estos aspectos en una matriz de probabilidad e impacto. A continuación, se presenta la matriz que representa el grado de peligrosidad del riesgo una vez que se ha multiplicado la probabilidad por el impacto.

Tabla 11

Matriz de Escala de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto

Probabilidad	Muy Bajo 0.5	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Riesgo Alto	Riesgo Moderado	Riesgo Bajo
-------------	-----------------	-------------

Nota. Guía del PMBOK (PMI, 2017).

Identificación de los Riesgos

Identificar los riesgos permite determinar aquellos que puedan afectar el proyecto y luego documentar sus características con la finalidad de determinar disparadores, responsables, estrategias, reservas, urgencia, cuando se podría presentar y otras características del riesgo que ayudan a definir cómo gestionarlo. La identificación de los diferentes riesgos, así como su descripción y tipo, se visualizan en el cuadro inmediato.

Tabla 12

Identificación de riesgos

Código	Causas	Descripción del Riesgo
001	Conflicto con los Proveedores	La extensión de negociaciones con los proveedores por disparidad de criterios y condiciones para su contratación podría comprometer potencialmente el ritmo de las adquisiciones, impactando directamente en el cronograma estipulado.
002	Retardo en los trabajos de fabricación	Demoras en la finalización de los trabajos de reestructuración pueden conducir a la no concreción del proyecto de propuesta de gestión del cambio.
003	Conflicto con los contratistas	Disparidad de criterios con los contratistas podrían extender el tiempo y condiciones de las negociaciones, lo que comprometería potencialmente el ritmo de las adecuaciones de las reestructuraciones necesarias.

004	Falta de disponibilidad de los recursos financieros aprobados	La no oportuna disponibilidad de los recursos financieros aprobados podría comprometer los gastos destinados a las diferentes etapas de la implementación de la propuesta lo que puede resultar en la no realización de dicho proyecto.
005	Estrategia poco efectiva en la selección de contratistas	Una estrategia poco efectiva en la selección de contratistas pudiese conducir a una inoportuna o inadecuada respuesta a los servicios demandados, condicionando las opciones a considerar para contrataciones y pudiendo comprometer el cronograma estipulado.
006	Proveedores no cuentan con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores	El no contar con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores para las licencias y recursos necesarios impactaría los tiempos y costos del proyecto ya que se tendría que buscar otros proveedores o productos que cuenten con las certificaciones adecuadas.
007	Ausencia de personal idóneo para los diseños y reestructuración pertinente	La ausencia de personal idóneo para podría producir una insatisfactoria adecuación de la propuesta, lo que puede impactar directamente en la eficacia de las subsiguientes etapas.
008	Falta de control en la fabricación y contratación	La falta de control en la etapa de fabricación y contratación podría comprometer la calidad y oportunidad en la entrega del producto final.

009	Dificultad de acceso a las áreas de reestructuración	Dificultades de acceso o disponibilidad de los espacios inherentes con los nuevos espacios podrían complicar la oportuna y adecuada levantamiento del mismo, lo que puede conducir a la insatisfacción del cliente final.
010	Conflictos en la coordinación entre los involucrados internos	Dificultades de coordinación entre los involucrados podría provocar problemas en las pautas de desarrollo del proyecto; lo que impactaría el cumplimiento de los objetivos trazados.
011	Conflictos en la disponibilidad de los recursos requeridos	Conflictos de disponibilidad de recursos requeridos pudiesen producir una ineficiente reestructuración, resultando en una disminución de la eficacia esperada y un incremento de los costos incurridos.
012	Comunicación no oportuna con agentes externos	Dificultades en la adecuada y oportuna comunicación con actores externos como agentes gubernamentales y proveedores, podría provocar dificultades para la reestructuración planteada, lo que puede comprometer la oportuna implementación de la propuesta de gestión del cambio.
013	Irregularidades en producción de la documentación de referencia	Si los procedimientos nuevos creados o los actualizados no son comprendidos correctamente por los involucrados, se podrían presentar problemas de interpretación de los mismos, lo que puede dificultar la realización de las necesarias tareas finales del proyecto de gestión del cambio.
014	Eventos naturales inesperados	De ocurrir situaciones de origen natural de tal magnitud que impidan la oportuna y adecuada realización de tareas estipuladas en el cronograma, podrían impedir la concreción de los objetivos del proyecto.

015	Accidentes personales en los involucrados	De suceder situaciones imprevistas de naturaleza personal que impidan la oportuna participación en las tareas del proyecto, se pudiese comprometer la concreción de los objetivos establecidos.
-----	---	---

Nota. Elaboración propia.

Análisis Cualitativo de Riesgos

Luego de obtener los criterios cualitativos, se puede seguidamente implementar las acciones de respuesta, por lo que en el cuadro siguiente se reúne el análisis cualitativo y las acciones de respuesta de cada riesgo del proyecto. Hay que considerar, que en la construcción de la matriz, el tipo de riesgo se determinó con base en los puntajes de rango elaborados en la Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos del Proyecto.

Tabla 13.

Análisis cualitativo y planificación de respuestas de riesgos

Código	Causas	Descripción del Riesgo	P	I	Rango	Tipo de Riesgo	Estrategia	Acciones preventivas
001	Conflicto con los Proveedores	La extensión de negociaciones con los proveedores por disparidad de criterios y condiciones para su contratación podría comprometer potencialmente el ritmo de las adquisiciones, impactando directamente en el cronograma estipulado.	0.3	0.2	0.06	Moderado	Evitar	Programar la negociación con los proveedores en forma oportuna y detallada; con su control respectivo.
002	Retardo en los trabajos de fabricación	Demoras en la finalización de los trabajos de fabricación pueden conducir a la no concreción del proyecto	0.1	0.4	0.4	Bajo	Mitigar	Planificar el monitoreo oportuno de los trabajos, tareas y adquisiciones directamente involucradas en los trabajos de fabricación
003	Conflicto con los contratistas	Disparidad de criterios con los contratistas podrían extender el tiempo y condiciones de las negociaciones lo que comprometería potencialmente el ritmo de las adecuaciones de la reestructuración y fabricaciones	0.3	0.2	0.06	Moderado	Evitar	Planificar la negociación oportuna y detallada con los contratistas
005	Estrategia poco efectiva en la selección de contratistas	Una estrategia poco efectiva en la selección de contratistas pudiese conducir a una inoportuna o inadecuada respuesta a los servicios demandados, condicionando las opciones a considerar para contrataciones y pudiendo comprometer el cronograma estipulado.	0.1	0.2	0.02	Bajo	Mitigar	Planificar la evaluación oportuna y cuidadosa de los contratistas
006	Proveedores no cuentan con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores	El no contar con certificaciones de calidad y seguridad exigidas por los entes reguladores para las licencias y recursos necesarios impactaría los tiempos y costos del proyecto ya que se tendría que buscar otros proveedores o productos que cuenten con las certificaciones adecuadas.	0.1	0.3	0.03	Bajo	Evitar	Condensar información oportuna y veraz referente a las certificaciones de los proveedores de recursos

