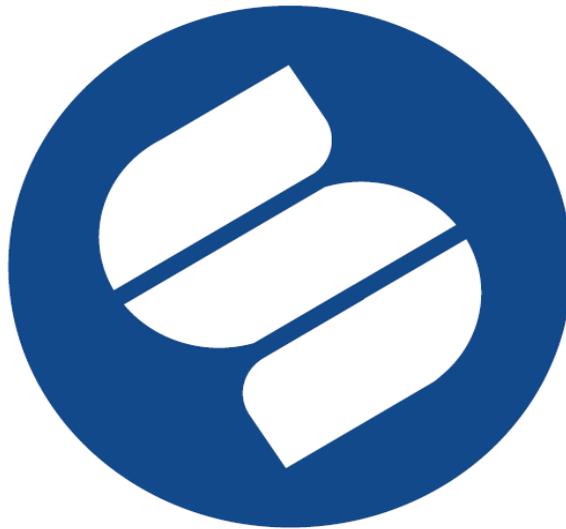


 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 1 de 19



SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 2 de 19

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
MARCO NORMATIVO	5
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
ALCANCE	6
FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO DEL PROGRAMA	6
METODOLOGÍA	8
CONSIDERACIONES GENERALES DEL PROGRAMA	10
FASE I	11
FASE II	13
FASE III	15
EVALUACIÓN	16
RESPONSABLES	17
REFERENCIAS	17
CONTROL DE CAMBIOS	19

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 3 de 19

INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional es un concepto que ha evolucionado con el tiempo y que afecta a entidades de sectores público y privado; este concepto ha pasado de basarse en elementos normativos a centrarse en aspectos asociados a las personas (Romero, Matamoros, & Campo, 2013); gestionarlo de manera acertada, contribuye a que en las organizaciones se mitiguen impactos negativos cada vez que ocurran situaciones que conlleven cambios en las mismas.

Para el caso de las entidades públicas a diferencia de las del sector privado, los cambios obedecen en gran medida a las dinámicas de los programas de gobierno y a las políticas que para el caso de Colombia, cada cuatro años obligan a todas las entidades a cambiar las directrices de acuerdo con el plan de gobierno elegido; de esta manera, los cambios organizacionales se presentan como producto de planeaciones estratégicas cuatrienales, situaciones administrativas en proyectos de reorganización o rediseño institucional, implementación de sistemas tecnológicos, cambios en infraestructura, entre otros; en ese sentido, es importante para asegurar el efectivo desarrollo de cada proceso, gestionarlo desde una metodología respecto de las etapas que deben surtirse o la particularidad de cada proceso, involucrando también a los grupos de valor que puedan verse impactados por el mismo, como contribución a un proceso ininterrumpido de cambio. (Hortua Arevalo, 2023).

En el marco de la planeación estratégica de 2019-2022 la Entidad, (Superintendencia de Sociedades, 2019), formuló el proyecto estratégico que contemplaba el programa: **Gestión del Cambio, Gestión del Conocimiento e Innovación**; para el desarrollo de del Programa: Gestión del Cambio, se realizó la aplicación de un instrumento diseñado por la Función Pública en el año 2004, como patrón de medición de cambio organizacional para las entidades públicas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004); sin embargo para el año 2023, la Superintendencia de Sociedades adelanto una nueva medición de gestión del cambio, que permitió abordar a profundidad los elementos epistemológicos y metodológicos asociados al cambio organizacional, a gestionar en la entidad; como insumo en la construcción de este programa.

