



Escuela de Administración de Tecnologías de Información

***Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en
COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en
CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.***

Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Administración
de Tecnología de Información

Modalidad Proyecto de Graduación

Elaborado por: Usiel Ramírez González

Prof. Tutor: Ing. Angela Tencio Chacón, MAP

Cartago, Costa Rica

Semestre II

Mes, 2024



Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A © 2024 by Usiel Ramírez González is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
GRADO ACADÉMICO: LICENCIATURA

Los miembros del Tribunal Examinador de la Escuela de Administración de Tecnologías de Información, recomendamos que el siguiente informe del Trabajo Final de Graduación del estudiante Usiel Ramírez González sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de Licenciatura de Tecnología de Información.

Ing. Angela Tencio Chacón, MAP - Profesora Tutora



Licdo. Daniel Araya Fallas - Lector externo

MSc. Laura Alpízar Chaves - Lectora académica

Ing. Yarima Sandoval Sánchez, MSc - Coordinadora de Trabajo Final de Graduación

Dedicatoria

A Dios, que me ha guiado y ayudado hasta el día de hoy, que me ha abierto y cerrado las puertas necesarias para ser la persona que soy hoy en día.

A mis papás, que me han formado desde el ejemplo y siempre han sido un apoyo y respaldo durante toda mi vida, y se lo orgullosos que están de mí, así como yo de ellos.

A mi hermano Jean Paul Ramírez, que gracias a él entré al TEC, ha sido mi ejemplo e inspiración para seguir superándome, me ha enseñado de lo que soy capaz, y siempre ha estado para mí para apoyarme.

A mi novia Sophia, que es la que me ayudado en mis momentos más estresantes durante la universidad y la vida, y más en esta etapa del TFG, ha estado para ayudarme y ofrecerme su apoyo y amor incondicional durante este proceso que ha tenido sus altas y bajas.

A mis amigos de la universidad Andrés, Jairo, Fiorella, Fabiana, Randall, Kemuel, sin ellos no estaría en este punto de mi carrera, han sido los que me han acompañado en trabajos, exposiciones, trasnochadas, y siempre han estado para ayudarme en lo que necesite, y más que compañeros de la universidad se han convertido en amigos.

Resumen

Ramírez González, Usiel. (2024) Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. (Trabajo Final de Graduación). Escuela de Administración de Tecnologías de Información. Tecnológico de Costa Rica.

Este trabajo final de graduación presenta el desarrollo de una metodología de gestión del cambio organizacional para CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., enfocada en facilitar la adopción de proyectos de TI. El objetivo principal es crear una metodología basada en el marco de referencia COBIT 2019 y el modelo ADKAR, utilizando las mejores prácticas de la industria, para gestionar de manera efectiva la resistencia al cambio organizacional.

Para alcanzar este objetivo, se inició con un análisis de la situación actual de la organización, evaluando las prácticas existentes en la gestión del cambio organizacional en los proyectos de TI. Este análisis reveló importantes brechas, como la falta de formalización en los procesos de cambio, una comunicación ineficaz, y la ausencia de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar la efectividad de los cambios implementados.

Con base en estos hallazgos, se diseñó una metodología compuesta por tres fases: preparación, gestión y sostenibilidad del cambio. Cada fase está diseñada para abordar aspectos clave del proceso de cambio, como la formación de los colaboradores, la definición clara de los roles y responsabilidades, y el monitoreo continuo para garantizar que los proyectos de TI se adopten con éxito. La metodología también incluye artefactos como la Matriz RACI, el plan de gestión de la resistencia y el plan de formación, que permiten una implementación estructurada y controlada.

La propuesta de esta metodología no solo aborda los problemas actuales relacionados con la resistencia al cambio, sino que también proporciona un enfoque integral para la adopción de nuevas tecnologías en CONCASA, alineando los proyectos de TI con las metas de la organización y garantizando su éxito a través de un seguimiento continuo y retroalimentación efectiva.

Palabras claves: Gestión del cambio organizacional, COBIT 2019, ADKAR, PROSCI, proyectos de TI, resistencia al cambio, sostenibilidad del cambio organizacional.

Abstract

Ramírez González, Usiel. (2024). Proposal of a methodology for organizational change management based on COBIT 2019 and best practices for the adoption of IT projects at CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. (Final Graduation Project). School of Information Technology Management. Costa Rica Institute of Technology.

This final graduation project presents the development of a methodology for organizational change management at CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., focused on facilitating the adoption of IT projects. The main objective is to create a methodology based on the COBIT 2019 framework and the ADKAR model, utilizing industry best practices to effectively manage organizational change resistance.

To achieve this objective, an analysis of the current situation of the organization was conducted, evaluating existing practices in organizational change management within IT projects. This analysis revealed significant gaps, such as the lack of formalization in change processes, ineffective communication, and the absence of monitoring mechanisms to evaluate the effectiveness of implemented changes.

Based on these findings, a methodology was designed consisting of three phases: preparation, management, and sustainability of the change. Each phase is designed to address key aspects of the change process, such as employee training, clear definition of roles and responsibilities, and continuous monitoring to ensure successful adoption of IT projects. The methodology also includes artifacts like the RACI Matrix, the resistance management plan, and the training plan, which allow for a structured and controlled implementation.

This methodology not only addresses the current issues related to change resistance but also provides an integral approach for the adoption of new technologies at CONCASA, aligning IT projects with the organization's goals and ensuring their success through continuous monitoring and effective feedback.

Keywords: Organizational change management, COBIT 2019, ADKAR, PROSCI, IT projects, change resistance, sustainability of organizational change.

Tabla de Contenidos

1. Introducción	1
1.1. Descripción General	1
1.2. Antecedentes	2
<i>1.2.1. Descripción de la organización</i>	2
<i>1.2.2. Trabajos similares realizados dentro y fuera de la organización</i>	4
1.3 Planteamiento del problema	6
<i>1.3.2 Situación problemática</i>	6
<i>1.3.3 Justificación del proyecto</i>	10
<i>1.3.4 Beneficios esperados o aportes del Trabajo Final de Graduación</i>	11
1.4 Objetivos del Trabajo Final de Graduación	12
<i>1.4.1 Objetivo general</i>	12
<i>1.4.2 Objetivos específicos</i>	12
1.5 Alcance	12
1.6 Supuestos	13
1.7 Entregables	14
<i>1.7.1 Entregables del producto</i>	14
<i>1.7.2 Gestión del proyecto</i>	14
<i>1.7.3 Minutas</i>	15
<i>1.7.4 Gestión del Cambio</i>	15
1.8 Limitaciones	15
2 Marco Conceptual	15
2.1 Gestión del cambio organizacional	16
<i>2.1.1 Cultura organizacional</i>	17
<i>2.1.2 Resistencia al cambio</i>	17
<i>2.1.3 Involucrados (Stakeholders)</i>	17
2.2 Metodología	18
<i>2.2.1 Artefactos</i>	18
2.3 Mejores prácticas	19
<i>2.3.1 COBIT 2019</i>	19
<i>2.3.2 ADKAR</i>	21
<i>2.3.3 Proceso de 3 fases de PROSCI</i>	22

2.4	Análisis de brechas	23
2.4.1	<i>Situación actual</i>	23
2.4.2	<i>Situación deseada</i>	23
2.4.3	<i>Análisis de brechas existentes</i>	23
2.4.4	<i>Plan de acción</i>	24
3	Marco Metodológico	24
3.1	Tipo de Investigación	24
3.2	Enfoque y diseño de la Investigación	25
3.2.1	<i>Enfoque investigación</i>	25
3.2.2	<i>Diseño investigación</i>	26
3.3	Fuentes de datos e información	27
3.3.1	<i>Fuentes primarias</i>	27
3.3.2	<i>Fuentes secundarias</i>	28
3.4	Sujetos de investigación	29
3.5	Variables o categorías de la investigación	31
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.6.1	<i>Entrevistas</i>	33
3.6.2	<i>Cuestionarios</i>	34
3.6.3	<i>Revisión documental</i>	34
3.7	Procedimiento metodológico de la Investigación	35
3.7.1	<i>Fase 1</i>	36
3.7.2	<i>Fase 2</i>	36
3.7.3	<i>Fase 3</i>	36
3.8	Operacionalización de las variables o categorías	37
4	Análisis de Resultados	39
4.1	Fase 1: Análisis de la situación actual	39
4.1.1	<i>Recopilación de información</i>	39
4.1.2	<i>Situación actual desde el nivel de gestión</i>	40
4.1.3	<i>Situación actual desde el nivel operativo</i>	45
4.1.4	<i>Análisis de brecha</i>	55
4.1.5	<i>Puntos de mejora</i>	57
4.2	Fase 2: Investigación y revisión de mejores prácticas	58

4.2.1	<i>Instrumentos utilizados</i>	58
4.2.2	<i>Análisis de mejores prácticas</i>	59
5	Propuesta de Solución	63
5.1	Justificación de la propuesta	63
5.2	Fase 3: Desarrollo de la metodología de gestión del cambio organizacional	64
5.2.1	<i>Recopilación de la información</i>	64
5.3	Propuesta de la metodología de gestión del cambio organizacional para CONCASA CRV 64	
5.3.1	<i>Fase 1: Preparación del cambio</i>	64
5.3.2	<i>Fase 2: Gestión del cambio</i>	66
5.3.3	<i>Fase 3: Monitoreo y sostenibilidad del cambio</i>	68
5.3.4	<i>Hoja de ruta de la metodología</i>	69
5.4	Análisis de la viabilidad de la propuesta	71
5.4.1	<i>Análisis costo-beneficio</i>	71
5.4.1.1	Cálculo de costos	71
5.4.1.2	Beneficios de la propuesta	73
6	Conclusiones	74
6.1	Objetivo específico #1	74
6.2	Objetivo específico #2	75
6.3	Objetivo específico #3	75
7	Recomendaciones	76
8	Referencias	77
9	Apéndices	80
9.1	Apéndice A: Plantilla de minutas	80
9.2	Apéndice B: Plantilla de gestión del cambio	81
9.3	Apéndice C: Plantilla de entrevista	82
9.4	Apéndice D: Cronograma	82
9.5	Apéndice E: Minutas	83
Minuta 01	83
9.6	Apéndice F: Plantilla de revisión documental con relación a COBIT 2019 y al modelo ADKAR	85
9.7	Apéndice G: Platilla de revisión documental de buenas prácticas de la gestión del cambio organizacional	85

9.8 Apéndice H: Platilla de revisión documental de modelos y marcos de referencia analizados de la gestión del cambio organizacional.	86
9.9 Apéndice I: Platilla de entrevista “situación actual”.	86
9.10 Apéndice J: Platilla de cuestionario “situación actual”.	89
9.11 Apéndice J: Entrevista semiestructurada de la situación actual.	92
9.12 Apéndice K: Cuestionarios de la situación actual.	96
Cuestionario 1	96
Cuestionario 2	98
Cuestionario 3	101
Cuestionario 4	104
Cuestionario 5	106
Cuestionario 6	109
Cuestionario 7	112
Cuestionario 8	114
Cuestionario 9	117
Cuestionario 10	120
Cuestionario 11	122
Cuestionario 12	125
9.13 Apéndice L: Entregable I: Informe situación actual.	128
9.14 Apéndice M: Entregable II: Informe análisis comparativo buenas prácticas.	141
9.15 Apéndice N: Entregable III: Metodología gestión del cambio organizacional.	143
Introducción	143
Objetivo	144
Relación actividad y artefacto.	144
Metodología	145
Fase 1: Preparación del cambio	145
Marcos y modelos que soportan la fase	145
Actividades.	146
Artefactos.	146
Entradas, instrumentos y salidas.	147
Fase 2: Gestión del cambio.	148
Marcos y modelos que soportan la fase.	148
Actividades.	149

Artefactos.	150
Relación actividad y artefacto.	150
Entradas, instrumentos y salidas.	150
Fase 3: Monitoreo y sostenibilidad del cambio.	151
Marcos y modelos que soportan la fase.	152
Actividades.	152
Artefactos.	153
Relación actividad y artefacto.	153
Entradas, instrumentos y salidas.	154
9.16 Apéndice O: Entregable III: Artefactos.	156
Documento de evaluación del cambio.	156
Matriz RACI	157
Plan de comunicaciones.	159
Encuestas de evaluación inicial	160
Plan de Formación Inicial	161
Plan de capacitaciones.	162
Encuestas de progreso	164
Plan de gestión de resistencia.	166
Plan de incentivos y reconocimientos	168
Reporte de monitoreo del cambio.	169
Plan de ajustes y optimización.	170
Encuestas de retroalimentación	170
Informe de evaluación del cambio.	171
10 Anexos	172
Anexo I. Organigrama de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.	173
Anexo II. Salarios mínimos según MTSS	174

Índice de Tablas

Tabla 1: Roles del equipo de trabajo	3
Tabla 2: Entregables del producto	14
Tabla 3: Fuentes primarias	28
Tabla 4: Fuentes secundarias	29
Tabla 5: Sujetos de Investigación	30
Tabla 6: Variables de investigación objetivo específico 1.....	32
Tabla 7: Variables de investigación objetivo específico 2.....	32
Tabla 8: Variables de investigación objetivo específico 3.....	33
Tabla 9: Operacionalización de las variables.....	37
Tabla 10: Resumen de situación actual a nivel de gestión.....	44
Tabla 11: Promedio respuestas sección 1	46
Tabla 12: Promedio respuestas sección 2	48
Tabla 13: Promedio respuestas sección 3	50
Tabla 14: Promedio respuestas sección 4	52
Tabla 15: Promedio respuestas sección 5	54
Tabla 16: Análisis de brecha.....	56
Tabla 17: Puntos de mejora.....	57
Tabla 18: Revisión documental de modelos y marcos de referencia analizados	59
Tabla 19: Revisión documental de las buenas prácticas	60
Tabla 20: Hoja de ruta de propuesta de implementación de la metodología	70
Tabla 21: Cálculo de costos totales.....	72
Tabla 22: Beneficios de la propuesta de la metodología	73
Tabla 23: Plantilla de minutas.....	80
Tabla 24: Plantilla de gestión del cambio	81
Tabla 25: Plantilla de entrevista.....	82
Tabla 26: Cronograma del proyecto	82
Tabla 27: Minuta de reunión del problema.....	83
Tabla 28: Plantilla de revisión documental con relación a COBIT 2019 y ADKAR	85
Tabla 29: Plantilla de revisión documental de las buenas prácticas	85
Tabla 30: Plantilla de revisión documental de modelos y marcos de referencia analizados	86
Tabla 31: Plantilla de entrevista “situación actual”	86
Tabla 32: Plantilla de cuestionario “situación actual”	89
Tabla 33: Entrevista semiestructurada de la situación actual	92

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama del equipo de trabajo	4
Figura 2: Diagrama árbol del problema	9
Figura 3: Mapa jerárquico de conceptos claves	16
Figura 4: Fases del proyecto	36

1. Introducción

1.1. Descripción General

La innovación y la adopción de nuevas tecnologías son factores clave para el éxito de las empresas en el mundo moderno. Sin embargo, estos procesos a menudo enfrentan importantes desafíos, especialmente en lo que respecta a la gestión del cambio organizacional. En este contexto, la empresa CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., dedicada al desarrollo inmobiliario en Costa Rica, ha identificado la necesidad de mejorar sus prácticas de gestión del cambio para asegurar la implementación efectiva de proyectos de TI.

La pertinencia e importancia del tema de este trabajo radica en la necesidad crítica de gestionar el cambio organizacional de manera efectiva en el contexto de los proyectos de TI. Los proyectos de TI y soluciones tecnológicas es una tendencia global y una necesidad imperativa para mantener la competitividad y diferenciación en el mercado. En este sentido, CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., una empresa con una trayectoria significativa en el sector inmobiliario de Costa Rica enfrenta desafíos particulares en la adopción de nuevas tecnologías y la gestión de los cambios organizacionales que estas implican. La resistencia al cambio, el involucramiento de los empleados y la inexistencia de una metodología estructurada de gestión del cambio organizacional han generado problemas que afectan la eficiencia y el éxito de los proyectos desarrollados por el departamento de TI.

El presente trabajo se asocia con el problema empresarial de gestionar el cambio organizacional dentro de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. Se ha identificado que la adopción de nuevos sistemas tecnológicos, como el ERP de Microsoft Business Central, enfrenta una gran resistencia debido a experiencias negativas previas y una gestión inadecuada del cambio. Los antecedentes muestran que, aunque existen esfuerzos previos en la gestión de proyectos, no se ha implementado una metodología específica para la gestión del cambio que considere las mejores prácticas de la industria y marcos de referencia reconocidos como COBIT 2019 y ADKAR.

La hipótesis de trabajo del proyecto es que la propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en las mejores prácticas de la industria y en el marco de referencia COBIT 2019, que proporcionará una guía estructurada y los insumos necesarios para mejorar la adopción y ejecución de los proyectos desarrollados por el departamento de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. Se espera que sirva como un plan detallado que, una vez implementado, reducirá la resistencia al cambio, proporcionará medios y herramientas para aumentar la motivación del personal y optimizará el uso de recursos en la organización.

Este informe se organiza de la siguiente manera: en la sección uno se presenta una introducción donde se abarca el contexto de la organización, el planteamiento del problema, alcance, supuestos, entregables y entre otros aspectos importantes, en la sección dos se encuentra el marco conceptual, en la sección tres el marco metodológico, en la sección cuatro el análisis de resultados, en la sesión

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

cinco la propuesta de solución, en la sección seis las conclusiones y en la sección siete las recomendaciones.

1.2. Antecedentes

1.2.1. Descripción de la organización

Constructora CONCASA CRV, S.A. es una destacada empresa de desarrollo inmobiliario con una trayectoria de más de 30 años en el mercado de bienes raíces. Fundada en Venezuela, la empresa ha expandido sus operaciones a otros países de América Latina, incluyendo Costa Rica y Panamá. CONCASA se especializa en la construcción y comercialización de proyectos habitacionales, que abarcan desde condominios y torres de apartamentos hasta centros comerciales y hoteles.

En Costa Rica, CONCASA comenzó sus operaciones en 2002 con la construcción de un conjunto de apartamentos para una reconocida empresa hotelera en Guanacaste. Desde entonces, la empresa ha desarrollado más de 20 proyectos inmobiliarios en el país, incluyendo destacados proyectos como Campo Real, Bosque Real, Paso Real, Vista Real, y muchos más. A lo largo de su trayectoria, CONCASA ha entregado más de 20,000 unidades habitacionales, contribuyendo significativamente al sector inmobiliario costarricense (CONCASA, 2023).

CONCASA se caracteriza por su enfoque en la calidad de vida, desarrollando comunidades integrales que ofrecen no solo viviendas, sino también una variedad de servicios y amenidades que mejoran la experiencia de sus residentes. La empresa utiliza procesos optimizados y acabados de primera calidad para ofrecer productos inmobiliarios asequibles a través de un proceso de compra simplificado.

Además, es relevante destacar que el Departamento de Gestión de Sistemas y TI fue creado como parte del proceso de transformación digital en 2020, iniciando como un equipo especializado, y en 2022 evolucionó a departamento de TI (Christian Chaves, comunicación personal, 6 de junio de 2024). Donde actualmente el departamento de TI cuenta con su función de transformación digital como se observa en el organigrama de la empresa (**Anexo I. Organigrama de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.**), con el objetivo de buscar y proponer soluciones e iniciativas que apoyen y soporten al negocio.

1.2.1.1. Misión

La misión de Constructora CONCASA CRV, S.A., es “Apoyar a nuestros clientes para que su sueño de adquirir su propio hogar sea una meta realizable” (CONCASA, 2023)

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

1.2.1.2. Visión

La visión de Constructora CONCASA CRV, S.A., es “Ser una empresa inmobiliaria reconocida nacional e internacionalmente como marca líder e innovadora” (CONCASA, 2023)

1.2.1.3. Valores

Los valores organizacionales de Constructora CONCASA CRV, S.A., son:

- Liderazgo
- Amistad
- Innovación
- Experiencia del cliente

1.2.1.4. Equipo de trabajo

Para llevar a cabo este proyecto, se conformará un equipo de trabajo compuesto por colaboradores del Departamento de Gestión de Sistemas y TI y diferentes áreas de la empresa que se han visto implicados en diferentes proyectos de TI, como ventas, financiero y entre otras.

A continuación, se presenta en la **Tabla 1** una síntesis de la información relevante sobre el equipo de trabajo involucrado en el proyecto.

Tabla 1:
Roles del equipo de trabajo

Rol	Funciones del rol en la empresa	Funciones del rol en el proyecto
Coordinador de TI	Gestiona la digitalización de la organización y el departamento de gestión de sistemas y TI.	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador • Apoyo de recursos para el desarrollo del proyecto.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados enfocados en el área de mercadeo. • Empleados enfocados en el área de contabilidad. • Empleados enfocados en el área comercial. • Empleados enfocados en el área de TI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindan insumos para el análisis de la situación actual. • Son los usuarios finales del proyecto.
Estudiante que desarrolla el TFG	Empleado de la organización que desempeña funciones relacionadas a la gestión y soporte de proyectos enfocándose en QA	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollador y gestor del proyecto de la propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional.

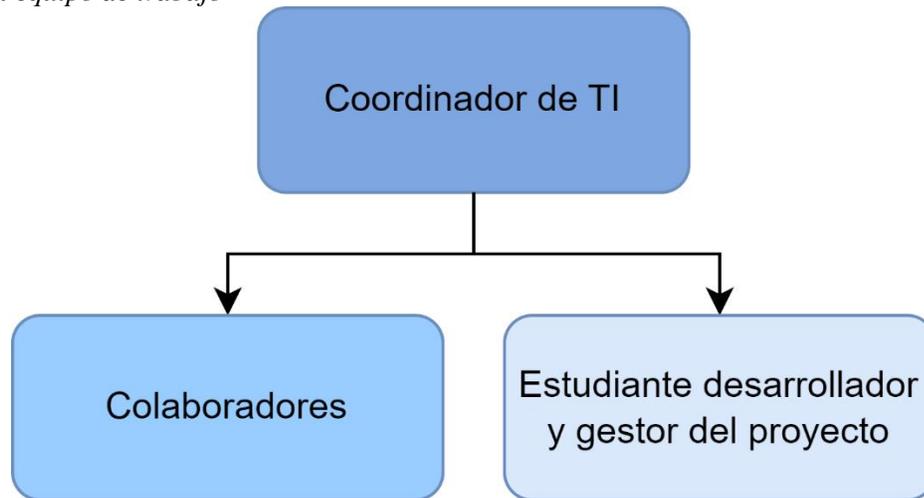
Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

	<i>Automatization</i> , para los proyectos del departamento de TI.	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la **Figura 1**.se presenta el organigrama respectivo al equipo de trabajo que estará implicado en el desarrollo del proyecto.

Figura 1:
Organigrama del equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

1.2.2. Trabajos similares realizados dentro y fuera de la organización

En esta sección se describen los proyectos similares, tanto fuera como dentro de la organización, que serán tomados en cuenta para el desarrollo del actual proyecto, sirviendo como insumos o guías para su desarrollo.

1.2.2.1. Proyectos similares dentro de la organización

Debido al corto tiempo de existencia del departamento de TI, no hay muchas iniciativas o proyectos relacionados específicamente con el cambio de la cultura organizacional. Sin embargo, se han identificado proyectos relacionados con la gestión, los cuales son de utilidad para comprender el contexto de la empresa y su gestión interna. A continuación, se describen estos proyectos.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

1.2.2.1.1. Propuesta de un plan de gestión para el mejoramiento del proceso de preventa de Constructora CONCASA CRV, S.A.

Este proyecto, desarrollado por Chaves Mora, C. (2020), se centró en la recolección de información necesaria para mejorar el proceso de preventa del Departamento de Comercialización de Constructora CONCASA CRV, S.A. El objetivo principal era estructurar una guía de gestión que permitiera aplicar técnicas, herramientas y buenas prácticas disponibles en el mercado. La investigación empleó entrevistas, grupos focales y una revisión de buenas prácticas, evidenciando la necesidad de mejorar el proceso de preventa para optimizar recursos y tiempos de procesamiento.

1.2.2.1.2. Propuesta de implementación del proceso y su herramienta tecnológica para la gestión de activos de TI para la empresa Constructora CONCASA CRV, S.A.

Este proyecto desarrollado por Mora Matamoros, J. A. (2022) tuvo como objetivo crear una propuesta de implementación del proceso y su herramienta tecnológica para la gestión de activos de TI, permitiendo un mayor control de los activos existentes por parte del Departamento de Gestión de Sistemas y TI. El enfoque se centró en analizar el estado actual del proceso, rediseñar dicho proceso utilizando el marco de referencia COBIT v5, y proponer una herramienta tecnológica adecuada. Este proyecto contribuye al trabajo ofrecen un marco de referencia sobre cómo gestionar procesos de TI y utilizar herramientas tecnológicas para mejorar la gestión, lo cual es fundamental para la adopción de proyectos de TI bajo una metodología de gestión del cambio.

1.2.2.2 Proyectos similares fuera de la organización

En cuanto a proyectos similares fuera de la organización, no se encontraron proyectos relacionados directamente con el cambio de gestión organizacional. No obstante, se identificaron proyectos relacionados con la gestión de cambios organizacional mediante la implementación de COBIT, los cuales proporcionan insumos valiosos. A continuación, se explicarán estos proyectos.

1.2.2.2.1 Propuesta de mejora sobre los controles generales y pruebas del proceso de Gestión de los Cambios de TI basada en el marco de referencia COBIT 2019.

Este proyecto se enfocó en mejorar los controles generales y las pruebas del proceso de gestión de cambios de TI en la empresa XYZ. Se implementaron mejores prácticas basadas en COBIT 2019, buscando estandarizar el proceso de gestión de cambios y asegurando una transición más efectiva de los cambios implementados. Este proyecto proporciona un insumo valioso para el proyecto en cuestión, ya que, utiliza un enfoque similar en la gestión de cambios basado en COBIT 2019 (Artavia, 2021).

1.2.2.2 Propuesta de estandarización del proceso de gestión de los cambios de proyectos tecnológicos para la empresa XUMTECH basada en las mejores prácticas

Este proyecto desarrolló una propuesta para estandarizar el proceso de gestión de cambios de proyectos tecnológicos en la empresa XUMTECH. Utilizando mejores prácticas de la industria, como ITIL 4 y COBIT 2019, se buscó optimizar el proceso de gestión de cambios para mejorar la eficiencia y reducir riesgos. Este proyecto es relevante para el proyecto, debido a que demuestra cómo la aplicación de marcos de referencia internacionales puede mejorar la gestión de cambios dentro de una organización (Granados Gómez, E, 2023).

1.3 Planteamiento del problema

En esta sección se describe la situación problemática hallada dentro del entorno de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., la cual motiva el desarrollo del proyecto y se mencionan los beneficios esperados del producto.

1.3.2 Situación problemática

En CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., según lo conversado con Christian Chaves, coordinador de TI (**Minuta 01**) la adopción del cambio por parte de la organización durante la planificación y ejecución de los proyectos de TI no ha sido eficiente, lo que le ha generado múltiples problemas a lo largo del proceso. Uno de los problemas más notables es la resistencia al cambio por parte del personal, que se traduce en una serie de consecuencias negativas para la organización. Esta resistencia se manifiesta en la desmotivación del personal, lo cual lleva a una pérdida significativa de productividad. Además, la cultura organización no fomenta la aceptación de nuevos procesos y herramientas, dificultando el cumplimiento de los tiempos de entrega y salida de los proyectos, lo que a su vez provoca un uso excesivo de recursos.

Otro efecto de la adopción ineficiente del cambio es el aumento en los costos. Este incremento se debe, en gran parte, a que la organización se ve obligada a actuar de forma reactiva ante diversos escenarios no previstos, en lugar de tener un enfoque proactivo que permita anticiparse a los problemas. La cultura organizacional no cuenta con un enfoque estructurado y planificado que contribuya a este escenario de improvisación constante.

Al analizar las causas de estos problemas, se observa que el tiempo del personal está enfocado únicamente en lo que se produce y en lo que el cliente obtiene como producto final, dejando de lado aspectos cruciales como la planificación y el involucramiento de las partes interesadas, para fomentar la aceptación del cambio. Por lo tanto, la cultura organizacional se enfoca en sacar proyectos y no promover la necesidad del cambio, como se explicará más adelante en los proyectos analizados. También se debe a que los altos mandos no brindan el espacio ni los recursos para desarrollar un liderazgo sobre la importancia de planificar y adaptar los proyectos de TI a las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

La inexistencia de una metodología de gestión del cambio específicamente para la adopción de proyectos de TI, lo que conlleva a una planificación que no prevé temas relacionados con la gestión del cambio organizacional, además, un mínimo involucramiento de los clientes finales, quienes juegan un papel crucial en la implementación exitosa de cualquier proyecto. La experiencia del departamento de TI también es un factor determinante en la problemática general. Esta se refleja en las habilidades y conocimiento por parte de los empleados para implementar cambios, así como en la motivación y deseo para participar y apoyar dichos cambios.

Asimismo, se identifica que la cultura organizacional desarrolla las habilidades y conocimientos de una forma reactiva, es decir, cuando son necesarias para la ejecución de un proyecto, ya que, no se cuenta con un desarrollo continuo que proporcione espacios para practicar y desarrollar nuevas habilidades necesarias para el cambio, lo cual impide que los empleados se sientan preparados y seguros para adoptar nuevas tecnologías y metodologías. Las malas experiencias en proyectos pasados también contribuyen a la resistencia al cambio, ya que generan desconfianza y una actitud negativa hacia nuevas iniciativas.

Estas causas y efectos mencionados anteriormente han afectado diversos proyectos como se explica a continuación:

- **ConcasaLife primera versión:** Este proyecto consiste en la implementación de una aplicación que gestione los accesos, amenidades de los condominios enfocado en tres módulos, el de cliente, administración y guardas. Para este proyecto no se realizó un involucramiento adecuado de los usuarios finales desde las etapas tempranas, resultando en una planificación deficiente y poca retroalimentación continua. Aunque la primera liberación fue bien recibida por los clientes finales, esto porque venía a digitalizar y automatizar procesos que se realizaban de forma manual, pero el poco involucramiento inicial limitó su efectividad y trajo consecuencias para futuros proyectos.
- **ConcasaLife segunda versión:** Este proyecto mantiene el mismo objetivo del primer ConcasaLife, pero en este se plantea el cambio de proveedor para proporcionar una aplicación más robusta. A pesar de las lecciones aprendidas del proyecto anterior, existió un mínimo involucramiento del cliente durante la planificación y ejecución del proyecto, que resultó en retrasos y ajustes reactivos. Esto llevó a que varias administraciones buscarán alternativas, afectando negativamente la implementación.
- **ConcasaHome:** Este proyecto consiste en un desarrollo a la medida que brinda una plataforma para gestionar las adquisiciones de una propiedad, brindando tres módulos el del cliente, el del asesor de ventas y el asesor financiero. Aunque dicho proyecto contó con demostraciones y capacitaciones con mayor involucramiento que los anteriores proyectos por parte de los clientes finales, no se guió de una estructura clara y orientada hacia un objetivo definido, lo cual genera incertidumbre sobre la preparación de los involucrados para la liberación del sistema, lo cual puede generar en un futuro algunos de los efectos antes mencionados.

- **Business Central:** Este proyecto consiste en la implementación del ERP de Microsoft. Dicho proyecto enfrenta resistencia al cambio debido a experiencias negativas previas con procesos de migración. Fomentando un ambiente negativo y de rechazo hacia la migración, extendiendo los tiempos planificados para el proyecto, esto debido a experiencias pasadas donde no se gestionó el cambio y dejó como consecuencia una perspectiva negativa.