007	Ausencia de personal idóneo por falta de esquemas de reclutamiento.	La falta de esquemas de reclutamiento y selección del personal capacitado podrá comprometer la implementación de la propuesta de gestión del cambio.	0.7	0.4	0.28	Alto	Evitar	Aseguramiento oportuno del reclutamiento y selección de personal idóneo, mediante un esquema basado en competencias.
008	Falta de control en la fabricación y contratación	La falta de control en la etapa de fabricación y contratación podría comprometer la calidad y oportunidad en la entrega del producto final.	0.3	0.2	0.06	Moderado	Mitigar	Contemplar monitoreo y control oportuno de la fabricación y contratación
009	Dificultad de acceso a las áreas de fabricación o de reestructuración	Dificultades de acceso o disponibilidad de los espacios nuevos podrían complicar el oportuno y adecuado levantamiento del mismo, lo que puede conducir a la insatisfacción del cliente final.	0.7	0.4	0.28	Alto	Evitar	Aseguramiento oportuno de disponibilidad de acceso a las áreas de levantamiento de espacios nuevos
010	Conflictos en la coordinación entre los involucrados	Dificultades de coordinación entre los involucrados podría provocar problemas en las pautas de desarrollo del proyecto; lo que impactaría el cumplimiento de los objetivos trazados.	0.5	0.2	0.10	Moderado	Mitigar	Incluir en el cronograma una jornada de ajuste de los canales de comunicación entre los involucrados.
011	Conflictos en la disponibilidad de los recursos requeridos	Conflictos de disponibilidad de recursos requeridos pudiesen producir una inefectiva implementación y puesta en marcha de la gestión del cambio, resultando en una disminución de la eficacia esperada y un incremento de los costos incurridos.	0.3	0.4	0.12	Moderado	Evitar	Planificar cuidadosamente la recepción de los recursos requeridos para la realización del proyecto
012	Comunicación no oportuna con actores externos	Dificultades en la adecuada y oportuna comunicación interna, podría provocar dificultades para la reestructuración planteada, lo que puede comprometer la	0.5	0.8	0.40	Alto	Evitar	Realizar oportunos contactos con involucrados para asegurar la

		oportuna terminación de los cambios programados.						comunicación eficiente.
013	Irregularidades en producción de la documentación de referencia	Si los procedimientos nuevos creados o los actualizados no son comprendidos correctamente por los involucrados, se podrían presentar problemas de interpretación de los mismos, lo que puede dificultar la realización de las necesarias tareas finales de la gestión del cambio.	0.1	0.3	0.03	Bajo	Mitigar	Plan de Monitoreo y revisión de la documentación generada
014	Eventos naturales inesperados	De ocurrir situaciones de origen natural de tal magnitud que impidan el oportuno las actividades planteadas, podrían impedir la concreción de los objetivos del proyecto.	0.5	0.4	0.20	Alto	Aceptar	Considerar estrategias y recursos alternativos para la implementación de la propuesta.
015	Accidentes personales en los involucrados	De suceder situaciones imprevistas de naturaleza personal que impidan la oportuna participación en las tareas del proyecto, se pudiese comprometer la concreción de los objetivos establecidos.	0.5	0.4	0.20	Alto	Escalar	Incluir partida de reserva de gestión para posible contratación de personal de emergencia

Para culminar este capítulo relacionado con la propuesta de gestión del cambio, resulta relevante destacar la incorporación de las variables de análisis en el diseño del modelo, especialmente aquellas derivadas del diagnóstico interno y externo, lo cual es fundamental precisar este vínculo para entender la coherencia entre el análisis previo y la propuesta del modelo.

Al respecto, las variables analizadas se integran con el modelo de cambio para la mejora de la preparación y la alineación estratégica, lo cual está vinculado con los pasos iniciales de Kotter y la Conciencia/Deseo de ADKAR); así mismo, Kotter indica que se debe formar una Coalición Poderosa, lo cual va en relación directa con las variables internas (comunicación, proveedores, clientes) para identificar a las personas y distintas divisiones con fortalezas relevantes para liderar el cambio, por lo que se debe aprovechar las capacidades internas existentes para construir una coalición guía sólida.

Igual, Kotter estipula crear una visión para el cambio, lo cual se relaciona directamente con las variables externas estudiadas (legal, económica, tecnología); así, la visión empresarial debe articular claramente cómo el cambio aprovechará las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas y mitigar las amenazas o superar las debilidades.

Del mismo modo, el modelo ADKAR (Conciencia y deseo) se integra con las variables internas estudiadas; así, puede explicar cómo el cambio aborda las debilidades y amenazas, a la vez que aprovecha las fortalezas y oportunidades. Igual, las etapas de Kübler-Ross como negación e ira, utiliza los datos de las variables internas y externas para reconocer estas reacciones, por lo que FODA puede reforzar sutilmente las razones del cambio (amenazas, oportunidades perdidas debido a debilidades).

Este enfoque integrado, garantiza que las iniciativas de cambio no solo estén bien planificadas y ejecutadas a nivel organizacional, sino que también sean sensibles y apoyen a las personas que experimentan el cambio, a la vez que se basan en las realidades estratégicas de las capacidades internas y el entorno externo de la organización.

Plan de Intervención

Barentz SAS atraviesa una etapa determinante en su evolución como organización, marcada por la integración a una estructura multinacional. Este contexto representa no solo una serie de ajustes operativos, sino también transformaciones más profundas en la forma en que las personas dentro de la empresa entienden su rol, se relacionan con el entorno y enfrentan lo nuevo. El presente plan nace de esa comprensión, y busca acompañar de forma estructurada y humana el proceso de gestión del cambio, con acciones concretas que respondan a las necesidades reales identificadas en el diagnóstico.

Este plan fue construido a partir de los resultados del análisis interno (matriz DOFA), del entorno externo (matriz PESTEL) y del instrumento aplicado directamente a los colaboradores. Por eso, cada fase está pensada no desde la teoría, sino desde la realidad que vive Barentz actualmente: una empresa que valora a su gente reconoce sus capacidades y quiere avanzar sin perder su esencia.

Objetivo general del plan

Implementar un modelo de gestión del cambio que le permita a Barentz SAS adaptarse de manera exitosa a su proceso de transformación organizacional fortaleciendo su cultura interna, asegurando la participación activa de sus equipos y generando resultados sostenibles en el tiempo.

Fase 1. Diagnóstico y preparación inicial

Propósito: comprender a profundidad cómo está percibiendo la organización el proceso de cambio. Esta etapa se enfoca en identificar resistencias, oportunidades y emociones presentes en los equipos.

Actividades propuestas:

- Encuestas de percepción del cambio.
- Entrevistas a líderes clave.

- Grupos focales por áreas.
- Revisión y actualización del análisis DOFA con participación del talento humano.

Fase 2. Sensibilización y comunicación estratégica

Propósito: generar una narrativa común sobre el cambio, con mensajes claros, oportunos y adaptados a cada público interno.

Actividades propuestas:

- Campaña interna de comunicación (correo, correos, videos).
- Conversatorios con gerencia general.
- Material explicativo dirigido a los líderes intermedios.

Fase 3. Formación de líderes impulsores

Propósito: empoderar a los líderes de cada área como agentes clave para movilizar el cambio desde lo cotidiano.

Actividades propuestas:

- Selección de embajadores del cambio.
- Talleres de liderazgo transformacional y gestión de equipos en contexto de cambio.
- Mentorías y acompañamiento a líderes intermedios.

Fase 4. Desarrollo de capacidades y acompañamiento

Propósito: brindar herramientas prácticas que permitan al equipo adaptarse al cambio con seguridad, confianza y sentido.