En ese sentido, es importante para la Superintendencia de Sociedades, establecer las pautas necesarias para la construcción de una cultura de cambio basada en la comprensión de cada proceso de cambio en particular, principalmente en aquellos que por su naturaleza de entidad pública la impactan; variables internas como la plataforma estratégica, la estructura organizacional, la tecnología utilizada, el recurso humano y la cultura organizacional y variables externas como los aspectos políticos y legales, así como las tendencias sociales.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 4 de 19

De acuerdo con lo anterior, el presente documento adopta el Programa de gestión de cambio organizacional y establece los lineamientos de actuación para gestionar los procesos de cambio.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 5 de 19

MARCO NORMATIVO

- Constitución Política de Colombia de 1991.
- Decreto 1567 de 1998. Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1227 de 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto – Ley 1567 de 1998.
- Norma ISO 27001:2013, numerales 4.2, 6.1.1, 8.1.1, 8.2.1 y A.12.1.2.
- Norma ISO 9001:2015, numerales 4.4.1, 4.4.2, 6.3, 8.5.6 y 9.3.
- Norma ISO 14001:2015, numerales 4.1, 4.2, 6.3, 9.3, 10.2 y 10.3.
- Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
- Decreto 1083 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
- Decreto 612 de 2018. Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.
- Resolución 0312 de 2019. Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.
- Norma 1000-1, modelo de empresa familiarmente responsable – efr.
- Plan Nacional de Desarrollo 2022-2023 “Colombia potencia mundial de la vida”.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 6 de 19

OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos y las fases a desarrollar en la Superintendencia de Sociedades, para abordar los procesos de cambio organizacional, que puedan impactar el desempeño de los diferentes procesos, subprocesos y partes interesadas de la Entidad y su Sistema de Gestión Integrado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Adoptar el fundamento epistemológico y metodológico para gestionar los cambios organizacionales en la Superintendencia de Sociedades.
2. Definir las fases para la gestión del cambio organizacional que contribuyan en la disminución del impacto negativo en los procesos de cambio de la Superintendencia de Sociedades.
3. Generar una cultura de cambio organizacional en la Entidad.
4. Promover la generación y apropiación de estrategias que le permitan a la Entidad, abordar los procesos de cambio organizacional que se adelanten.

ALCANCE

Este programa aplica para los servidores públicos de la Entidad, los contratistas directos y los estudiantes (Practicantes, pasantes, judicantes y aprendices) que se desempeñen en la Superintendencia de Sociedades. Inicia desde la fase previa al proceso de cambio organizacional y finaliza con la situación posterior a la implementación y desarrollo de dicho cambio.

FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO DEL PROGRAMA

El desarrollo de este Programa en la Superintendencia de Sociedades tendrá en cuenta elementos epistemológicos relacionados con el cambio organizacional, que permitirán dar cuenta de elementos claves en la gestión de cada proceso en particular.

Para empezar, cuando se implementan proyectos de gestión de cambio organizacional, es importante que estos se desarrollen a través de una metodología, entendida como aquel proceso sistemático que contiene y articula actividades como la planeación, el presupuesto, los recursos físicos y humanos, entre otros (Baron Leon, Lopez Bello, & Ospina Ramirez, 2021). Así las cosas, la Superintendencia de Sociedades adoptará para el presente Programa, lo establecido en el modelo de Kurt Lewin (Lewin, 1951), el modelo de John Kotter (Kotter, 1996) y el modelo Adkar de Prosci (Hiatt, 2006). De igual manera, la

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 7 de 19

aplicación de estas metodologías debe contemplar el desarrollo de fases que involucren a los colaboradores.

Por otro lado, el Programa contemplará la gestión de cada proceso distinguiendo dos variables; el cambio planeado, comprendido desde la determinación de la entidad por los procesos de transformación como un ajuste gradual consiente de la entidad y el cambio emergente, relacionado con la capacidad de respuesta de la entidad frente a situaciones inesperadas que impactan el entorno organizacional (Sandoval Duque, 2014).

Así mismo, es pertinente mencionar que el Programa tendrá como eje de apalancamiento el liderazgo, teniendo en cuenta la toma de decisiones requerida por la alta dirección para el diseño de políticas, particularmente aquellas que impactan el talento humano en función de del cambio y de la cultura a la que se quiera llegar (García Rubiano & Forero Aponte, 2014). Lo anterior, sin desconocer que tanto el líder como los empleados juegan un papel fundamental en los procesos de cambio organizacional (Alandette, 2011).