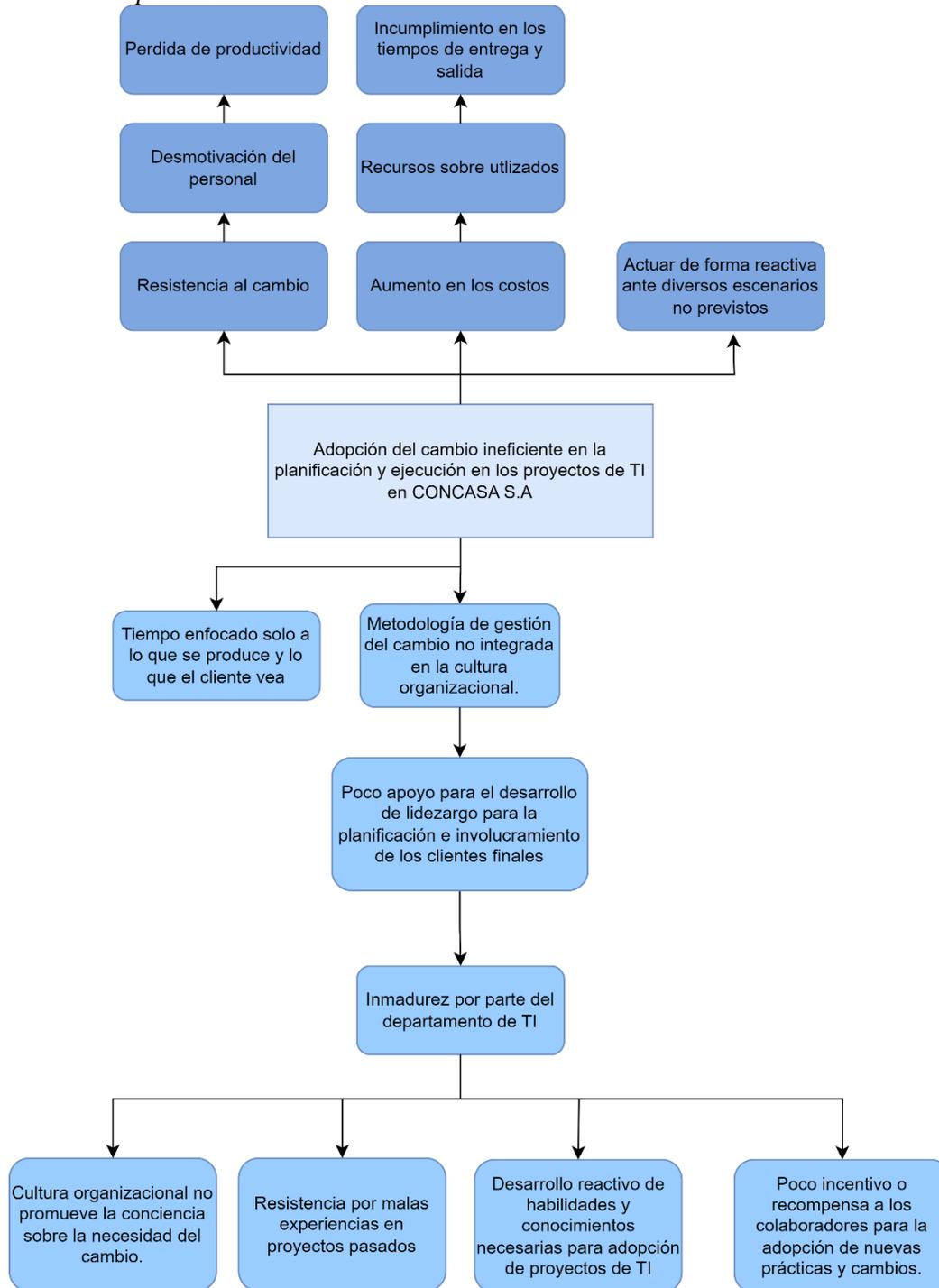
Por lo tanto, para abordar estos problemas, el proyecto actual propondrá una metodología que incluya soluciones o artefactos específicos que colaboren en la gestión y mitigación de estas dificultades y efectos presentes. Se buscará elaborar una metodología de gestión del cambio organizacional, para mejorar los factores como la planificación y el involucramiento de los clientes finales, así como desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios en los empleados para facilitar la adopción de nuevas tecnologías y prácticas.

El diagrama seleccionado para ilustrar la problemática fue el árbol de problema la cual se visualiza en la **Figura 2**, detallando los efectos y las causas del problema, facilitando una comprensión de los efectos y causas que contribuyen a la problemática actual.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Figura 2:

Diagrama árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

1.3.3 Justificación del proyecto

La relevancia de este proyecto para un estudiante de Administración de Tecnologías de la Información (ATI) se manifiesta en la oportunidad de aplicar de manera práctica y efectiva los conocimientos adquiridos durante su formación académica, especialmente en el ámbito de la gestión del cambio organizacional. La transformación digital es una necesidad imperativa para las empresas modernas, y su éxito depende en gran medida no solo de la implementación de nuevas tecnologías, sino también de la adopción y aceptación de estas por parte de todos los miembros de la organización. Por lo tanto, la resistencia al cambio es uno de los desafíos más recurrentes en este proceso, y su manejo adecuado es esencial para garantizar que las iniciativas de TI alcancen su máximo potencial.

Uno de los pilares fundamentales de la carrera de ATI son las gestiones de diferentes áreas, en este caso en específico, sería la gestión del cambio organizacional, que será abordada de una manera integral a través de marcos de trabajo como el objetivo de gestionar la facilitación del cambio organizativo BAI05 de COBIT 2019 y diversos modelos de gestión del cambio organizacional estudiados a lo largo de la carrera. Permitiendo al estudiante aplicar estos marcos y modelos, utilizando estrategias específicas para gestionar y mitigar la resistencia al cambio, que es uno de los riesgos más recurrentes en los proyectos de adquisición de sistemas de información y TI. La gestión adecuada del cambio no solo previene la resistencia, sino que también facilita una transición suave y efectiva hacia nuevas iniciativas tecnológicas.

El objetivo BAI05 del marco de trabajo de COBIT 2019 proporciona una estructura detallada para la gestión del cambio, enfocándose en identificar y mitigar los riesgos asociados con la implementación de nuevas tecnologías. Este proyecto se beneficiará de estas directrices, adaptándolas a las necesidades específicas de la organización en la que se implementará. Además, los modelos de gestión del cambio estudiados en la carrera, como el modelo de cambio de Lewin, el modelo ADKAR y el ciclo de vida de la gestión del cambio, ofrecerán un enfoque multidimensional para abordar la resistencia al cambio y asegurar una adopción exitosa.

Cabe recalcar que el perfil del Administrador de Tecnologías de Información se destaca por su capacidad para actuar como un enlace entre la tecnología y la administración. Este proyecto pone en relieve esta competencia al enfocarse en la gestión del cambio organizacional como una pieza clave para la implementación exitosa de tecnologías de información. La propuesta de implementación de mejores prácticas y modelos de gestión del cambio estudiados en la carrera proporcionará una metodología con las mejores prácticas para asegurar la adopción efectiva de nuevas tecnologías en la organización. Esto incluye no solo la implementación técnica de soluciones tecnológicas, sino también la gestión de las expectativas y la preparación de los empleados para los cambios a futuro.

Además, el desarrollo de este proyecto requerirá la aplicación de conocimientos adquiridos en cursos fundamentales de la carrera, como la administración de procesos de negocio y la gestión

de proyectos tecnológicos. El estudiante diseñará una metodología de gestión del cambio que incorpore la gestión de riesgos relacionados con la resistencia al cambio, la capacitación continua y la comunicación efectiva, asegurando así una transición eficiente y la aceptación de las nuevas tecnologías en la organización. La capacitación continua es especialmente crucial, ya que empodera a los empleados con las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a las nuevas tecnologías, mientras que una comunicación efectiva asegura que todos los involucrados comprendan el propósito y los beneficios del cambio.

En conclusión, este proyecto es una oportunidad para que el estudiante de ATI demuestre y aplique una amplia gama de habilidades y conocimientos en un contexto real y relevante. Al abordar áreas críticas como la gestión del cambio y la mitigación de la resistencia, ya que, el proyecto no solo cumple con los requisitos académicos del Trabajo Final de Graduación, sino que también aporta un valor significativo a la organización donde se propone. Asegurando que el estudiante no solo está preparado para enfrentar los desafíos del mundo laboral, sino que también puede contribuir de manera efectiva y tangible al éxito de las iniciativas tecnológicas en su entorno profesional.

1.3.4 Beneficios esperados o aportes del Trabajo Final de Graduación

En esta sección se explican los beneficios tanto directos como indirectos generados por el producto del proyecto, a continuación, se detallan los beneficios esperados.

1.3.4.1 Beneficios directos

- **Establecimiento de una metodología de gestión de cambio para los proyectos de TI:** La adopción de una metodología específica de gestión del cambio asegurará que los proyectos de TI sigan un proceso estructurado, minimizando la improvisación, mejorando la consistencia en la ejecución con respecto a la gestión del cambio organizacional.
- **Claridad de los procesos de gestión del cambio:** La propuesta de una metodología de gestión del cambio detalla de manera precisa los pasos a seguir, estableciendo un camino estructurado y proporcionando herramientas para la adopción y ejecución de los proyectos de TI.
- **Compromiso y aceptación de los involucrados:** La propuesta permite involucrar a los *stakeholders* desde el principio, obteniendo su *feedback* y ajustando el plan en función de sus aportes.
- **Identificación de recursos necesarios:** La propuesta detalla los recursos (humanos, tecnológicos) necesarios para llevar a cabo el cambio que surgen de un proyecto de TI.

1.3.4.2 Beneficios indirectos

- **Mejora en la cultura organizacional del personal:** Un entorno de trabajo más estructurado y con mejor soporte aumentará la cultura organizacional del personal, al sentirse parte integral del proceso de cambio y valorados por sus aportes.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

- **Reducción de costos a largo plazo:** Al evitar problemas recurrentes y mejorar la eficiencia operativa mediante una gestión del cambio efectiva, se logrará una reducción de costos a largo plazo.
- **Reducción de la resistencia al cambio:** Con la nueva metodología, se implementarán estrategias específicas en los proyectos de TI para abordar las preocupaciones del personal, ofreciendo capacitaciones y soporte continuo, lo cual reducirá la resistencia.
- **Cumplimiento de tiempos de entrega:** Con una gestión del cambio, disminuye la posibilidad de escenarios relacionados a la resistencia al cambio, que retrasan la ejecución e implementación de un proyecto, logrando cumplir con los plazos establecidos o apegándose más a los tiempos establecidos, mejorando la puntualidad en la entrega de proyectos y la satisfacción de los clientes.
- **Mayor involucramiento de las partes interesadas:** La metodología incluirá mecanismos para involucrar a las partes interesadas desde el inicio del proyecto, asegurando que sus necesidades, preocupaciones y expectativas sean consideradas y satisfechas.

1.4 Objetivos del Trabajo Final de Graduación

1.4.1 *Objetivo general*

Proponer una metodología de gestión del cambio diseñado para CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., basado en los modelos de gestión del cambio con las mejores prácticas de la industria y respaldado por el marco de referencia de COBIT 2019 para el mejoramiento de los proyectos de TI durante el segundo semestre del 2024.

1.4.2 *Objetivos específicos*

- Analizar la situación actual de las prácticas de gestión del cambio en los diferentes proyectos de TI por CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., para la determinación de las brechas existente y puntos de mejora.
- Comparar los diferentes modelos de gestión del cambio y el marco de referencia de COBIT 2019 para la identificación de las buenas prácticas que se adecuan al contexto de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.
- Elaborar una metodología de gestión del cambio basado en las buenas prácticas de la industria para la adopción por parte de los empleados hacia los proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.

1.5 Alcance

El objetivo de este proyecto es diseñar una metodología de gestión del cambio organizacional para CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., utilizando el marco de referencia BAI05 de COBIT 2019 y otros modelos de gestión del cambio estudiados a lo largo de la carrera. Esta metodología busca mejorar la adopción y ejecución de proyectos de TI, enfrentando los desafíos particulares de una organización que no se dedica a brindar servicios tecnológicos y cuyos recursos

y esfuerzos no están enfocados en dicha área. Los proyectos de TI en CONCASA tiene como objetivo optimizar procesos internos y mejorar los procesos de venta dirigidos al cliente. La implementación exitosa de dichos proyectos depende no solo de la tecnología, sino también de la aceptación y adopción de estos cambios por parte de los colaboradores de la organización. Por lo tanto, el proyecto se centrará en abordar la resistencia al cambio y en fomentar una cultura organizacional que respalde la implementación y adopción de los proyectos de TI de manera efectiva.

La gestión del cambio es una disciplina crítica para asegurar que las nuevas iniciativas tecnológicas sean adoptadas de manera efectiva. En este contexto, el proyecto comenzará con un análisis de las prácticas actuales de gestión del cambio en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Posteriormente, se realizará un análisis comparativo de los modelos de gestión del cambio y las mejores prácticas de la industria, incluyendo COBIT 2019, para desarrollar una metodología adaptada a las necesidades específicas de la organización.

El proyecto se estructurará en tres fases principales: análisis de la situación actual, comparación de modelos y buenas prácticas y diseño de la metodología de gestión del cambio. Cada fase contribuirá de manera significativa a asegurar que la metodología desarrollada no solo sea teóricamente sólida, sino también práctica y aplicable en el entorno específico de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. A continuación, se explican los entregables del proyecto en detalle.

1.6 Supuestos

En esta sección se detallan de manera explícita los factores y elementos que se asume se cumplirán o se considerarán ciertos durante la ejecución del proyecto.

- Se asume que CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., proporcionará acceso a la información necesaria para realizar el diagnóstico y evaluación del estado actual de las prácticas de gestión del cambio.
- Se espera la cooperación y el compromiso de los empleados clave durante las fases de diagnóstico, diseño del proyecto.
- Se cuenta con el apoyo y patrocinio de la alta dirección de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., para facilitar el desarrollo de la propuesta de la metodología de gestión del cambio organizacional.
- Se asume que las condiciones operativas de la organización se mantendrán estables durante la duración del proyecto, sin cambios drásticos que afecten su ejecución.

1.7 Entregables

En esta sección se describen los principales entregables generados como parte del proyecto, los cuales se dividen en dos categorías: entregables del producto y entregables de la gestión del proyecto.

1.7.1 Entregables del producto

En esta sección se describen los entregables específicos asociados a cada uno de los objetivos del proyecto. Estos entregables son esenciales para alcanzar los resultados esperados y asegurar que cada objetivo se cumpla de manera efectiva. A continuación, se detallan en la Tabla 2 los entregables que se generarán para cada objetivo del proyecto.

Tabla 2:
Entregables del producto

Objetivo	Entregables
Analizar la situación actual de las prácticas de gestión del cambio en los diferentes proyectos de tecnología de la información utilizadas por CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., para la determinación de las brechas existente y puntos de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> Informe del análisis de las prácticas actuales de gestión del cambio en los proyectos de TI de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., realizando un análisis de brechas e identificando los puntos de mejora.
Comparar los diferentes modelos de gestión del cambio y el marco de referencia de COBIT 2019 para la identificación de las buenas prácticas que se adecuan al contexto de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> Documentación del análisis comparativo e identificación de las buenas prácticas que se adecuan al contexto, de los diferentes modelos de gestión y marco de referencia de COBIT 2019.
Elaborar una metodología de gestión del cambio basado en las buenas prácticas de la industria para la adopción por parte de los empleados hacia los proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de una metodología adaptada a las necesidades de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., basado en las buenas prácticas de la industria y COBIT 2019.

Fuente: Elaboración propia

1.7.2 Gestión del proyecto

En esta sección se describen los artefactos asociados a la gestión del proyecto. Estos artefactos son esenciales para asegurar una administración eficiente y efectiva del proyecto, permitiendo un seguimiento adecuado y la documentación de las decisiones y cambios realizados durante el desarrollo. A continuación, se detallan los artefactos principales que se utilizarán.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

1.7.3 Minutas

La plantilla para las minutas, que se encuentra en el **Apéndice A: Plantilla de minutas.**, asegura que, en las reuniones claves, toda la información relevante sea capturada de manera consistente y organizada. Además, se incluye una plantilla con formato para entrevistas en el **9.3 Apéndice C: Plantilla de entrevista**, garantizando que se mantenga un registro claro y completo de todas las interacciones clave.

1.7.4 Gestión del Cambio

La gestión de cambios es un componente crucial del proyecto, ya que permite manejar de manera controlada y organizada cualquier modificación que pueda surgir durante su desarrollo. La plantilla para la gestión de cambios, disponible en el **9.2 Apéndice B: Plantilla de gestión del cambio.**, proporciona un formato estandarizado para documentar, evaluar y aprobar los cambios necesarios.

1.8 Limitaciones

En esta sección se indican explícitamente los factores y elementos que en alguna medida restringen la realización del proyecto.

- La disponibilidad del personal clave puede estar limitada por sus responsabilidades actuales, lo que podría afectar el desarrollo del proyecto.
- La cooperación y el compromiso de los empleados clave durante las fases de diagnóstico y diseño son cruciales. La de participación o resistencia de los empleados puede limitar la calidad y precisión de los hallazgos y recomendaciones.
- Las restricciones internas de la organización, como políticas y procedimientos existentes, pueden limitar la capacidad de proponer ciertos cambios. La cultura organizacional y las normativas internas pueden afectar la adaptabilidad y la aceptación de la metodología propuesta.
- Factores externos como cambios en el mercado, condiciones económicas y regulatorias pueden influir en la viabilidad y relevancia de las propuestas. Estos factores pueden afectar las prioridades organizacionales y la capacidad de adoptar nuevas prácticas.
- La ausencia de simulaciones o pruebas prácticas de la metodología propuesta puede limitar la capacidad de prever todos los posibles desafíos y problemas que puedan surgir durante la implementación futura.

2 Marco Conceptual

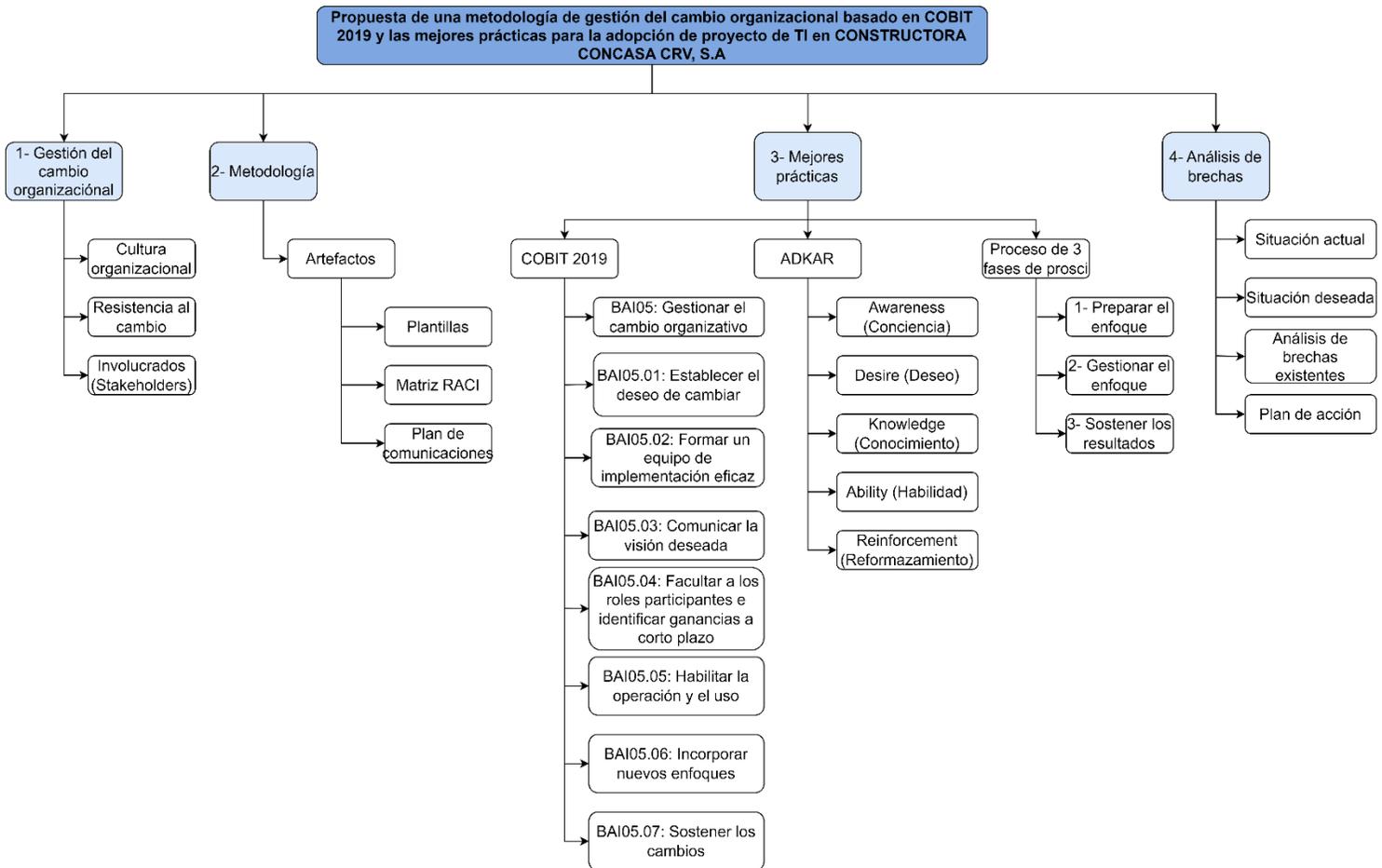
En este capítulo se presenta la definición de los conceptos clave que sustentan el problema identificado y la propuesta de solución. El marco conceptual aborda conceptos relacionados con la gestión del cambio, los roles de los involucrados, la cultura organizacional, y la resistencia al cambio. Además, se detallan los artefactos necesarios para soportar el proceso de cambio, como las plantillas, la matriz RACI, y el plan de comunicaciones. Además, se exploran las mejores

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

prácticas como COBIT 2019, ADKAR y el proceso de 3 fases de Prosci que es la base para desarrollar la propuesta de solución. También se incluye un análisis de brechas que permite identificar las diferencias entre el estado actual y el deseado, lo cual resulta en un plan de acción que se ejecutarán como parte de la propuesta.

A continuación, en la **Figura 3** se presenta el diagrama jerárquico que son los conceptos clave que abarca el proyecto.

Figura 3:
Mapa jerárquico de conceptos claves



Fuente: Elaboración propia

2.1 Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional es un enfoque estructurado que se utiliza para asegurar que los cambios, ya sean tecnológicos, de procesos o estructurales, se implementen con éxito en una organización. Este proceso se centra en preparar, apoyar y ayudar a los empleados para que adopten los cambios de manera eficaz, maximizando los beneficios y reduciendo las resistencias.

Según Prosci (2023), "la gestión del cambio organizacional se enfoca en cómo ayudar a las personas a transitar de su estado actual al estado futuro que se busca alcanzar, logrando los resultados esperados".

2.1.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, que influye directamente en cómo los empleados interactúan entre sí y con el entorno externo. Según el documento de ECOTEC. (2021), la cultura organizacional "determina las formas en que los miembros de una organización perciben y responden a su entorno laboral, influyendo en sus decisiones y comportamientos".

2.1.2 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es la reacción natural de los individuos o grupos dentro de una organización a oponerse a modificaciones en sus entornos laborales, ya sea por temor a lo desconocido, a la pérdida de poder o al cambio en las rutinas diarias. Según el documento de Redalyc (2010), "la resistencia al cambio puede surgir cuando las personas perciben que los cambios propuestos afectan sus intereses personales o alteran su zona de confort" (p. 7). Este fenómeno es un desafío común para los líderes de las organizaciones, quienes deben diseñar estrategias para minimizar su impacto.

2.1.3 Involucrados (Stakeholders)

Los involucrados son todos aquellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por las decisiones y cambios en una organización. En el contexto de la gestión del cambio organizacional, los involucrados juegan un papel crucial, ya que, su apoyo o resistencia puede determinar el éxito o fracaso de la implementación del cambio. Según BBVA OpenMind. (2021), "la gestión empresarial basada en los involucrados implica considerar los intereses de todos los grupos involucrados, como empleados, clientes y proveedores, en las decisiones estratégicas de la organización". En la gestión del cambio organizacional, identificar y gestionar las expectativas de estos grupos es esencial para garantizar una transición fluida y alineada con los objetivos organizacionales.

Los conceptos abordados son esenciales para el proyecto actual, ya que la cultura organizacional influye directamente en cómo los empleados adoptarán los cambios. La correcta gestión de la resistencia al cambio es crucial para mitigar riesgos que puedan afectar la implementación, optimizando la adopción de nuevas iniciativas. Asimismo, la identificación y gestión de los involucrados aseguran un enfoque estratégico y alineado con los intereses clave, lo que resulta determinante para alcanzar los objetivos del proyecto.

2.2 Metodología

Una metodología es un conjunto de principios, técnicas y prácticas utilizadas para guiar y gestionar procesos, ya sea en proyectos o en cambios organizacionales. En el contexto de la gestión del cambio organizacional, la metodología se centra en "guiar a las personas a través de las transiciones de cambio, asegurando que los cambios sean implementados con éxito y se adopten de manera sostenible" (Prosci, 2023).

2.2.1 Artefactos

Los artefactos, según el PMBOK, son "documentos, plantillas o salidas que se crean para apoyar la gestión del proyecto y asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con los requisitos y objetivos organizacionales" (Project Management Path, 2023). En el caso de la gestión del cambio organizacional, estos artefactos pueden ser planes de resistencia, análisis de riesgos, o informes de seguimiento que apoyan el cambio desde la fase de planeación hasta su implementación completa.

2.2.1.1 Plantillas

Estas plantillas permiten llevar un control del progreso del cambio y garantizar que las actividades se desarrollen conforme a los plazos establecidos. Según el PMI, "el seguimiento continuo a través de plantillas asegura que el cambio se mantenga alineado con los objetivos" (PMI, 2021).

2.2.1.2 Matriz RACI

Esta herramienta define claramente los roles y responsabilidades de todos los involucrados en el cambio, asegurando que no haya confusión sobre quién es responsable de qué tarea. En un entorno de cambio organizacional, la matriz RACI se utiliza para mantener la responsabilidad clara en cada etapa del cambio (Larson, E., & Larson, R, 2018).

2.2.1.3 Plan de comunicaciones

Estos documentos definen cómo se compartirán las actualizaciones, quién será responsable de la comunicación, y los canales utilizados para mantener informadas a todas las partes interesadas durante el cambio. Según Lewis, J. P (2019), "un plan de comunicaciones bien estructurado garantiza que todos estén alineados y reduce la resistencia a los cambios" (Lewis, J. P, 2019).

2.2.1.4 Hoja de ruta

Una hoja de ruta actúa como una guía visual que detalla los objetivos, hitos y plazos específicos para asegurar que el proceso de implementación se lleve a cabo de manera estructurada y organizada. Según Atlassian, "las hojas de ruta muestran cómo se desarrollarán los planes a lo largo del tiempo y proporcionan una visión clara de la dirección general del proyecto, lo que

permite una planificación estratégica a largo plazo" (Atlassian, s.f.). Esto facilita que los equipos comprendan las fases críticas de la implementación y se mantengan alineados con la estrategia general.

2.3 Mejores prácticas

Según el IMMPAC las mejores prácticas son "un conjunto de métodos, técnicas y procesos que se consideran los más efectivos para guiar y facilitar la adopción exitosa de cambios dentro de una organización" (IMMPAC, 2021). En el contexto de gestión del cambio organizacional estas prácticas están diseñadas para minimizar la resistencia, maximizar la eficiencia y asegurar una transición fluida hacia nuevos procesos, tecnologías o estructuras dentro de la organización.

2.3.1 COBIT 2019

COBIT 2019 es un marco de referencia para la gobernanza y gestión de la información y la tecnología (TI) dentro de una organización. Este marco está dirigido a toda la empresa y ayuda a alinear la tecnología con los objetivos empresariales. Según ISACA (2019), "COBIT es un marco de referencia para el gobierno y la gestión de la información y la tecnología, dirigido a toda la empresa. La I&T empresarial significa toda la tecnología y procesamiento de la información que la empresa utiliza para lograr sus objetivos, independientemente de dónde ocurra dentro de la empresa" (p. 9).

Su principal objetivo es ayudar a las empresas a maximizar el valor de sus inversiones tecnológicas al asegurar que las TI estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Además, COBIT 2019 proporciona una estructura que permite a las empresas gestionar los riesgos, optimizar los recursos, y cumplir con las normativas regulatorias vigentes. Según PMG-SSI (2023), "COBIT 2019 permite a las organizaciones gestionar mejor las amenazas y aprovechar las oportunidades de la tecnología para cumplir con los objetivos empresariales" (PMG-SSI, 2023).

2.3.1.1 BAI05: Gestionar el cambio organizativo

El objetivo de gestión BAI05 es "maximizar la probabilidad de implementar con éxito un cambio organizativo sostenible en toda la empresa, de forma rápida y con un riesgo reducido. Cubre el ciclo de vida completo del cambio y todas las partes interesadas en el negocio y en TI" (ISACA, 2019, p. 187). Este proceso garantiza que los cambios se realicen de manera estructurada, involucrando a todos los involucrados claves desde el inicio, y que se mitiguen los riesgos asociados con el cambio. De este modo, el marco permite que las organizaciones gestionen tanto el aspecto técnico como humano del cambio, alineando las metas estratégicas con las necesidades operativas.

2.3.1.1.1 BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar

"Comprender el alcance e impacto de los cambios deseados. Evaluar la preparación y voluntad de las partes interesadas para cambiar. Identificar acciones que motiven a las partes interesadas a aceptar y participar para que el cambio funcione con éxito" (ISACA, 2019, p. 188). Este paso es crucial para asegurar que las partes interesadas comprendan la necesidad del cambio y estén dispuestas a apoyar el proceso, lo cual se logra mediante la comunicación efectiva y la identificación de puntos clave que motiven la aceptación del cambio.

2.3.1.1.2 BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz

"Establecer un equipo de implementación eficaz con miembros apropiados, que genere confianza y establezca objetivos comunes y medidas de eficacia" (ISACA, 2019, p. 188). Este paso asegura que el equipo encargado del cambio esté compuesto por personas con las habilidades y el compromiso necesarios, promoviendo la colaboración entre las diferentes áreas del negocio y TI para lograr una implementación exitosa.

2.3.1.1.3 BAI05.03: Comunicar la visión deseada

"Comunicar la visión de cambio deseada en el lenguaje de los afectados por el mismo. La alta gerencia debe realizar la comunicación e incluir la justificación y beneficios del cambio, impactos de no hacer el cambio, así como la visión, hoja de ruta y participación requerida de las distintas partes interesadas" (ISACA, 2019, p. 189). Este paso subraya la importancia de una comunicación clara y continua, asegurando que todas las partes involucradas entiendan los objetivos y beneficios del cambio.

2.3.1.1.4 BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo

"Facultar a los titulares de los roles de implementación mediante la asignación de la rendición de cuentas. Proporcionar formación y alinear las estructuras organizativas y los procesos de RR. HH. Identificar y comunicar las ganancias a corto plazo que son importantes desde una perspectiva de habilitación de cambio" (ISACA, 2019, p. 189). Este paso busca empoderar a los responsables del cambio, proporcionando las herramientas y el entrenamiento necesario, y destacando las ganancias tempranas para mantener la motivación y el impulso del proceso.

2.3.1.1.5 BAI05.05: Habilitar la operación y el uso

"Planificar e implementar todos los aspectos técnicos, operativos y de uso, de forma que todas las personas involucradas en el futuro estado del entorno puedan ejercer sus responsabilidades" (ISACA, 2019, p. 189). Aquí se trata de asegurar que los sistemas y las personas estén preparados para operar en el nuevo entorno, garantizando una transición fluida hacia el nuevo cambio.

2.3.1.1.6 BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques

"Incorporar nuevos enfoques mediante seguimiento a los cambios implementados, a la evaluación de la efectividad del plan de operación y uso, y mantenimiento constante de concienciación a través de comunicación continua" (ISACA, 2019, p. 190). Esta fase asegura que los cambios adoptados sean efectivos a largo plazo, con una constante evaluación y ajuste, además de mantener la comunicación para reforzar el cambio.

2.3.1.1.7 BAI05.07: Sostener los cambios

"Sostener los cambios mediante una capacitación efectiva del nuevo personal, campañas continuas de comunicación, compromiso permanente de la alta gerencia, monitorización de la adopción y compartir las lecciones aprendidas en toda la empresa" (ISACA, 2019, p. 190). Esta última fase se centra en mantener el cambio a largo plazo, asegurando que las lecciones aprendidas se difundan y que el personal se mantenga capacitado y comprometido con la nueva visión.

2.3.2 ADKAR

El Modelo ADKAR es un enfoque estructurado para la gestión del cambio que identifica cinco hitos clave que permiten a las personas transitar exitosamente por un cambio: Conciencia (Awareness), Deseo (Desire), Conocimiento (Knowledge), Habilidad (Ability) y Reforzamiento (Reinforcement). Según Prosci, "ADKAR es un modelo simple pero efectivo que aborda el cambio una persona a la vez, guiando el proceso de transformación desde la comprensión hasta la implementación del cambio" (Prosci, 2023).

2.3.2.1 Awareness (Conciencia)

La conciencia en el modelo ADKAR representa la comprensión de la necesidad del cambio. Es el primer paso en el proceso, que responde a la pregunta: ¿Por qué necesitamos este cambio? Según Prosci, "crear conciencia significa compartir tanto la naturaleza del cambio como explicar por qué es necesario" (Prosci, 2023, p. 3).

2.3.2.2 Desire (Deseo)

El deseo es la etapa en la que los individuos deciden personalmente apoyar y participar en el cambio. Este hito se logra cuando las personas están motivadas y dispuestas a ser parte de la transformación. Según Prosci, "el deseo solo se logra cuando el individuo nos dice: 'He decidido ser parte de este cambio'" (Prosci, 2023, p. 4).

2.3.2.3 Knowledge (Conocimiento)

El conocimiento se refiere a la capacitación y educación necesarias para que los individuos sepan cómo realizar el cambio. Esto implica entender los nuevos comportamientos y habilidades

requeridos. Según Prosci, "el conocimiento cubre dos áreas: saber qué hacer durante la transición y cómo actuar efectivamente en el nuevo estado" (Prosci, 2023, p. 3).

2.3.2.4 Ability (Habilidad)

La habilidad es la capacidad de aplicar el conocimiento para ejecutar el cambio de manera efectiva. Este paso asegura que los individuos puedan demostrar los comportamientos requeridos. Según Prosci, "la habilidad se define como el momento en que el individuo demuestra los cambios requeridos para lograr los resultados esperados" (Prosci, 2023, p. 2).