Actividades propuestas:

- Capacitación técnica y emocional por perfiles.
- Espacios de aprendizaje colaborativo.
- Plataforma de formación continua interna.

Fase 5. Implementación y seguimiento participativo

Propósito: llevar el cambio a la práctica y realizar seguimiento constante, con posibilidad de ajustes ágiles.

Actividades propuestas:

- Lanzamiento oficial de cambios con hitos claros.
- Reuniones de retroalimentación por equipos.
- Ajustes según observaciones recibidas.

Fase 6. Evaluación, reconocimiento y consolidación

Propósito: integrar el cambio a la cultura organizacional, visibilizando lo aprendido y reconociendo los logros.

Actividades propuestas:

- Encuestas de cierre sobre el proceso vivido.
- Reconocimiento público a equipos y personas clave.
- Actualización de políticas, manuales y procesos internos.

Costos estimados de implementación

Implementar este plan requiere una inversión estratégica, pensada no como un gasto, sino como una apuesta por la estabilidad, el desarrollo y la sostenibilidad del cambio. A continuación, en la tabla 6, se presentan los valores aproximados, definidos con base en la experiencia de mercado, recursos internos y servicios de formación especializados.

Tabla 14

Costos asociados a plan de intervención

Fase	Costo estimado (COP)
Diagnóstico inicial	\$5.000.000
Sensibilización y comunicación	\$3.000.000
Formación de líderes	\$5.000.000
Capacitación y acompañamiento	\$8.000.000
Implementación y seguimiento	\$3.500.000
Evaluación y consolidación	\$2.500.000
Total estimado	\$27.000.000

Nota: Elaboración propia (2025), con base en necesidades reales de Barentz SAS.

Mecanismo de seguimiento y evaluación

Para garantizar que el proceso tenga un impacto real y medible, se propone un esquema de evaluación continua que combine indicadores cuantitativos y cualitativos:

Indicadores clave del plan:

- Nivel de participación.
- Tasa de adopción del cambio.
- Nivel de satisfacción laboral después de la gestión del cambio.
- Evolución del clima organizacional.

Herramientas de seguimiento:

- Reportes trimestrales al comité de gerencia.
- Reuniones trimestrales de retroalimentación con el equipo involucrado.
- Revisión periódica de los indicadores propuestos.

Metas y objetivos

1. Alcanzar un nivel de comprensión del cambio del 85 % entre los colaboradores, medido a través de encuestas posteriores a las acciones de sensibilización, espacios de diálogo y comunicaciones estratégicas desarrolladas durante el plan.
2. Lograr una participación activa del 80 % del personal en actividades clave del proceso de cambio (encuestas, talleres, capacitaciones y sesiones de retroalimentación), como reflejo del compromiso colectivo.
3. Capacitar al 100 % de los líderes definidos como agentes de cambio, brindándoles herramientas en liderazgo transformacional, comunicación efectiva y gestión de equipos en escenarios de incertidumbre.
4. Formar al menos al 85 % de los colaboradores en competencias técnicas y emocionales vinculadas a los nuevos procesos organizacionales, asegurando una transición gradual y centrada en las personas.

5. Lograr que el 75 % de los colaboradores adopten de forma efectiva las nuevas prácticas y comportamientos esperados, evaluados mediante seguimiento de sus líderes y retroalimentación por pares.
6. Asegurar la sostenibilidad de al menos el 80 % de las mejoras implementadas, verificando su permanencia seis meses después de finalizado el plan, como evidencia de su integración en la cultura organizacional.
7. Actualizar el 100 % de los documentos estratégicos y operativos relevantes (manuales, políticas, procedimientos) para reflejar los cambios estructurales realizados, garantizando su alineación con el nuevo modelo.
8. Obtener un nivel de satisfacción igual o superior a 4.0 sobre 5 en las evaluaciones de percepción relacionadas con el proceso de cambio, incluyendo reconocimiento, claridad del mensaje y confianza en los líderes.
9. Aumentar la tasa de retención del conocimiento a un 90 %, a través de evaluaciones posteriores a los procesos de formación implementados durante el plan.
10. Reducir en un 20 % las barreras identificadas al inicio del proceso de cambio (resistencia, desinformación, baja participación), mediante acciones de intervención focalizadas.

Para que las metas del plan de intervención se cumplan de forma efectiva, es fundamental que Barentz SAS adopte un enfoque centrado en las personas, entendiendo que el cambio organizacional no se impone, sino que se construye de manera colectiva. El éxito radica en generar confianza, comunicar con empatía y brindar acompañamiento constante. Esto implica escuchar activamente a los colaboradores, reconocer sus preocupaciones y convertirlas en oportunidades de mejora continua.

La ejecución de estas metas debe apoyarse en un liderazgo cercano y coherente, donde los líderes no solo transmitan el mensaje, sino que también lo encarnen en sus comportamientos diarios. La capacitación debe ir más allá de lo técnico, incluyendo el desarrollo de habilidades

emocionales y sociales que permitan enfrentar la incertidumbre con resiliencia (Goleman, 2021). Además, es clave establecer mecanismos de retroalimentación permanentes, donde los colaboradores puedan expresar sus percepciones y sugerencias, sintiéndose parte activa del proceso.

El cumplimiento de estas metas también requiere una gestión del cambio sistemática, con herramientas de seguimiento como tableros de indicadores, espacios de revisión periódica y ajustes oportunos basados en evidencia (Hiatt, 2006). Finalmente, consolidar una cultura de cambio no se trata solo de alcanzar resultados inmediatos, sino de generar una mentalidad colectiva orientada a la mejora continua, al aprendizaje y a la adaptabilidad (Kotter, 2012). Es así como Barentz podrá no solo implementar transformaciones, sino sostenerlas en el tiempo con el compromiso y bienestar de su gente.