Para asegurar la gestión efectiva de cada cambio, se hace necesario que cada proceso contemple una debida comunicación, donde se consideren y desarrollen las estrategias que impactan la actitud para el afrontamiento; esta comunicación será transparente y oportunidad (Parra Fernandez, Visbal Franco, Ethel Duran, & Badde, 2019).

La Superintendencia de Sociedades, contemplara la importancia del rol del líder y su visión en los procesos de cambio, particularmente aquellos líderes de las áreas que son impactadas por el proceso en particular; siendo del caso precisar que el estilo de liderazgo de la entidad será aquel que consiga la participación de los empleados en la toma de decisiones hacia la cultura de cambio (Alandette, 2011; Valle y García, 2019) en (Peña, 2021).

En el desarrollo de cada fase del proceso de cambio, se debe analizar la importancia de la aplicación de tecnologías de la información y automatización de los procesos impactados; considerando entre otras cosas los riesgos asociados y los cambios legislativos que impacten la gestión (Řepa, 2021).

De acuerdo con todo lo anterior, es pertinente mencionar que, para la gestión efectiva del cambio, en la Superintendencia de Sociedades, se realizará el análisis de impacto en la cultura organización y su articulación y desarrollo posterior a cada proceso (Rendon Veloza, Monterroza Sierra, Cubillos Prieto, Naranjo Ladino, & Roa Hernández, 2020). En ese sentido, los cambios a desarrollarse deben contemplar un trabajo articulado también, con el proceso de talento humano, como área encargada de apalancar y fortalecer la cultura organizacional y por su papel clave en la articulación de esta con la Alta Dirección y los mandos medios (Begelle, 2021).

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 8 de 19

METODOLOGÍA

El Programa de gestión del cambio organizacional se llevará a cabo por fases, contemplando entre otras cosas, lo establecido en los siguientes modelos de cambio organizacional:

Modelo de cambio de Lewin:

De acuerdo con (Lewin, 1951), las organizaciones se ven impactadas por fuerzas, para lo cual se deben desarrollar etapas que permitan abordar la gestión de estas. Así las cosas, el modelo de cambio de Lewin, establece que las organizaciones se encuentran en lo que se denomina un estado inicial o actual, que se ve impactado por fuerzas que la limitan o la impulsan. Allí es cuando se produce el descongelamiento, donde la organización debe gestionar el proceso de cambio para luego entrar en una nueva etapa de congelamiento y mantenimiento del cambio.

En relación con lo anterior, el programa se desarrollará contemplando las siguientes fases:

1. Situación previa al cambio organizacional.
2. Situación durante el cambio organizacional.
3. Situación después del cambio organizacional.

Modelo de cambio de Kotter:

John Kotter (Kotter, 1996) propone un modelo de gestión del cambio en las organizaciones, el cual pretende fijar una pauta a través de una serie de pasos, para hacer de este un proceso efectivo. Así las cosas, por la naturaleza de la Superintendencia de Sociedades, se hace necesario desarrollar las fases de los cambios organizacionales, considerando entre otras cosas los pasos propuestos por Kotter; estos son:

1. **Crear sentido de urgencia para motivar el cambio.**
Se debe verificar la necesidad del cambio, y facilitar la información que sustente que es importante y urgente gestionarlo.
2. **Formar una coalición o equipo que ayude en el cambio.**
Una vez se desarrolle el primer paso, es pertinente vincular a aquellos líderes que comparten la visión como aquellos gestores que facilitarán el desarrollo del proceso a través de su influencia y capacidad.
3. **Crear una visión estratégica y compartida para el cambio.**

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 9 de 19

Posteriormente, es necesario definir una visión sólida sobre el cambio que se pretende; esta debe ser fácil de comprender y de transmitir, debe ser compartida y contar con los beneficios que genera el proceso.

4. Comunicar la visión.

Luego de crear la visión, es importante que sea conocida por toda la entidad, para esto es importante asegurar una estrategia efectiva de comunicación y gestión, que mitigue la resistencia que pueda generar dicho cambio.