2.3.2.5 Reinforcement (Reforzamiento)

El reforzamiento asegura que los cambios se mantengan a largo plazo y que no se vuelva a las formas anteriores de trabajo. Involucra mecanismos como premios, reconocimiento y retroalimentación. Según Prosci, "el reforzamiento abarca los mecanismos y enfoques necesarios para que la nueva forma de hacer las cosas se mantenga en su lugar" (Prosci, 2023, p. 3).

2.3.3 *Proceso de 3 fases de PROSCI*

El Proceso de 3 fases de Prosci es un enfoque estructurado diseñado para ayudar a las organizaciones a implementar cambios de manera exitosa, guiando cada paso desde la preparación hasta la sostenibilidad del cambio. Este proceso asegura que el cambio se gestione de manera efectiva, desde su planeación inicial hasta su implementación y mantenimiento. Según Prosci (2023), "el Proceso de 3 fases de Prosci ofrece un enfoque integral que permite a los líderes de cambio llevar a cabo una gestión del cambio efectiva, alineando las actividades de cambio con los objetivos estratégicos de la organización".

2.3.3.1 Preparar el enfoque

La primera fase del proceso se centra en establecer la estrategia de gestión del cambio, identificando los objetivos del proyecto, las partes interesadas y el impacto del cambio. Según Prosci (2023), "en esta fase se desarrolla la estrategia de cambio, se evalúa la preparación organizacional y se crea un plan detallado que guíe el enfoque del cambio". Esta fase es clave para definir claramente el propósito del cambio y asegurar el compromiso de las partes interesadas desde el principio.

2.3.3.2 Gestionar el enfoque

Durante la segunda fase, el enfoque de cambio se ejecuta y gestiona, monitoreando los progresos y ajustando las estrategias cuando sea necesario. En esta etapa, se ejecutan las actividades de comunicación, capacitación y resistencia al cambio. Según Prosci (2023), "la fase de gestionar el cambio implica implementar los planes de gestión de cambio, monitorear el progreso e involucrar activamente a las partes interesadas para asegurar que el cambio se realice de manera efectiva".

2.3.3.3 Sostener los resultados

La tercera fase se centra en garantizar que el cambio se mantenga a largo plazo. En esta etapa, se establecen mecanismos para medir el éxito del cambio y se implementan acciones de refuerzo para asegurar que los nuevos comportamientos y procesos se consoliden en la organización. Según Prosci (2023), "sostener los resultados implica monitorear el impacto del cambio, proporcionar retroalimentación y ajustar cualquier aspecto que necesite ser fortalecido para asegurar que los resultados sean permanentes".

2.4 Análisis de brechas

De acuerdo con Leonard, K., & Botorff, C (2022), el análisis de brecha es una herramienta utilizada para "comparar el estado actual de una organización con sus objetivos deseados, con el fin de identificar las áreas que requieren mejoras". Este proceso es fundamental para ayudar a las empresas a reconocer las diferencias entre sus capacidades actuales y lo que necesitan para alcanzar sus metas a largo plazo. El análisis de brecha permite a las organizaciones "entender en qué áreas están fallando y cómo pueden mejorar" (Leonard, K., & Botorff, C, 2022).

2.4.1 Situación actual

Según Leonard, K., & Botorff, C (2022), el primer paso en un análisis de brecha consiste en responder a la pregunta ¿Cómo se realiza actualmente? Esta fase implica "documentar el estado actual de los procesos, sistemas o competencias en la organización", lo cual permite identificar qué aspectos específicos necesitan mejorar (Leonard, K., & Botorff, C, 2022). Por ejemplo, un equipo de ventas puede evaluar su tasa de conversión actual para establecer un punto de referencia claro.

2.4.2 Situación deseada

De acuerdo con Leonard, K., & Botorff, C (2022), el siguiente paso es responder a la pregunta ¿Hacia dónde se quiere llegar? En esta etapa, se deben establecer "objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo)" que permitan definir claramente los resultados que la organización desea alcanzar (Leonard, K., & Botorff, C, 2022). Esto permite a la organización visualizar un estado futuro deseado que pueda guiar las mejoras necesarias.

2.4.3 Análisis de brechas existentes

Una vez identificados los estados actual y deseado, el siguiente paso es "evaluar las brechas que existen entre ambos estados" (Leonard, K., & Botorff, C, 2022). Este análisis ayuda a responder la pregunta ¿Por qué no estamos logrando los resultados deseados?, permitiendo a la organización "identificar los factores subyacentes que están impidiendo que se logren los objetivos establecidos" (Leonard, K., & Botorff, C, 2022).

2.4.4 Plan de acción

Finalmente, Leonard, K., & Bottorff, C (2022) sugieren que se desarrolle un plan de acción que responda a la pregunta ¿Qué se debe hacer para alcanzar nuestros objetivos? Este plan debe incluir "un conjunto de pasos concretos y acciones específicas que permitan a la organización cerrar las brechas identificadas y mejorar su rendimiento" (Leonard, K., & Bottorff, C, 2022). Al implementar este plan, las organizaciones pueden "relinear sus procesos y recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos" (Leonard, K., & Bottorff, C, 2022).

El análisis de brecha proporciona a las organizaciones un enfoque estructurado para "mejorar continuamente sus operaciones y garantizar que estén en el camino correcto para alcanzar sus metas" (Leonard, K., & Bottorff, C, 2022).

3 Marco Metodológico

En este capítulo se deben desarrollar los siguientes apartados (podría agregar más apartados según cada investigación):

La metodología es una parte fundamental de cualquier investigación, ya que proporciona el marco teórico y práctico para la recopilación y análisis de datos. Según Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020), la metodología define los procedimientos y técnicas que se utilizarán para alcanzar los objetivos de la investigación. El propósito de la metodología es asegurar que el estudio se realice de manera sistemática y rigurosa, proporcionando resultados válidos y confiables. La selección de un diseño de investigación adecuado y el uso de técnicas de recolección de datos apropiadas son cruciales para el éxito del proyecto. La metodología también incluye la descripción de las fases del proyecto, desde el análisis de la situación actual hasta la evaluación de la propuesta de la metodología propuesta.

3.1 Tipo de Investigación

Existen varios tipos de investigación, cada uno con sus características y aplicaciones específicas. Según Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020), los tipos de investigación se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Investigación básica:** También conocida como investigación pura o fundamental, tiene como objetivo principal generar conocimientos teóricos y ampliar el entendimiento de fenómenos sin una aplicación práctica inmediata. Se enfoca en descubrir principios y leyes generales.
- **Investigación aplicada:** Su objetivo es resolver problemas específicos y prácticos mediante la aplicación de conocimientos teóricos. Se centra en la solución de problemas concretos y en la mejora de prácticas en contextos reales.

- **Investigación exploratoria:** Busca familiarizarse con un tema poco estudiado o novedoso. Suele utilizarse para definir problemas más claramente y formular hipótesis.
- **Investigación descriptiva:** Pretende describir las características de un fenómeno o situación, respondiendo a preguntas sobre el qué, quién, cuándo y dónde, pero no necesariamente sobre el por qué.
- **Investigación correlacional:** Examina la relación entre dos o más variables, determinando si hay un vínculo o asociación entre ellas, pero sin establecer causalidad.
- **Investigación Explicativa:** Busca entender las causas y efectos de un fenómeno, explicando por qué ocurre y las relaciones causales entre las variables involucradas.

Para abordar los objetivos de este proyecto, se seleccionó un enfoque de investigación aplicada. Esta elección se justifica porque la investigación aplicada es ideal para resolver problemas específicos y prácticos. En este caso, buscamos desarrollar e implementar una metodología para mejorar la gestión del cambio organizacional en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., aplicando conocimientos teóricos a un contexto real y práctico. Además, la investigación aplicada es adecuada para este proyecto porque se centra en la mejora de prácticas existentes y tiene un impacto directo y tangible en el entorno de la organización. Esto asegura que los resultados obtenidos sean relevantes y útiles para la implementación de cambios efectivos dentro de la empresa.

3.2 Enfoque y diseño de la Investigación

En esta sección se describe el enfoque seleccionado para la investigación y los diseños de investigación que se analizaron como opciones para trabajar. Al final, se indicará cuál diseño corresponde a nuestra investigación y se justificará la elección.

3.2.1 Enfoque investigación

“La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas o seguir tres rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta” (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C, 2020).

- **Enfoque cuantitativo:** Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.
- **Enfoque cualitativo:** Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.
- **Enfoque mixto:** “Conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información

recabada (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C, 2020).

Para el presente proyecto, se selecciona un enfoque cualitativo. Este enfoque es adecuado porque permite la recolección de datos no numéricos mediante entrevistas y revisiones documentales, proporcionando una comprensión detallada y contextualizada del proceso actual en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. Por lo tanto, el enfoque cualitativo es especialmente útil para explorar las experiencias y percepciones de los empleados respecto a la gestión del cambio.

3.2.2 *Diseño investigación*

En el marco de la investigación cualitativa, existen varios diseños de investigación que pueden ser utilizados, cada uno con características y aplicaciones específicas:

- **Teoría fundamentada:** Este diseño se utiliza cuando se investigan fenómenos o situaciones sin teorías previas o adecuadas. Se desarrollan teorías basadas en los datos obtenidos para explicar dichos fenómenos. La teoría fundamentada permite generar explicaciones teóricas emergentes directamente desde el análisis de los datos recolectados (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C, 2020).
- **Etnográfico:** Este diseño se emplea para investigar las características, la estructura o el funcionamiento de un grupo social. A través de la observación y participación directa, se exploran aspectos como la estructura política, los procesos productivos y las normas sociales de la comunidad estudiada. La etnografía es particularmente útil para obtener una comprensión profunda de las dinámicas culturales y sociales (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C, 2020).
- **Narrativo:** Este diseño se enfoca en analizar y comprender situaciones históricas a través de los testimonios de los involucrados. Se recopilan relatos y experiencias personales para reconstruir los hechos y armar una historia general. El enfoque narrativo es adecuado para estudios que buscan explorar la dimensión subjetiva y experiencial de los participantes (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C, 2020).
- **Fenomenológico:** Su objetivo es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno específico. Se busca identificar los elementos comunes en dichas experiencias para comprender la esencia del fenómeno estudiado. La fenomenología es útil para profundizar en la percepción y significado que los individuos otorgan a sus vivencias (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C, 2020).
- **Investigación-Acción:** Este diseño busca la comprensión y resolución de una problemática específica de un grupo, logrando un cambio social y transformando la realidad. La investigación-acción implica un proceso cíclico de planificación, acción, observación y reflexión, facilitando la implementación y evaluación continua de mejoras prácticas. Este diseño es especialmente útil en contextos donde se busca una intervención práctica y el empoderamiento de los participantes (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C, 2020).

Para esta investigación se selecciona el diseño de investigación-acción. Este diseño es apropiado porque permite al investigador no solo observar y analizar la situación actual, sino también intervenir activamente para mejorar las prácticas de gestión del cambio dentro de la organización. La investigación-acción se caracteriza por su enfoque cíclico de planificación, acción, observación y reflexión, lo que facilita la implementación y evaluación continua de mejoras prácticas (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C, 2020).

3.3 Fuentes de datos e información

Las fuentes de información serán fundamentales para la recopilación de datos en este proyecto. Estas fuentes permitirán obtener evidencia que respalde los objetivos y conclusiones del proyecto. En este proyecto, se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias para obtener una comprensión completa y detallada de la gestión del cambio en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. Las fuentes primarias proporcionan información directa y de primera mano, mientras que las fuentes secundarias ofrecen interpretaciones y análisis realizados por otros investigadores.

3.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias serán aquellas que proporcionen información directa y de primera mano sobre el tema de estudio. La importancia de las fuentes primarias radica en su capacidad para proporcionar evidencia directa y específica sobre el fenómeno investigado. Estas fuentes incluirán entrevistas, observaciones y documentos originales que reflejen la realidad del contexto estudiado. Utilizar fuentes primarias garantizará que la información recopilada sea relevante y precisa para los objetivos del estudio (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C, 2020). Por lo tanto, como se observa en la **Tabla 3**, se utilizarán las siguientes fuentes primarias:

Tabla 3:
Fuentes primarias

Fuente	Importancia
COBIT 2019	Proporcionará directrices estructuradas y comprobadas para la gestión del cambio en TI como lo es el objetivo BAI05. La implementación de COBIT 2019 asegurará que las prácticas de cambio estén alineadas con las mejores prácticas de la industria, promoviendo la eficiencia en la adopción de cambios tecnológicos y organizacionales, y mitigando riesgos asociados.
Modelo ADKAR	Proporcionará un marco práctico y accesible para la gestión del cambio organizacional. El modelo ADKAR será valioso porque facilitará la comprensión de la transición de los colaboradores a través del cambio.
Personal de la empresa	Proporcionará datos directos y específicos sobre la gestión actual del cambio, identificando percepciones y sugerencias. Involucrar al personal de la empresa será crucial para entender las dinámicas internas y obtener <i>insights</i> valiosos que permitan adaptar la metodología a las necesidades reales y cotidianas de los empleados.
Libro sobre metodología de investigación	Aportará fundamentos teóricos y prácticos necesarios para estructurar la investigación. Utilizar un libro reconocido sobre metodología asegurará que el enfoque de investigación sea riguroso y esté respaldado por prácticas académicas establecidas, lo que incrementará la validez y confiabilidad del estudio.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias serán aquellas que interpreten, analicen o resuman información proveniente de fuentes primarias. La importancia de las fuentes secundarias radica en su capacidad para contextualizar la información primaria y proporcionar antecedentes relevantes que enriquezcan la interpretación de los datos. Además, las fuentes secundarias permitirán comparar y contrastar los hallazgos con investigaciones previas, asegurando una visión más amplia y comprensiva del tema de estudio (Sampieri, R. H, 2014). Por consiguiente, como se observa en la **Tabla 4**, se utilizarán las siguientes fuentes secundarias:

Tabla 4:

Fuentes secundarias

Fuente	Importancia
Sistema de bibliotecas del TEC	Proporciona acceso a una amplia gama de recursos académicos y científicos.
Proyectos Finales de Graduación y Estudios Similares	Proporcionan una posible guía, ejemplos y lecciones aprendidas que pueden ser adaptadas al contexto de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.
Publicaciones académicas sobre cambio organizacional	Proporcionarán investigaciones y estudios de caso relevantes que podrán ser aplicados al contexto de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. Las publicaciones académicas ofrecerán análisis profundos y datos empíricos sobre diversas estrategias y resultados en la gestión del cambio, lo que podrá informar y mejorar la metodología propuesta.
Páginas de internet	Facilitarán el acceso a información actualizada y recursos adicionales sobre la gestión del cambio. Sitios web de instituciones reconocidas y blogs especializados podrán proporcionar artículos y recursos que complementen y actualicen la información obtenida de otras fuentes.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Sujetos de investigación

En el contexto de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., los sujetos de investigación serán seleccionados de manera estratégica como se observa en la **Tabla 5**, para obtener una visión completa y detallada de las prácticas actuales de gestión del cambio en la organización. Los sujetos de investigación son los individuos o grupos que proporcionarán la información necesaria para abordar los objetivos del estudio. Según Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020), los sujetos de investigación son aquellos individuos o grupos de quienes se obtiene la información requerida para responder las preguntas de investigación y cumplir los objetivos del estudio.

La importancia de seleccionar adecuadamente a los sujetos de investigación radica en la necesidad de obtener datos relevantes y precisos que reflejen la realidad del contexto estudiado. Al involucrar a una variedad de sujetos, se puede asegurar una comprensión holística de las dinámicas organizacionales y de las áreas que requieren mejoras.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Tabla 5:
Sujetos de Investigación

Rol del sujeto	Caracterización del sujeto	Justificación
Coordinador general de gestión de TI.	Responsable de la coordinación general de la gestión de TI y transformación digital, supervisando proyectos de TI.	Es necesario para obtener una visión integral de la gestión de TI en los proyectos, aportando insumos clave sobre la percepción de la gestión del cambio organizacional en estos proyectos.
Contadora.	Profesional encargada de la contabilidad y finanzas de la empresa.	Aporta información valiosa sobre cómo se perciben y gestionan los cambios en los procesos contables y financieros o en los proyectos de TI en los que participaron.
Encargado presupuestos.	Responsable de la planificación y control presupuestario.	Aporta información valiosa sobre cómo se perciben y gestionan los cambios en los procesos contables y financieros o en los proyectos de TI en los que participaron.
Auxiliar contable.	Asistente en tareas contables y administrativas.	Aporta información valiosa sobre cómo se perciben y gestionan los cambios en los procesos contables y financieros o en los proyectos de TI en los que participaron.
Encargados automatización procesos contables.	Profesionales a cargo de la implementación y supervisión de la automatización de procesos contables.	Aporta información valiosa sobre cómo se perciben y gestionan los cambios en la automatización procesos contables en los proyectos de TI en los que participaron.
Gerente financiera y protocolización.	Responsable de la gestión financiera y la protocolización de contratos y otros documentos legales.	Aporta información valiosa sobre cómo se perciben y gestionan los cambios en el proyecto de Concasahome.

Rol del sujeto	Caracterización del sujeto	Justificación
Asesor financiero.	Profesional que brinda asesoría financiera a clientes y empresa.	Aporta información valiosa sobre cómo se perciben y gestionan los cambios en el proyecto de Concasahome.
Coordinadora servicios TI y datos.	Responsable de la coordinación y gestión de los servicios de TI y datos dentro de la organización.	Aporta información valiosa sobre cómo se perciben y gestionan los cambios en los proyectos de TI.
Arquitecto tecnológico.	Experto en diseñar y supervisar la arquitectura tecnológica de proyectos complejos.	Aporta información valiosa sobre cómo se perciben y gestionan los cambios en los proyectos de TI.

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Variables o categorías de la investigación

Las variables de investigación son elementos fundamentales que permiten medir y analizar los fenómenos estudiados. Según Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020), las variables son características o propiedades que pueden variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. La identificación y definición adecuada de las variables es crucial para garantizar la validez y confiabilidad del estudio, ya que permiten operacionalizar los conceptos y facilitar la recolección y análisis de datos.

En el contexto de este estudio sobre la gestión del cambio en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., las variables permitirán evaluar el impacto y la efectividad de las prácticas actuales y propuestas en diferentes dimensiones organizacionales. A continuación, en la **Tabla 6** se presenta el objetivo específico uno, en la **Tabla 7** se presenta el objetivo específico dos y en la **Tabla 8** se presenta el objetivo específico tres con la identificación y definición de las variables asociadas.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Tabla 6:

Variables de investigación objetivo específico 1

Objetivo específico 1: Analizar la situación actual de las prácticas de gestión del cambio en los diferentes proyectos de tecnología de la información utilizadas por CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., para la determinación de las brechas existente y puntos de mejora.			
Variable	Definición conceptual	Indicador	Definición instrumental
V1-01 Situación actual de la gestión del cambio	Estado presente de cómo se llevan a cabo las prácticas de gestión del cambio en la organización y la percepción e involucramiento que tiene los involucrados.	- Descripción de los métodos o prácticas actuales. - Cantidad de involucrados. - Percepción sobre la gestión de cambio organizacional	- Revisión documental - Entrevistas semiestructurada. - Cuestionario.
V1-02 Análisis de brecha	Proceso metodológico utilizado para identificar y analizar las diferencias entre la situación actual y la situación deseada.	- Cantidad y descripción de las brechas identificadas.	- Revisión documental de la situación actual. - Revisión documental de las buenas prácticas
V1-03 Puntos de mejora	Áreas específicas donde las prácticas de gestión del cambio pueden ser optimizadas.	- Cantidad y descripción de puntos de mejora identificados.	- Revisión documental - Entrevistas semiestructurada. - Cuestionario.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7:

Variables de investigación objetivo específico 2

Objetivo específico 2: Comparar los diferentes modelos de gestión del cambio y el marco de referencia de COBIT 2019 para la identificación de las buenas prácticas que se adecuan al contexto de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.			
Variable	Definición conceptual	Indicador	Definición instrumental
V2-01 Buenas prácticas identificadas	Diferentes enfoques teóricos y prácticos	- Cantidad y descripción de modelos	- Revisión documental de

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

	utilizados para gestionar el cambio en las organizaciones recomendadas por los modelos de gestión del cambio.	analizados. - Cantidad y descripción de buenas prácticas identificadas	referencia de modelos de gestión del cambio organizacional.
--	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8:

Variables de investigación objetivo específico 3

Objetivo específico 3: Elaborar una metodología de gestión del cambio basado en las buenas prácticas de la industria para la adopción por parte de los empleados hacia los proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.			
Variable	Definición conceptual	Indicador	Definición instrumental
V3-01 Metodología de gestión del cambio organizacional basado en las buenas prácticas.	Conjunto estructurado de documentos, prácticas y procedimientos necesarios para gestionar el cambio organizacional en proyectos de TI.	- Cantidad y descripción de prácticas o actividades propuestas en la metodología. - Cantidad de artefactos que soportan la metodología	- Revisión documental de modelos de gestión del cambio organizacional.

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta sección se describen los diferentes instrumentos y técnicas seleccionadas para proceder a la recolección de información necesaria para el estudio. La recolección de datos es un proceso crucial en cualquier investigación, ya que garantiza la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018), las técnicas e instrumentos deben seleccionarse cuidadosamente para alinearse con los objetivos de la investigación.

3.6.1 Entrevistas

Las entrevistas son una técnica cualitativa fundamental para obtener información detallada y profunda sobre las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018) define las entrevistas como un

diálogo intencionado que se realiza para obtener información relevante para un estudio, y pueden ser clasificadas en tres tipos principales:

- **Entrevistas Estructuradas:** Estas entrevistas siguen un guion, con preguntas predefinidas que se hacen a todos los entrevistados en el mismo orden y forma, lo que facilita la comparación de respuestas.
- **Entrevistas Semiestructuradas:** Combinan preguntas cerradas y abiertas, proporcionando cierta flexibilidad al entrevistador para explorar temas emergentes durante la conversación.
- **Entrevistas No Estructuradas:** Permiten al entrevistador explorar temas en profundidad sin seguir un guion específico, lo que es útil para estudios exploratorios.

Para este trabajo final de graduación, se optará por entrevistas semiestructuradas, para conocer la situación actual. En el **9.9 Apéndice I: Platilla de entrevista “situación actual”**, se puede consultar la plantilla utilizada.

3.6.2 Cuestionarios

Los cuestionarios son un instrumento que permite la recolección de datos de manera estructurada y estandarizada. Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018), un cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para obtener respuestas de un grupo de personas sobre un tema específico. Este instrumento es especialmente útil cuando se busca captar la percepción, actitudes y opiniones de un grupo amplio de participantes de manera eficiente.

El cuestionario que se utilizará con el objetivo de captar la percepción de los empleados y directivos de la organización en relación con la situación actual con respecto a la gestión del cambio organizacional en los proyectos en los que han participado. Las preguntas estarán diseñadas para explorar la percepción en las cinco letras del modelo de ADKAR, lo que permitirá identificar áreas de mejora y posibles resistencias al cambio.

Se utilizarán cuestionarios cerrados con escalas tipo Likert, los cuales son efectivos para cuantificar las opiniones y actitudes de los participantes. Las escalas Likert facilitan la medición de la intensidad de las respuestas, permitiendo que los encuestados expresen su nivel de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones específicas relacionadas con la de gestión del cambio organizacional (Hernández Sampieri, 2018).

Este enfoque estructurado permite no solo la recolección de datos, sino también la comparación de respuestas entre diferentes grupos dentro de la organización, lo que es esencial para identificar puntos de mejora en la gestión del cambio organizacional. En el **9.10 Apéndice J: Platilla de cuestionario “situación actual”**, se puede consultar la plantilla utilizada.

3.6.3 Revisión documental

La revisión documental es una técnica que implica la recopilación y análisis de documentos relevantes para el estudio, tales como informes, registros históricos y otros materiales escritos. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018) destaca que esta técnica es esencial para contextualizar los hallazgos de la investigación, proporcionando un respaldo basado en evidencia documental. En nuestro caso será para la comprensión de la situación actual.

Existen diferentes tipos de revisión documental que pueden ser empleados dependiendo del objetivo de la investigación:

- **Revisión narrativa:** Se enfoca en resumir la literatura existente sobre un tema sin seguir un protocolo específico, proporcionando una visión general del estado del conocimiento.
- **Revisión sistemática:** Sigue un protocolo riguroso y bien definido para identificar, evaluar y sintetizar todos los estudios relevantes sobre un tema específico, garantizando una mayor objetividad.
- **Meta-análisis:** Combina los resultados de varios estudios cuantitativos para proporcionar una estimación más precisa del efecto investigado.

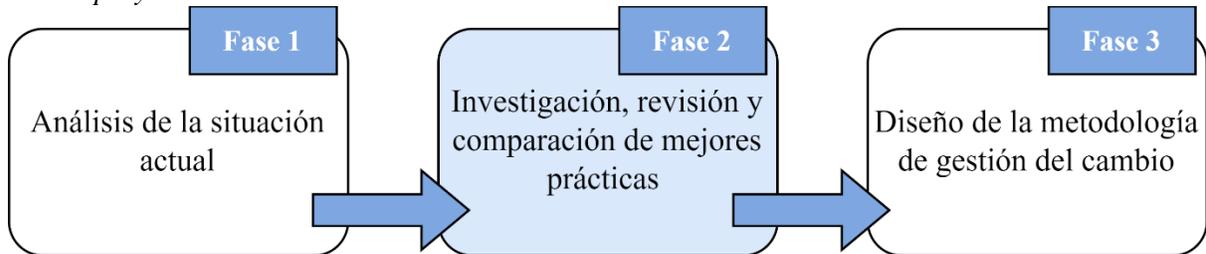
Se realizará una revisión documental narrativa, centrada en la recopilación y análisis de documentos internos de la organización, así como modelos y marcos de referencia relevantes sobre la gestión del cambio organizacional. Se puede consultar las plantillas utilizadas en el **9.6 Apéndice F: Plantilla de revisión documental con relación a COBIT 2019 y al modelo ADKAR**, **9.7 Apéndice G: Platilla de revisión documental de buenas prácticas de la gestión del cambio organizacional**, y **9.8 Apéndice H: Platilla de revisión documental de modelos y marcos de referencia analizados de la gestión del cambio organizacional**.

3.7 Procedimiento metodológico de la Investigación

El procedimiento metodológico es el plan estructurado que se sigue para llevar a cabo una investigación. Según Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020), un procedimiento metodológico se compone de una serie de fases que permiten obtener la información necesaria para responder al planteamiento del problema. Este procedimiento es fundamental porque asegura la rigurosidad y la sistematicidad del estudio, proporcionando una guía clara de las actividades a realizar.

Las fases del procedimiento metodológico están diseñadas para cumplir con los objetivos específicos del proyecto. A continuación, se describen las fases y actividades correspondientes. Las fases se detallan en la **Figura 4**.

Figura 4:
Fases del proyecto



Fuente: Elaboración propia

3.7.1 Fase 1

En esta fase, se lleva a cabo un análisis de las prácticas actuales de gestión del cambio en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. Primero, se recopila información a través de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios con empleados y gerentes involucrados en proyectos de TI. Estas entrevistas y cuestionarios permiten identificar las prácticas actuales, así como las áreas que necesitan mejoras. Además, se realiza una revisión documental de los documentos internos de la empresa, como políticas de gestión del cambio y documentos relacionados. Esta recopilación de datos proporciona una base sólida para entender el estado actual de la gestión del cambio en la empresa y realizar un análisis de brecha.

3.7.2 Fase 2

La segunda fase se centra en la investigación documental para identificar, comparar y revisar las mejores prácticas en la gestión del cambio, utilizando marcos de referencia reconocidos como COBIT 2019 y ADKAR. Se inicia con una revisión de la literatura académica y estudios de caso relevantes que abordan la gestión del cambio en el contexto de proyectos de TI. Este análisis permite identificar principios y dominios clave que pueden ser aplicables a CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. Además, se realiza un análisis comparativo de los marcos de referencia COBIT 2019 y ADKAR, documentando los principios y dominios clave que serán fundamentales para el diseño de la metodología de gestión del cambio.

3.7.3 Fase 3

En la tercera y última fase, se desarrolla una metodología de gestión del cambio adaptado a las necesidades específicas de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. Se crea una metodología que combina los principios de COBIT 2019 y ADKAR, asegurando una integración adecuada de estos marcos de referencia. Además, se diseñan y crean las herramientas y artefactos necesarios, como plantillas, formularios y guías, que soportarán la metodología. Estos artefactos

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

son desarrollados para facilitar la aplicación práctica de la metodología y asegurar que todos los aspectos del cambio organizacional sean gestionados de manera efectiva y eficiente.

3.8 Operacionalización de las variables o categorías.

En la **Tabla 9**, se presenta la operacionalización de las variables para cada fase del estudio, detallando los objetivos específicos, las variables correspondientes, los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos, y los sujetos de investigación involucrados. Esta tabla proporciona una estructura clara que facilita la interpretación y relación entre los elementos mencionados anteriormente.

Tabla 9:

Operacionalización de las variables

Fase	Objetivo específico	Variables	Instrumentos	Sujetos de investigación
Fase I: Análisis de la situación actual.	Objetivo 1: Analizar la situación actual de las prácticas de gestión del cambio en los diferentes proyectos de TI digital por CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., para la determinación de las brechas existente y puntos de mejora.	V01: Situación actual de la gestión del cambio.	- Revisión documental - Entrevistas semiestructurada. - Cuestionario.	- Coordinador general de gestión de TI. - Contadora. - Encargado presupuestos. - Auxiliar contable. - Encargados automatización procesos contables. - Gerente financiera y protocolización. - Asesor financiero. - Coordinadora servicios TI y datos. - Arquitecto tecnológico.
		V02: Análisis de brecha.	- Revisión documental de la situación actual. - Revisión documental de las buenas prácticas	- Coordinador general de gestión de TI. - Contadora. - Encargado presupuestos. - Auxiliar contable. - Encargados automatización procesos contables. - Gerente financiera y protocolización.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

				<ul style="list-style-type: none"> - Asesor financiero. - Coordinadora servicios TI y datos. - Arquitecto tecnológico.
		V03: Puntos de mejora.	Revisión documental <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas semiestructurada. - Cuestionario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador general de gestión de TI. - Contadora. - Encargado presupuestos. - Auxiliar contable. - Encargados automatización procesos contables. - Gerente financiera y protocolización. - Asesor financiero. - Coordinadora servicios TI y datos. - Arquitecto tecnológico.
Fase II: Investigación, revisión y comparación de mejores prácticas.	Objetivo 2: Comparar los diferentes modelos de gestión del cambio y el marco de referencia de COBIT 2019 para la identificación de las buenas prácticas que se adecuan al contexto de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.	V01: Buenas prácticas identificadas.	Revisión documental de referencia de modelos de gestión del cambio organizacional.	No se aplican instrumentos a sujetos.
Fase III: Diseño de la metodología de gestión del cambio organizacional.	Objetivo 3: Elaborar una metodología de gestión del cambio basado en las buenas prácticas de la industria para la	V01: Metodología de gestión del cambio organizacional basado en las	Revisión documental de modelos de gestión del cambio organizacional.	No se aplican instrumentos a sujetos.

	adopción por parte de los empleados hacia los proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.	buenas prácticas.		
--	---	-------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

4 Análisis de Resultados

Este capítulo está dedicado a evaluar los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y de las actividades desarrolladas en las diferentes fases del proyecto. El análisis se centra en interpretar las respuestas obtenidas a través de cuestionarios, entrevistas y revisión bibliográfica para comprender la situación actual y las percepciones de los involucrados respecto a la gestión del cambio organizacional y comprender las buenas prácticas ofrecidas por los modelos y marcos de referencia. Se busca identificar tendencias, brechas y oportunidades de mejora que fundamentarán las recomendaciones finales del proyecto.

4.1 Fase 1: Análisis de la situación actual

La Fase 1 del análisis de resultados explora la situación actual de la organización con respecto a su capacidad y disposición para el cambio organizacional. Utilizando datos recopilados a través de instrumentos aplicados, esta sección describe cómo los empleados y coordinador perciben la efectividad de las prácticas actuales de gestión del cambio. Se analiza la información recolectada para detectar resistencias y otros aspectos críticos que puedan influir en el diseño de la metodología de gestión del cambio organizacional.

4.1.1 Recopilación de información

Para llevar a cabo esta fase del análisis, se emplearon diversos instrumentos de recolección de datos, tales como reuniones, cuestionarios, entrevista semiestructurada, y revisión documental. Estos instrumentos permitieron obtener una visión integral sobre la gestión del cambio organizacional en los proyectos de TI de la empresa. A continuación, se detallan los principales instrumentos utilizados:

- Reunión de identificación del problema con el coordinador de TI, la cual se documenta en el **9.5 Apéndice E: Minutas Minuta 01**
- Entrevista semiestructurada realizada al coordinador de TI, enfocada en la gestión del cambio organizacional en los proyectos de TI, detallada en **9.11 Apéndice J: Entrevista semiestructurada de la situación actual.**

- Cuestionarios aplicados a 13 colaboradores que participaron en los diversos proyectos de TI, con los resultados completos en **9.12 Apéndice K: Cuestionarios de la situación actual.**

A partir de la aplicación de estos instrumentos se realizó el primer entregable para la empresa, se puede observar en **9.13 Apéndice L: Entregable I: Informe situación actual.** Además se identificó que no existe una documentación formal que respalde los procesos de gestión del cambio organizacional dentro de la empresa. Esto ha resultado en una estructura y control en la gestión de los cambios implementados ineficiente. Además, los instrumentos permitieron obtener una perspectiva individualizada de los colaboradores que participaron en los proyectos, lo que se analizará más en detalle en las siguientes secciones.