Cronograma

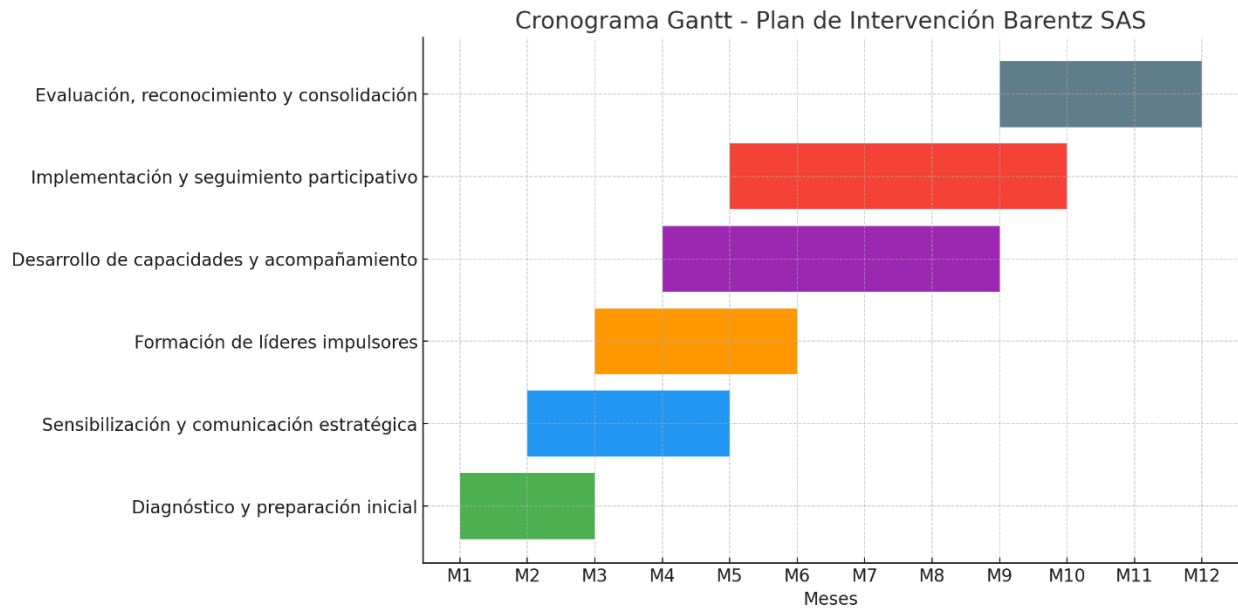
El cronograma propuesto para el plan de intervención de gestión del cambio en Barentz SAS contempla una ejecución gradual y estratégica durante un período de doce meses. Esta planificación extendida permite abordar cada fase de manera progresiva, sin imponer ritmos acelerados que puedan generar resistencia o fatiga organizacional. Iniciar con un diagnóstico profundo (meses 1 y 2) garantiza que las acciones se fundamenten en las percepciones reales de los colaboradores. A partir de allí, se despliegan las fases de sensibilización, formación y acompañamiento, en un orden que fortalece la confianza, empodera a los líderes y prepara al equipo para asumir los cambios con seguridad.

De tal manera, la fase de implementación se extiende entre los meses 5 y 9, permitiendo que los nuevos procesos se instalen con acompañamiento continuo. Finalmente, se dedica un trimestre completo a la evaluación, institucionalización y reconocimiento de logros, asegurando que el cambio no solo se implemente, sino que se integre a la cultura de la organización. Este enfoque está alineado con autores como Hiatt (2019) y Kotter (2012), quienes resaltan la

importancia de respetar los ritmos humanos del cambio y fortalecer las capacidades internas a lo largo del proceso.

Figura 6

Cronograma propuesto plan de intervención



Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

Antes de pasar a las conclusiones, vale la pena resaltar que este proyecto fue más allá de lo técnico. La gestión del cambio, especialmente en un contexto de adquisición, también implica entender emociones, escuchar a las personas y acompañar procesos. Lo desarrollado aquí buscó justamente eso: proponer una ruta clara, pero también empática, que conecte los objetivos de la empresa con el bienestar de quienes la conforman.

1. Este proyecto tuvo como propósito central diseñar una propuesta de mejora en la gestión del cambio para la empresa Barentz SAS en Colombia, en el marco de una transformación profunda derivada de su reciente adquisición por parte de una multinacional. La propuesta fue concebida como una guía adaptable y realista, que responde no solo a los retos administrativos de la integración, sino también a los desafíos culturales, emocionales y operativos que surgen en momentos de cambio organizacional significativo.
2. En primera instancia, se llevó a cabo una revisión teórica de los principales modelos de gestión del cambio, con el fin de identificar enfoques que pudieran ser aplicables al contexto de Barentz SAS. Se analizaron modelos ampliamente reconocidos como el de John Kotter, ADKAR (Prosci) y la curva del cambio de Kübler-Ross, entre otros. Esta revisión bibliográfica permitió entender que, si bien cada modelo aporta herramientas conceptuales útiles, su implementación debe considerar las particularidades de la organización, evitando una aplicación rígida. Esta reflexión llevó a integrar elementos clave de dichos modelos en un enfoque propio, adaptado a las realidades de Barentz y centrado en las personas como eje del cambio (Kotter, 2012; Hiatt, 2006).
3. Como segundo paso, se desarrolló un diagnóstico organizacional riguroso que incluyó tanto el análisis interno como externo de la empresa. Se utilizaron herramientas estratégicas como la matriz DOFA y el análisis PESTEL, además de la aplicación de encuestas dirigidas a los colaboradores, lo cual permitió obtener una visión integral del estado actual de la organización frente al cambio. Los hallazgos revelaron una actitud mayoritariamente positiva por parte del

equipo humano, aunque también se evidenciaron necesidades puntuales, como el fortalecimiento del liderazgo intermedio, la necesidad de formación específica y la mejora en los canales de comunicación interna.

4. Con base en los hallazgos del diagnóstico y en los referentes teóricos analizados, se diseñó una propuesta de gestión del cambio adaptada al contexto organizacional de Barentz SAS. Esta propuesta se estructura en seis fases interdependientes: diagnóstico, sensibilización, liderazgo visible, desarrollo de capacidades, implementación con seguimiento y evaluación con consolidación. Cada fase contempla acciones concretas y flexibles que permiten acompañar a los colaboradores en cada etapa del proceso, reconociendo sus emociones, sus aprendizajes y su capacidad de adaptación.

5. Finalmente, se elaboró un plan de intervención detallado que actúa como hoja de ruta para la implementación efectiva de la propuesta. Este plan incluye una secuencia de acciones, un cronograma estimado, responsables, recursos requeridos y mecanismos de evaluación que permiten monitorear el avance y ajustar las estrategias según sea necesario. La construcción del plan fue guiada por un enfoque participativo y humano, que reconoce el valor de acompañar el cambio desde el respeto por la identidad organizacional, promoviendo una transición que sea sostenible en el tiempo y coherente con los valores de Barentz SAS.

Recomendaciones

- Se recomienda adoptar el modelo de gestión del cambio propuesto no solo como una respuesta puntual al proceso de adquisición, sino como una herramienta dinámica y sostenible que pueda ser aplicada en futuras transiciones, innovaciones o procesos de mejora continua dentro de la organización.
- Es fundamental fortalecer un liderazgo humano, cercano y participativo, especialmente en los niveles de mando medio, quienes desempeñan un papel estratégico como puente entre la alta dirección y los equipos operativos. Su capacidad de movilización y acompañamiento es clave para mantener la cohesión y la claridad durante los procesos de transformación (Kotter, 2012).
- La implementación de programas de formación continua debe incluir no solo componentes técnicos, sino también un enfoque en el desarrollo de habilidades blandas, como la resiliencia, la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y el trabajo colaborativo, indispensables para afrontar contextos de cambio con flexibilidad y confianza.
- Se sugiere fomentar espacios seguros de diálogo, escucha activa y comunicación transversal entre áreas y niveles jerárquicos. Estas prácticas contribuyen a construir confianza, a reducir la incertidumbre y a fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores frente a la nueva etapa organizacional.
- Resulta prioritario establecer mecanismos para medir el impacto del proceso de cambio de manera periódica, combinando indicadores cuantitativos (como rotación, productividad o cumplimiento de objetivos) con métricas cualitativas relacionadas con el clima laboral, la percepción de justicia organizacional y la motivación del personal.
- Reconocer el compromiso y la participación activa de los colaboradores es una estrategia altamente efectiva para mantener altos niveles de moral, reforzar los valores positivos que

emergen durante el cambio y generar un clima de reconocimiento que favorezca la sostenibilidad de las transformaciones.