5. Eliminar los obstáculos y/o barreras.

Luego de desarrollar los pasos anteriormente descritos, es necesario identificar limitaciones o afectaciones que aún continúan en el desarrollo del cambio, para esto es importante generar acciones que las eliminen, considerando también que en muchos casos no solo son procesos, también personas y demás factores de contemplan un riesgo.

6. Asegurarse de tener triunfos a corto plazo.

Considerando que en ocasiones los procesos de cambio no son cortos y sencillos, es pertinente definir hitos o metas a corto plazo que sirvan para reforzar y avanzar sólidamente en el desarrollo de la meta. Así las cosas, es pertinente y adecuado, fijar recompensas a los esfuerzos que se hacen en el marco de cada hito.

7. Construir sobre el cambio.

Para culminar el proceso de cambio es importante no centrarse en la meta final únicamente, ya que, al ser procesos tan complejos, es importante no confiarse y sí adquirir el pensamiento de mejora continua permanente inclusive en el marco del propio proceso.

8. Anclar el cambio a la cultura de la organización.

Para que el cambio sea exitoso y su mantenimiento se lleve a cabo, se debe acoplar y adherir a la propia cultura de la organización; de esta manera se consolidará y perdurará en el tiempo.

Modelo de cambio de ADKAR:

Prosci (Hiatt, 2006), estableció un modelo de cambio, que se enfoca en el desarrollo de este tipo de procesos desde el cambio individual, a través de 5 elementos que permiten a los líderes y equipos, enfocar su actuar al impulso del cambio individual y lograr los resultados organizacionales. Estos elementos son:

- a) **Awareness (Consciencia) – de la necesidad de cambio:** Consiste en compartir la naturaleza del cambio, el porqué de su realización y el riesgo de que no se realice.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 10 de 19

- b) **Desire (Deseo) – de participar y apoyar el cambio:** Se trata de la decisión personal que toma el individuo de apoyar y participar en el cambio. Este es de los mayores desafíos en el modelo, por lo cual se debe contemplar el uso de motivadores como los incentivos o beneficios, el liderazgo y el sentido de pertenencia y de ser parte de algo.
- c) **Knowledge (Habilidad) – de mostrar nuevos conocimientos:** Este elemento trata del fortalecimiento del conocimiento y la formación para dos aspectos del cambio como lo son: el conocimiento sobre cómo cambiar en primer lugar y el conocimiento sobre cómo actuar de manera efectiva en un estado futuro. En este elemento además del acceso a la formación, educación y experiencia, puede otorgarse al individuo el acceso a un mentor.
- d) **Ability (Habilidad) – de mostrar nuevos conocimientos:** En este elemento el individuo recibe las herramientas suficientes para desarrollar su propia habilidad, esto incluye la práctica, el apoyo de mentores y la creación de equipos de trabajo.
- e) **Reinforcement (Reforzamiento) – Para sostener el cambio:** Este paso consiste en abarcar los mecanismos y acciones para que el cambio se mantenga en su lugar y en el tiempo, considerando que es naturaleza humana querer regresar a la situación conocida y de confort.

CONSIDERACIONES GENERALES DEL PROGRAMA

Desarrollo del Programa:

De manera alineada a las metodologías anteriormente descritas, la Superintendencia de Sociedades al momento de adoptar este Programa; adelantará los espacios de formación y/o capacitación en temáticas relacionadas con el cambio organizacional.