4.1.2 Situación actual desde el nivel de gestión

A través de la entrevista realizada al Coordinador de TI, se evidenció una serie de debilidades en la manera en que se han abordado los cambios en la empresa. Este análisis cubre varios aspectos fundamentales de la gestión del cambio organizacional, como la motivación de los empleados, la resistencia al cambio, la selección de equipos de implementación, la comunicación de la visión del cambio, y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad de los cambios. Estos aspectos son claves en cada una de las fases de la gestión del cambio organizacional, y son abordados en las siguientes secciones.

4.1.2.1 Inexistencia de documentación formal

Uno de los principales hallazgos identificados en la entrevista con el Coordinador de TI es la inexistencia de documentación formal que respalde los procesos de gestión del cambio organizacional en los proyectos de TI de CONCASA. Esta nula existencia de documentos afecta no solo la transparencia en la gestión del cambio organizacional, sino también la capacidad de la organización para replicar buenas prácticas y aprender de proyectos anteriores. Por este mismo motivo no se aplicaron las plantillas de revisión documental, porque no se presentó evidencia de ninguno.

Según el coordinador, no existen registros ni procedimientos documentados para gestionar el cambio organizacional. Las decisiones y estrategias se basan en el juicio de los expertos y en la experiencia previa, lo que genera una gestión informal y reactiva. Esto implica que no hay un control adecuado sobre los procesos, lo que puede derivar en una discontinuidad en las acciones de cambio y en dificultades para replicar las estrategias exitosas en futuros proyectos.

- **Impacto de la nula documentación:** La ausencia de una guía estructurada o manuales para gestionar el cambio deja a los equipos sin una referencia clara de las mejores prácticas que deben seguir. Además, que no exista documentación de procesos clave, como la identificación de resistencia al cambio o la selección de equipos, hace que sea difícil realizar un seguimiento y mejorar en proyectos futuros.

- **Consecuencias en la ejecución de proyectos:** Debido a la naturaleza reactiva de la gestión del cambio, cuando surgen problemas o se identifican resistencias, no existe un protocolo claro sobre cómo proceder. Esto lleva a que los proyectos enfrenten retrasos, que los equipos trabajen sin una dirección clara, y que se tomen decisiones de una forma reactiva.

Po lo tanto, la documentación formal en los procesos de gestión del cambio organizacional es una brecha significativa en CONCASA. Esta carencia limita la capacidad de la organización para gestionar los cambios de manera eficiente y repetible, generando ineficiencias y afectando negativamente la ejecución de proyectos de TI.

4.1.2.2 Motivación y resistencia al cambio

Otro aspecto crucial identificado en la entrevista son las estrategias formales para motivar a los empleados a participar en los cambios organizacionales. Según el Coordinador de TI, no existe un plan estructurado que busque incentivar proactivamente la participación de los colaboradores en los proyectos de TI. La motivación, cuando se implementa, ocurre de manera reactiva, solo cuando ya se ha identificado resistencia al cambio, lo que limita su efectividad.

- **Motivación proactiva:** En los proyectos recientes, como Business Central, no se implementaron estrategias motivacionales desde el principio. El coordinador mencionó que solo se comenzaron a ofrecer incentivos (como bonos) cuando ya se había manifestado una resistencia significativa entre los empleados. La planificación no incentiva la motivación desde el inicio del proyecto, lo que ha generado una división entre los empleados, quienes perciben estos incentivos como medidas de última hora y no como parte integral del proceso.
- **Gestión reactiva de la resistencia al cambio:** La resistencia al cambio ha sido abordada de manera reactiva y sin un seguimiento formal. No existen registros que documenten los casos de resistencia ni cómo han sido gestionados. Según la entrevista, en ocasiones se ha optado por retener información para evitar un aumento en la resistencia, lo que ha afectado la moral del equipo. Este enfoque reactivo ha llevado a que el personal continúe trabajando en un ambiente desmotivado, lo que afecta su rendimiento y disposición hacia futuros proyectos de TI.
- **Percepción de favoritismo:** Otro factor que complica la gestión de la resistencia al cambio es la percepción de favoritismo entre los empleados. Debido a que no existe un proceso transparente para motivar al personal, las medidas reactivas, como los incentivos, han sido percibidas como injustas por algunos colaboradores, lo que genera divisiones internas en el equipo.

La ausencia de una estrategia de motivación formal y la gestión reactiva de la resistencia al cambio son factores críticos que limitan la efectividad de los proyectos de TI en CONCASA. Para mejorar la adopción de nuevos cambios organizacionales, es necesario implementar un plan proactivo de motivación que involucre a los empleados desde las etapas iniciales del proyecto.

Además, se deben desarrollar mecanismos de seguimiento que permitan documentar y gestionar la resistencia de manera transparente y continua, evitando que estas situaciones afecten la motivación y la cohesión del equipo.

4.1.2.3 Selección de equipos de implementación

La selección de los equipos de implementación de los proyectos de TI en CONCASA ha sido otro punto crítico identificado en la entrevista. El Coordinador de TI reveló que no existe un proceso formal para seleccionar a los miembros del equipo que trabajarán en los proyectos de cambio organizacional. Esta selección ha sido mayormente informal, basándose en el juicio de expertos o en la experiencia previa de los colaboradores con herramientas tecnológicas, pero sin criterios definidos o documentados.

- **Juicio de experto y criterios formales:** La selección de los equipos de implementación se ha realizado en función del conocimiento o la experiencia previa de los colaboradores con ciertas herramientas, sin que se definan claramente los criterios de selección. Esto genera una situación en la que no se evalúan otras competencias que podrían ser necesarias para un cambio exitoso, como habilidades de comunicación o capacidad de adaptación al cambio. Al depender del juicio de expertos, no hay garantía de que las personas seleccionadas tengan todas las habilidades necesarias para el proyecto.
- **Capacitación formal:** A pesar de que los colaboradores seleccionados tienen experiencia con las herramientas tecnológicas utilizadas en los proyectos, no se ha proporcionado capacitación formal para garantizar que cuenten con todas las habilidades necesarias para desempeñar su función de manera efectiva. El Coordinador mencionó que no se ha ofrecido un proceso de capacitación estructurado ni guías que los colaboradores puedan utilizar para prepararse antes de la implementación del proyecto. Esto genera incertidumbre y afecta el desempeño del equipo, ya que algunos miembros del equipo pueden no sentirse completamente preparados para enfrentar los desafíos del proyecto.
- **Impacto en la ejecución de proyectos:** La ausencia de un proceso de selección estructurado y la nula capacitación formal tienen un impacto directo en la calidad del trabajo y en los resultados del proyecto. Los equipos no están preparados para manejar los desafíos que se presentan durante la implementación del cambio, lo que resulta en errores y retrasos. Además, no se cuenta con claridad en los roles y responsabilidades del equipo, generando confusión y afectando la eficiencia del proyecto.

La inexistencia de criterios formales y de capacitación estructurada ha generado un entorno en el que los equipos no siempre están preparados para enfrentar los desafíos de los proyectos de TI. Para mejorar esta situación, se recomienda implementar un proceso de selección basado en criterios definidos, que no solo tenga en cuenta la experiencia con las herramientas, sino también otras competencias necesarias para el cambio organizacional. Además, se debe establecer un programa de capacitación que asegure que todos los miembros del equipo cuenten con las habilidades necesarias antes de iniciar el proyecto si es requerido.

4.1.2.4 Comunicación de la visión del cambio

La comunicación es un elemento crucial en la gestión del cambio organizacional, ya que permite alinear a todos los niveles de la empresa con la visión y los objetivos del cambio. Sin embargo, en CONCASA, según lo mencionado por el Coordinador de TI, no existe un plan de comunicación formal para asegurar que la visión del cambio sea comprendida y adoptada por todos los colaboradores. La comunicación se ha llevado a cabo de manera reactiva y en momentos críticos, lo que ha generado confusión y baja de cohesión en el equipo.

- **Comunicación reactiva e informal:** El Coordinador mencionó que la comunicación sobre los proyectos de cambio generalmente se realiza cuando los proyectos ya enfrentan problemas o cuando es necesario aclarar alguna situación específica. Esta comunicación suele ser informal, a menudo cara a cara entre los superiores y los colaboradores, lo que genera un riesgo de malentendidos y una distribución inconsistente de la información.
- **Plan de comunicación estructurado:** No contar con un plan de comunicación formal significa que no hay una estrategia clara para transmitir los objetivos del proyecto a todos los niveles de la organización. Esto implica que no se ha establecido un proceso para asegurar que todos los colaboradores comprendan el porqué del cambio, cómo afectará su trabajo, y cuál es su papel dentro de este. Sin una comunicación estructurada, es difícil asegurar que todos los empleados estén alineados con la visión del cambio.
- **Impacto en la percepción del cambio:** Al no contar con una estrategia de comunicación también afecta la forma en que los empleados perciben el cambio. En muchos casos, los colaboradores no comprenden la importancia del cambio o sienten que no están involucrados en el proceso. Esto ha contribuido a generar resistencia y a que los empleados no se comprometan completamente con los nuevos proyectos. Esto se verá reflejado en el análisis de los cuestionarios realizados en las siguientes secciones.

La comunicación deficiente es un factor clave que ha obstaculizado la adopción exitosa de los cambios organizacionales en CONCASA. Sin un plan de comunicación formal que explique claramente la visión y los objetivos del cambio, los colaboradores permanecen desinformados y no logran comprender el impacto que el cambio tiene en la organización ni su rol en el proceso. Para mejorar esta situación, es fundamental desarrollar un plan de comunicación estructurado que se implemente desde las primeras fases de los proyectos de cambio, asegurando que todos los colaboradores estén alineados con la visión general y que la información sea clara y accesible para todos.

4.1.2.5 Ausencia de mecanismos para sostener el cambio

Uno de los aspectos preocupantes que surgió en la entrevista con el Coordinador de TI fue la ausencia de mecanismos formales para asegurar la sostenibilidad de los cambios implementados. A pesar de que se han llevado a cabo varios proyectos de TI, no se han establecido procedimientos estructurados que permitan medir o garantizar que estos cambios se mantengan a largo plazo.

- **KPIs y auditorías formales:** En CONCASA no se han implementado indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el éxito de los cambios una vez implementados. Tampoco se realizan auditorías formales que permitan hacer un seguimiento de los proyectos y asegurarse de que los objetivos del cambio se cumplan de manera continua. En su lugar, se generan reportes de avance o de estado, pero estos no siguen un proceso centralizado ni están vinculados a un sistema de evaluación formal. Estos reportes suelen ser informales y se presentan solo cuando se considera necesario.
- **Gestión reactiva y a corto plazo:** Al no tener implementado un proceso formal para evaluar la sostenibilidad de los cambios ha llevado a que la gestión de los proyectos sea principalmente reactiva. No existen mecanismos para evaluar si los cambios implementados están generando los resultados esperados ni si están contribuyendo al crecimiento y la mejora continua de la organización. Esto deja a la empresa vulnerable a la pérdida de los beneficios a largo plazo de los cambios implementados.
- **Riesgo de retroceso:** Sin un sistema estructurado para medir el éxito del cambio, existe un riesgo considerable de que los empleados vuelvan a sus prácticas anteriores, comprometiendo así la sostenibilidad del cambio. Esto puede ocurrir porque los colaboradores no reciben un seguimiento adecuado ni se evalúa su nivel de conocimiento o compromiso con los nuevos procesos y herramientas implementadas.

La ausencia de mecanismos formales para asegurar la sostenibilidad de los cambios es una debilidad significativa en la gestión del cambio organizacional en CONCASA. Para asegurar que los proyectos de TI generen un impacto duradero, es crucial implementar indicadores de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar el éxito de los cambios a largo plazo y establecer un proceso formal de auditorías. Estos mecanismos no solo permitirán medir los resultados, sino que también ayudarán a mantener la motivación y el compromiso de los empleados con los nuevos procesos implementados.

4.1.2.6 Tabla resumen de situación actual a nivel de gestión

Para facilitar la comprensión de los aspectos obtenidos a partir de la entrevista con el Coordinador de TI, se presenta a continuación un resumen que abarca los principales aspectos evaluados en relación con la gestión del cambio organizacional en los proyectos de TI. Se presenta en la **Tabla 10** el estado actual de cada área clave, las brechas identificadas, y el impacto que dichas brechas han tenido en la implementación de los proyectos.

Tabla 10:

Resumen de situación actual a nivel de gestión

Aspecto evaluado	Estado actual	Brecha identificada	Impacto en los proyectos
Documentación formal.	No existe documentación formal.	Inexistencia de guías y procedimientos para gestionar el cambio.	Los cambios no se gestionan de forma consistente.

Motivación y resistencia al cambio.	No hay estrategias formales todo es reactivo.	Se implementan incentivos tarde o de forma reactiva, lo que genera favoritismo.	La resistencia al cambio es alta, afectando la motivación.
Selección de equipos de implementación.	Selección basada en juicio de expertos, sin criterios formales.	No se capacita formalmente a los equipos.	Equipos no preparados, errores y retrasos.
Comunicación de la visión del cambio.	Comunicación reactiva, sin plan formal.	La comunicación es improvisada.	Confusión, baja adopción del cambio.
Sostenibilidad de los cambios.	No existen KPIs ni auditorías formales.	No hay mecanismos formales para asegurar la sostenibilidad.	No se puede evaluar si los cambios se mantienen.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Situación actual desde el nivel operativo

En esta sección, se analizarán los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados a los colaboradores involucrados en los diferentes proyectos de TI. Estos cuestionarios se diseñaron basados en el modelo ADKAR y las actividades del BAI05, que evalúa cinco áreas clave en la gestión del cambio: Conciencia de la necesidad de cambio, Deseo de apoyar el cambio, Conocimiento para implementar el cambio, Capacidad para aplicar habilidades adquiridas, y Sostenibilidad del cambio.

El objetivo de esta evaluación es obtener una perspectiva desde el nivel operativo sobre cómo los colaboradores perciben el proceso del cambio organizacional en términos de comunicación, motivación, capacitación, y sostenibilidad. A través de los resultados, se podrán identificar brechas en la percepción del cambio, lo que proporcionará una base sólida para mejorar las estrategias de gestión de cambio en la organización.

4.1.3.1 Análisis de resultados por sección

Para comprender mejor cómo los colaboradores perciben cada etapa del proceso de cambio organizacional, se desglosan los resultados del cuestionario en cinco secciones, basadas en los componentes del modelo ADKAR. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada área evaluada, con los promedios obtenidos en las respuestas por cada proyecto.

Cada subsección abordará uno de los elementos clave del cambio, permitiendo identificar tanto fortalezas como áreas de mejora desde el punto de vista de los colaboradores. Esta evaluación es fundamental para asegurar que los cambios se implementen de manera efectiva y sostenida a nivel operativo.

4.1.3.1.1 Sección 1: Conciencia de la necesidad de cambio.

La conciencia de la necesidad de cambio es el primer paso en cualquier proceso de cambio organizacional. Es crucial que los colaboradores comprendan por qué el cambio es necesario y cuáles son los beneficios que se espera obtener de su implementación. En esta sección, se presentan los resultados del cuestionario, donde los colaboradores evaluaron su nivel de conciencia sobre la necesidad de implementar o cambiar en proyectos donde tuvieron participación anteriormente dentro de la organización.

A continuación, en la **Tabla 11** se presentan los promedios obtenidos en las respuestas de los colaboradores a las preguntas de esta sección, que evalúan la comprensión de la necesidad de cambio.

Tabla 11:
Promedio respuestas sección 1

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]?	3,22	5	4	3,69
2 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo?	3,44	4,33	5	3,77
3 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación?	3,44	2,67	4	3,69
4 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación?	3,33	2,33	3	3,15
5 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio?	2,44	2,33	2	2,38
Promedio de la sección:	3,18	3,73	3,60	3,34

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.1.1.1 Conciencia general del cambio

El promedio general en la pregunta sobre la comprensión de la necesidad de implementar o cambiar un proyecto fue de 3.69, lo que indica que los colaboradores tienen un conocimiento razonable sobre la importancia del cambio. No obstante, existen variaciones entre los diferentes proyectos, destacándose ConcasaLife con una puntuación perfecta de 5, lo que refleja un entendimiento claro y completo del propósito del cambio en este proyecto, también cabe recalcar que fueron menos las personas que realizaron el cuestionario para el proyecto de ConcasaLife.

En contraste, BC presenta un promedio de 3.22, sugiriendo que la comprensión sobre la necesidad del cambio en este proyecto es más limitada. Esta variación en la conciencia puede estar relacionada con la forma en que se comunicaron los objetivos del cambio a los colaboradores, o con el bajo énfasis en su importancia desde el inicio del proyecto, además, hubo respuestas de 1 en la comprensión de la necesidad del cambio.

4.1.3.1.1.2 Comunicación de los beneficios del cambio

En cuanto a la percepción de los beneficios del cambio para su área de trabajo, el promedio general fue de 3.77, con ConcasaHome alcanzando el máximo puntaje de 5 en esta área. Esto sugiere que, en este proyecto en particular, los colaboradores tienen una percepción clara de cómo el cambio afectará positivamente sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, en ConcasaLife, el promedio fue ligeramente inferior, 4.33, lo que indica que, aunque la mayoría de los colaboradores comprenden los beneficios del cambio, aún hay espacio para mejorar la forma en que se comunica este aspecto.

En BC, el promedio fue de 3.44, lo que demuestra que, aunque los beneficios fueron percibidos de manera moderada, algunos colaboradores aún podrían estar confundidos o no tener una imagen clara de cómo el cambio impactará en sus actividades diarias. La comunicación de los beneficios es un aspecto fundamental para generar motivación en el equipo y promover una mayor aceptación de los cambios, lo cual debe ser enfatizado en futuros proyectos.

4.1.3.1.1.3 Suficiencia de la información proporcionada

La información proporcionada a los colaboradores antes de la implementación del cambio varió considerablemente entre los proyectos. El promedio general fue de 3.69, lo que sugiere que la información fue considerada suficiente por la mayoría de los colaboradores. No obstante, ConcasaLife se destaca como el proyecto con la puntuación más baja en este aspecto, obteniendo un promedio de 2.67, lo que indica que los colaboradores de este proyecto sintieron que no recibieron información suficiente antes de que el cambio fuera implementado.

Por el contrario, ConcasaHome obtuvo una puntuación de 4, lo que sugiere que la información sobre el cambio fue comunicada de manera más efectiva. La información insuficiente puede llevar a la resistencia al cambio, ya que los empleados pueden sentir que no entienden completamente por qué se están realizando ciertos ajustes o qué se espera de ellos en el nuevo entorno. Por lo tanto es necesario mejorar la comunicación previa a la implementación, asegurando que todos los colaboradores reciban la misma cantidad de información.

4.1.3.1.1.4 Percepción de los riesgos

La percepción de los riesgos asociados con no realizar el cambio fue uno de los aspectos más débiles en esta sección, con un promedio general de 2.38. Esto indica que, en general, los colaboradores no estaban completamente conscientes de los riesgos de no adoptar los cambios necesarios. Este aspecto es particularmente bajo en BC, con una puntuación de 2.44, lo que refleja

que la comunicación sobre los posibles riesgos fue insuficiente. En ConcasaHome y ConcasaLife, los promedios también fueron bajos, 2 y 2.33 respectivamente.

Este hallazgo sugiere que los líderes de proyecto no han enfatizado lo suficiente los riesgos de no implementar los cambios, lo que puede haber generado una percepción de que el cambio no es tan urgente o necesario. La baja percepción de riesgo puede contribuir a la resistencia al cambio, ya que los colaboradores pueden no comprender las consecuencias negativas de mantener los procesos antiguos. Es crucial que los próximos proyectos incluyan una mayor comunicación sobre los riesgos para crear un sentido de urgencia y aumentar la disposición de los colaboradores a participar en el cambio.

4.1.3.1.2 Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio.

El deseo de apoyar y participar en el cambio es un elemento fundamental para el éxito de cualquier proceso de cambio organizacional. En esta sección, los colaboradores evaluaron su disposición para participar activamente en los proyectos de cambio implementados, alinearse con los objetivos establecidos, y el grado en que se sintieron incentivados y apoyados por sus superiores.

A continuación, en la **Tabla 12** se presentan los promedios de las respuestas obtenidas para cada pregunta, agrupados por proyecto:

Tabla 12:
Promedio respuestas sección 2

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]?	4	4	4	4
2 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado?	4,33	5	5	4,54
3 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio?	2,22	0	0	1,54
4 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio?	4,44	4,33	3	4,31
5 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio?	3,22	3,33	3	3,23
Promedio de la sección:	3,64	3,33	3	3,52

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.1.2.1 Participación y compromiso de los colaboradores

A partir de los resultados obtenidos en los cuestionarios, el promedio general de esta sección fue de 3.52, lo que indica que, en términos generales, los colaboradores muestran un nivel moderado de disposición a participar en los cambios implementados. Sin embargo, se observan variaciones entre los diferentes proyectos, siendo BC el que presenta un mayor nivel de deseo de participar con un promedio de 4, mientras que ConcasaHome obtuvo el promedio más bajo con 3. Esto sugiere que, en algunos proyectos, los colaboradores están más motivados a participar activamente en el cambio, mientras que, en otros, podría ser necesario implementar estrategias adicionales para aumentar su compromiso.

4.1.3.1.2.2 Alineación con los objetivos del cambio

La pregunta sobre si los colaboradores estaban de acuerdo con los objetivos del cambio implementado muestra un promedio general elevado de 4.54, lo que refleja que, en su mayoría, los colaboradores están alineados con los objetivos propuestos en los proyectos de cambio. Tanto ConcasaLife como ConcasaHome obtuvieron puntajes perfectos de 5, lo que indica que, en estos proyectos, los colaboradores comprenden y respaldan completamente los objetivos del cambio. En BC, aunque el promedio fue ligeramente inferior, 4.33, sigue reflejando un alto grado de alineación. Este nivel de acuerdo con los objetivos es un aspecto positivo, ya que demuestra que los colaboradores entienden la dirección hacia la que se dirigen los proyectos y están dispuestos a contribuir en esa dirección.

4.1.3.1.2.3 Incentivos insuficientes

Uno de los aspectos más críticos en esta sección es la percepción de los colaboradores respecto a los incentivos ofrecidos para motivarlos a apoyar el cambio. El promedio general en esta pregunta fue de 1.54, lo que indica que, en general, los colaboradores consideran que los incentivos ofrecidos fueron insuficientes o nulos. En particular, ConcasaLife y ConcasaHome obtuvieron un promedio de 0, lo que sugiere que en estos proyectos no se ofrecieron incentivos para motivar a los colaboradores a participar en el cambio. BC, aunque con un promedio algo superior de 2.22, aún refleja una percepción de que los incentivos no fueron suficientes para motivar el apoyo.

Este hallazgo sugiere la necesidad de revisar y mejorar las estrategias de incentivos en futuros proyectos para asegurar que los colaboradores se sientan más motivados y comprometidos.

4.1.3.1.2.4 Influencia de la mejora en la situación laboral

El impacto de la perspectiva de mejorar su situación laboral en el deseo de los colaboradores de apoyar el cambio fue evaluado con un promedio general de 4.31. Esto muestra que la mayoría de los colaboradores consideran que la posibilidad de mejorar su situación laboral fue un factor importante para apoyar el cambio. BC y ConcasaLife presentaron los promedios más altos, con 4.44 y 4.33 respectivamente, lo que indica que, en estos proyectos, la mejora en la

situación laboral fue un motivador clave para que los colaboradores se involucraran. En ConcasaHome, el promedio fue de 3, lo que sugiere que, aunque este factor fue relevante, tuvo un impacto menor en la motivación de los colaboradores.

4.1.3.1.2.5 Apoyo de los superiores

El apoyo de los superiores en el deseo de los colaboradores de participar en el cambio obtuvo un promedio general de 3.23, lo que refleja un nivel moderado de influencia. BC y ConcasaLife presentaron promedios similares, de 3.22 y 3.33 respectivamente, lo que sugiere que el apoyo de los superiores fue percibido como adecuado, pero no como un factor determinante en la motivación para participar. En ConcasaHome, el promedio fue de 3, lo que indica una influencia aún menor del apoyo de los superiores.

Este resultado sugiere que, aunque el apoyo de los superiores es importante, no ha sido suficiente para generar un mayor compromiso en los proyectos, lo que resalta la necesidad de reforzar el liderazgo y el acompañamiento de los colaboradores durante los procesos de cambio.

4.1.3.1.3 Sección 3: Conocimiento de cómo implementar el cambio.

El conocimiento sobre cómo implementar el cambio es un factor esencial para asegurar que los colaboradores puedan ejecutar las nuevas estrategias y adaptarse al nuevo entorno. En esta sección, se evaluó la percepción de los colaboradores respecto a la capacitación recibida, la adecuación de los recursos proporcionados, y si estos fueron suficientes para facilitar la transición al nuevo sistema o proceso. Las preguntas incluyeron la evaluación de la calidad de la capacitación, las habilidades adquiridas y la documentación disponible para apoyar la implementación del cambio. A continuación, en la **Tabla 13** se presentan los promedios obtenidos por proyecto.

Tabla 13:
Promedio respuestas sección 3

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]?	3	3,50	3	3,08
2 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema?	2,89	3,00	3	2,92
3 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio?	2,56	2,67	4	2,69
Promedio de la sección:	2,81	3,06	3,33	2,90

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.1.3.1 Suficiencia de la capacitación recibida

El promedio general de la primera pregunta sobre si los colaboradores consideraron que recibieron la capacitación adecuada para implementar el cambio fue de 3.08, lo que indica una percepción moderada de satisfacción con la capacitación. Al desglosar los resultados por proyecto, observamos que ConcasaLife presentó el promedio más alto con 3.50, lo que sugiere que los colaboradores en este proyecto se sintieron mejor preparados en comparación con otros. Sin embargo, en BC y ConcasaHome, el promedio fue de 3, lo que revela que, aunque la capacitación fue considerada suficiente por muchos colaboradores, aún hay espacio para mejorar la forma en que se entrega o estructura.

4.1.3.1.3.2 Habilidades proporcionadas por la capacitación

La segunda pregunta evaluó si la capacitación proporcionada ayudó a los colaboradores a adquirir las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema. El promedio general fue de 2.92, lo que indica que, en términos generales, los colaboradores sintieron que la capacitación fue la más adecuada. ConcasaLife y ConcasaHome tuvieron promedios de 3, mientras que BC obtuvo 2.89, lo que refleja una ligera variabilidad entre los proyectos, pero en general se percibe una insuficiencia en las habilidades proporcionadas. Esto sugiere que, aunque la capacitación abordó aspectos clave, es posible que no haya cubierto todas las necesidades de los colaboradores o no se haya realizado con suficiente profundidad para permitir una transición fluida.

4.1.3.1.3.3 Calidad de la documentación y recursos

La última pregunta de esta sección se centró en la calidad de la documentación y los recursos proporcionados para apoyar el cambio. El promedio general fue de 2.69, lo que indica que los colaboradores consideran que estos recursos no son los más útiles. ConcasaHome destacó en esta área con un promedio de 4, lo que sugiere que los recursos proporcionados en este proyecto fueron significativamente más útiles en comparación con BC y ConcasaLife, que obtuvieron promedios de 2.56 y 2.67, respectivamente. Los recursos inadecuados puede ser un obstáculo importante para los colaboradores, ya que, sin documentación clara y accesible, es más difícil aplicar el conocimiento adquirido y llevar a cabo el cambio de manera efectiva.

4.1.3.1.4 Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias.

La capacidad de los colaboradores para aplicar las habilidades y competencias adquiridas es un componente clave para asegurar que los cambios organizacionales se implementen con éxito. En esta sección, se evaluó cómo los colaboradores perciben su preparación para emplear las nuevas habilidades, así como el apoyo que recibieron de sus compañeros y supervisores para lograrlo.

Además, se incluyó una valoración sobre la suficiencia de los recursos proporcionados y el impacto del entorno de trabajo en el desarrollo de dichas habilidades. A continuación, en la **Tabla 14** se presentan los promedios de las respuestas obtenidas por proyecto.

Tabla 14:
Promedio respuestas sección 4

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]?	3	4,33	4	3,38
2 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas?	4	5	4	4,23
3 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso?	3,89	3,67	2	3,69
4 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición?	3,22	3,67	3	3,31
5 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas?	3,78	4,67	4	4,00
Promedio de la sección:	3,58	4,27	3,40	3,72

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.1.4.1 Preparación para implementar los cambios

En la primera pregunta sobre si los colaboradores se sintieron preparados para implementar los cambios asociados con el proyecto, el promedio general fue de 3.38, lo que sugiere que, aunque los colaboradores consideran que estuvieron razonablemente preparados, algunos proyectos reflejaron una mayor percepción de preparación que otros. ConcasaLife destacó en este aspecto con un promedio de 4.33, mientras que BC y ConcasaHome obtuvieron 3 y 4, respectivamente. Estos resultados muestran que, aunque se proporcionó la capacitación y recursos necesarios, algunos colaboradores no se sintieron completamente preparados para implementar los cambios.

4.1.3.1.4.2 Apoyo recibido para emplear las habilidades

En cuanto al apoyo recibido de compañeros y supervisores, el promedio general fue de 4.23, lo que indica un alto nivel de satisfacción en este aspecto. ConcasaLife obtuvo una puntuación perfecta de 5, lo que sugiere que el apoyo fue fundamental para que los colaboradores de este proyecto pudieran emplear eficazmente las habilidades adquiridas. BC y ConcasaHome presentaron promedios de 4, lo que refleja una percepción positiva, pero sugiere que, en algunos casos, se podría haber brindado un mayor nivel de acompañamiento y apoyo para asegurar una implementación más eficiente de las habilidades.

4.1.3.1.4.3 Adecuación del tiempo y los recursos para la adaptación

La pregunta sobre si el tiempo y los recursos proporcionados fueron adecuados para adaptarse al nuevo sistema o proceso obtuvo un promedio general de 3.69, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores consideran que los recursos fueron suficientes, pero no excelentes. BC destacó en esta área con un promedio de 3.89, mientras que ConcasaHome obtuvo el promedio más bajo con 2, lo que refleja una percepción de que en este proyecto no contaron con los recursos o tiempo suficiente para adaptarse al cambio.

4.1.3.1.4.4 Retroalimentación recibida

El promedio general sobre la retroalimentación proporcionada durante la fase de transición fue de 3.31, lo que indica que la retroalimentación fue percibida como adecuada, aunque algunos colaboradores consideraron que podría haber sido más eficaz. ConcasaLife obtuvo el promedio más alto, 3.67, mientras que BC y ConcasaHome presentaron promedios más bajos, 3.22 y 3, respectivamente. Esto sugiere que, en algunos proyectos, los colaboradores pudieron haber sentido que no recibieron suficiente retroalimentación para mejorar su desempeño durante el proceso de cambio.

4.1.3.1.4.5 Apoyo del entorno de trabajo

La última pregunta, relacionada con el apoyo del entorno de trabajo para el desarrollo de las nuevas habilidades, mostró un promedio general de 4.00, lo que indica una percepción positiva en este aspecto. ConcasaLife obtuvo un promedio elevado de 4.67, mientras que ConcasaHome y BC obtuvieron 3.40 y 3.78, respectivamente. Estos resultados reflejan que, en general, los colaboradores se sintieron respaldados por su entorno laboral, aunque algunos proyectos podrían beneficiarse de un mayor apoyo para garantizar que las nuevas habilidades se apliquen de manera efectiva.

4.1.3.1.5 Sección 5: Sostenibilidad del cambio.

La sostenibilidad del cambio a largo plazo es un aspecto crucial para asegurar que los esfuerzos de transformación organizacional no sean temporales, sino que se mantengan en el tiempo. En esta sección, se evaluó la percepción de los colaboradores sobre si los cambios implementados han sido sostenibles desde su implementación, así como su satisfacción con el nivel de éxito alcanzado y si consideran que se han tomado acciones correctivas para abordar problemas que puedan haber surgido posteriormente. A continuación, en la *Tabla 15* se presentan los promedios de las respuestas obtenidas por proyecto.