- Finalmente, se recomienda documentar todo el proceso de cambio como parte del aprendizaje organizacional. Esta experiencia puede convertirse en un referente valioso no solo para futuras iniciativas dentro de Barentz SAS, sino también para otras filiales del grupo multinacional, fortaleciendo así una cultura corporativa basada en la adaptabilidad y la mejora continua (Senge, 2006).
- Para finalizar Barentz SAS se encuentra en una posición estratégica para convertir este proceso de transformación en una verdadera oportunidad de crecimiento organizacional. Aunque el camino presenta desafíos propios de una integración empresarial, con liderazgo claro, comunicación efectiva y una gestión centrada en las personas, es posible construir una cultura más fuerte, cohesionada y preparada para afrontar con éxito los retos del entorno global.

Referencias

Aguilar, J. (2024). *Diseño y validación de instrumentos de investigación en ciencias sociales*.

Ediciones Uniandes.

American Psychological Association. (2020). Manual de publicación de la American

Psychological Association (7ª ed.). American Psychological Association.

Ansoff, I. (2020). Estrategia de diversificación empresarial. McGraw-Hill.

Arias, J. (2018). *Metodología de la investigación*. 2da edición. Caracas: Episteme.

Arroyo, R., & Zambrano, C. (2024). Cambio organizacional sostenible: Con modelos ágiles y pensamiento LEAN. Eco Ediciones.

Barentz. (2024). Distribuidor global de ingredientes de rendimiento especializados y ciencias de la vida. Recuperado de <https://www.barentz.com/about/>

Barentz. (2024). Informe corporativo Barentz Global. Barentz.

Bridges, W. (2019). Gestionar las transiciones: Cómo sacar el máximo partido de los cambios (4ª ed.). Da Capo Lifelong Books.

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5ª ed.). Jossey-Bass.

Cameron, E., & Green, M. (2019). Cómo comprender la gestión del cambio: Guía completa sobre los modelos, herramientas y técnicas para el cambio organizacional (5ª ed.). Kogan Page Publishers.

Caruth, D. L., & Caruth, G. D. (2018). Gestión de la resistencia al cambio en el entorno laboral. *Gestión Industrial*, 60(4), 21-23.

Castro Figueroa, M. (2019, 2 de diciembre). Gestión del cambio: ¿Qué modelo seguir? Estratego. Recuperado de <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>

Cedec. (2024). Gestión del cambio empresarial: La curva de Kübler-Ross. Recuperado de <https://cedec-group.com/es/blog/la-curva-de-kubler-ross>

- Chiavenato, I. (2022). Comportamiento organizacional: La dinámica de las organizaciones (4^a ed.). McGraw-Hill.
- Coursera Staff. (2023). ¿Qué es la gestión? Definición, tipos, habilidades y carreras.
Recuperado de <https://www.coursera.org/mx/articles/management>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Diseño de investigación cualitativa, cuantitativa y mixta (5^a ed.). SAGE Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). Organization development and change (11^a ed.). Cengage Learning.
- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). (2023). Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU). DANE.
- Davenport, T. H. (2018). La ventaja de la inteligencia artificial: Cómo poner la revolución de la inteligencia artificial al servicio de su empresa. MIT Press.
- Díaz, M., & Velasco, J. (2020). Procesos de absorción empresarial en PyMEs: Desafíos y oportunidades desde la gestión del cambio. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 348-360.
- Drucker, P. F. (2019). Retos de la gestión para el siglo XXI (Ed. revisada). HarperCollins.
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2020). Validación de instrumentos de investigación mediante juicio de expertos. Ediciones Universidad del Norte.
- Fernández, R., & Soto, A. (2022). La gestión del cambio en pequeñas y medianas empresas: Un análisis adaptativo desde la realidad financiera y operativa. *Revista de Ciencias Empresariales*, 11(1), 25-38.
- Foro Económico Mundial. (2023). Informe sobre el futuro del empleo 2023. Foro Económico Mundial.
- Fowler, F. J. (2018). Investigación por encuestas: métodos (5^a ed.). SAGE Publications.
- Freedman, M. (2013). The art and discipline of strategic leadership. McGraw-Hill.

- García-Santillán, A., & Flores, J. G. (2019). El juicio de expertos como estrategia para la validación de instrumentos. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 1-15.
- Goleman, D. (2020). *Leadership: The power of emotional intelligence. More Than Sound*.
- Goleman, D. (2021). *Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Editorial Kairós.
- González, L., & Rivas, E. (2021). Factores que influyen en la resistencia al cambio organizacional: Efectos en la moral y productividad. *Revista de Investigación Empresarial*, 23(3), 220-234.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo: Las herramientas y las prácticas para cambiar su organización y el mundo*. Paidós.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación (7.ª ed.)*. McGraw-Hill
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hiatt, J. M. (2019a). *ADKAR: Un modelo para gestionar el cambio en empresas, gobiernos y comunidades (2ª ed.)*. Prosci Learning Center Publications.
- Hiatt, J. (2019b). *ADKAR: Un modelo para el cambio organizacional en negocios, gobierno y nuestra comunidad*. Prosci.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2018a). *Liderando el cambio (2ª ed.)*. Ediciones Gestión 2000.
- Kotter, J. P. (2018b). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (2020). *Modelos y teorías del cambio planificado en las organizaciones*. Editorial Trillas.

- Martínez, P. (2020). Comunicación efectiva y participación activa del empleado en procesos de cambio organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 10(1), 55-67.
- Mendoza, C. (2021). Metodologías probadas en gestión del cambio: Estrategias para minimizar resistencia y optimizar la integración empresarial. *Innovación y Gestión Organizacional*, 6(2), 110-123.
- Morales, A. (2020). *Gestión del cambio organizacional*. Ediciones Díaz de Santos.
- Netmind, E. (2022). Etapas del cambio: del duelo a la nueva realidad. <https://netmind.net/etapas-del-cambio-del-duelo-a-la-nueva-realidad>.
- Palacios, S., & Rivera, A. (2021). Gestión del cambio organizacional: Una perspectiva práctica y estratégica. *Revista de Administración Moderna*, 8(2), 15-30.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMBOK Guide*, sexta edición. Newton Square, Pensilvania, EUA.
- Ramírez, B., & Torres, M. (2019). Resistencia al cambio organizacional en PyMEs: Factores culturales e identidad organizacional. *Cuadernos de Administración*, 35(65), 75-89.
- Rodríguez, M., & Fernández, A. (2022). *Técnicas avanzadas de validación en investigación organizacional*. Editorial UCR.
- Sánchez, L., & Herrera, D. (2020). Retos en la integración organizacional tras adquisiciones internacionales. *Revista de Negocios Internacionales*, 14(1), 34-47.
- SBQ Consultores (s.f.). Los 8 pasos de John Kotter. Viewnext Universidad de Salamanca. <https://viewnext.usal.es/blog/8-pasos-de-john-kotter>.
- Schein, E. H. (2018). *Cultura organizacional y liderazgo* (5ª ed.). Wiley.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Ediciones Granica.
- Stake, R. E. (2020). *Investigación con estudio de caso* (3ª ed.). Ediciones Morata.

Thomas et al. (2022). ADKAR: Un modelo de gestión del cambio orientado a resultados para guiar cambios individuales y organizacionales. TecManagement.

<https://tecmanagement.org/adkar-un-modelo-de-gestion-del-cambio-orientado-a-resultados-para-guiar-cambios-individuales-y-organizacionales/>.

Zendesk. (2024). Gestión del cambio: 6 pasos para promoverla en tu empresa. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-del-cambio-que-es>.