Análisis de factores internos y externos para la implementación del procedimiento

La planificación de los cambios en el Sistema de Gestión Integrado de la Superintendencia de Sociedades se realiza a partir del análisis de los factores internos o externos identificados y su impacto en el desempeño de los procesos, subprocesos y/o afectación de la seguridad y salud en el trabajo de las partes interesadas de la Entidad; inclusive, desde la estrategia de la organización. Así las cosas, se pueden identificar cambios, tales como:

Cambio significativo interno:

- Cambio de infraestructura, instalaciones, insumos, productos químicos y equipos.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 11 de 19

- Nuevos proyectos o cambios a proyectos existentes que modifiquen el plan de trabajo, riesgos y actividades contempladas.
- Cargos nuevos o reasignación de personal (que impliquen riesgos y controles no contemplados anteriormente).
- Cambio a los planes de respuesta a emergencias aprobados.
- Cambio de roles y responsabilidades.
- Accidente de trabajo grave o mortal.
- Evento catastrófico: Recuperación post contingencias (naturales o tecnológicos).
- Cambios en la estructura organizacional como creación de nuevos cargos, eliminación de cargos actuales, y modificación de funciones de las personas que interactúan con el Sistema de Gestión.
- Inclusión de nuevos procesos, subprocesos o procedimientos del SGI.
- Cambios en la prestación del servicio.
- Cambios en los sistemas de horarios / turnos de trabajo.
- Cambios de sedes y/o locaciones.
- Cambio relacionado con operación y mantenimiento de los procesos de la organización.
- Cambio de condiciones de diseño de equipos que no impactan la operación.
- La verificación de la identificación de los peligros, evaluación y valoración de los riesgos. En la identificación de peligros se deben contemplar los cambios de procesos, instalaciones, equipos, maquinarias, entre otros.
- La evolución del conocimiento en seguridad y salud en el trabajo.
- Directrices institucionales en materia de SG-SST.

Cambio significativo externo:

- Nueva legislación o reformas en la normativa legal aplicable en los Sistemas de Gestión Integrados que genere cambios en procesos o que requiera implementar nuevas actividades.
- Modificaciones al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que genere impactos sobre las operaciones o procesos (riesgos exógenos, por ejemplo: pandemias, disturbios, huelgas, entre otros).

FASE I

Situación previa al cambio organizacional

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 12 de 19

En esta fase es importante que el área encargada de liderar el proceso de cambio verifique la necesidad del cambio y establezca un plan de trabajo para su gestión. Así mismo, esta debe dar a conocer la naturaleza dicho cambio. Es importante que esta fase se integre un equipo con aquellos líderes que comparten la visión, siendo estos los gestores que facilitaran el desarrollo del proceso. De igual manera, aquí deben desarrollarse las acciones de preparación con el personal involucrado en el cambio, y establecer aquellos incentivos, beneficios y/o reconocimientos que se otorgaran para cada fase del proceso.

Es importante que anualmente en la revisión del SGI, la Alta Dirección determine los cambios a implementar en los procesos y/o subprocesos que conforman cada uno de los Sistemas de Gestión de la Entidad. Los Líderes de los Sistemas de Gestión deben informar al proceso o subproceso responsable de la implementación del cambio propuesto.

Teniendo en cuenta los factores internos y externos identificados para el proceso a adelantar, el responsable del cambio, evaluará el impacto del cambio en el desempeño del proceso o subproceso, en la prestación del servicio, en el cumplimiento de los requisitos aplicables, la satisfacción de las partes interesadas, en el Sistema de Gestión Integrado; a la vez que formulará las estrategias a implementar para el tratamiento de los riesgos u oportunidades identificados a partir del cambio, las cuales se presentan a la Alta Dirección para la respectiva aprobación.

En relación con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y lo requerido en la norma, si alguna parte interesada detecta algún cambio en este sistema, la Coordinación del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo evaluará la pertinencia del mismo, y lo reportará a través del formato establecido para tal fin en el SG-SST. Así mismo, la Coordinación del SG-SST debe realizar la identificación de peligros y evaluación de riesgos que puedan derivarse de estos cambios, en relación con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, teniendo en cuenta, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los riesgos asociados a los nuevos peligros SST?
- ¿Han cambiado los riesgos de otros peligros SST?
- ¿Podrían los cambios afectar negativamente a los controles de riesgos SST existentes?
- ¿Se han elegido los controles más apropiados, teniendo en cuenta su uso, aceptabilidad y los costos tanto inmediatos como a largo plazo?