Tabla 15:
Promedio respuestas sección 5

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación?	3,56	3,67	3	3,54
2 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo?	3,44	4	3	3,54
3 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio?	2,67	1,33	1	2,23
4 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación?	2,44	4	2	2,77
5 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio?	3,89	4	4	3,92
Promedio de la sección:	3,20	3,40	2,60	3,20

Fuente: Elaboración propia

4.1.3.1.5.1 Sostenibilidad del cambio desde su implementación

La primera pregunta evaluó si los colaboradores consideran que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación. El promedio general fue de 3.54, lo que indica una percepción moderadamente positiva en cuanto a la sostenibilidad del cambio, pero no refleja seguridad de su sostenibilidad. ConcasaLife obtuvo el promedio más alto, 3.67, mientras que ConcasaHome fue el proyecto con el promedio más bajo, 3. Aunque la mayoría de los colaboradores creen que los cambios se han mantenido, estos resultados sugieren que aún podría haber áreas en las que se necesiten esfuerzos adicionales para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

4.1.3.1.5.2 Satisfacción con el éxito del cambio

En cuanto al nivel de satisfacción con el éxito del cambio en términos de mejora en sus áreas de trabajo, el promedio general fue de 3.54, lo que refleja una percepción regular, ni positiva ni negativa. ConcasaLife se destaca con un promedio de 4, lo que indica que los colaboradores en este proyecto están más satisfechos con los resultados del cambio. Sin embargo, en ConcasaHome, el promedio fue de 3, lo que sugiere que algunos colaboradores en este proyecto no han visto mejoras significativas en su área de trabajo tras la implementación del cambio.

4.1.3.1.5.3 Reconocimientos y recompensas

La pregunta sobre si los colaboradores recibieron reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio obtuvo el promedio más bajo en esta sección, 2.23. Esto indica que, en general, los colaboradores consideran que no han recibido suficientes incentivos o reconocimiento por su contribución a la implementación del cambio. ConcasaLife y ConcasaHome presentaron promedios bajos de 1.33 y 1, respectivamente, mientras que BC obtuvo un promedio de 2.67, lo que refleja que en algunos proyectos se ofrecieron más recompensas que en otros. Este aspecto puede impactar negativamente la percepción general del cambio y la motivación de los colaboradores para participar en futuros proyectos.

4.1.3.1.5.4 Sostenibilidad a largo plazo y retrocesos

En cuanto a la sostenibilidad del cambio a largo plazo y si los colaboradores han notado retrocesos en la implementación, el promedio general fue de 2.77, lo que indica que algunos colaboradores han notado problemas en la continuidad del cambio. ConcasaLife se destacó positivamente con un promedio de 4, lo que sugiere que en este proyecto el cambio ha sido percibido como más estable. Sin embargo, en ConcasaHome y BC, los promedios fueron más bajos, 2 y 2.44, respectivamente, lo que indica que los colaboradores en estos proyectos han observado retrocesos o dificultades para mantener los cambios implementados.

4.1.3.1.5.5 Acciones correctivas implementadas

La pregunta sobre si se han implementado acciones correctivas para abordar problemas surgidos después del cambio fue la que obtuvo el promedio más alto, 3.92, lo que indica que los colaboradores perciben que, en la mayoría de los casos, se han tomado medidas para corregir los problemas que han surgido. ConcasaLife y ConcasaHome obtuvieron promedios de 4, mientras que BC alcanzó 3.89, lo que refleja que los equipos han estado atentos para solucionar los problemas post implementación.

4.1.4 Análisis de brecha

El siguiente análisis de brechas fue elaborado a partir de los hallazgos obtenidos en el análisis de la situación actual desde el nivel de gestión y operativo de las secciones anteriores. Este análisis identifica las diferencias entre el estado actual de la gestión del cambio en CONCASA CRV y el estado deseado según los marcos de referencia utilizados, como ADKAR, COBIT 2019 BAI05 y las Tres Fases de Prosci. A continuación, en la **Tabla 16** se detallan las brechas clave por cada sección del cuestionario y entrevista aplicado a los colaboradores

Tabla 16:
Análisis de brecha

Sección para evaluar	Situación actual	Situación deseada	Brecha
1. Consciencia de la necesidad del cambio.	Los colaboradores muestran una comprensión limitada sobre la necesidad de los cambios, con una alineación insuficiente respecto a los objetivos planteados.	Los colaboradores deben tener una comprensión clara de la razón detrás de los cambios, los riesgos de no implementarlos y los beneficios esperados.	Comunicación insuficiente sobre la necesidad del cambio, lo que genera confusión y reduce el compromiso entre los colaboradores.
2. Deseo de apoyar y participar en el cambio.	Se observa resistencia significativa por parte de los colaboradores, derivada de la poca visibilidad de incentivos o beneficios asociados al cambio.	Los colaboradores deben sentirse motivados a participar en el cambio, impulsados por una visión clara y una alineación con sus expectativas y preocupaciones.	Incentivos y participación limitados: No se han implementado mecanismos claros que promuevan la participación activa de los colaboradores en el proceso de cambio.
3. Conocimiento de como implementar el cambio.	La formación proporcionada a los colaboradores es insuficiente para ejecutar el cambio de manera eficaz, generando incertidumbre en la ejecución de nuevas actividades.	Los colaboradores deben estar completamente capacitados para implementar los cambios, con formación adecuada tanto en aspectos técnicos como de procesos.	Capacitación insuficiente: Los colaboradores no cuentan con la formación necesaria para llevar a cabo los cambios de manera segura y efectiva.
4. Capacidad para emplear las habilidades y competencias.	Aunque se ha ofrecido formación, no se han generado suficientes oportunidades para aplicar las nuevas habilidades adquiridas en un entorno práctico.	Se deben crear oportunidades prácticas donde los colaboradores puedan aplicar las nuevas habilidades en entornos controlados antes de la implementación total.	Prácticas limitadas: Las oportunidades para aplicar las nuevas habilidades en un entorno práctico no son suficientes, lo que dificulta la adaptación.
5. Sostenibilidad del cambio.	No se han establecido mecanismos formales de retroalimentación y	Es necesario implementar sistemas de monitoreo y	Monitoreo y retroalimentación insuficientes: No

	monitoreo que aseguren la sostenibilidad de los cambios a largo plazo.	retroalimentación que garanticen la sostenibilidad de los cambios y permitan ajustes según sea necesario.	existen indicadores claros para evaluar la sostenibilidad y el impacto de los cambios a largo plazo.
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Puntos de mejora

El análisis de la situación actual y las brechas identificadas en la gestión del cambio organizacional en CONCASA CRV ha permitido determinar áreas específicas donde las prácticas actuales deben ser optimizadas. En la **Tabla 17** se presentan los siguientes puntos de mejora, cada uno alineado con las brechas identificadas y enfocados en fortalecer la capacidad de la organización para gestionar el cambio organizacional de manera más efectiva.

Tabla 17:
Puntos de mejora

Punto de mejora	Descripción	Justificación
Mejora en la comunicación del cambio	Desarrollar un plan de comunicación estructurado que informe a los colaboradores sobre la necesidad, los objetivos y los beneficios del cambio	La comunicación ineficiente fue una de las principales causas resaltadas en los resultados de los cuestionarios. Por lo tanto, un plan de comunicación mejorará la comprensión del cambio por parte de los colaboradores.
Desarrollo de incentivos y participación activa.	Establecer un sistema de incentivos que motive a los colaboradores a participar activamente en el cambio. Esto puede incluir reconocimientos, bonificaciones o desarrollo de habilidades.	Un sistema de incentivos que valore la contribución de los colaboradores puede reducir la resistencia y aumentar el compromiso con los nuevos procesos.
Fortalecimiento de la capacitación para el cambio.	Implementar programas de capacitación más robustos que proporcionen a los colaboradores las habilidades necesarias para ejecutar los nuevos procesos eficazmente.	La formación o capacitación inadecuada genera desconfianza en los colaboradores para abordar o participar en un cambio. Por lo tanto, darles herramientas y habilidades por medio de

		capacitaciones, se transforma en confianza para participar y abordar un cambio exitosamente.
Creación de espacios para la práctica de nuevas habilidades.	Establecer un entorno controlado donde los colaboradores puedan practicar las nuevas habilidades adquiridas antes de que los cambios sean implementados a gran escala.	Un entorno seguro para la práctica facilitará una implementación más fluida y eficiente, reduciendo el riesgo de errores.
Establecimiento de mecanismos de monitoreo y retroalimentación.	Desarrollar un sistema de indicadores de desempeño (KPIs) y retroalimentación continua para medir la efectividad de los cambios y realizar ajustes cuando sea necesario.	Un sistema formal de monitoreo permitirá realizar mejoras en tiempo real y asegurar que los cambios sean sostenibles a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Fase 2: Investigación, revisión y comparación de mejores prácticas.

En esta fase, se busca identificar y revisar las mejores prácticas en la gestión del cambio organizacional aplicadas a proyectos de TI, basándose en los marcos de referencia COBIT 2019 BAI05, ADKAR y las tres fases de Prosci.

4.2.1 Instrumentos utilizados.

Se emplearon revisiones documentales como principal herramienta de análisis para identificar las mejores prácticas en la gestión del cambio organizacional, enfocadas en proyectos de TI. Con dichos instrumentos se realizó el segundo entregable para organización, se detalla más en **9.14 Apéndice M: Entregable II: Informe análisis comparativo buenas prácticas**. Las revisiones documentales se llevaron a cabo utilizando las siguientes plantillas:

4.2.1.1 Plantilla de revisión documental de buenas prácticas de la gestión del cambio organizacional.

Esta plantilla **9.7 Apéndice G: Platilla de revisión documental de buenas prácticas de la gestión del cambio organizacional**. permitió analizar y clasificar las mejores prácticas de la gestión del cambio organizacional que fueron identificadas a través de diversas fuentes. Cada buena práctica fue evaluada en función de su referencia, relevancia y aplicabilidad a los proyectos de TI en CONCASA CRV.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

4.2.1.2 Plantilla de revisión documental de modelos y marcos de referencia analizados.

Esta plantilla **9.8 Apéndice H: Platilla de revisión documental de modelos y marcos de referencia analizados de la gestión del cambio organizacional.** permitió realizar un análisis detallado de los modelos y marcos de referencia utilizados en la gestión del cambio organizacional. En esta revisión se compararon modelos como COBIT 2019 (BAI05), ADKAR y las tres fases de Prosci, evaluando sus características y aplicabilidad en la empresa.

4.2.2 Análisis de mejores prácticas

El análisis de mejores prácticas se llevó a cabo utilizando los marcos ADKAR y COBIT 2019 BAI05, centrados en la gestión del cambio organizacional en proyectos de TI. Las plantillas de revisión documental de los apéndices G y H fueron fundamentales para organizar y evaluar las buenas prácticas. A continuación, en la **Tabla 18** se presenta los modelos y marco de referencia que se investigaron.

Tabla 18:

Revisión documental de modelos y marcos de referencia analizados

Nombre	Descripción
Modelo ADKAR	Modelo basado en cinco bloques (Consciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad, Reforzamiento) para gestionar el cambio a nivel individual dentro de la organización.
COBIT 2019, BAI 05 Gestionar el cambio organizativo	Marco que provee una estructura para gestionar el cambio organizacional en el ámbito de TI, asegurando una alineación estratégica y operativa en todos los niveles.
Tres fases de Prosci	Fase de preparación, gestión y sostenimiento del cambio, que proveen un enfoque integral para la implementación exitosa del cambio organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Los modelos ADKAR, COBIT 2019 (BAI05) y las Tres fases de Prosci son marcos de referencia complementarios que ofrecen una estructura integral para la gestión del cambio organizacional, especialmente en el contexto de proyectos de TI como los de CONCASA CRV. ADKAR se enfoca en la gestión del cambio a nivel individual, asegurando que cada colaborador pase por las etapas críticas necesarias (consciencia, deseo, conocimiento, habilidad y reforzamiento), lo cual es esencial para abordar el compromiso y formación individual identificada en los resultados del cuestionario. COBIT 2019 (BAI05), por su parte, proporciona una metodología sólida para gestionar el cambio a nivel organizacional, garantizando una alineación estratégica entre las iniciativas de TI y los objetivos de negocio, lo cual es fundamental dado que se observaron deficiencias en la planificación y ejecución del cambio en los proyectos de TI actuales.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Finalmente, las Tres fases de Prosci complementan ambos modelos al proporcionar un enfoque claro de preparación, gestión y sostenimiento del cambio, que facilita no solo la implementación, sino también el refuerzo a largo plazo, asegurando que el cambio no se deteriore con el tiempo. En conjunto, estos tres marcos abordan tanto los desafíos individuales como organizacionales de la gestión del cambio organizacional.

Después de revisar los principales modelos y marcos de referencia utilizados para la gestión del cambio organizacional, se realizó un análisis detallado de las mejores prácticas que estos modelos y marcos de referencia recomiendan. Estas buenas prácticas fueron seleccionadas y contextualizadas de acuerdo con las necesidades específicas de la organización, basándonos en los resultados obtenidos en los cuestionarios y entrevistas. A continuación, en la **Tabla 19** se presenta una tabla con las buenas prácticas clave identificadas para fortalecer la gestión del cambio en los proyectos de TI de CONCASA CRV, S.A.

Tabla 19:

Revisión documental de las buenas prácticas

Buena práctica	Referencia	Descripción
Gestión estructurada del cambio organizacional (ADKAR)	Prosci (2023)	Implementar un enfoque estructurado basado en las cinco etapas de ADKAR para gestionar el cambio organizacional y asegurar la adopción a nivel individual.
Establecer el deseo de cambio (COBIT 2019, BAI05)	COBIT 2019	Identificar y abordar las necesidades y preocupaciones de las partes interesadas para asegurar su compromiso con el proceso de cambio.
Comunicación clara de la visión de cambio (Tres fases Prosci)	Prosci (2023)	Definir y comunicar claramente la visión y los objetivos del cambio a todos los niveles de la organización desde las fases iniciales.
Formación y capacitación efectiva (ADKAR)	Prosci (2023)	Proporcionar formación continua y recursos adecuados para garantizar que los colaboradores adquieran las habilidades necesarias para implementar el cambio.
Identificación y gestión de la resistencia al cambio (Tres fases Prosci)	Prosci (2023)	Identificar posibles fuentes de resistencia desde las primeras fases del proyecto y gestionarlas de manera proactiva para asegurar la aceptación general del cambio.
Retroalimentación continua para el refuerzo del cambio (ADKAR)	Prosci (2023)	Implementar sistemas de retroalimentación post implementación para asegurar que los colaboradores mantengan las nuevas habilidades y procesos adquiridos.

Planificación detallada del cambio (COBIT 2019, BAI05)	COBIT 2019 BAI05	Establecer una planificación detallada para asegurar que todos los aspectos del cambio, como los recursos y las fases, estén alineados con los objetivos estratégicos.
Monitoreo y evaluación continua del impacto del cambio (COBIT 2019, BAI05)	COBIT 2019 BAI05	Implementar mecanismos de monitoreo para evaluar el impacto del cambio a largo plazo y realizar ajustes según sea necesario.
Formación de equipos de cambio multidisciplinarios (COBIT 2019, BAI05)	COBIT 2019 BAI05	Crear equipos multidisciplinarios con roles bien definidos que aseguren la ejecución fluida de las actividades del cambio en todas las áreas de la empresa.
Reforzamiento y reconocimiento del cambio (ADKAR)	Prosci (2023)	Asegurar que los logros en la implementación del cambio sean reconocidos y reforzados para evitar retrocesos.
Gestión de riesgos en la implementación del cambio (Prosci)	Prosci (2023)	Implementar una estrategia clara y proactiva de comunicación sobre los riesgos de no realizar el cambio, para crear un sentido de urgencia en los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1 Gestión estructurada del cambio organizacional (ADKAR)

El modelo ADKAR se centra en la gestión del cambio a nivel individual, asegurando que los colaboradores pasen por cinco etapas críticas: consciencia, deseo, conocimiento, habilidad y reforzamiento. En el contexto de CONCASA CRV, la implementación de un enfoque estructurado basado en estas cinco etapas es fundamental para asegurar que cada colaborador entienda y acepte el cambio.

Al implementar ADKAR a la metodología, la organización puede abordar el desconocimiento y las barreras identificadas en las entrevistas, mejorando así el compromiso de los colaboradores a lo largo del proceso de cambio. Esta práctica ayudará a aumentar la efectividad de los programas de formación y a asegurar una transición más fluida.

4.2.2.2 Establecer el deseo de cambio (COBIT 2019, BAI05)

COBIT 2019 propone la identificación y abordaje de las preocupaciones de las partes interesadas para asegurar su compromiso con el cambio. En CONCASA CRV, las entrevistas revelaron que los colaboradores carecen de incentivos para apoyar los cambios en los procesos de TI.

Al proponer la implementación de esta práctica a la metodología de incentivos y una comunicación clara de los beneficios del cambio ayudará a reducir la resistencia al cambio en los colaboradores. Se deberá fomentar la participación proactiva de los empleados para aumentar su deseo de apoyar y contribuir al éxito del cambio.

4.2.2.3 Comunicación clara de la visión de cambio (Tres fases de Prosci)

La comunicación efectiva es uno de los puntos críticos en cualquier proceso de cambio. La fase inicial del modelo de Prosci se centra en definir y comunicar la visión del cambio de manera efectiva a todos los niveles de la organización. En los proyectos actuales de TI, la inadecuada comunicación fue identificada como un obstáculo en varios equipos. Implementar una estrategia de comunicación clara y continua a la metodología, ayudará a garantizar que los colaboradores comprendan el propósito y los beneficios del cambio desde el principio.

4.2.2.4 Formación y capacitación efectiva (ADKAR)

Uno de los hallazgos clave en los cuestionarios fue la formación inadecuada en algunos proyectos. ADKAR enfatiza la importancia de proporcionar a los empleados el conocimiento y las habilidades necesarias para implementar el cambio de manera efectiva.

Por lo tanto, al proponer programas de formación y brindar la herramienta para que todos los colaboradores reciban la capacitación adecuada, se podrá garantizar que los empleados estén mejor preparados para implementar las nuevas herramientas y procesos.

4.2.2.5 Retroalimentación continua para el refuerzo del cambio (ADKAR)

El refuerzo del cambio es esencial para su sostenibilidad a largo plazo. ADKAR destaca la necesidad de retroalimentación continua para asegurar que los colaboradores mantengan las nuevas habilidades adquiridas. Por lo tanto, el monitoreo y retroalimentación post implementación permitirá identificar rápidamente los desafíos y realizar ajustes oportunos. Esto contribuirá a evitar retrocesos en la implementación del cambio.

4.2.2.6 Planificación detallada del cambio (COBIT 2019, BAI05)

COBIT 2019 proporciona una metodología clara para planificar y gestionar el cambio, asegurando que los recursos y los pasos necesarios se alineen con los objetivos estratégicos de la organización. Ya que, en proyectos anteriores, se observó que algunas áreas no contaban con una planificación detallada del cambio. Por lo tanto, implementar esta buena práctica permitirá asegurar que cada proyecto de TI tenga una hoja de ruta clara y bien estructurada.

4.2.2.7 Monitoreo y evaluación continua (COBIT 2019, BAI05)

El monitoreo continuo es esencial para asegurar que los cambios se implementen de manera efectiva. COBIT 2019 propone mecanismos de evaluación basados en Prosci, que permiten ajustar las estrategias de cambio según los resultados obtenidos. Por lo tanto, el monitoreo y evaluación

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

continua permitirán a la empresa adaptar sus estrategias, asegurando que los cambios se implementen de manera eficaz y que se realicen ajustes cuando sea necesario.

4.2.2.8 Reforzamiento y reconocimiento del cambio (ADKAR)

ADKAR propone que los logros en la implementación del cambio deben ser reconocidos y reforzados para evitar retrocesos. Entonces en la metodología deberá incluir estrategias para reforzar y reconocer a los colaboradores que lideran o apoyan el cambio, la empresa podrá asegurar la adopción de nuevas prácticas a largo plazo, minimizando la posibilidad de retrocesos.

4.2.2.9 Gestión de riesgos en la implementación del cambio (Prosci)

Es fundamental comunicar y gestionar los riesgos asociados con no implementar el cambio. Prosci destaca la importancia de crear un sentido de urgencia entre los empleados. Por lo tanto, la gestión proactiva de los riesgos deberá ser incluida, ya que, le permite a la organización abordar la resistencia al cambio y crear un entorno favorable para la implementación exitosa de los proyectos de TI.

5 Propuesta de Solución

5.1 Justificación de la propuesta

La propuesta de metodología de gestión del cambio organizacional presentada en este capítulo tiene como objetivo proponer una solución a la problemática identificada en los proyectos de TI de CONCASA CRV, donde la inexistencia de un enfoque estructurado para la gestión del cambio ha generado dificultades en la implementación efectiva de nuevas tecnologías y procesos.

Los análisis realizados en las fases anteriores evidenciaron que la planificación, comunicación deficiente y una resistencia significativa al cambio son las principales causas de las dificultades experimentadas por la organización en sus proyectos recientes. Estos problemas no solo impactan la eficiencia operativa, sino también la motivación de los colaboradores y la adopción de las nuevas herramientas.

Para resolver esta problemática, se propone el desarrollo de una metodología basada en los marcos de referencia las 3 fases de prosci, ADKAR y COBIT 2019, los cuales se seleccionaron debido a su prestigio y respaldo que brinda en la gestión del cambio organizacional. Estas metodologías ofrecen un enfoque integral que aborda tanto el aspecto humano del cambio como la alineación estratégica y operativa de los cambios organizacionales con los objetivos de la empresa.

La propuesta no solo se fundamenta en el marco conceptual, sino también en el análisis de resultados obtenido de los cuestionarios y entrevistas aplicados a los colaboradores de la organización, que permitieron identificar áreas clave que deben ser abordadas. Los resultados evidenciaron una participación inadecuada en los procesos de cambio debido a la escasa comunicación y a la ausencia de un plan de formación adecuado.

5.2 Fase 3: Desarrollo de la metodología de gestión del cambio organizacional

En esta fase se detalla el diseño de la metodología de gestión del cambio organizacional que se propone para resolver la problemática identificada en CONCASA CRV. El diseño de esta metodología se ha realizado con base en los marcos de referencia seleccionados, ADKAR y COBIT 2019 BAI05, ajustados al contexto y las necesidades de la organización. La metodología no solo busca gestionar el cambio de manera estructurada, sino también asegurar su adopción y sostenibilidad a largo plazo, alineando los esfuerzos de cambio con los objetivos estratégicos de la empresa. Se puede ver más a detalle el desarrollo de la metodología en el tercer entregable para la organización en **9.15 Apéndice N: Entregable III: Metodología gestión del cambio organizacional**.

5.2.1 Recopilación de la información

El diseño de la metodología de gestión del cambio organizacional se basó en la recopilación de información de las dos primeras fases del proyecto: el análisis de resultados de los cuestionarios y entrevistas realizados en fases anteriores, es decir, la situación actual, y la revisión de modelos y marcos de referencia relevantes como las 3 fases de Prosci, ADKAR y COBIT 2019.

5.3 Propuesta de la metodología de gestión del cambio organizacional para CONCASA CRV

Esta sección presenta el desarrollo de una metodología dividida en tres fases principales: preparación, gestión y sostenibilidad del cambio. Cada fase está diseñada para guiar de manera estructurada a los equipos y colaboradores durante el proceso de transición, para garantizar que el cambio sea comprendido, aceptado y mantenido en el largo plazo.

El objetivo de esta metodología es proporcionar una hoja de ruta clara y detallada para gestionar el cambio organizacional, partiendo desde la creación de conciencia y compromiso hasta el monitoreo y ajuste continuo para asegurar su éxito a largo plazo. Esta metodología está basada en reconocidos modelos y marcos de gestión del cambio, tales como ADKAR, el modelo de tres fases de Prosci, y COBIT 2019 (BAI05), los cuales aseguran un enfoque sistemático y alineado con las mejores prácticas de la industria.

5.3.1 Fase 1: Preparación del cambio

La Fase 1, llamada preparación del cambio, dicha fase está diseñada para establecer las bases necesarias que aseguren una transición efectiva hacia los nuevos procesos o sistemas. En esta fase, se busca que los colaboradores tomen conciencia de la necesidad del cambio, se establezcan objetivos claros, y se formen los equipos que liderarán el proceso. A través de la creación de una estrategia de comunicación clara y de actividades de sensibilización, se procura generar un compromiso genuino con el cambio.

5.3.1.1 Marcos y modelos que soportan la fase

Para garantizar una preparación adecuada del cambio, esta fase está respaldada por varios marcos y modelos de gestión del cambio que aportan estrategias para establecer una base sólida.

- **ADKAR:**
 - **Conciencia (Awareness):** Se utiliza para asegurar que los colaboradores comprendan la necesidad del cambio.
 - **Deseo (Desire):** Enfocado en generar el deseo de participar en el cambio.
- **Tres fases de prosci:**
 - **Preparar el enfoque:** Asegura la planificación temprana del cambio y el establecimiento de un equipo sólido de implementación.
- **COBIT 2019 (BAI05):**
 - **BAI05.01:** Establecer el deseo de cambiar.
 - **BAI05.02:** Formar un equipo de implementación eficaz.

5.3.1.2 Actividades

Las actividades de la Fase 1 se enfocan en crear las condiciones adecuadas para que el cambio sea comprendido y aceptado por los colaboradores.

- **Evaluación del alcance del cambio:** Identificar áreas afectadas por el cambio.
- **Creación del equipo de implementación:** Definir los roles del equipo encargado del cambio.
- **Plan de comunicaciones:** Desarrollar un plan que informe a los colaboradores sobre el cambio.
- **Alineación con partes interesadas:** Obtener el compromiso de las partes clave.
- **Sesiones de sensibilización:** Explicar los beneficios y riesgos del cambio a los colaboradores.

5.3.1.3 Artefactos

Los artefactos generados en esta fase tienen el objetivo de documentar los planes y estrategias claves que apoyarán la implementación del cambio. Se pueden observar las plantillas y artefactos en **9.16 Apéndice O: Entregable III: Artefactos.**

- **Documento de evaluación del cambio:** Un informe sobre el alcance y objetivos del cambio.
- **Matriz RACI:** Definición de roles y responsabilidades.
- **Plan de comunicaciones:** Documenta los medios y el cronograma de comunicación.
- **Encuestas de evaluación inicial:** Aplicadas a los colaboradores antes del cambio.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

- **Plan de formación inicial:** Sesiones de sensibilización y formación.

5.3.1.4 Relación actividad con artefacto

La relación entre las actividades y los artefactos es fundamental para asegurar la coherencia y el éxito en la implementación del cambio. Cada actividad clave de la fase de preparación está respaldada por un artefacto que guía y documenta su ejecución. Cada actividad está respaldada por los siguientes artefactos:

- **Evaluación del alcance del cambio:** Documento de evaluación del cambio.
- **Creación del equipo de implementación:** Matriz RACI.
- **Plan de comunicaciones:** Plan de comunicaciones.
- **Alineación con partes interesadas:** Encuestas de evaluación inicial.
- **Sesiones de sensibilización:** Plan de formación inicial y encuestas de evaluación inicial.

5.3.1.5 Entradas, instrumentos y salidas

En esta fase, las entradas, instrumentos y salidas están claramente definidas para facilitar el progreso del cambio. Las entradas corresponden a la información y datos iniciales que se necesitan para preparar el cambio, mientras que los instrumentos son las herramientas y métodos que se utilizan para implementar las actividades. Finalmente, las salidas reflejan los resultados tangibles y documentados que se generan tras la ejecución de las actividades. Se puede ver más completo las entradas, instrumentos y salidas de esta fase en **Entradas, instrumentos y salidas**.

5.3.2 Fase 2: Gestión del cambio

La Fase 2 se centra en la ejecución activa y la gestión del cambio dentro de la organización. Esta etapa crucial implica aplicar las estrategias planificadas para integrar cambios efectivos en los procesos y la cultura organizacional. Durante esta fase, se enfatiza en asegurar la aceptación del cambio por parte de todos los colaboradores a través de una serie de actividades estructuradas que incluyen capacitación, comunicación constante y tácticas para gestionar la resistencia.

5.3.2.1 Marcos y modelos que soportan la fase

En esta sección se exploran los fundamentos teóricos y prácticos que respaldan las actividades de gestión del cambio. Los modelos COBIT 2019, las 3 fases de PROSCI y ADKAR se utilizan para estructurar las intervenciones, garantizando que las actividades no solo sean efectivas sino también sostenibles.

- **ADKAR:**
 - **Conocimiento (Knowledge):** Asegura que los colaboradores comprendan cómo realizar las tareas bajo el nuevo sistema.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

- **Habilidad (Ability):** Garantiza que los colaboradores puedan ejecutar las tareas.
- **Tres fases de prosci:**
 - **Gestionar el cambio:** Asegura la correcta implementación y gestión de la resistencia al cambio.
- **COBIT 2019 (BAI05):**
 - **BAI05.04:** Empoderar a los roles participantes.
 - **BAI05.05:** Habilitar la operación y el uso.

5.3.2.2 Actividades

Las actividades descritas en esta sección son esenciales para la implementación práctica del cambio. Se detallan actividades específicas para involucrar a todos los niveles de la organización, asegurando que el cambio sea aceptado y mantenido.

- **Capacitación y desarrollo de habilidades:** Sesiones de formación para los colaboradores.
- **Seguimiento de la adopción del cambio:** Evaluar la adopción del cambio en el día a día.
- **Gestión de la resistencia:** Identificar y abordar resistencias al cambio.
- **Implementación de incentivos:** Sistema de reconocimientos por la adopción efectiva del cambio.

5.3.2.3 Artefactos

Esta sección detalla los artefactos que se crean como soporte y evidencia de las actividades de cambio. Cada artefacto tiene un propósito específico para documentar el progreso y los resultados del cambio. Se pueden observar las plantillas y artefactos en **9.16 Apéndice O: Entregable III: Artefactos.**

- **Plan de capacitaciones:** Detalla los objetivos y métodos de las formaciones.
- **Encuestas de progreso:** Herramientas para medir el nivel de adopción del cambio.
- **Plan de gestión de resistencia:** Estrategias para mitigar la resistencia al cambio.
- **Plan de incentivos y reconocimientos:** Documento que detalla los mecanismos para recompensar la adopción del cambio.

5.3.2.4 Relación actividad con artefacto

Se presenta una correlación directa entre las actividades de cambio y los artefactos utilizados. Esta relación es clave para entender cómo cada herramienta contribuye al éxito de las actividades.

- **Capacitación y desarrollo de habilidades:** Plan de capacitaciones.
- **Seguimiento de la adopción del cambio:** Encuestas de progreso.
- **Gestión de la resistencia:** Plan de gestión de resistencia, Encuestas de progreso.
- **Implementación de incentivos:** Plan de incentivos y reconocimientos.

5.3.2.5 Entradas, instrumentos y salidas

Aquí se explica cómo las entradas y los instrumentos se convierten en salidas que reflejan los logros de las actividades de gestión del cambio. Esta sección es fundamental para comprender el flujo del proceso de cambio, desde la recepción de información inicial hasta la generación de resultados. Se puede observar más completo en **Entradas, instrumentos y salidas**.

5.3.3 Fase 3: Monitoreo y sostenibilidad del cambio

La Fase 3 aborda el monitoreo continuo y la sostenibilidad del cambio implementado, enfocándose en asegurar que las modificaciones en los procesos y la cultura organizacional perduren en el tiempo. En esta fase se evalúa la eficacia del cambio y se realizan los ajustes necesarios basados en retroalimentación.

5.3.3.1 Marcos y modelos que soportan la fase

Esta sección explora cómo los modelos COBIT 2019, 3 fases de PROSCI y ADKAR apoyan la fase de monitoreo y sostenibilidad.

- **ADKAR:**
 - **Reforzamiento (Reinforcement):** Asegura que los cambios se mantengan a largo plazo.
- **Tres fases de prosci:**
 - **Sostener los resultados:** Enfocado en evaluar el éxito a largo plazo.
- **COBIT 2019 (BAI05):**
 - **BAI05.06:** Incorporar nuevos enfoques.
 - **BAI05.07:** Sostener los cambios.

5.3.3.2 Actividades

Las actividades en esta fase están diseñadas para mantener y reforzar los cambios realizados. Cada actividad busca asegurar que los cambios continúen siendo relevantes y beneficiosos para la organización, y para prevenir cualquier retroceso.

- **Monitoreo del impacto del cambio:** Evaluar el impacto del cambio en las operaciones.
- **Ajuste y optimización del cambio:** Realizar ajustes basados en el monitoreo.
- **Retroalimentación continua:** Recopilar retroalimentación periódica.
- **Reforzamiento de los cambios:** Implementar sistemas de incentivos para mantener los comportamientos deseados.
- **Evaluación del cambio implementado:** Evaluar periódicamente los resultados del cambio.

5.3.3.3 Artefactos

Los artefactos generados en esta fase sirven como herramientas de evaluación y seguimiento. Estos documentos son esenciales para documentar los resultados continuos del cambio y facilitar la toma de decisiones informadas sobre futuras direcciones y mejoras. Se pueden observar las plantillas y artefactos en **9.16 Apéndice O: Entregable III: Artefactos**.

- **Reporte de monitoreo del cambio:** Documento que contiene los resultados del monitoreo.
- **Plan de ajustes y optimización:** Acciones correctivas basadas en el monitoreo.
- **Encuestas de retroalimentación:** Aplicadas a los colaboradores para evaluar el cambio.
- **Plan de incentivos y reconocimientos:** Registro de incentivos otorgados.
- **Informe de evaluación del cambio:** Resultados de evaluación sobre la efectividad del cambio.