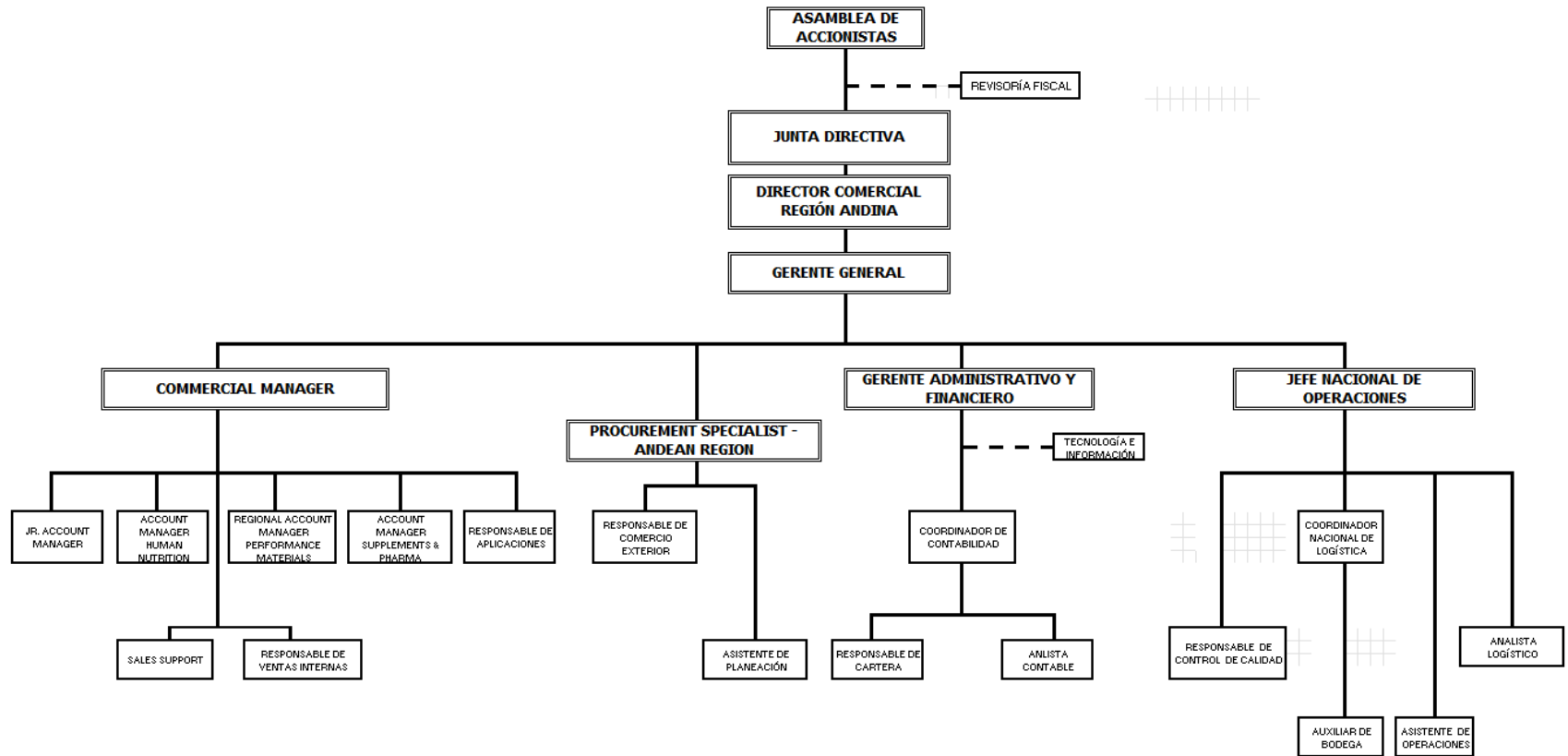
ANEXO 1.

Organigrama



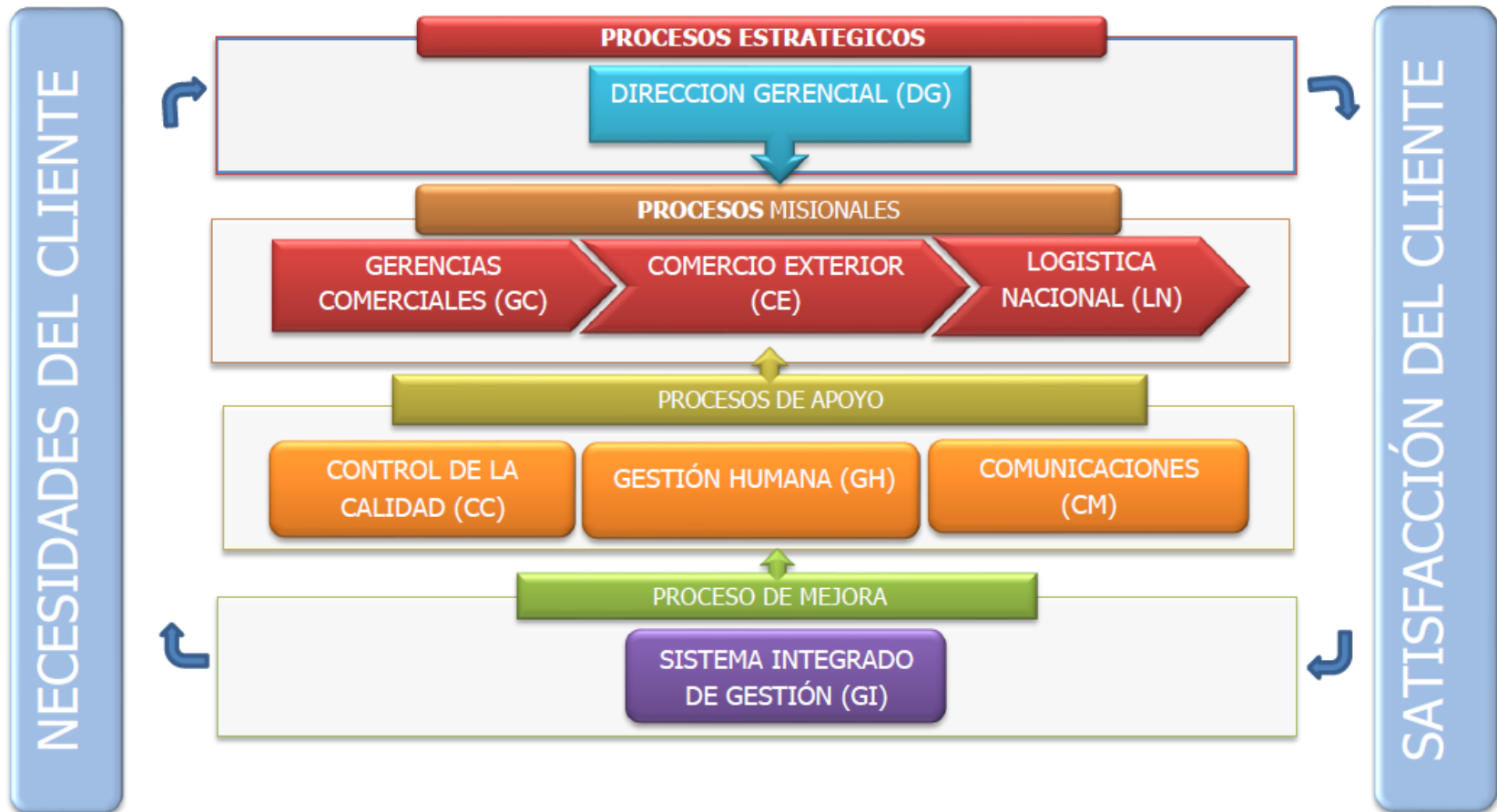
ORGANIGRAMA

Código: GI-MR-01-03
Versión: 14
Fecha: 30/08/2024
Elaboró: P BORJA
Aprobó: S JALLER



ANEXO 2.