La anterior identificación de peligros y valoración de riesgos asociados al cambio serán consignados en el formato establecido para tal fin en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 13 de 19

Para el desarrollo de esta fase, el área que lidera el proceso de cambio debe realizar como mínimo lo siguiente:

1. Elaborar el plan de trabajo del proceso de cambio, que contemple inclusive el ciclo PHVA. Este plan debe tener inmerso el análisis de fortalezas y debilidades para su ejecución, así como el cronograma y los indicadores del proceso.
2. Informar el cronograma o plan de trabajo del proceso de cambio con suficiente antelación a todas las partes interesadas e impactadas.
3. Difundir los motivos y propósitos que orienten el proceso de cambio organizacional a realizar.
4. Suministrar información oportuna sobre el proceso de cambio mediante un plan de comunicación.
5. Ambientar el proceso de cambio mediante diferentes actividades.
6. Hacer partícipe a los colaboradores de la planeación del proceso.
7. Generar espacios y medios de opinión y comunicación sobre el cambio a realizar en la entidad.

Los colaboradores siendo conscientes de la importancia de su rol en los procesos de cambio organizacional de la Superintendencia, contribuirán en la participación de los espacios y medios generados para opinar y aportar sobre cada cambio que los impacte de manera particular.

FASE II

Situación durante el cambio organizacional

Terminada la Fase I, el responsable de gestionar el cambio, identificará las limitaciones o afectaciones que aún continúan en el desarrollo del proceso de cambio y definirá las acciones para su mitigación y/o eliminación. Así mismo, se continuará suministrando la información en el desarrollo del proceso, de acuerdo con el plan de comunicación propuesto.

Es pertinente que se continúen realizando actividades que permitan reforzar y avanzar sólidamente en el desarrollo de la meta en el proceso de cambio. De igual manera, en esta fase se continuará con el otorgamiento de incentivos y recompensas por los esfuerzos que se realizan.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 14 de 19

Es necesario también que las personas cuenten con las herramientas suficientes para desarrollar su propia habilidad, inclusive desde ejercicios prácticos, apoyo de mentores y creación de equipos de trabajo.

Por otro lado, aquellos colaboradores que hayan tenido dificultad en la gestión de las responsabilidades asignadas en el proceso de cambio deberán indagar y aclarar cualquier inquietud relacionada con estas, siendo del caso precisar que en aquellos eventos en que requiera capacitación para asumir estas responsabilidades, lo manifiesten.

En caso de requerirlo, el responsable del cambio puede solicitar apoyo o asesoría a la Oficina Asesora de Planeación, quien está facultada para realizar recomendaciones adicionales previas a la implementación del cambio, si lo considera necesario. De igual manera, podrá solicitar apoyo a la Dirección de Talento Humano, en aspectos relacionados con las actividades que ambientan el proceso de cambio organizacional.

Los responsables de ejecutar los planes de acción aprobados deben registrar la ejecución de las actividades en la fecha programada, con sus respectivas evidencias. Adicionalmente, el responsable de la implementación del cambio, debe aplicar la *GC-G-002 Guía Administración de Riesgos Institucionales* para el tratamiento de los riesgos identificados en la aplicación del cambio.

Si los cambios definidos afectan el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, se debe coordinar con el Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo y con apoyo del COPASST, la implementación del cambio aprobado. Debe actualizarse el plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo incluyendo las actividades de control para verificar la eficacia de las acciones implementadas para mitigar o eliminar el riesgo asociado al cambio implementado.