5.3.3.4 Relación actividad con artefacto

Esta sección demuestra la relación entre las actividades de monitoreo y los artefactos que las soportan, subrayando cómo cada herramienta utilizada contribuye a la evaluación y fortalecimiento del cambio.

- **Monitoreo del impacto del cambio:** Reporte de monitoreo del cambio.
- **Ajuste y optimización del cambio:** Plan de ajustes y optimización.
- **Retroalimentación continua:** Encuestas de retroalimentación.
- **Reforzamiento de los cambios:** Plan de incentivos y reconocimientos.
- **Evaluación del cambio implementado:** Informe de evaluación del cambio.

5.3.3.5 Entradas, instrumentos y salidas

Finalmente, se detallan las entradas recibidas, los instrumentos empleados y las salidas producidas en esta fase. Desde datos iniciales de implementación hasta informes finales de sostenibilidad, esta sección clarifica cómo los recursos son utilizados para facilitar un monitoreo efectivo y garantizar la durabilidad del cambio. Se puede observar más completo en **Entradas, instrumentos y salidas**.

5.3.4 Hoja de ruta de la metodología

La hoja de ruta que se presenta a continuación ofrece una propuesta estructurada para la implementación de la metodología de gestión del cambio organizacional. Se detalla las actividades clave distribuidas a lo largo de tres fases: preparación del cambio, gestión del cambio, y monitoreo y sostenibilidad del Cambio. Cada fase está diseñada con tiempos específicos para la ejecución de sus respectivas actividades como se observa en la

Tabla 20.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Es importante destacar que, si bien esta hoja de ruta propone plazos para cada actividad, se entiende que el proyecto de gestión del cambio organizacional es dinámico y puede requerir ajustes a lo largo de su ejecución dependiendo del proyecto y demás circunstancias. La flexibilidad es un componente esencial de la metodología, permitiendo adaptaciones en respuesta a la retroalimentación, resultados de evaluaciones intermedias, y cambios en el entorno organizacional. Esta adaptabilidad asegura que la metodología no solo sea implementada eficientemente, sino que también permanezca relevante y efectiva ante cualquier cambio interno o externo que pueda surgir durante el proceso.

Tabla 20:
Hoja de ruta de propuesta de implementación de la metodología

Actividad	Cronograma											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Fase I: Preparación del cambio												
Evaluación del alcance del cambio.												
Creación del equipo de implementación.												
Plan de comunicaciones.												
Alineación con partes interesadas.												
Sesiones de sensibilización.												
Fase II: Gestión del cambio												
Capacitación y desarrollo de habilidades.												
Seguimiento de la adopción del cambio.												
Gestión de la resistencia.												
Implementación de incentivos.												
Fase III: Monitoreo y												

5.4.1.1.1 Costos de desarrollo de la propuesta

Fórmula:

$$\text{Costo desarrollo} = \frac{\text{Salario mensual del licenciado}}{160 \text{ horas/mes}} \times \text{Total de horas trabajadas}$$

- Horas trabajadas por semana: 6 horas/día × 5 días/semana = 30 horas/semana
- Total de horas en 16 semanas: 30 horas/semana x 16 semanas = 480 horas
- Salario por hora: $\frac{765985,67}{160} = 4\,787,41$ colones/hora

Cálculo:

$$\text{Costo desarrollo} = 4\,787,41 \times 480 = 2,297,956.8 \text{ colones}$$

5.4.1.1.2 Costos de apoyo de coordinador de TI

Fórmula:

$$\text{Costo coordinador TI} = \frac{\text{Salario mensual del licenciado}}{160 \text{ horas/mes}} \times \text{Total de horas trabajadas}$$

- Horas trabajadas por semana: 2 horas/semana
- Total de horas en 16 semanas: 2 horas/semana x 16 semanas = 32 horas
- Salario por hora: $\frac{765985,67}{160} = 4\,787,41$ colones/hora

Cálculo:

$$\text{Costo desarrollo} = 4\,787,41 \times 32 = 153,197.12 \text{ colones}$$

5.4.1.1.3 Costos totales

En la **Tabla 21** se presenta un resumen de los resultados obtenidos a partir de los cálculos realizados en las secciones anteriores. En ella se desglosan los costos totales asociados al desarrollo de la propuesta.

Tabla 21:

Cálculo de costos totales

Concepto	Costo total (₡)
Desarrollo de propuesta	2,297,956.8
Aportes patronales	612,865.07
Aguinaldo	191,496.4
Salario coordinador de TI	153,197.12

Total	3,255,515.39
--------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

5.4.1.2 Beneficios de la propuesta

La adopción de una metodología de gestión del cambio organizacional en proyectos de TI es crucial para optimizar las transiciones y mejorar la eficiencia operativa. Esta sección evalúa los beneficios directos e indirectos obtenidos, midiendo el cumplimiento con los objetivos propuestos y destacando cualquier beneficio adicional surgido de la implementación. En la **Tabla 22** se observan detalladamente.

Tabla 22:

Beneficios de la propuesta de la metodología

Beneficio	Cumple (Sí/No)	Observaciones
Directos		
Establecimiento de una metodología de gestión de cambio	Si	La metodología proporciona un marco estructurado que mejora la consistencia en la ejecución de proyectos.
Mejoramiento de los proyectos de TI	Si	La metodología propuesta brinda herramientas para el mejoramiento de los proyectos de TI, abarcando las fases previas, durante y después de un proyecto.
Claridad de los procesos de gestión del cambio	Si	Las actividades se detallaron de manera precisa, lo que mejoró la comprensión y ejecución por parte del equipo de proyecto.
Compromiso y aceptación de los involucrados	Si	Las actividades tienen como objetivo un aumento en la participación activa de los involucrados desde las fases iniciales.
Identificación de recursos necesarios	Si	Se optimizan los recursos asignados, dedicando actividades para ello, para mejorar la eficiencia general del proyecto.
Indirectos		
Mejora en la cultura organizacional del personal	Si	Al buscar la mejora en la comunicación esto proporciona un mejor ambiente laboral y un incremento en la satisfacción y motivación del personal.
Reducción de costos a largo plazo	Si	Se evitan costos por ineficiencias y repetición de tareas, contribuyendo a una reducción notable en gastos operativos.
Reducción de la resistencia al cambio	Si	Implementación de estrategias específicas reducirá notablemente la resistencia al cambio.
Cumplimiento de tiempos de entrega	Si	La gestión del cambio eficaz va a permitir cumplir con los tiempos de entrega estipulados, mejorando la puntualidad en la entrega de proyectos.

Mayor involucramiento de las partes interesadas	Si	Los involucrados al tener una participación más activa, enriquece el proceso de desarrollo con sus aportes y retroalimentación.
---	----	---

Fuente: Elaboración propia

La implementación de la metodología de gestión del cambio organizacional cumple con los beneficios esperados, como se observa en la **Tabla 22**. La metodología facilita las mejoras significativas en la gestión de proyectos y fortalecer la cultura organizacional, estableciéndose como una estrategia eficaz y viable para la organización.

6 Conclusiones

En esta sección se presentan las conclusiones relacionadas con los objetivos específicos, reflejando el cumplimiento exitoso de cada uno de ellos. Estas conclusiones se fundamentan en los descubrimientos más relevantes obtenidos del análisis de resultados, demostrando cómo las propuestas presentadas permiten resolver los problemas identificados en la empresa.

6.1 Objetivo específico #1

Analizar la situación actual de las prácticas de gestión del cambio en los diferentes proyectos de TI digital por CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., para la determinación de las brechas existente y puntos de mejora.

Las conclusiones halladas del objetivo específico #1 mencionado anteriormente son:

- La organización no cuenta con una documentación formal que respalde los procesos o acciones reactivas que se implementan para la gestión del cambio organizacional, como se demuestra en la sección 4.1.2.1.
- Se identificó una comunicación reactiva e improvisada en los proyectos de TI, generado confusión entre los colaboradores y una baja adopción de los cambios propuestos como se observa en la sección 4.1.2.4.
- Se evidenció según las entrevistas y cuestionarios la existencia de resistencia al cambio por parte de los colaboradores en los proyectos de TI, como se evidencia en la sección 4.1.2.2 y en la sección 4.1.3.1.1.
- La organización no cuenta con mecanismos formales de monitoreo y seguimiento para evaluar la sostenibilidad y efectividad de los cambios que conllevan los proyectos de TI, como se observa en la sección 4.1.3.1.5 y en la sección 4.1.2.6.
- En los proyectos de TI se identificó que las capacitaciones son de forma reactiva, y además que no se recibió la formación adecuada para ejecutar los cambios de manera eficiente, como se evidencia en la sección 4.1.3.1.3.1 y 4.1.3.1.3.2.

6.2 Objetivo específico #2

Comparar los diferentes modelos de gestión del cambio y el marco de referencia de COBIT 2019 para la identificación de las buenas prácticas que se adecuan al contexto de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.

Las conclusiones halladas del objetivo específico #2 mencionado anteriormente son:

- Según el análisis realizado de los modelos de gestión del cambio, se identificó que el modelo ADKAR es altamente adecuado para CONCASA CRV, S.A. Proporcionando una estructura clara para gestionar el cambio organizacional en los proyectos de TI a nivel individual, como se observa en la sección 4.2.2.
- Se identificó que el marco de referencia COBIT 2019, específicamente el objetivo BAI05, es clave para gestionar el cambio a nivel organizacional en CONCASA CRV, S.A. Permitiendo alinear estratégicamente las iniciativas de TI con los objetivos del negocio, como se observa en la sección 4.2.2.
- También se destacó la relevancia de las Tres fases de Prosci, que complementan tanto a ADKAR como a COBIT 2019. Proporcionando un enfoque integral que facilita no solo la implementación de los cambios, sino también su refuerzo y sostenibilidad a largo plazo como se observa en la sección 4.2.2.
- Se identificaron once buenas prácticas derivadas de los modelos analizados. Estas prácticas fueron seleccionadas por su relevancia para las necesidades específicas de CONCASA CRV, S.A y se observan en la sección 4.2.2.

6.3 Objetivo específico #3

Elaborar una metodología de gestión del cambio basado en las buenas prácticas de la industria para la adopción por parte de los empleados hacia los proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.

Las conclusiones halladas del objetivo específico #3 mencionado anteriormente son:

- La metodología elaborada brinda herramientas para la adopción por parte de los empleados desde las primeras etapas del proyecto de TI para la gestión del cambio del cambio organizacional, como se observa en la sección 5.3.1.
- La metodología elaborada brinda herramientas para la gestión del cambio durante el desarrollo del proyecto de TI por parte de los empleados para la gestión del cambio del cambio organizacional, como se observa en la sección 5.3.2.
- La metodología elaborada brinda herramientas para el seguimiento y la sostenibilidad del cambio organizacional en las etapas de desarrollo y posterior del proyecto de TI, como se observa en la sección 5.3.3.

- La metodología elaborada brinda trece artefactos para soportar las actividades que se propone en cada etapa para la gestión del cambio organizacional como se observa en las secciones 5.3.1.3, 5.3.2.3 y 5.3.3.3.

7 Recomendaciones

En esta sección se presentan las recomendaciones basadas en los hallazgos obtenidos del análisis de resultados y la propuesta de solución para CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A. Se ofrecen sugerencias específicas para la implementación de la metodología de gestión del cambio, así como acciones complementarias que fortalecerán los procesos de adopción de cambios tecnológicos dentro de la organización.

- Se recomienda iniciar con la implementación formal de la metodología propuesta, asegurando que todos los actores relevantes estén involucrados desde las primeras fases del proyecto.
- Se recomienda que el personal clave encargado de la implementación de la metodología de cambio se certifique en PROSCI en gestión del cambio organizacional. Esta certificación proporcionará herramientas prácticas para liderar y gestionar el cambio, asegurando que los proyectos de TI puedan ser adoptados con éxito por los empleados. Además, como complemento, se sugiere la certificación en COBIT 2019 para asegurar una sólida comprensión de los marcos de gobierno de TI.
- Se recomienda dedicarle el tiempo pertinente a desarrollar un plan de comunicación detallado que defina claramente los objetivos del cambio, los beneficios esperados, y cómo afectará a cada área de la organización. Este plan debe ser revisado continuamente para asegurar que los colaboradores comprendan la importancia del cambio desde las primeras fases.
- Se recomienda que a medida que se implemente la metodología, es fundamental realizar evaluaciones periódicas para asegurar que esta sigue siendo efectiva y se ajusta a los objetivos cambiantes de la empresa. Las evaluaciones deben centrarse en los logros obtenidos y en las áreas que requieren mejoras, permitiendo hacer ajustes proactivos que optimicen la metodología a lo largo del tiempo.
- Se recomienda realizar un análisis cultural previo a la implementación de cualquier cambio. La cultura organizacional juega un rol importante en la forma en que los empleados perciben y adoptan los cambios. Se sugiere realizar encuestas o entrevistas para entender las actitudes y preocupaciones de los colaboradores en torno al cambio, lo que permitirá diseñar una estrategia más personalizada y alineada con las características culturales de la empresa.
- Es recomendable que los líderes y gerentes reciban formación específica en liderazgo de cambio. Esto les permitirá gestionar mejor las dinámicas emocionales y las resistencias que surgen durante la implementación de cambios.

8 Referencias

Artavia-Jiménez, M. J. (2021). Propuesta de mejora sobre los controles generales y pruebas del proceso de Gestión de los Cambios de TI basada en el marco de referencia COBIT 2019. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13545>

Atlassian. (s.f.). *¿Qué es una hoja de ruta del producto?*. <https://www.atlassian.com/es/agile/product-management/product-roadmaps>

BBVA OpenMind. (2021). *La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación*. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/>.

Chaves Mora, C. (2020). Propuesta de un plan de gestión para el mejoramiento del proceso de preventa de Constructora CONCASA CRV, S.A. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/12289>

CONCASA. (2023). *CONCASA - nuestra historia*. <https://concasa.com/desarrolladora-concasa/>

ECOTEC. (2021). *Cultura organizacional*. <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>.

Granados Gómez, E. (2023). Propuesta de estandarización del proceso de gestión de los cambios de proyectos tecnológicos para la empresa XUMTECH basada en las mejores prácticas.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

IMMPAC. (2021). *¿Qué son mejores prácticas?* <https://www.immpc.org.mx/que-son-mejores-practicas>.

ISACA. (2019). *COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives*. ISACA.

Larson, E., & Larson, R. (2018). *Project management tools and techniques: The RACI model*. Project Management Journal, 49(2), 5-12.

Leonard, K., & Bottorff, C. (12 de Agosto de 2022). Conducting A Gap Analysis: A Four-Step Template. Obtenido de Forbes Advisor: <https://www.forbes.com/advisor/business/gapanalysis-template/>

Lewis, J. P. (2019). *Fundamentals of project communications management*. McGraw-Hill.

Mora Matamoros, J. A. (2022). Propuesta de implementación del proceso y su herramienta tecnológica para la gestión de activos de TI para la empresa Constructora CONCASA CRV, S.A. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/14008>

PMG-SSI. (2023). *¿Qué es COBIT 2019?* <https://www.pmg-ssi.com/2023/12/que-es-el-cobit-2019/>.

Project Management Institute. (2021). *Project management methodologies*. <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-methodologies-why-necessary-6684>.

Project Management Institute. (2021). *Project management methodologies*. PMI.

<https://www.pmi.org/learning/library/project-management-methodologies-why-necessary-6684>.

Project Management Path. (2023). *Understanding artifacts in project management*.

<https://www.projectmanagementpath.com/artifacts-in-project-management/>.

Prosci. (2023). *¿Qué es ADKAR?*. Recuperado de

<https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar>.

Prosci. (2023). *ADKAR - Conocimiento: Desarrollar la competencia requerida* [PDF].

<https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar>

Prosci. (2023). *ADKAR - Deseo: Transformar la intención en acción* [PDF].

<https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar>

Prosci. (2023). *ADKAR - Habilidad: Demostrar el cambio* [PDF].

<https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar>

Prosci. (2023). *ADKAR - Reforzamiento: Sostener el cambio* [PDF].

<https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar>

Prosci. (2023). *Cómo construir efectivamente consciencia para el cambio* [PDF].

<https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar>

Prosci. (2023). *El Proceso de 3 Fases de Prosci*.

<https://www.prosci.com/es/metodologia/proceso-3-fases>.

Prosci. (2023). *The Prosci ADKAR Model* [PDF].

<https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar>

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Redalyc. (2010). *Resistencia al cambio en las organizaciones.*

<https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>.

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

9 Apéndices

9.1 Apéndice A: Plantilla de minutas.

Tabla 23:

Plantilla de minutas

Minuta de reunión			
Reunión #	Fecha: dd/mm/aa	Inicio: hh:mm	Fin: hh:mm
Lugar:	<i>Presencial/virtual</i>		
Objetivo:	<i>Objetivo por el cual se acordó la reunión</i>		
Participantes:	<i>Los participantes de la reunión</i>		
Temas tratados			
#	Asunto	Comentarios	Acuerdos
#	<i>Describir el asunto a tratar</i>	<i>Describir comentarios sobre el tema</i>	<i>Describir los acuerdos</i>
Observaciones			
<i>Indicar las observaciones sobre la reunión que son relevantes para el desarrollo del proyecto, entre ellas también se añaden firmas de ser necesario.</i>			
Firmas			
<i>Participante 1: _____ Participante 2: _____</i>			

Fuente: Elaboración Propia

9.2 Apéndice B: Plantilla de gestión del cambio.

Tabla 24:
Plantilla de gestión del cambio

Solicitud de cambio		
Datos Generales del Cambio		
Cambio #		
Solicitante:	<i>Objetivo por el cual se acordó la reunión</i>	
Responsable de implementación:	<i>Los participantes de la reunión</i>	
Fecha de solicitud:		Fecha de implementación
Estado:	<input type="checkbox"/> Aprobado	<input type="checkbox"/> En Revisión <input type="checkbox"/> Rechazado
Detalles del cambio		
Categoría:	<i>Categoría de cambio.</i>	
Descripción:	<i>Descripción detallada del cambio.</i>	
Justificación:	<i>Justificación de la importancia de realizar el cambio.</i>	
Implicaciones:	<i>Implicaciones dentro del proyecto que tiene que implementar este cambio.</i>	
Prioridad:	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Bajo
Impacto:	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Bajo
Observaciones:	<i>Observaciones pertinentes al cambio</i>	
Aprobación		
Nombre	Rol	Firma
<i>Nombre del tutor</i>	<i>Rol que desempeña la persona</i>	<i>Insertar firma</i>

Fuente: Elaboración Propia

9.3 Apéndice C: Plantilla de entrevista

Tabla 25:
Plantilla de entrevista

Entrevista			
Entrevista #	Fecha: dd/mm/aa	Inicio: hh:mm	Fin: hh:mm
Objetivo:	<i>Objetivo de la entrevista</i>		
Entrevistador:	<i>Nombre de la persona que entrevista</i>		
Entrevistado:	<i>Nombre de la persona que es entrevistada</i>		
Preguntas			
#	Pregunta	Respuesta	
#	<i>Indicar la pregunta planteada por el entrevistador</i>	<i>Indicar la respuesta dada por el entrevistado</i>	
Observaciones			
<i>Indicar las observaciones sobre la entrevista que son relevantes para el desarrollo del proyecto, entre ellas también se añaden firmas de ser necesario.</i>			

Fuente: Elaboración Propia

9.4 Apéndice D: Cronograma

Tabla 26:
Cronograma del proyecto

Tarea	Semanas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ajuste de anteproyecto															
Desarrollo de marco conceptual															

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Realización de la Fase 1																	
Realización de la Fase 2																	
Realización de la Fase 3																	
Desarrollo de conclusiones y recomendaciones																	

Fuente: Elaboración Propia

9.5 Apéndice E: Minutas

Minuta 01

Tabla 27:
Minuta de reunión del problema

Minuta de reunión			
Reunión 1	Fecha: 20/05/24	Inicio: 01:00	Fin: 01:56
Lugar:	Microsoft teams (virtual)		
Objetivo:	Definición del problema de CONCASA S. A		
Participantes :	Usiel Ramírez González, Christian Chaves Mora		
Temas tratados			
#	Asunto	Comentarios	Acuerdos
1	Identificación de las diferentes líneas de problemas que tiene la empresa	Christian me comenta las diferentes áreas en la que se puede desarrollar un TFG.	Se definen las áreas o líneas de problemas con las que cuenta le empresa

2	Definición del problema	Se realiza un análisis de las problemáticas para definir la principal y que genera un dolor más grande a la organización, donde se llega a la conclusión del problema principal que eran la causa de otros problemas conversados.	Se define el problema principal en el que se va a desarrollar el TFG.
3	Explicación de antecedentes	Christian comenta el porqué de las situaciones de dichos problemas, y como se ha presentado contando una línea del tiempo de su implicación en los diferentes proyectos como Concasalife, Concasalife segunda versión, business central y Concasahome.	Se definen posibles causas y efectos de la problemática.
Observaciones			
<ul style="list-style-type: none"> Christian brinda el problema y colabora en la definición del problema, consecuente de esto, Usiel Ramírez propone la solución y se define y se aclaran las ideas, causas y efectos. 			
Firmas			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 45%;"> <p><i>Usiel Ramírez González:</i></p> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;">  <p>Christian Chaves Mora</p> <p><small>Digitally signed by Christian Chaves Mora Date: 2024.08.27 10:10:16 -06'00'</small></p> </div> </div>			

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

9.6 Apéndice F: Plantilla de revisión documental con relación a COBIT 2019 y al modelo ADKAR

Tabla 28:

Plantilla de revisión documental con relación a COBIT 2019 y ADKAR

COBIT 2019	Modelo ADKAR	Evidencia documental	Observaciones
BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar	<i>Desire</i> (Deseo)		
BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz	<i>Ability</i> (Habilidad)		
BAI05.03: Comunicar la visión deseada	<i>Awareness</i> (Consciencia)		
BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo	<i>Ability</i> (Habilidad)		
BAI05.05: Habilitar la operación y el uso	<i>Knowledge</i> (Conocimiento)		
BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques	<i>Reinforcement</i> (Reforzamiento)		
BAI05.07: Sostener los cambios	Reinforcement (Reforzamiento)		

Fuente: Elaboración Propia

9.7 Apéndice G: Platilla de revisión documental de buenas prácticas de la gestión del cambio organizacional.

Tabla 29:

Plantilla de revisión documental de las buenas prácticas

Buena práctica	Referencia	Descripción

Fuente: Elaboración Propia

9.8 Apéndice H: Platilla de revisión documental de modelos y marcos de referencia analizados de la gestión del cambio organizacional.

Tabla 30:

Plantilla de revisión documental de modelos y marcos de referencia analizados

Nombre	Descripción

Fuente: Elaboración Propia

9.9 Apéndice I: Platilla de entrevista “situación actual”.

Tabla 31:

Plantilla de entrevista “situación actual”

Entrevista			
Entrevista #	Fecha: dd/mm/aa	Inicio: hh:mm	Fin: hh:mm
Objetivo:	Validar la existencia de procesos y documentos relacionados con la gestión del cambio organizacional, conforme a los objetivos BAI05 de COBIT 2019 y el modelo ADKAR.		
Entrevistador:	Usiel Ramírez González, Estudiante		
Entrevistado:	Nombre de la persona que es entrevistada		
Preguntas			
#	Pregunta	Respuesta	
Sección 1: Establecer el Deseo de Cambiar (Desire)			
1.1	¿Existen documentos o comunicaciones que hayan sido utilizados para motivar a los empleados a aceptar y participar en los cambios recientes?		
1.1.1	¿Podría compartir algunos ejemplos?		

1.1.2	¿Cómo ha sido recibida esta motivación por parte de los empleados?	
1.2	¿Qué procesos se implementaron para identificar y abordar la resistencia al cambio en su equipo?	
1.2.1	¿Existen registros o informes sobre la resistencia al cambio?	
Sección 2: Formar un Equipo de Implementación Eficaz (Ability)		
2.1	¿Cómo se seleccionaron los miembros del equipo de implementación para los proyectos recientes?	
2.1.1	¿Hay documentación que respalde este proceso de selección?	
2.1.2	¿Qué criterios se utilizaron para asegurar que el equipo tuviera las habilidades necesarias?	
2.2	¿Qué tipo de capacitación o apoyo se proporcionó a estos equipos para garantizar que pudieran desempeñar su función de manera efectiva?	
2.2.1	¿Existen manuales, guías o programas de formación documentados?	
Sección 3: Comunicar la Visión Deseada (Awareness)		
3.1	¿Cómo se comunicó la visión del cambio a todos los niveles de la organización?	
3.2	¿Cómo se midió la efectividad de estas comunicaciones?	
Sección 4: Facultar a los Roles Participantes e Identificar Ganancias a Corto Plazo (Ability)		

4.1	¿Qué estrategias se implementaron para empoderar a los empleados en su rol dentro del cambio?	
4.2	¿Se documentaron las ganancias a corto plazo obtenidas a través del cambio?	
Sección 5: Habilitar la Operación y el Uso (Knowledge)		
5.1	¿Qué procesos se implementaron para asegurar que todos los empleados tuvieran el conocimiento necesario para operar bajo los nuevos cambios?	
5.1.1	¿Hay documentación de capacitación, guías de usuario o procedimientos operativos?	
5.2	¿Cómo se ha evaluado el nivel de conocimiento adquirido por los empleados?	
Sección 6: Incorporar Nuevos Enfoques y Sostener los Cambios (Reinforcement)		
6.1	¿Qué mecanismos se han implementado para asegurar que los cambios realizados se mantengan a largo plazo?	
6.2	¿Cómo se ha medido el éxito de la sostenibilidad de estos cambios, hay reportes de desempeño, indicadores clave de rendimiento (KPI) o auditorías que respalden esta evaluación?	
Observaciones		
<i>Indicar las observaciones sobre la entrevista que son relevantes para el desarrollo del proyecto, entre ellas también se añaden firmas de ser necesario.</i>		
Firmas		
<i>Usiel Ramírez González:</i>		

Christian Chaves Mora: _____

Fuente: Elaboración Propia

9.10 Apéndice J: Platilla de cuestionario “situación actual”.

Tabla 32:

Plantilla de cuestionario “situación actual”

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: _____				
Puesto: _____				
Proyecto: _____				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.1 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
1.2 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
1.3 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
1.4 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)				
1	2	3	4	5
1.5 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)				
1	2	3	4	5
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)				
2.1 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)				

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.4 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)

3.1 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)

4.1 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)

1	2	3	4	5
4.4 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.5 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)				
5.1 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5.2 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5
5.3 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5
5.4 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.5 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia

9.11 Apéndice J: Entrevista semiestructurada de la situación actual.

Tabla 33:

Entrevista semiestructurada de la situación actual

Entrevista		
Entrevista 1	Fecha: 10/09/24	Inicio: 14:20
Fin: 15:44		
Objetivo:	Validar la existencia de procesos y documentos relacionados con la gestión del cambio organizacional, conforme a los objetivos BAI05 de COBIT 2019 y el modelo ADKAR.	
Entrevistador:	Usiel Ramírez González, Estudiante	
Entrevistado:	Coordinador de TI	
Preguntas		
#	Pregunta	Respuesta
Sección 1: Establecer el Deseo de Cambiar (Desire)		
1.1	¿Existen documentos o comunicaciones que hayan sido utilizados para motivar a los empleados a aceptar y participar en los cambios recientes?	No existen documentos establecidos, ocasionalmente se suelen hacer estrategias o comunicaciones para motivar a los empleados, pero no hay una estrategia formal y estandarizada. Estas acciones tienden a implementarse de manera reactiva, cuando el proyecto ya está avanzado y se requiere un esfuerzo adicional.
1.1.1	¿Podría compartir algunos ejemplos?	Se comenzó a hablar de bonos y otros incentivos cuando se hizo evidente la resistencia al cambio. Al principio, el cambio fue percibido como algo que se manejaría, pero cuando la resistencia se materializó, empezaron a implementarse estrategias como estos incentivos.
1.1.2	¿Cómo ha sido recibida esta motivación por parte de los empleados?	La respuesta ha sido variable. Christian señaló que en su organización no existe una cultura en la que se aplique una estrategia de incentivos por proyecto, lo que ha generado divisiones entre

		empleados y percepción de favoritismo
1.2	¿Qué procesos se implementaron para identificar y abordar la resistencia al cambio en su equipo?	Se intentó mejorar la comunicación como un primer paso, pero se ha gestionado de forma reactiva. Por ejemplo, cuando los proyectos se complicaban, se optaba por guardar información en lugar de comunicarla para evitar mayor resistencia. Por ejemplo, se acude para abordar la resistencia al cambio al jefe o mayor jerarca, para que se siga trabajando y evitar atrasos o resistencia al cambio, pero se nota como se cae la moral del equipo.
1.2.1	¿Existen registros o informes sobre la resistencia al cambio?	No existen registros formales sobre la resistencia al cambio. Todo se ha manejado de manera cualitativa, basado en experiencias del equipo.
Sección 2: Formar un Equipo de Implementación Eficaz (Ability)		
2.1	¿Cómo se seleccionaron los miembros del equipo de implementación para los proyectos recientes?	La selección fue casi por sentimiento o juicio de experto. Se basó en la experiencia de los miembros con las herramientas que se iban a implementar, pero no hubo un proceso formal ni criterios claros.
2.1.1	¿Hay documentación que respalde este proceso de selección?	No hay documentación formal. Se podría describir como "juicio de experto", pero no existe un proceso documentado.
2.1.2	¿Qué criterios se utilizaron para asegurar que el equipo tuviera las habilidades necesarias?	No hubo un proceso riguroso para asegurar que el equipo tuviera las habilidades necesarias. Se seleccionaron personas con experiencia en la herramienta, pero sin un proceso de capacitación estructurado o definido, es decir se seleccionaron por juicio de experto.
2.2	¿Qué tipo de capacitación o apoyo se proporcionó a estos equipos para garantizar que pudieran desempeñar su función de manera efectiva?	Capacitación nula. No hubo capacitación formal durante la implementación. Solo se dieron algunas inducciones al final sobre el uso del producto, pero no durante la fase de

		implementación
2.2.1	¿Existen manuales, guías o programas de formación documentados?	No existe una guía o programas de formación
Sección 3: Comunicar la Visión Deseada (Awareness)		
3.1	¿Cómo se comunicó la visión del cambio a todos los niveles de la organización?	La comunicación se dio por necesidad, no hubo un plan de comunicación formal. Se comunicaba en momentos críticos, y principalmente de manera cara a cara para asegurar la comprensión
3.2	¿Cómo se midió la efectividad de estas comunicaciones?	No se realizó ninguna medición formal de la efectividad de la comunicación. La única medida fue el avance del proyecto.
Sección 4: Facultar a los Roles Participantes e Identificar Ganancias a Corto Plazo (Ability)		
4.1	¿Qué estrategias se implementaron para empoderar a los empleados en su rol dentro del cambio?	No existen estrategias de empoderamiento dentro del cambio, o al menos no han percibido una intención de empoderamiento al dar responsabilidades.
4.2	¿Se documentaron las ganancias a corto plazo obtenidas a través del cambio?	Se han documentado ganancias a corto plazo por parte del proveedor, pero no se tiene un seguimiento, por lo tanto, no se cuenta con documentación formal sobre ganancias a corto plazo obtenidas a través del cambio.
Sección 5: Habilitar la Operación y el Uso (Knowledge)		
5.1	¿Qué procesos se implementaron para asegurar que todos los empleados tuvieran el conocimiento necesario para operar bajo los nuevos cambios?	No se implementaron procesos específicos de capacitación durante la implementación. Existieron estrategias como inducciones, manual de usuario, pero no un proceso formal.