MAPA DE PROCESOS BARENTZ SAS



Anexo 3.**Instrumento de Medición Encuesta****ENCUESTA DE GESTION DEL CAMBIO BARENTZ SAS**

Descripción e instrucciones para responder:

Estamos realizando un estudio para verificar en qué medida se ha implementado y consolidado la gestión del cambio en la compañía. Sus respuestas nos permitirán identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de transformación organizacional. Por favor, responda cada pregunta eligiendo solo una opción en la siguiente escala de 1 a 5:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Seleccione el número que mejor refleje su percepción en cada afirmación. La información recopilada será tratada de manera confidencial y se utilizará únicamente con fines de investigación y estudio.

VARIABLE	PREGUNTA
A. Percepción del cambio dentro de la organización	¿En qué medida consideras que la empresa ha experimentado cambios significativos en los últimos 2 años?
	Me siento cómodo(a) y dispuesto(a) a adaptarme a los cambios que se realizan en la empresa.
	Recibo información clara y oportuna sobre los cambios que afectan mi rol y/o funciones
	¿Cree usted que la gerencia involucra a los colaboradores en las etapas iniciales de los procesos de cambio dentro de la organización?
	Considero que las transformaciones implementadas recientemente han sido beneficiosas para mi área de trabajo.
B. Liderazgo y apoyo en la gestión del cambio	Los líderes de mi área promueven una cultura de comunicación abierta durante los procesos de cambio
	Existe un acompañamiento adecuado por parte de la gerencia para entender y asimilar los cambios
	Siento que mi opinión es tenida en cuenta cuando se planifican e implementan cambios.
	La empresa genera espacios de retroalimentación para resolver dudas y brindar soporte durante los procesos de cambio.
	De la siguiente lista, ¿cuál considera que es la principal barrera para la adopción exitosa de los cambios en la empresa? Seleccione solo una opción.

Continuación Anexo 3.**Instrumento de Medición Encuesta**

C. Ca
pa
cit
aci

	<p>Antes de implementar un cambio, recibo la capacitación necesaria para desempeñar mis tareas de forma efectiva.</p>	—
	<p>Los recursos tecnológicos y/o materiales que la empresa proporciona facilitan la adopción de nuevos procedimientos o metodologías.</p>	—
	<p>La empresa fomenta el aprendizaje continuo para que los colaboradores se mantengan actualizados.</p>	—
	<p>Percibo que mi desarrollo profesional ha mejorado gracias a los cambios y la formación impartida</p>	—
	<p>Califique de 1 a 5 el grado en que la empresa fomenta el aprendizaje continuo para adaptarse a los cambios.</p>	—
<p>D. Resultados e impacto de la gestión del cambio</p>	<p>Los cambios implementados han contribuido a mejorar la eficiencia y los resultados en mi área.</p>	—
	<p>Existe un ambiente de trabajo colaborativo para sostener los cambios en el largo plazo</p>	—
	<p>Considero que los cambios han fortalecido la competitividad de la empresa frente al mercado</p>	—
	<p>Considero que los cambios introducidos han fortalecido la colaboración y la cohesión en mi equipo de trabajo.</p>	—
	<p>Tras la implementación de los cambios, tengo mayor claridad sobre mi rol y mis responsabilidades dentro del equipo</p>	—

Anexo 4.

Cronograma de implementación

VARIABLE	PREGUNTA	INDICADOR	Evaluable 1	Evaluable 2	Evaluable 3	v adkin	promedio v	Comentarios
A. Percepción del cambio dentro de la organización	¿En qué medida consideras que la empresa ha experimentado cambios significativos en los últimos 2 años?	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
	Me siento cómodo(a) y dispuesto(a) a adaptarme a los cambios que se realizan en la empresa.	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
	Recibo información clara y oportuna sobre los cambios que afectan mi rol y/o funciones	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
	¿Cree usted que la gerencia involucra a los colaboradores en las etapas iniciales de los procesos de cambio dentro de la organización?	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
Considero que las transformaciones implementadas recientemente han sido beneficiosas para mi área de trabajo.	Claridad	1	1	1	1	1,0	Cambiar la palabra transformaciones por cambios para que sea más claro para los trabajadores	
	Pertinencia	1	1	1	1			
	Relevancia	1	1	1	1			
B. Liderazgo y apoyo en la gestión del cambio	Los líderes de mi área promueven una cultura de comunicación abierta durante los procesos de cambio	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
	Existe un acompañamiento adecuado por parte de la gerencia para entender y asimilar los cambios	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
		Claridad	1	1	1	1	1,0	
Pertinencia		1	1	1	1			

	Siento que mi opinión es tenida en cuenta cuando se planifican e implementan cambios.	Relevancia	1	1	1	1		
	La empresa genera espacios de retroalimentación para resolver dudas y brindar soporte durante los procesos de cambio.	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
	De la siguiente lista, ¿cuál considera que es la principal barrera para la adopción exitosa de los cambios en la empresa? Seleccione solo una opción.	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
C. Capacitación y herramientas de apoyo	Antes de implementar un cambio, recibo la capacitación necesaria para desempeñar mis tareas de forma efectiva	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
	Los recursos tecnológicos y/o materiales que la empresa proporciona facilitan la adopción de nuevos procedimientos o metodologías.	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
	La empresa fomenta el aprendizaje continuo para que los colaboradores se mantengan actualizados.	Claridad	0	1	1	0,67	0,9	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
	Percibo que mi desarrollo profesional ha mejorado gracias a los cambios y la formación impartida	Claridad	1	1	1	1	0,9	
		Pertinencia	0	1	1	0,67		
		Relevancia	1	1	1	1		
Califique de 1 a 5 el grado en que la empresa fomenta el aprendizaje continuo para adaptarse a los cambios.	Claridad	1	1	1	1	0,9		
	Pertinencia	1	1	1	1			
	Relevancia	1	0	1	0,67			
D. Resultados e impacto de la gestión del cambio	Los cambios implementados han contribuido a mejorar la eficiencia y los resultados en mi área.	Claridad	1	1	1	1	1,0	
		Pertinencia	1	1	1	1		
		Relevancia	1	1	1	1		
		Claridad	1	1	1	1	1,0	
	Pertinencia	1	1	1	1			

Existe un ambiente de trabajo colaborativo para sostener los cambios en el largo plazo	Relevancia	1	1	1	1		
Considero que los cambios han fortalecido la competitividad de la empresa frente al mercado	Claridad	1	1	1	1	0,8	La pregunta no tiene relevancia con el estudio ya que la gestión del cambio no se esta midiendo hacia el contexto externo si no interno
	Pertinencia	1	1	1	1		
	Relevancia	0	0	1	0,33		
Considero que los cambios introducidos han fortalecido la colaboración y la cohesión en mi equipo de trabajo.	Claridad	1	1	1	1	1,0	
	Pertinencia	1	1	1	1		
	Relevancia	1	1	1	1		
Tras la implementación de los cambios, tengo mayor claridad sobre mi rol y mis responsabilidades dentro del equipo	Claridad	1	1	1	1	0,9	
	Pertinencia	1	1	1	1		
	Relevancia	0	1	1	0,67		