Para el desarrollo de esta fase, el área que lidera el proceso de cambio debe realizar como mínimo lo siguiente:

1. Ejecutar el plan de trabajo definido para el desarrollo del proceso de cambio y realizar las reuniones de seguimiento con la presentación de indicadores de gestión del proceso (Eficacia, eficiencia, cobertura e impacto).
2. Desarrollar en el proceso de cambio organizacional, el procedimiento de inducción que brinde información para entender dicho proceso.
3. Aplicar las herramientas tecnológicas disponibles en la Entidad como apalancamiento del cambio.
4. Asignar efectivamente las responsabilidades que surgen del proceso de cambio organizacional.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 15 de 19

5. Desarrollar en los procesos de inducción a nuevos colaboradores y reintroducción anual, la sensibilización dirigida al desarrollo de cada proceso de cambio en particular.
6. Apalancar el proceso de cambio organizacional de manera articulada con el Plan Estratégico de Talento Humano y sus planes de acción (Plan anual de vacantes, plan de previsión de recursos humanos, plan de bienestar social e incentivos, plan institucional de capacitación y plan de seguridad y salud en el trabajo).

FASE III

Situación después del cambio organizacional

Los responsables de los Sistemas de Gestión deberán validar la eficacia del cambio implementado y de los controles. Posteriormente, presentaran a la Alta Dirección el cierre del plan de acción. De acuerdo al objetivo del cambio, la Alta Dirección avala el cierre de dicho plan o solicita ajustes en caso que se requiera.

En el caso del SGSST y cuando el cambio impacte dicho sistema, la coordinación del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo, realizará la verificación de la eficacia del cambio, con la participación de un integrante del COPASST, registrando el cierre en el Formato establecido para tal fin.

De igual manera, en el desarrollo de esta fase es importante informar los resultados del proceso de cambio y los indicadores utilizados en dicho proceso. Adicionalmente, es pertinente realizar los reconocimientos e incentivos finales a quienes lograron desarrollar efectivamente el proceso. Adicionalmente, se debe adquirir el pensamiento de mejora continua permanente y mantenimiento del cambio, inclusive en el marco del propio proceso. En lo posible se debe adherir el cambio a la propia cultura de la organización, para que se consolide y perdure. En ese sentido, es importante desarrollar acciones para contrarrestar la resistencia finalizado el plan de trabajo y el pensamiento de querer volver a la situación inicial.

Para el desarrollo de esta fase, el área que lidera el proceso de cambio debe realizar como mínimo lo siguiente:

1. Informar y socializar el resultado del cambio una vez finalizado, inclusive frente al plan propuesto para su desarrollo, así como los indicadores de gestión (Eficacia, eficiencia, cobertura e impacto).

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 16 de 19

2. Generar espacios de retroalimentación del personal impactado en el proceso de cambio.
3. Realizar reconocimientos que resulten de la manera en cómo los colaboradores abordaron el proceso de cambio.
4. Desarrollar estrategias para anclar el cambio a la cultura organizacional.
5. Aplicar refuerzos para el mantenimiento del cambio.

Es importante que los colaboradores contribuyan con propuestas que permitan fortalecer el mejoramiento continuo del proceso de cambio, informando los nuevos obstáculos que pudieran presentarse.



EVALUACIÓN

Con el fin de hacer seguimiento al desarrollo del Programa de Gestión del Cambio Organizacional, así como del impacto de las medidas previstas, se plantea para la evaluación del programa los siguientes indicadores:

- Indicador de eficacia: Actividades ejecutadas / Actividades planeadas.
- Indicador de eficiencia: Recurso utilizado / Recurso planeado.
- Indicador de cobertura: Personas que participaron en el proceso / personas previstas de participación en el proceso.
- Indicadores de impacto (Según cada proceso en particular).

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 17 de 19

- Evaluación sobre la percepción de las actividades y del proceso de cambio en particular.
- Establecimiento de acciones de mejora.

RESPONSABLES

La Alta Dirección: Es responsable de evaluar y aprobar los cambios que la Entidad debe aplicar en su Sistema de Gestión Integrado, así mismo, disponer los recursos que se requieran para ejecutar el procedimiento y garantizar el desarrollo de las actividades, continuidad de la prestación del servicio y la eficacia del SGI.