5.1.1	¿Hay documentación de capacitación, guías de usuario o procedimientos operativos?	Existen manuales de usuario para diferentes proyectos, y se están trabajando en más manuales de usuario en otros proyectos.
5.2	¿Cómo se ha evaluado el nivel de conocimiento adquirido por los empleados?	No se realizó ninguna evaluación formal del nivel de conocimiento adquirido por los empleados
Sección 6: Incorporar Nuevos Enfoques y Sostener los Cambios (Reinforcement)		
6.1	¿Qué mecanismos se han implementado para asegurar que los cambios realizados se mantengan a largo plazo?	No se han implementado mecanismos formales para asegurar la sostenibilidad de los cambios. Todo se ha gestionado de manera reactiva y sobre la marcha
6.2	¿Cómo se ha medido el éxito de la sostenibilidad de estos cambios, hay reportes de desempeño, indicadores clave de rendimiento (KPI) o auditorías que respalden esta evaluación?	No existen KPIs pero si reportes de avance y de status que se presentan cada cierto tiempo según lo que se ha definido, no mediante un proceso estructurado o documentado, ni centralizado, pero estos reportes son dirigidos hacia las personas que son pertinentes a dicha información.
Observaciones		
<i>No se indicaron observaciones en la entrevista.</i>		
Firmas		
<p> <i>Usiel Ramírez González:</i>   Christian Chaves Mora: </p>		

Fuente: Elaboración Propia

9.12 Apéndice K: Cuestionarios de la situación actual.

Cuestionario 1

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: <u>3/10/2024</u>				
Puesto: <u>Auxiliar contable</u>				
Proyecto: <u>BC</u>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.6 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
1.7 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
1.8 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
1.9 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)				
1	2	3	4	5
1.10 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)				
1	2	3	4	5
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)				
2.6 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)				
1	2	3	4	5
2.7 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)				
1	2	3	4	5

2.8 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
0	1	2	3	4	5
2.9 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)					
1	2	3	4	5	
2.10 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)					
1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)					
3.4 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.5 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.6 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)					
4.6 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
4.7 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
4.8 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
4.9 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	

4.10 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)				
5.6 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5.7 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5
5.8 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5
5.9 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.10 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5

Cuestionario 2

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: <u>3/10/2024</u>				
Puesto: <u>Auxiliar Contable</u>				
Proyecto: <u>BC</u>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.11 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5

1.12 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
1.13 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)					
1	2	3	4	5	
1.14 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)					
1	2	3	4	5	
1.15 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)					
1	2	3	4	5	
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)					
2.11 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)					
1	2	3	4	5	
2.12 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)					
1	2	3	4	5	
2.13 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
0	1	2	3	4	5
2.14 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)					
1	2	3	4	5	
2.15 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)					
1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)					
3.7 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	

3.8 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
3.9 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
1	2	3	4	5
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)				
4.11 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.12 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
1	2	3	4	5
4.13 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.14 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.15 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)				
5.11 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5.12 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5
5.13 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5

5.14 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.15 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5

Cuestionario 3

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: <u>3/10/2024</u>				
Puesto: <u>Contadora</u>				
Proyecto: <u>BC</u>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.16 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
1.17 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
1.18 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
1.19 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)				
1	2	3	4	5
1.20 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)				
1	2	3	4	5

Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)					
2.16 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)					
1	2	3	4	5	
2.17 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)					
1	2	3	4	5	
2.18 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
0	1	2	3	4	5
2.19 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)					
1	2	3	4	5	
2.20 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)					
1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)					
3.10 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.11 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.12 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)					
4.16 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	

4.17 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)	1	2	3	4	5
4.18 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)	1	2	3	4	5
4.19 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)	1	2	3	4	5
4.20 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)	1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)					
5.16 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)	1	2	3	4	5
5.17 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)	1	2	3	4	5
5.18 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)	1	2	3	4	5
5.19 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)	1	2	3	4	5
5.20 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)	1	2	3	4	5

Cuestionario 4

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: <u>3/10/2024</u>				
Puesto: <u>Coordinador de TI</u>				
Proyecto: <u>ConcasaHome</u>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.21 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
1.22 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
1.23 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
1.24 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)				
1	2	3	4	5
1.25 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)				
1	2	3	4	5
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)				
2.21 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)				
1	2	3	4	5
2.22 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)				
1	2	3	4	5

2.23 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
0	1	2	3	4	5
2.24 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)					
1	2	3	4	5	
2.25 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)					
1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)					
3.13 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.14 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.15 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)					
4.21 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
4.22 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
4.23 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
4.24 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	

4.25 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)				
5.21 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5.22 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5
5.23 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5
5.24 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.25 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5

Cuestionario 5

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional	
Fecha: <u>3/10/2024</u>	
Puesto: <u>Coordinador de TI</u>	
Proyecto: <u>Concasalife-Aditum</u>	
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)	
1.26 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)	

	1	2	3	4	5	
1.27 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)						
	1	2	3	4	5	
1.28 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)						
	1	2	3	4	5	
1.29 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)						
	1	2	3	4	5	
1.30 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)						
	1	2	3	4	5	
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)						
2.26 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)						
	1	2	3	4	5	
2.27 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)						
	1	2	3	4	5	
2.28 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)						
	0	1	2	3	4	5
2.29 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)						
	1	2	3	4	5	
2.30 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)						
	1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)						
3.16 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)						

1	2	3	4	5
3.17 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
3.18 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
1	2	3	4	5
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)				
4.26 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.27 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
1	2	3	4	5
4.28 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.29 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.30 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)				
5.26 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5.27 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5

5.28 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5
5.29 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.30 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5

Cuestionario 6

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: <u>3/10/2024</u>				
Puesto: <u>Coordinador de TI</u>				
Proyecto: <u>BC</u>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.31 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
1.32 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
1.33 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
1.34 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)				
1	2	3	4	5

1.35 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)	1	2	3	4	5	
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)						
2.31 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)	1	2	3	4	5	
2.32 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)	1	2	3	4	5	
2.33 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)	0	1	2	3	4	5
2.34 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)	1	2	3	4	5	
2.35 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)	1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)						
3.19 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)	1	2	3	4	5	
3.20 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)	1	2	3	4	5	
3.21 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)	1	2	3	4	5	
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)						
4.31 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)	1	2	3	4	5	

	1	2	3	4	5
4.32	¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
	1	2	3	4	5
4.33	¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
	1	2	3	4	5
4.34	¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
	1	2	3	4	5
4.35	¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
	1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)					
5.31	¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
	1	2	3	4	5
5.32	¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
	1	2	3	4	5
5.33	¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
	1	2	3	4	5
5.34	¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
	1	2	3	4	5
5.35	¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
	1	2	3	4	5

Cuestionario 7

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: <u>3/10/2024</u>				
Puesto: <u>Coordinadora de contabilidad</u>				
Proyecto: <u>BC</u>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.36 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
1.37 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
1.38 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
1.39 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)				
1	2	3	4	5
1.40 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)				
1	2	3	4	5
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)				
2.36 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)				
1	2	3	4	5
2.37 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)				
1	2	3	4	5

2.38 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
0	1	2	3	4	5
2.39 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)					
1	2	3	4	5	
2.40 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)					
1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)					
3.22 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.23 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.24 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)					
4.36 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
4.37 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
4.38 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
4.39 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	

4.40 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)				
5.36 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5.37 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5
5.38 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5
5.39 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.40 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5

Cuestionario 8

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional	
Fecha: <u>4/10/2024</u>	
Puesto: <u>Encargada de ciencias de datos y BI</u>	
Proyecto: <u>ConcasaLife y BC</u>	
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)	
1.41 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)	

	1	2	3	4	5	
1.42 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)						
	1	2	3	4	5	
1.43 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)						
	1	2	3	4	5	
1.44 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)						
	1	2	3	4	5	
1.45 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)						
	1	2	3	4	5	
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)						
2.41 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)						
	1	2	3	4	5	
2.42 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)						
	1	2	3	4	5	
2.43 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)						
	0	1	2	3	4	5
2.44 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)						
	1	2	3	4	5	
2.45 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)						
	1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)						
3.25 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)						

1	2	3	4	5
3.26 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
3.27 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
1	2	3	4	5
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)				
4.41 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.42 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
1	2	3	4	5
4.43 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.44 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.45 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)				
5.41 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5.42 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5

5.43 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5
5.44 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.45 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5

Cuestionario 9

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: <u>4/10/2024</u>				
Puesto: <u>Encargado de infraestructura y servicios de TI</u>				
Proyecto: <u>ConcasaLife</u>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.46 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
1.47 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
1.48 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
1.49 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)				
1	2	3	4	5

1.50 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)					
1	2	3	4	5	
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)					
2.46 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)					
1	2	3	4	5	
2.47 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)					
1	2	3	4	5	
2.48 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
0	1	2	3	4	5
2.49 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)					
1	2	3	4	5	
2.50 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)					
1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)					
3.28 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.29 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.30 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)					
4.46 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					

	1	2	3	4	5
4.47 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
	1	2	3	4	5
4.48 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
	1	2	3	4	5
4.49 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
	1	2	3	4	5
4.50 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)					
	1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)					
5.46 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
	1	2	3	4	5
5.47 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)					
	1	2	3	4	5
5.48 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)					
	1	2	3	4	5
5.49 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)					
	1	2	3	4	5
5.50 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)					
	1	2	3	4	5

Cuestionario 10

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: <u>3/10/2024</u>				
Puesto: <u>Encargado de presupuestos</u>				
Proyecto: <u>BC</u>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.51 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
1.52 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
1.53 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
1.54 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)				
1	2	3	4	5
1.55 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)				
1	2	3	4	5
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)				
2.51 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)				
1	2	3	4	5
2.52 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)				
1	2	3	4	5

2.53 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
0	1	2	3	4	5
2.54 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)					
1	2	3	4	5	
2.55 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)					
1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)					
3.31 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.32 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.33 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)					
4.51 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
4.52 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
4.53 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
4.54 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	

4.55 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)				
5.51 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5.52 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5
5.53 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5
5.54 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.55 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5

Cuestionario 11

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional	
Fecha: <u>3/10/2024</u>	
Puesto: <u>Auxiliar Contable</u>	
Proyecto: <u>BC</u>	
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)	
1.56 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)	

	1	2	3	4	5	
1.57 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)						
	1	2	3	4	5	
1.58 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)						
	1	2	3	4	5	
1.59 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)						
	1	2	3	4	5	
1.60 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)						
	1	2	3	4	5	
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)						
2.56 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)						
	1	2	3	4	5	
2.57 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)						
	1	2	3	4	5	
2.58 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)						
	0	1	2	3	4	5
2.59 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)						
	1	2	3	4	5	
2.60 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)						
	1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)						
3.34 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)						

1	2	3	4	5
3.35 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
3.36 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
1	2	3	4	5
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)				
4.56 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.57 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
1	2	3	4	5
4.58 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.59 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
4.60 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)				
5.56 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5.57 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5

5.58 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5
5.59 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.60 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5

Cuestionario 12

Cuestionario de evaluación situación actual de la gestión del cambio organizacional				
Fecha: <u>3/10/2024</u>				
Puesto: <u>Asistente contable</u>				
Proyecto: <u>BC</u>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)				
1.61 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
1.62 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
1.63 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
1.64 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)				
1	2	3	4	5

1.65 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)					
1	2	3	4	5	
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)					
2.61 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]? 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)					
1	2	3	4	5	
2.62 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)					
1	2	3	4	5	
2.63 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
0	1	2	3	4	5
2.64 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Mucho)					
1	2	3	4	5	
2.65 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio? 1 (No influyó) a 5 (Influyó mucho)					
1	2	3	4	5	
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.05: Habilitar la operación y el uso)					
3.37 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.38 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
3.39 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz y BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)					
4.61 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					

	1	2	3	4	5
4.62	¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)				
	1	2	3	4	5
4.63	¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
	1	2	3	4	5
4.64	¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
	1	2	3	4	5
4.65	¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
	1	2	3	4	5
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)					
5.61	¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
	1	2	3	4	5
5.62	¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
	1	2	3	4	5
5.63	¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
	1	2	3	4	5
5.64	¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
	1	2	3	4	5
5.65	¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
	1	2	3	4	5

9.13 Apéndice L: Entregable I: Informe situación actual.

1. Introducción

La gestión del cambio organizacional es un proceso fundamental para asegurar la adopción exitosa de nuevos proyectos, especialmente en el contexto de los proyectos de TI y la implementación de tecnologías de la información. En CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A., los proyectos de TI representan una oportunidad clave para mejorar la eficiencia operativa y competitividad, sin embargo, la capacidad de la organización para adaptarse a estos cambios ha sido un desafío.

A lo largo de este informe, se describen los resultados obtenidos en dos niveles: el nivel de gestión, que abarca las decisiones y procesos liderados por la alta dirección, y el nivel operativo, que analiza la participación y percepción de los colaboradores. A partir de estos hallazgos, se identifican las brechas críticas en los procesos actuales, las cuales servirán como base para diseñar una metodología de mejora adaptada a las necesidades de la organización.

2. Objetivo del análisis

Este análisis tiene como objetivo evaluar la situación actual de las prácticas de gestión del cambio organizacional dentro de los proyectos de TI, con el fin de identificar las principales brechas y áreas de mejora. La información recopilada proviene de entrevistas semiestructuradas con el coordinador de TI, cuestionarios aplicados a los colaboradores que participaron en los proyectos, y una revisión documental de las prácticas actuales de gestión del cambio.

3. Análisis de la situación actual

Este análisis busca evaluar las prácticas actuales de gestión del cambio organizacional en CONCASA CRV, tanto en el nivel directivo como en el nivel operativo. Utilizando entrevistas y cuestionarios, se identificaron áreas clave de mejora relacionadas con la planificación, comunicación, participación y formación en los proyectos de TI. Los resultados obtenidos proporcionan una visión clara de las brechas existentes que afectan la adopción efectiva del cambio en la organización.

3.1 Nivel de gestión

A través de la entrevista realizada al Coordinador de TI, se evidenció una serie de debilidades en la manera en que se han abordado los cambios en la empresa. Este análisis cubre varios aspectos fundamentales de la gestión del cambio organizacional, como la motivación de los empleados, la resistencia al cambio, la selección de equipos de implementación, la comunicación de la visión del cambio, y los mecanismos para asegurar la sostenibilidad de los cambios. Estos aspectos son claves en cada una de las fases de la gestión del cambio organizacional, y son abordados en las siguientes secciones.

3.1.1 Inexistencia de documentación formal

Uno de los principales hallazgos identificados en la entrevista con el Coordinador de TI es la inexistencia de documentación formal que respalde los procesos de gestión del cambio organizacional en los proyectos de TI de CONCASA. Esta nula existencia de documentos afecta no solo la transparencia en la gestión del cambio organizacional, sino también la capacidad de la organización para replicar buenas prácticas y aprender de proyectos anteriores. Por este mismo motivo no se aplicaron las plantillas de revisión documental, porque no se presentó evidencia de ninguno.

- **Impacto de la nula documentación:** La ausencia de una guía estructurada o manuales para gestionar el cambio deja a los equipos sin una referencia clara de las mejores prácticas que deben seguir. Además, que no exista documentación de procesos clave, como la identificación de resistencia al cambio o la selección de equipos, hace que sea difícil realizar un seguimiento y mejorar en proyectos futuros.
- **Consecuencias en la ejecución de proyectos:** Debido a la naturaleza reactiva de la gestión del cambio, cuando surgen problemas o se identifican resistencias, no existe un protocolo claro sobre cómo proceder. Esto lleva a que los proyectos enfrenten retrasos, que los equipos trabajen sin una dirección clara, y que se tomen decisiones de una forma reactiva.

3.1.2 Motivación y resistencia al cambio

No existe un plan estructurado que busque incentivar proactivamente la participación de los colaboradores en los proyectos de TI. La motivación, cuando se implementa, ocurre de manera reactiva, solo cuando ya se ha identificado resistencia al cambio, lo que limita su efectividad.

- **Motivación proactiva:** En los proyectos recientes, como Business Central, no se implementaron estrategias motivacionales desde el principio. El coordinador mencionó que solo se comenzaron a ofrecer incentivos (como bonos) cuando ya se había manifestado una resistencia significativa entre los empleados. Esta de planificación que no incentiva la motivación desde el inicio del proyecto ha generado una división entre los empleados, quienes perciben estos incentivos como medidas de última hora y no como parte integral del proceso.
- **Gestión reactiva de la resistencia al cambio:** La resistencia al cambio ha sido abordada de manera reactiva y sin un seguimiento formal. No existen registros que documenten los casos de resistencia ni cómo han sido gestionados. Según la entrevista, en ocasiones se ha optado por retener información para evitar un aumento en la resistencia, lo que ha afectado la moral del equipo. Este enfoque reactivo ha llevado a que el personal continúe trabajando en un ambiente de baja moral, lo que afecta su rendimiento y disposición hacia futuros proyectos de TI.
- **Percepción de favoritismo:** Otro factor que complica la gestión de la resistencia al cambio es la percepción de favoritismo entre los empleados. Debido a que no existe un proceso transparente para motivar al personal, las medidas reactivas, como los incentivos, han sido

percibidas como injustas por algunos colaboradores, lo que genera divisiones internas en el equipo.

3.1.3 Selección de equipos de implementación

No existe un proceso formal para seleccionar a los miembros del equipo que trabajarán en los proyectos de cambio organizacional. Esta selección ha sido mayormente informal, basándose en el juicio de expertos o en la experiencia previa de los colaboradores con herramientas tecnológicas, pero sin criterios definidos o documentados.

- **Juicio de experto y criterios formales:** La selección de los equipos de implementación se ha realizado en función del conocimiento o la experiencia previa de los colaboradores con ciertas herramientas, sin que se definan claramente los criterios de selección. Esto genera una situación en la que no se evalúan otras competencias que podrían ser necesarias para un cambio exitoso, como habilidades de comunicación o capacidad de adaptación al cambio. Al depender del juicio de expertos, no hay garantía de que las personas seleccionadas tengan todas las habilidades necesarias para el proyecto.
- **Capacitación formal:** A pesar de que los colaboradores seleccionados tienen experiencia con las herramientas tecnológicas utilizadas en los proyectos, no se ha proporcionado capacitación formal para garantizar que cuenten con todas las habilidades necesarias para desempeñar su función de manera efectiva. El Coordinador mencionó que no se ha ofrecido un proceso de capacitación estructurado ni guías que los colaboradores puedan utilizar para prepararse antes de la implementación del proyecto. Esto genera incertidumbre y afecta el desempeño del equipo, ya que algunos miembros del equipo pueden no sentirse completamente preparados para enfrentar los desafíos del proyecto.
- **Impacto en la ejecución de proyectos:** La ausencia de un proceso de selección estructurado y la nula capacitación formal tienen un impacto directo en la calidad del trabajo y en los resultados del proyecto. Los equipos no están preparados para manejar los desafíos que se presentan durante la implementación del cambio, lo que resulta en errores y retrasos. Además, no se cuenta con claridad en los roles y responsabilidades del equipo, generando confusión y afectando la eficiencia del proyecto.

3.1.4 Comunicación de la visión del cambio

No existe un plan de comunicación formal para asegurar que la visión del cambio sea comprendida y adoptada por todos los colaboradores. La comunicación se ha llevado a cabo de manera reactiva y en momentos críticos, lo que ha generado confusión y baja de cohesión en el equipo.

- **Comunicación reactiva e informal:** El Coordinador mencionó que la comunicación sobre los proyectos de cambio generalmente se realiza cuando los proyectos ya enfrentan problemas o cuando es necesario aclarar alguna situación específica. Esta comunicación

suele ser informal, a menudo cara a cara entre los superiores y los colaboradores, lo que genera un riesgo de malentendidos y una distribución inconsistente de la información.

- **Plan de comunicación estructurado:** No contar con un plan de comunicación formal significa que no hay una estrategia clara para transmitir los objetivos del proyecto a todos los niveles de la organización. Esto implica que no se ha establecido un proceso para asegurar que todos los colaboradores comprendan el porqué del cambio, cómo afectará su trabajo, y cuál es su papel dentro de este. Sin una comunicación estructurada, es difícil asegurar que todos los empleados estén alineados con la visión del cambio.
- **Impacto en la percepción del cambio:** Al no contar con una estrategia de comunicación también afecta la forma en que los empleados perciben el cambio. En muchos casos, los colaboradores no comprenden la importancia del cambio o sienten que no están involucrados en el proceso. Esto ha contribuido a generar resistencia y a que los empleados no se comprometan completamente con los nuevos proyectos. Esto se verá reflejado en el análisis de los cuestionarios realizados en las siguientes secciones.

3.1.5 Ausencia de mecanismos para sostener el cambio

La ausencia de mecanismos formales para asegurar la sostenibilidad de los cambios implementados. A pesar de que se han llevado a cabo varios proyectos de TI, no se han establecido procedimientos estructurados que permitan medir o garantizar que estos cambios se mantengan a largo plazo.

- **KPIs y auditorías formales:** En CONCASA no se han implementado indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el éxito de los cambios una vez implementados. Tampoco se realizan auditorías formales que permitan hacer un seguimiento de los proyectos y asegurarse de que los objetivos del cambio se cumplan de manera continua. En su lugar, se generan reportes de avance o de estado, pero estos no siguen un proceso centralizado ni están vinculados a un sistema de evaluación formal. Estos reportes suelen ser informales y se presentan solo cuando se considera necesario.
- **Gestión reactiva y a corto plazo:** Al no tener implementado un proceso formal para evaluar la sostenibilidad de los cambios ha llevado a que la gestión de los proyectos sea principalmente reactiva. No existen mecanismos para evaluar si los cambios implementados están generando los resultados esperados ni si están contribuyendo al crecimiento y la mejora continua de la organización. Esto deja a la empresa vulnerable a la pérdida de los beneficios a largo plazo de los cambios implementados.
- **Riesgo de retroceso:** Sin un sistema estructurado para medir el éxito del cambio, existe un riesgo considerable de que los empleados vuelvan a sus prácticas anteriores, comprometiendo así la sostenibilidad del cambio. Esto puede ocurrir porque los colaboradores no reciben un seguimiento adecuado ni se evalúa su nivel de conocimiento o compromiso con los nuevos procesos y herramientas implementadas.

3.1.6 Tabla resumen de situación actual a nivel de gestión

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Para facilitar la comprensión de los aspectos obtenidos a partir de la entrevista con el Coordinador de TI, se presenta a continuación un resumen que abarca los principales aspectos evaluados en relación con la gestión del cambio organizacional en los proyectos de TI. proyectos.

Aspecto evaluado	Estado actual	Brecha identificada	Impacto en los proyectos
Documentación formal.	No existe documentación formal.	Inexistencia de guías y procedimientos para gestionar el cambio.	Los cambios no se gestionan de forma consistente.
Motivación y resistencia al cambio.	No hay estrategias formales todo es reactivo.	Se implementan incentivos tarde o de forma reactiva, lo que genera favoritismo.	La resistencia al cambio es alta, afecta la moral.
Selección de equipos de implementación.	Selección basada en juicio de expertos, sin criterios formales.	No se capacita formalmente a los equipos.	Equipos no preparados, errores y retrasos.
Comunicación de la visión del cambio.	Comunicación reactiva, sin plan formal.	La comunicación es improvisada y cara a cara.	Confusión, baja adopción del cambio.
Sostenibilidad de los cambios.	No existen KPIs ni auditorías formales.	No hay mecanismos formales para asegurar la sostenibilidad.	No se puede evaluar si los cambios se mantienen.

3.2 Nivel operativo

En esta sección, se analizarán los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados a los colaboradores involucrados en los diferentes proyectos de TI. Estos cuestionarios se diseñaron basados en el modelo ADKAR y las actividades del BAI05, que evalúa cinco áreas clave en la gestión del cambio: Conciencia de la necesidad de cambio, Deseo de apoyar el cambio, Conocimiento para implementar el cambio, Capacidad para aplicar habilidades adquiridas, y Sostenibilidad del cambio.

3.2.1 Sección 1: Conciencia de la necesidad de cambio.

En esta sección, se presentan los resultados del cuestionario, donde los colaboradores evaluaron su nivel de conciencia sobre la necesidad de implementar o cambiar ciertos proyectos dentro de la organización. A continuación, se presentan los promedios obtenidos en las respuestas de los colaboradores a las preguntas de esta sección, que evalúan la comprensión de la necesidad de cambio.

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Cuál fue su comprensión a la necesidad de implementar o cambiar a [nombre del proyecto]?	3,22	5	4	3,69
2 ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo?	3,44	4,33	5	3,77
3 ¿Recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio antes de su implementación?	3,44	2,67	4	3,69
4 ¿Escuchó rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio antes de su implementación?	3,33	2,33	3	3,15
5 ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio?	2,44	2,33	2	2,38
Promedio de la sección:	3,18	3,73	3,60	3,34

En general, los colaboradores tienen una comprensión razonable de la necesidad del cambio, con un promedio de 3.69 en todos los proyectos, aunque ConcasaLife destacó con un puntaje perfecto de 5. Sin embargo, BC presentó una comprensión más limitada de 3.22, lo que indica áreas donde la comunicación del cambio fue insuficiente.

En cuanto a la comunicación de los beneficios del cambio, el promedio fue de 3.77, con ConcasaHome liderando con un 5. BC mostró una percepción más débil con 3.44, lo que sugiere que algunos colaboradores no comprenden claramente los beneficios del cambio.

Sobre la suficiencia de la información proporcionada antes del cambio, el promedio fue de 3.69. Sin embargo, ConcasaLife reportó un déficit significativo con 2.67, mientras que ConcasaHome fue percibido como más satisfactorio con un 4. La de información inadecuada puede generar resistencia al cambio.

La percepción de los riesgos de no implementar el cambio fue uno de los puntos más débiles, con un promedio general de 2.38. Esto refleja una inconciencia sobre los riesgos asociados con no adoptar los cambios, especialmente en BC y ConcasaHome. Aumentar la comunicación sobre los riesgos en futuros proyectos es crucial para motivar una mayor aceptación de los cambios.

3.2.2 Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

En esta sección, los colaboradores evaluaron su disposición para participar activamente en los proyectos de cambio implementados, alinearse con los objetivos establecidos, y el grado en que se sintieron incentivados y apoyados por sus superiores.

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del proyecto [nombre del proyecto]?	4	4	4	4
2 ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio implementado?	4,33	5	5	4,54
3 ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) fueron suficientes para motivarlo/a apoyar el cambio?	2,22	0	0	1,54
4 ¿Cuánto influyó la perspectiva de mejorar su situación laboral en su deseo de apoyar el cambio?	4,44	4,33	3	4,31
5 ¿Cómo afectó el apoyo de sus superiores en su deseo de participar en el cambio?	3,22	3,33	3	3,23
Promedio de la sección:	3,64	3,33	3	3,52

En términos generales, los colaboradores muestran un nivel moderado de participación y compromiso en los proyectos de cambio, con un promedio de 3.52. BC destacó con un mayor nivel de participación (4), mientras que ConcasaHome tuvo el promedio más bajo (3), lo que indica que algunos proyectos podrían necesitar estrategias adicionales para aumentar el compromiso de los empleados.

En cuanto a la alineación con los objetivos del cambio, el promedio general fue alto, con un 4.54, lo que refleja un acuerdo generalizado entre los colaboradores sobre los objetivos de los proyectos. Tanto ConcasaLife como ConcasaHome obtuvieron puntajes perfectos, lo que demuestra una comprensión clara y apoyo a los objetivos del cambio.

Uno de los puntos críticos identificados fue los incentivos para motivar la participación en los cambios, con un promedio muy bajo de 1.54. En ConcasaLife y ConcasaHome no se ofrecieron incentivos (0), mientras que BC tuvo una percepción ligeramente mejor (2.22), pero aún insuficiente.

El impacto de la mejora en la situación laboral como motivador del apoyo al cambio fue considerable, con un promedio de 4.31. BC y ConcasaLife fueron los proyectos donde este factor tuvo mayor influencia (4.44 y 4.33 respectivamente), mientras que en ConcasaHome el impacto fue menor (3).

Finalmente, el apoyo de los superiores obtuvo un promedio de 3.23, indicando una influencia moderada. Aunque el apoyo fue percibido como adecuado en BC y ConcasaLife, no fue suficiente para generar un mayor compromiso, lo que sugiere la necesidad de reforzar el liderazgo y el acompañamiento durante los procesos de cambio.

3.2.3 Sección 3: Conocimiento de cómo implementar el cambio.

En esta sección, se evaluó la percepción de los colaboradores respecto a la capacitación recibida, la adecuación de los recursos proporcionados, y si estos fueron suficientes para facilitar la transición al nuevo sistema o proceso.

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar [nombre del proyecto]?	3	3,50	3	3,08
2 ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo sistema?	2,89	3,00	3	2,92
3 ¿La documentación y recursos fueron los adecuados para entender y aplicar el cambio?	2,56	2,67	4	2,69
Promedio de la sección:	2,81	3,06	3,33	2,90

En cuanto a la suficiencia de la capacitación recibida, el promedio general fue de 3.08, indicando una percepción moderada de satisfacción con la formación brindada. ConcasaLife obtuvo el promedio más alto (3.50), lo que sugiere que sus colaboradores se sintieron mejor preparados, mientras que en BC y ConcasaHome, el promedio fue de 3, mostrando que, aunque la capacitación fue suficiente para algunos, aún hay margen de mejora.

Respecto a las habilidades proporcionadas por la capacitación, el promedio general fue de 2.92, lo que refleja que los colaboradores sintieron que la capacitación no cubrió todas sus necesidades. Los proyectos ConcasaLife y ConcasaHome obtuvieron un promedio de 3, mientras que BC fue ligeramente inferior con 2.89. Esto sugiere que la formación no profundizó lo suficiente en las habilidades necesarias para facilitar una transición fluida al nuevo sistema.

En cuanto a la calidad de la documentación y los recursos proporcionados, el promedio general fue bajo, 2.69, lo que indica que los colaboradores no consideraron que los recursos fueran los más útiles. ConcasaHome destacó con un promedio de 4, mientras que BC y ConcasaLife obtuvieron promedios más bajos (2.56 y 2.67, respectivamente). La inexistencia de documentación clara y recursos adecuados puede obstaculizar la capacidad de los colaboradores para implementar el cambio de manera efectiva.

3.2.4 Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias.

En esta sección, se evaluó cómo los colaboradores perciben su preparación para emplear las nuevas habilidades, así como el apoyo que recibieron de sus compañeros y supervisores para lograrlo.

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con [nombre del proyecto]?	3	4,33	4	3,38
2 ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas?	4	5	4	4,23
3 ¿El tiempo y recursos fueron los adecuados para adaptarse al nuevo sistema/proceso?	3,89	3,67	2	3,69
4 ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición?	3,22	3,67	3	3,31
5 ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas?	3,78	4,67	4	4,00
Promedio de la sección:	3,58	4,27	3,40	3,72

En cuanto a la preparación para implementar los cambios, el promedio general fue de 3.38, lo que indica que los colaboradores se sintieron moderadamente preparados. ConcasaLife destacó con un 4.33, mientras que BC y ConcasaHome obtuvieron 3 y 4, respectivamente, reflejando diferencias en la percepción de preparación entre los proyectos.

Respecto al apoyo recibido para emplear las habilidades, el promedio fue alto, 4.23, lo que indica un buen nivel de satisfacción. ConcasaLife alcanzó una puntuación perfecta de 5, mientras que BC y ConcasaHome lograron 4, lo que sugiere que, aunque el apoyo fue positivo, en algunos casos pudo haber sido mayor.

La adecuación del tiempo y los recursos para la adaptación obtuvo un promedio general de 3.69. BC lideró con 3.89, mientras que ConcasaHome tuvo el promedio más bajo, 2, lo que refleja que algunos colaboradores no sintieron que contaron con los recursos o tiempo suficiente para adaptarse.

La retroalimentación recibida durante la fase de transición tuvo un promedio de 3.31, indicando que fue considerada adecuada, pero con margen de mejora. ConcasaLife fue el proyecto

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

mejor valorado con 3.67, mientras que BC y ConcasaHome tuvieron promedios más bajos, 3.22 y 3, respectivamente.

Finalmente, el apoyo del entorno de trabajo fue percibido positivamente con un promedio de 4.00. ConcasaLife destacó con 4.67, mientras que BC y ConcasaHome obtuvieron 3.78 y 3.40, respectivamente. Esto refleja que, en general, los colaboradores se sintieron respaldados por su entorno, aunque en algunos proyectos se podría mejorar este aspecto.

3.2.5 Sección 5: Sostenibilidad del cambio.

En esta sección, se evaluó la percepción de los colaboradores sobre si los cambios implementados han sido sostenibles desde su implementación, así como su satisfacción con el nivel de éxito alcanzado y si consideran que se han tomado acciones correctivas para abordar problemas que puedan haber surgido posteriormente.

Pregunta	Promedio BC	Promedio ConcasaLife	Promedio ConcasaHome	Promedio general
1 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación?	3,56	3,67	3	3,54
2 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo?	3,44	4	3	3,54
3 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio?	2,67	1,33	1	2,23
4 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación?	2,44	4	2	2,77
5 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio?	3,89	4	4	3,92
Promedio de la sección:	3,20	3,40	2,60	3,20

En cuanto a la sostenibilidad del cambio desde su implementación, el promedio general fue de 3.54, indicando una percepción moderadamente positiva. ConcasaLife lideró con un promedio de 3.67, mientras que ConcasaHome tuvo el promedio más bajo, 3. Esto sugiere que, si bien el cambio se ha mantenido, existen áreas que podrían necesitar refuerzos para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

La satisfacción con el éxito del cambio también reflejó un promedio general de 3.54, con ConcasaLife nuevamente destacándose con un promedio de 4, lo que indica mayor satisfacción en

este proyecto. ConcasaHome, con un promedio de 3, mostró que algunos colaboradores no han percibido mejoras significativas en su área de trabajo tras el cambio.

El promedio más bajo fue en la percepción de reconocimientos y recompensas, con un 2.23, lo que sugiere que los colaboradores no sintieron que recibieron suficientes incentivos por su participación en el cambio. ConcasaLife y ConcasaHome presentaron los promedios más bajos (1.33 y 1, respectivamente), mientras que BC fue algo más positivo con un promedio de 2.67.

En cuanto a la sostenibilidad a largo plazo y retrocesos, el promedio general fue de 2.77, lo que indica que algunos colaboradores han notado problemas en la continuidad del cambio. ConcasaLife tuvo el promedio más alto con 4, sugiriendo que el cambio ha sido más estable en este proyecto, mientras que ConcasaHome y BC tuvieron promedios más bajos (2 y 2.44, respectivamente), lo que refleja dificultades en la sostenibilidad.