ANEXO 6.**Matriz de partes interesadas**

Parte interesada	Expectativas	Interés	Poder	Estrategia de gestión
Accionistas	Rentabilidad sostenible, transparencia financiera, crecimiento del negocio.	Alto	Alto	Informar continuamente, garantizar retorno sobre inversión y aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo.
Clientes	Productos de calidad, innovación, atención personalizada, cumplimiento.	Alto	Medio	Escuchar activamente, mejorar canales de atención, ofrecer valor agregado y soluciones a medida.
Proveedores	Relaciones estables, pagos oportunos, crecimiento conjunto.	Medio	Medio	Generar alianzas estratégicas, comunicación constante y evaluación compartida del desempeño.
Colaboradores	Bienestar, seguridad laboral, oportunidades de desarrollo y estabilidad.	Alto	Medio	Fomentar un clima organizacional positivo, programas de formación, y políticas de equidad e inclusión.
Gobierno	Cumplimiento legal, tributario y normativo.	Medio	Alto	Mantener cumplimiento total de normativas, actuar con transparencia y participar en iniciativas públicas.
Comunidad local	Generación de empleo, cuidado ambiental, responsabilidad social.	Medio	Bajo	Apoyar iniciativas sociales, promover empleabilidad local y establecer canales de diálogo.
Medio ambiente	Operaciones sostenibles, uso racional de recursos, reducción de huella ambiental.	Medio	Medio	Aplicar estándares ambientales, certificaciones, economía circular y buenas prácticas operativas.
Sindicatos y entes laborales	Derechos laborales, seguridad jurídica, condiciones dignas de trabajo.	Bajo	Medio	Negociación abierta, cumplimiento de la normativa laboral y fortalecimiento del diálogo social.
Clientes potenciales y mercado global	Innovación, reputación y sostenibilidad.	Medio	Medio	Expandir marca responsablemente, posicionar los valores de la empresa y adaptar productos a nuevas demandas.

Nota. Elaboración propia

ANEXO 7.

Resultados de la encuesta

ID	¿En qué medida consideras que la empresa ha experimentado cambios significativos en los últimos 2 años?	Me siento cómodo(a) y dispuesto(a) a adaptarme a los cambios que se realizan en la empresa.	Recibo información clara y oportuna sobre los cambios que afectan mi rol y/o funciones	¿Cree usted que la gerencia involucra a los colaboradores en las etapas iniciales de los procesos de cambio dentro de la organización?	Considero que los implementados recientemente han sido beneficiosos para mi área de trabajo.
1	5	5	5	5	5
2	4	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4
4	5	5	5	5	5
5	3	5	5	4	4
6	5	5	5	3	5
7	5	5	5	4	4
8	4	5	4	4	4
9	5	4	4	5	5
10	5	4	4	4	3
11	5	5	5	4	5
12	4	4	4	4	4
13	4	4	3	2	3
14	4	4	2	2	4
15	3	5	4	4	4
16	5	5	4	4	5
17	5	4	2	3	3
18	4	4	4	4	4
19	3	4	4	4	3
20	5	4	4	4	4

CONTINUACIÓN ANEXO 7.

Resultados de la encuesta

B. Liderazgo y apoyo en la gestión del cambio				
Los líderes de mi área promueven una cultura de comunicación abierta durante los procesos de cambio	Existe un acompañamiento adecuado por parte de la gerencia para entender y asimilar los cambios	Siento que mi opinión es tenida en cuenta cuando se planifican e implementan cambios.	La empresa genera espacios de retroalimentación para resolver dudas y brindar soporte durante los procesos de cambio.	De la siguiente lista, ¿cuál considera que es la principal barrera para la adopción exitosa de los cambios en la empresa? Seleccione solo una opción.
5	5	5	5	Falta de comunicación eficaz
5	5	5	5	Resistencia al cambio de los colaboradores
5	3	4	3	Falta de comunicación eficaz
5	5	5	5	Personalidad de los colaboradores per se
5	5	4	4	Resistencia al cambio de los colaboradores
5	4	4	5	Falta de comunicación eficaz
5	4	4	4	Carencia de capacitación adecuada
5	4	3	4	comunicación entre las áreas
5	5	5	5	Carencia de capacitación adecuada
4	4	4	4	Falta de comunicación eficaz
4	4	5	5	Resistencia al cambio de los colaboradores
4	4	4	4	Falta de comunicación eficaz
3	3	3	3	Carencia de capacitación adecuada
4	2	2	2	Ausencia de liderazgo o acompañamiento gerencial
4	3	3	4	Carencia de capacitación adecuada
4	4	4	4	Falta de comunicación eficaz
4	3	3	3	Falta de comunicación eficaz
4	3	2	3	Falta de comunicación eficaz
4	4	3	4	Ausencia de liderazgo o acompañamiento gerencial
5	4	5	5	Falta de comunicación eficaz

CONTINUACIÓN ANEXO 7

Resultados de la encuesta

C. Capacitación y herramientas de apoyo				
Antes de implementar un cambio, recibo la capacitación necesaria para desempeñar mis tareas de forma efectiva	Los recursos tecnológicos y/o materiales que la empresa proporciona facilitan la adopción de nuevos procedimientos o metodologías.	La empresa fomenta el aprendizaje continuo para que los colaboradores se mantengan actualizados.	Percibo que mi desarrollo profesional ha mejorado gracias a los cambios y la formación impartida	Califique de 1 a 5 el grado en que la empresa fomenta el aprendizaje continuo para adaptarse a los cambios.
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	3	4	4	3
5	4	5	5	5
4	4	4	4	5
4	5	5	5	5
4	4	5	4	4
3	4	5	4	4
3	4	5	4	5
4	5	5	4	3
4	5	4	4	4
4	4	4	4	3
3	3	4	3	4
2	2	2	2	2
3	3	4	4	4
4	5	2	4	3
3	4	5	4	4
3	3	4	4	3
4	4	4	4	4
4	4	4	3	4

CONTINUACIÓN ANEXO 7.**Resultados de la encuesta**

D. Resultados e impacto de la gestión del cambio				
Los cambios implementados han contribuido a mejorar la eficiencia y los resultados en mi área.	Existe un ambiente de trabajo colaborativo para sostener los cambios en el largo plazo	Considero que los cambios han fortalecido la competitividad de la empresa frente al mercado	Considero que los cambios introducidos han fortalecido la colaboración y la cohesión en mi equipo de trabajo.	Tras la implementación de los cambios, tengo mayor claridad sobre mi rol y mis responsabilidades dentro del equipo
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
3	4	3	4	4
5	5	5	5	5
5	5	4	4	5
5	4	5	5	5
4	4	5	4	4
3	4	3	3	4
5	5	5	5	5
3	4	5	5	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
3	3	3	4	3
2	4	4	4	4
3	4	3	3	3
4	5	5	5	4
3	3	4	3	4
4	4	2	3	3
4	4	4	3	4
4	4	5	4	4