Los responsables de cada Sistema de Gestión (de Calidad, Seguridad de la Información, Ambiental, de Seguridad y Salud en el Trabajo, de empresa familiarmente responsable): Deberán ejecutar el procedimiento y garantizar que se identifiquen y valoren los riesgos asociados a los cambios generados requeridos.

El COPASST: Cuando se traten de cambios que afecten al SGSST debe participar en la propuesta de cambio en la organización, actividades o materiales, incluyendo nuevos proyectos, participando de la identificación de riesgos, así mismo debe revisar y hacer controles sobre la gestión de cambios generados en los proyectos.

Las áreas, dependencias o grupos donde se realicen procesos de cambio organizacional: Son responsables de contribuir en el desarrollo efectivo del cambio, asumiendo los roles y responsabilidades en dicho proceso, así como la importancia de conocer y ser conscientes de los peligros de sus actividades, de los controles establecidos para disminuir la probabilidad o consecuencias de la materialización de los posibles riesgos que generen incidentes, accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.

REFERENCIAS

- Baron Leon, N. R., Lopez Bello, S. A., & Ospina Ramirez, D. N. (2021). Gestión del cambio organizacional mediante la metodología del modelo adkar para la adaptación al trabajo remoto como contingencia por la pandemia producto del virus COVID-19.
- Begelle, M. (2021). Las 5 claves para una gestión efectiva del cambio. *Capital Humano*, 364,, 126–127.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión. Recuperado el 26 de 11 de 2021

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 18 de 19

Departamento Administrativo de la Función Pública. (27 de 09 de 2018). *Documents*.

Obtenido de Guía de estímulos:

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+de+est%C3%ADmulos+de+los+servidores+p%C3%ABlicos+-+Versi%C3%B3n+1+-+Septiembre+de+2018.pdf/3b282230-8bc0-3392-7357-077cd3d1d055?version=1.0&download=true>

García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas (17949998)*, 10(2), 293–305.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research. Obtenido de Modelo Adkar Prosci.

Hortua Arevalo, J. S. (2023). FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA Y METODOLÓGICA DEL PROGRAMA: “GESTIÓN DEL CAMBIO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN”, FORMULADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES DE ACUERDO CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE 2019-2022.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)*. Obtenido de <https://ia902905.us.archive.org/4/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers.pdf>

Parra Fernandez, M., Visbal Franco, O., Ethel Duran, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines* 36(1), 155-170.

Peña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 95, 723–740.

Rendon Veloza, A. M., Monterroza Sierra, J. L., Cubillos Prieto, N. F., Naranjo Ladino, R., & Roa Hernández, G. I. (2020). Modelo integrado de la gestión del cambio organizacional a través de los proyectos.

Řepa, V. (2021). Digital transformation of public administration.

Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 162–171. Obtenido de <https://doi-org.hemeroteca.lasalle.edu.co/10.1016/j.estger.2014.04.005>

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-PRO-010
	SISTEMA GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 22 de marzo de 2024
	PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 001
	PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Página 19 de 19

Superintendencia de Sociedades. (2019). *Planeación estratégica - 2019-2022*.

Recuperado el 14 de 09 de 2022, de Planeación:

https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Planeacion/PlaneacionEstrategicaySeguimiento/01-Seguimiento-Trimestre-1-2019.pdf

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	VIGENCIA DESDE	VIGENCIA HASTA	IDENTIFICACION DE LOS CAMBIOS REALIZADOS	RESPONSABLE
001	22/03/2024		Se hace necesario contar con el programa de gestión del cambio organizacional, que permita abordar este tipo de procesos en la Superintendencia bajo una serie de lineamientos que se fundamenten metodológica y epistemológicamente.	Director de Talento Humano

Elaboró: Contratista de la Dirección de Talento Humano	Revisó: Despacho del Superintendente, Secretaria General; Dirección de Talento Humano; Oficina Asesora de Planeación; Grupo de Comunicaciones	Aprobó: Despacho del Superintendente de Sociedades
Fecha: 05 de junio de 2023	Fecha: 27 de febrero de 2024	Fecha: 27 de febrero de 2024