Finalmente, las acciones correctivas implementadas obtuvieron el promedio más alto, 3.92, lo que refleja que los colaboradores perciben que se han tomado medidas para corregir problemas surgidos tras el cambio. ConcasaLife y ConcasaHome obtuvieron un promedio de 4, mientras que BC alcanzó 3.89, mostrando que los equipos han respondido adecuadamente ante los problemas post implementación.

4. Análisis de brechas

El siguiente análisis de brechas fue elaborado a partir de los hallazgos obtenidos en el análisis de la situación actual desde el nivel de gestión y operativo de las secciones anteriores. Este análisis identifica las diferencias entre el estado actual de la gestión del cambio en CONCASA CRV y el estado deseado según los marcos de referencia utilizados, como ADKAR, COBIT 2019 BAI05 y las Tres Fases de Prosci.

Sección para evaluar	Situación actual	Situación deseada	Brecha
1. Consciencia de la necesidad del cambio.	Los colaboradores muestran una comprensión limitada sobre la necesidad de los cambios, con una alineación insuficiente respecto a los objetivos planteados.	Los colaboradores deben tener una comprensión clara de la razón detrás de los cambios, los riesgos de no implementarlos y los beneficios esperados.	Comunicación insuficiente sobre la necesidad del cambio, lo que genera confusión y reduce el compromiso entre los colaboradores.
2. Deseo de apoyar y participar en el cambio.	Se observa resistencia significativa por parte de los colaboradores, derivada de la poca visibilidad de	Los colaboradores deben sentirse motivados a participar en el cambio, impulsados por una	Incentivos y participación limitados: No se han implementado mecanismos claros

	incentivos o beneficios asociados al cambio.	visión clara y una alineación con sus expectativas y preocupaciones.	que promuevan la participación activa de los colaboradores en el proceso de cambio.
3. Conocimiento de como implementar el cambio.	La formación proporcionada a los colaboradores es insuficiente para ejecutar el cambio de manera eficaz, generando incertidumbre en la ejecución de nuevas actividades.	Los colaboradores deben estar completamente capacitados para implementar los cambios, con formación adecuada tanto en aspectos técnicos como de procesos.	Capacitación insuficiente: Los colaboradores no cuentan con la formación necesaria para llevar a cabo los cambios de manera segura y efectiva.
4. Capacidad para emplear las habilidades y competencias.	Aunque se ha ofrecido formación, no se han generado suficientes oportunidades para aplicar las nuevas habilidades adquiridas en un entorno práctico.	Se deben crear oportunidades prácticas donde los colaboradores puedan aplicar las nuevas habilidades en entornos controlados antes de la implementación total.	Prácticas limitadas: Las oportunidades para aplicar las nuevas habilidades en un entorno práctico no son suficientes, lo que dificulta la adaptación.
5. Sostenibilidad del cambio.	No se han establecido mecanismos formales de retroalimentación y monitoreo que aseguren la sostenibilidad de los cambios a largo plazo.	Es necesario implementar sistemas de monitoreo y retroalimentación que garanticen la sostenibilidad de los cambios y permitan ajustes según sea necesario.	Monitoreo y retroalimentación insuficientes: No existen indicadores claros para evaluar la sostenibilidad y el impacto de los cambios a largo plazo.

5. Puntos de mejora

El análisis de la situación actual y las brechas identificadas en la gestión del cambio organizacional en CONCASA CRV ha permitido determinar áreas específicas donde las prácticas actuales deben ser optimizadas.

Punto de mejora	Descripción	Justificación
Mejora en la comunicación del cambio	Desarrollar un plan de comunicación estructurado que informe claramente a los colaboradores sobre la	La comunicación ineficiente fue una de las principales causas resaltadas en los resultados de los

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

	necesidad, los objetivos y los beneficios del cambio	cuestionarios. Por lo tanto, un plan de comunicación mejorará la comprensión del cambio por parte de los colaboradores.
Desarrollo de incentivos y participación activa.	Establecer un sistema de incentivos que motive a los colaboradores a participar activamente en el cambio. Esto puede incluir reconocimientos, bonificaciones o desarrollo de habilidades.	Un sistema de incentivos que valore la contribución de los colaboradores puede reducir la resistencia y aumentar el compromiso con los nuevos procesos.
Fortalecimiento de la capacitación para el cambio.	Implementar programas de capacitación más robustos que proporcionen a los colaboradores las habilidades necesarias para ejecutar los nuevos procesos eficazmente.	La formación o capacitación inadecuada genera desconfianza en los colaboradores para abordar o participar en un cambio. Por lo tanto, darles herramientas y habilidades por medio de capacitaciones, se transforma en confianza para participar y abordar un cambio exitosamente.
Creación de espacios para la práctica de nuevas habilidades.	Establecer un entorno controlado donde los colaboradores puedan practicar las nuevas habilidades adquiridas antes de que los cambios sean implementados a gran escala.	Un entorno seguro para la práctica facilitará una implementación más fluida y eficiente, reduciendo el riesgo de errores.
Establecimiento de mecanismos de monitoreo y retroalimentación.	Desarrollar un sistema de indicadores de desempeño (KPIs) y retroalimentación continua para medir la efectividad de los cambios y realizar ajustes cuando sea necesario.	Un sistema formal de monitoreo permitirá realizar mejoras en tiempo real y asegurar que los cambios sean sostenibles a largo plazo.

9.14 Apéndice M: Entregable II: Informe análisis comparativo buenas prácticas.

1. Introducción

El presente informe tiene como propósito realizar un análisis comparativo de las mejores prácticas en la gestión del cambio organizacional, tomando como referencia los marcos ADKAR, COBIT 2019 (BAI05) y el modelo de las Tres Fases de Prosci. Estos modelos representan enfoques ampliamente reconocidos en la gestión del cambio y proporcionan una base sólida para evaluar y mejorar los procesos en CONCASA CRV. El análisis se enfocará en identificar las prácticas más efectivas para implementar cambios exitosos y sostenibles en proyectos de tecnología de la información (TI) dentro de la organización.

2. Objetivo del análisis

El objetivo de este análisis es comparar y evaluar las mejores prácticas que se derivan de los marcos de referencia seleccionados (ADKAR, COBIT 2019 y Prosci), con el fin de identificar cuáles son las más aplicables para la gestión del cambio organizacional en CONCASA CRV. Este análisis permitirá establecer una metodología adecuada para los futuros proyectos de cambio en la empresa, alineando las prácticas con los resultados esperados y los desafíos específicos que se enfrentan en los proyectos de TI.

3. Análisis de mejores prácticas

El análisis de mejores prácticas se llevó a cabo utilizando los marcos ADKAR y COBIT 2019 BAI05, centrados en la gestión del cambio organizacional en proyectos de TI.

Nombre	Descripción
Modelo ADKAR	Modelo basado en cinco bloques (Consciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad, Reforzamiento) para gestionar el cambio a nivel individual dentro de la organización.
COBIT 2019, BAI 05 Gestionar el cambio organizativo	Marco que provee una estructura para gestionar el cambio organizacional en el ámbito de TI, asegurando una alineación estratégica y operativa en todos los niveles.
Tres fases de Prosci	Fase de preparación, gestión y sostenimiento del cambio, que proveen un enfoque integral para la implementación exitosa del cambio organizacional.

Los modelos ADKAR, COBIT 2019 (BAI05) y las Tres fases de Prosci son marcos de referencia complementarios que ofrecen una estructura integral para la gestión del cambio organizacional, especialmente en el contexto de proyectos de TI como los de CONCASA CRV. ADKAR se enfoca en la gestión del cambio a nivel individual, asegurando que cada colaborador pase por las etapas críticas necesarias (consciencia, deseo, conocimiento, habilidad y reforzamiento), lo cual es esencial para abordar el compromiso y formación individual identificada en los resultados del cuestionario. COBIT 2019 (BAI05), por su parte, proporciona una metodología sólida para gestionar el cambio a nivel organizacional, garantizando una alineación

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

estratégica entre las iniciativas de TI y los objetivos de negocio, lo cual es fundamental dado que se observaron deficiencias en la planificación y ejecución del cambio en los proyectos de TI actuales.

Finalmente, las Tres fases de Prosci complementan ambos modelos al proporcionar un enfoque claro de preparación, gestión y sostenimiento del cambio, que facilita no solo la implementación, sino también el refuerzo a largo plazo, asegurando que el cambio no se deteriore con el tiempo. En conjunto, estos tres marcos abordan tanto los desafíos individuales como organizacionales de la gestión del cambio organizacional.

Después de revisar los principales modelos y marcos de referencia utilizados para la gestión del cambio organizacional, se realizó un análisis detallado de las mejores prácticas que estos modelos y marcos de referencia recomiendan. Estas buenas prácticas fueron seleccionadas y contextualizadas de acuerdo con las necesidades específicas de la organización, basándonos en los resultados obtenidos en los cuestionarios y entrevistas.

Buena práctica	Referencia	Descripción
Gestión estructurada del cambio organizacional (ADKAR)	Prosci (2021)	Implementar un enfoque estructurado basado en las cinco etapas de ADKAR para gestionar el cambio organizacional y asegurar la adopción a nivel individual.
Establecer el deseo de cambio (COBIT 2019, BAI05)	COBIT 2019	Identificar y abordar las necesidades y preocupaciones de las partes interesadas para asegurar su compromiso con el proceso de cambio.
Comunicación clara de la visión de cambio (Tres fases Prosci)	Prosci (2020)	Definir y comunicar claramente la visión y los objetivos del cambio a todos los niveles de la organización desde las fases iniciales.
Formación y capacitación efectiva (ADKAR)	Prosci (2021)	Proporcionar formación continua y recursos adecuados para garantizar que los colaboradores adquieran las habilidades necesarias para implementar el cambio.
Identificación y gestión de la resistencia al cambio (Tres fases)	Prosci (2020)	Identificar posibles fuentes de resistencia desde las primeras fases del proyecto y gestionarlas de manera proactiva para asegurar la aceptación general del cambio.
Retroalimentación continua para el refuerzo del cambio (ADKAR)	Prosci (2021)	Implementar sistemas de retroalimentación post implementación para asegurar que los colaboradores mantengan las nuevas habilidades y procesos adquiridos.

Planificación detallada del cambio (COBIT 2019, BAI05)	COBIT 2019 BAI05	Establecer una planificación detallada para asegurar que todos los aspectos del cambio, como los recursos y las fases, estén alineados con los objetivos estratégicos.
Monitoreo y evaluación continua del impacto del cambio (COBIT 2019, BAI05)	COBIT 2019 BAI05	Implementar mecanismos de monitoreo para evaluar el impacto del cambio a largo plazo y realizar ajustes según sea necesario.
Formación de equipos de cambio multidisciplinarios (COBIT 2019, BAI05)	COBIT 2019 BAI05	Crear equipos multidisciplinarios con roles bien definidos que aseguren la ejecución fluida de las actividades del cambio en todas las áreas de la empresa.
Reforzamiento y reconocimiento del cambio (ADKAR)	Prosci (2021)	Asegurar que los logros en la implementación del cambio sean reconocidos y reforzados para evitar retrocesos.
Gestión de riesgos en la implementación del cambio (Prosci)	Prosci (2020)	Implementar una estrategia clara y proactiva de comunicación sobre los riesgos de no realizar el cambio, para crear un sentido de urgencia en los colaboradores.

9.15 Apéndice N: Entregable III: Metodología gestión del cambio organizacional.

Introducción

La implementación de proyectos de tecnología de la información en CONCASA ha demostrado la necesidad de un enfoque estructurado para gestionar el cambio organizacional de manera efectiva. La adopción de nuevas tecnologías y procesos requiere no solo una planificación adecuada, sino también la participación activa de los colaboradores y el apoyo continuo de los líderes de la organización.

Este documento propone una metodología integral de gestión del cambio organizacional basada en tres marcos de referencia: ADKAR, COBIT 2019 (BAI05) y el modelo de las Tres Fases de Prosci. Estos marcos combinan un enfoque en la concienciación y preparación individual (ADKAR), una estructura de gestión formal (COBIT 2019), y una visión global del proceso de cambio desde la planificación hasta la sostenibilidad (Prosci).

El objetivo de esta metodología es asegurar que los proyectos de TI en CONCASA CRV no solo se implementen con éxito, sino que los cambios resultantes sean sostenibles a largo plazo. Para ello, se han definido tres fases clave: Preparación del cambio, gestión del cambio y monitoreo

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

y por último sostenibilidad del cambio, cada una de las cuales está apoyada por actividades y artefactos específicos que faciliten su correcta implementación y seguimiento.

Esta metodología busca proporcionar una estructura clara y eficiente que permita a la organización gestionar el cambio de forma proactiva, minimizando la resistencia y asegurando la alineación con los objetivos estratégicos.

Objetivo

El objetivo principal de este documento es servir como una guía formal para la gestión del cambio organizacional en los proyectos de TI de CONCASA CRV. A través de la implementación de esta metodología, se busca estructurar y estandarizar los procesos de cambio, asegurando que cada transición tecnológica o de procesos dentro de la organización sea gestionada de manera eficiente, proactiva y sostenible.

Este documento tiene como propósito:

- Proporcionar un soporte metodológico que permita formalizar la gestión del cambio en cada uno de los proyectos de la empresa, garantizando una alineación clara con los objetivos estratégicos.
- Minimizar la resistencia al cambio por parte de los colaboradores mediante actividades estructuradas que fomenten su participación activa.
- Ofrecer un marco para la comunicación efectiva del cambio, asegurando que todos los involucrados comprendan los beneficios y los objetivos del proceso de transformación.
- Asegurar la sostenibilidad de los cambios implementados mediante un monitoreo continuo y la adopción de acciones correctivas cuando sea necesario.

Con esta metodología, CONCASA podrá optimizar sus procesos de cambio, integrando mejores prácticas globales y marcos de referencia que faciliten la adaptación de sus colaboradores a los nuevos sistemas y procesos, logrando una mayor eficiencia y éxito en sus proyectos de TI.

Relación actividad y artefacto.

Para garantizar una adecuada ejecución del proceso de cambio organizacional, es fundamental que cada actividad clave esté respaldada por artefactos que faciliten su desarrollo y aseguren que se cuente con los recursos necesarios para una correcta implementación. A continuación, se presenta una tabla que detalla la relación entre las actividades desarrolladas en la fase de preparación del cambio y los artefactos que las soportan.

Actividad	Artefacto que lo soporta
1.1 Evaluación del alcance del cambio.	1.1 Documento de evaluación del cambio.
1.2 Creación del equipo de implementación.	1.2 Matriz RACI
1.3 Plan de comunicaciones.	1.3 Plan de comunicaciones.
1.4 Alineación con partes interesadas.	1.4 Encuestas de evaluación inicial

1.5 Sesiones de sensibilización.	1.5 Plan de Formación Inicial y 1.4 Encuestas de evaluación inicial
----------------------------------	---

Metodología

Fase 1: Preparación del cambio

La fase de Preparación del cambio busca asegurar que los actores involucrados comprendan la necesidad del cambio y estén listos para participar en el proceso de cambio. Esta fase se enfoca en crear conciencia y establecer una base sólida que permita la transición efectiva hacia los nuevos procesos o tecnologías. En esta etapa, se busca generar el deseo de participar en el cambio, asegurando que los colaboradores y líderes comprendan los beneficios y estén comprometidos con la iniciativa.

Marcos y modelos que soportan la fase

La fase de preparación del cambio está soportada por los siguientes marcos de referencia:

- **ADKAR:**
 - **Conciencia (Awareness):** El componente de conciencia de ADKAR se utiliza para crear actividades que aseguren que los colaboradores comprendan la necesidad del cambio y lo que implica. Aplica a la evaluación del alcance del cambio y las sesiones de sensibilización.
 - **Deseo (Desire):** Se enfoca en generar el deseo de participar en el cambio, lo cual es clave para las actividades de alineación con las partes interesadas y el plan de comunicaciones.
- **Tres fases de PROSCI:**
 - **Fase 1:** Preparar el enfoque: Esta fase enfatiza la importancia de la planificación y la comunicación temprana. Se usa para crear el plan de comunicaciones y asegurar que se establezca un equipo sólido de implementación. Aplica para a la creación del equipo de implementación y plan de comunicaciones.
- **COBIT 2019 – BAI05:**
 - **BAI05.01 Establecer el deseo de cambiar:** En esta etapa se asegura que todos los involucrados comprendan la necesidad del cambio y estén dispuestos a participar. Esto incluye actividades para promover el deseo de adoptar los nuevos procesos.
 - **BAI05.02 Formar un equipo de implementación eficaz:** Se define un equipo responsable del cambio, asegurando que todos los roles clave estén cubiertos y que el liderazgo sea fuerte.
 - **BAI05.03 Comunicar la visión deseada:** Se desarrolla y comunica claramente la visión del cambio, asegurando que los objetivos y beneficios sean comprendidos por todos los colaboradores.

Actividades.

Las actividades de la “Fase 1: Preparación del Cambio” se centran en establecer las bases del proceso de cambio, asegurando la participación de todos los actores y creando las condiciones para una transición efectiva. En la siguiente tabla se explican las actividades que se deben realizar.

Actividad	Descripción
1.1 Evaluación del alcance del cambio.	Identificar qué áreas de la organización se verán afectadas por el cambio, quiénes serán los responsables de su implementación y cómo se medirá el éxito del cambio.
1.2 Creación del equipo de implementación.	Formar un equipo responsable de liderar el proceso de cambio. Este equipo debe incluir representantes de cada área afectada y un líder de proyecto que guíe la transición.
1.3 Plan de comunicaciones.	Desarrollar un plan de comunicación para informar a los colaboradores sobre el cambio, sus beneficios, y cómo les afectará. Debe incluir los canales, frecuencia y mensajes clave.
1.4 Alineación con partes interesadas.	Reunir a las partes interesadas clave como los líderes del proyecto, directivos, jefes de equipo, o personas con poder de influencia. para explicar el propósito del cambio, escuchar sus preocupaciones y obtener su compromiso.
1.5 Sesiones de sensibilización.	Realizar talleres o reuniones donde se explique a los colaboradores los riesgos, la importancia del cambio, qué se espera de ellos y cómo se beneficiarán del nuevo proceso o sistema.

Artefactos.

Para apoyar estas actividades, se deben generar artefactos clave que faciliten el proceso de cambio. Estos artefactos aseguran que haya una documentación adecuada y que los colaboradores tengan acceso a la información necesaria para participar activamente.

Artefacto	Descripción
1.1 Documento de evaluación del cambio.	Un informe que describa el alcance del cambio, las áreas afectadas, los objetivos esperados y los criterios para medir el éxito.
1.2 Matriz RACI	Matriz utilizada para definir y aclarar los roles y responsabilidades en cada una de las actividades del proceso de cambio. Asigna quién es Responsable (R), quién tiene la Autoridad (A) para tomar decisiones, quién debe ser Consultado (C) y quién debe ser Informado (I) en cada fase del proceso.

1.3 Plan de comunicaciones.	de	Documento que contiene los mensajes clave, los medios de comunicación (correos, reuniones, entre otros.), y el cronograma para la comunicación del cambio.
1.4 Encuestas de evaluación inicial	de	Encuestas aplicadas a los colaboradores antes de la implementación del cambio para evaluar su comprensión inicial y receptividad al cambio.
1.5 Plan de Formación Inicial		Plan que detalla las sesiones de formación y sensibilización que se llevarán a cabo con los colaboradores antes de iniciar el proceso de cambio.

Entradas, instrumentos y salidas.

En esta sección se detallan los insumos (entradas), las herramientas o metodologías utilizadas (instrumentos) y los productos obtenidos (salidas) para cada una de las actividades definidas en la fase de preparación del cambio. Definir claramente estos elementos permite asegurar que cada actividad cuente con los recursos necesarios para su ejecución.

Explicación de la tabla:

- **Entradas:** Son los recursos, datos o información necesaria para iniciar cada actividad. Estos incluyen información estratégica, organigramas, perfiles de competencias, y resultados de evaluaciones.
- **Instrumentos (Herramientas):** Métodos y herramientas utilizadas en la ejecución de las actividades. Aquí incluimos encuestas, reuniones, entrevistas, y capacitaciones o talleres.
- **Salidas:** Los resultados tangibles o artefactos que se producen al final de cada actividad. Estos son los productos clave como el documento de evaluación del cambio, la matriz RACI, el plan de comunicaciones, etc.

Actividad	Entradas	Instrumentos (Herramientas)	Salidas
1.1 Evaluación del alcance del cambio.	- Información sobre procesos actuales - Objetivos estratégicos - Datos iniciales	- Cuestionarios - Entrevistas - Revisión documental	- Documento de evaluación del cambio.
1.2 Creación del equipo de implementación.	- Organigrama. - Perfiles de puesto.	- Reuniones con coordinadores. - Entrevistas.	- Matriz RACI.
1.3 Plan de comunicaciones.	- Estrategias de comunicación. - Matriz RACI.	- Revisión de matriz RACI.	- Plan de comunicación.

1.4 Alineación con partes interesadas.	- Información sobre percepción del cambio.	- Encuesta de evaluación inicial - Reuniones.	- Resultados de encuesta de evaluación inicial.
1.5 Sesiones de sensibilización.	- Plan de formación. - Información de sensibilización.	- Capacitación. - Reuniones. - Presentaciones	- Plan de formación inicial. - Colaboradores sensibilizados - Encuestas completadas.

Fase 2: Gestión del cambio.

La Fase 2 de Gestión del Cambio se enfoca en la ejecución efectiva de las actividades planificadas durante la fase de preparación. En esta etapa, se implementan los cambios organizacionales a nivel operativo, asegurando que los colaboradores estén alineados y comprometidos con los nuevos procesos, herramientas o tecnologías. El éxito de esta fase depende de la correcta coordinación de las acciones, la gestión continua de la resistencia al cambio, y la comunicación fluida entre todos los niveles de la organización. Es crucial mantener una vigilancia constante sobre el progreso y realizar los ajustes necesarios para asegurar una transición efectiva.

Marcos y modelos que soportan la fase.

La Fase de Gestión del Cambio se apoya en los siguientes marcos de referencia y modelos:

- **ADKAR:**
 - **Conocimiento (Knowledge):** Se centra en brindar a los colaboradores la formación y el conocimiento necesario para adaptarse al nuevo entorno. Se utiliza para las actividades de capacitación y formación continua, asegurando que los colaboradores comprendan cómo realizar las tareas dentro del nuevo sistema o proceso.
 - **Habilidad (Ability):** Una vez adquirido el conocimiento, los colaboradores deben ser capaces de aplicar lo aprendido en sus actividades diarias. Este componente se enfoca en proporcionar soporte y acompañamiento para garantizar que los empleados puedan ejecutar con éxito las tareas requeridas bajo el nuevo sistema.
 - **Reforzamiento (Reinforcement):** En esta fase, es clave asegurar que los cambios implementados se mantengan y que no haya una regresión a los antiguos métodos. Se aplican actividades de monitoreo y refuerzo para garantizar la adopción permanente del cambio.
- **Tres fases de PROSCI:**
 - **Fase 2 Gestionar el cambio:** Esta fase asegura que las actividades planificadas durante la fase de preparación se implementen correctamente. Abarca la ejecución de la formación, la gestión de la resistencia, y la medición del progreso del cambio.

Se utilizan herramientas para evaluar el nivel de adopción y ajustar las estrategias conforme a los resultados obtenidos.

- **COBIT 2019 – BAI05:**

- **BAI05.04 Empoderar a los roles participantes e identificar las ganancias a corto plazo:** Se refiere a capacitar y empoderar a los colaboradores para que comprendan los beneficios a corto plazo del cambio, promoviendo un compromiso activo.
- **BAI05.05 Habilitar la operación y el uso:** Este objetivo busca asegurar que los sistemas y procesos estén listos para el uso y que los colaboradores tengan el soporte adecuado para operarlos correctamente.

Actividades.

Las actividades de la “Fase 2: Gestión del cambio” están enfocadas en ejecutar los cambios planificados durante la preparación y asegurar que los colaboradores y líderes implementen los nuevos procesos o herramientas de manera efectiva. En esta fase, se monitorea el avance del cambio, se gestionan las resistencias y se asegura que los colaboradores tengan el soporte necesario para adaptarse al cambio. A continuación, se detallan las actividades clave:

Actividad	Descripción
2.1 Capacitación y desarrollo de habilidades	Implementar sesiones de capacitación para proporcionar a los colaboradores el conocimiento necesario para operar con los nuevos sistemas o procesos. Estas sesiones deben ser dinámicas y adaptadas a cada rol dentro de la organización.
2.2 Seguimiento de la adopción del cambio.	Evaluar cómo los colaboradores están aplicando el nuevo sistema o proceso en su trabajo diario. Identificar las áreas donde la adopción es baja o donde los colaboradores necesitan más soporte o formación.
2.3 Gestión de la resistencia.	Identificar posibles resistencias de los colaboradores durante la implementación. Esto incluye analizar comportamientos o actitudes negativas y aplicar técnicas de gestión del cambio para abordar dichas resistencias de manera efectiva.
2.4 Implementación de Incentivos	Establecer un sistema de incentivos y reconocimientos para motivar a los colaboradores a adoptar el cambio. Se recompensan comportamientos positivos, como la rápida adaptación a los nuevos procesos y la contribución activa al éxito del cambio.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Artefactos.

Para asegurar que las actividades de la "Fase 2: Gestión del cambio" se ejecuten de manera efectiva, es fundamental contar con una serie de artefactos que respalden y documenten cada paso del proceso.

Artefacto	Descripción
2.1 Plan de capacitaciones.	Un plan de las capacitaciones de formación para los colaboradores, con los objetivos de la capacitación, los temas que se tratarán y los métodos utilizados (ej. prácticas, talleres).
2.2 Encuestas de progreso	Herramientas para medir el nivel de adopción del cambio entre los colaboradores. Estas encuestas proporcionan retroalimentación sobre las áreas que requieren más soporte o formación y una percepción sobre la existencia de resistencia al cambio.
2.3 Plan de gestión de resistencia.	Un documento que detalla las acciones y estrategias para identificar, analizar y mitigar la resistencia al cambio.
2.4 Plan de incentivos y reconocimientos	Un documento que describe las estrategias, criterios y mecanismos para recompensar a los colaboradores que adopten de manera efectiva el cambio, y cómo estos incentivos serán comunicados y aplicados durante el proceso de cambio.

Relación actividad y artefacto.

Para asegurar una implementación eficaz del proceso de gestión del cambio, cada una de las actividades de la fase de gestión del cambio está respaldada por artefactos específicos que ayudan a guiar y documentar el proceso. A continuación, se detalla la relación entre las actividades propuestas y los artefactos que las soportan:

Actividad	Artefacto que lo soporta
2.1 Capacitación y desarrollo de habilidades	2.1 Plan de capacitaciones.
2.2 Seguimiento de la adopción del cambio.	2.2 Encuestas de progreso
2.3 Gestión de la resistencia.	2.3 Plan de gestión de resistencia y 2.2 Encuestas de progreso
2.4 Implementación de Incentivos	2.4 Plan de incentivos y reconocimientos

Entradas, instrumentos y salidas.

Cada actividad de la fase de gestión del cambio requiere una serie de entradas que proporcionen la información necesaria para llevarla a cabo, instrumentos que faciliten la ejecución

efectiva de la actividad y salidas que representen los resultados obtenidos. Estas salidas sirven como insumos para las fases posteriores o para la revisión del proceso de cambio.

Explicación de la tabla:

- **Entradas:** Son los recursos, datos o información necesaria para iniciar cada actividad.
- **Instrumentos (Herramientas):** Métodos y herramientas utilizadas en la ejecución de las actividades.
- **Salidas:** Los resultados tangibles o artefactos que se producen al final de cada actividad.

Actividad	Entradas	Instrumentos (Herramientas)	Salidas
2.1 Capacitación y desarrollo de habilidades	- Identificación de habilidades necesarias. - Documento de evaluación del cambio	- Plan de capacitación. - Materiales de formación	- Habilidades adquiridas por los colaboradores.
2.2 Seguimiento de la adopción del cambio.	- Informes de Progreso - Resultados de encuestas de evaluación inicial.	- Encuesta de progreso. - Reuniones de seguimiento.	- Informe de adopción del cambio.
2.3 Gestión de la resistencia.	- Plan de Gestión de la Resistencia - Resultados de las Encuestas de Progreso	- Técnicas de Manejo de Resistencia - Encuestas	- Reporte de resistencia gestionada.
2.4 Implementación de Incentivos	- Identificación de incentivos - Retroalimentación de los Colaboradores	- Plan de incentivos y reconocimientos - Reuniones	- Reconocimientos entregados - Informe de Incentivos

Fase 3: Monitoreo y sostenibilidad del cambio.

La fase de monitoreo y sostenibilidad del cambio es crucial para garantizar que el cambio implementado se mantenga y continúe aportando beneficios a largo plazo. Durante esta fase, se asegura que los cambios adoptados sean sostenibles, se evalúa continuamente el impacto del cambio, y se toman medidas correctivas cuando sea necesario. Además, se recopila retroalimentación continua para ajustar los procesos y mantener a los colaboradores comprometidos y alineados con los objetivos del cambio.

Esta fase también contempla la revisión y actualización constante de los procesos implementados para adaptarse a las dinámicas de la organización y asegurar que el cambio se integre plenamente en la cultura organizacional. El monitoreo regular es clave para identificar cualquier retroceso o área que requiera ajustes, y la sostenibilidad se asegura a través del reconocimiento de logros y la consolidación de nuevas prácticas.

Marcos y modelos que soportan la fase.

La Fase 3 de monitoreo y sostenibilidad del cambio está respaldada por los siguientes marcos de referencia:

- **ADKAR:**
 - **Reforzamiento (Reinforcement):** En esta fase de ADKAR, se refuerza el comportamiento esperado a través de incentivos y reconocimiento para mantener la sostenibilidad del cambio. Es clave monitorear el progreso y garantizar que no se produzcan retrocesos, proporcionando evaluaciones continuas.
- **Tres fases de PROSCI:**
 - **Fase 3: Sostener los Resultados:** Esta fase se enfoca en evaluar el éxito del cambio a largo plazo y realizar los ajustes necesarios para garantizar que los beneficios se mantengan. Se aplican métricas de éxito y revisiones periódicas para asegurar la estabilidad del cambio implementado.
- **COBIT 2019 – BAI05:**
 - **BAI05.06 Incorporar nuevos enfoques:** Busca maximizar la integración de los nuevos procesos y la adaptación organizacional. Se monitorea la adopción efectiva del cambio y se ajustan los enfoques según las necesidades de la organización.
 - **BAI05.07 Sostener los cambios:** Este objetivo tiene como foco asegurar que el cambio siga produciendo beneficios a lo largo del tiempo, estableciendo mecanismos para supervisar y asegurar la estabilidad del cambio.

Actividades.

Las actividades de la fase 3 de monitoreo y sostenibilidad del cambio están enfocadas en asegurar que los cambios implementados se mantengan en el tiempo y sigan generando beneficios a largo plazo. A continuación, se detallan las actividades clave de esta fase:

Actividad	Descripción
3.1 Monitoreo del impacto del cambio.	Evaluar de forma continua el impacto del cambio en las operaciones diarias y en los resultados organizacionales. Se monitorea para identificar áreas de mejora o posibles retrocesos.
3.2 Ajuste y optimización del cambio	Basado en el monitoreo, ajustar y optimizar los cambios realizados para mejorar su efectividad y asegurar que los beneficios se mantengan a largo plazo.

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

3.3 Retroalimentación continua.	Recopilar retroalimentación periódica de los colaboradores y líderes sobre la implementación del cambio, y brindar retroalimentación a los colaboradores sobre el rendimiento en la implementación del cambio.
3.4 Reforzamiento de los cambios.	Implementar sistemas de incentivos y reconocimientos para motivar a los colaboradores a mantener los comportamientos y procesos adoptados durante el cambio.
3.5 Evaluación del cambio implementado.	Realizar evaluaciones periódicas para asegurar que los cambios han sido adoptados correctamente y que se están manteniendo los niveles de rendimiento esperados.

Artefactos.

Para apoyar las actividades de la Fase 3: Monitoreo y sostenibilidad del cambio, se deben generar los siguientes artefactos, que aseguran un seguimiento adecuado de los cambios implementados y facilitan su sostenibilidad en el tiempo:

Artefacto	Descripción
3.1 Reporte de monitoreo del cambio.	Documento que contiene los resultados del monitoreo continuo del cambio, identificando áreas que requieren ajustes o presentan retrocesos.
3.2 Plan de ajustes y optimización.	Plan que describe las acciones correctivas o de optimización que se llevarán a cabo basadas en los resultados del monitoreo y la retroalimentación.
3.3 Encuestas de retroalimentación	Encuestas aplicadas a los colaboradores y líderes para evaluar su percepción sobre la efectividad del cambio y la aplicación de los nuevos procesos.
3.4 Plan de incentivos y reconocimientos	Documento que detalla los incentivos otorgados y los colaboradores reconocidos por su adopción exitosa del cambio y sus contribuciones.
3.5 Informe de evaluación del cambio.	Informe que presenta los resultados de las evaluaciones periódicas sobre la sostenibilidad y la efectividad del cambio implementado.

Relación actividad y artefacto.

A continuación, se presenta la relación entre las actividades y los artefactos que las soportan en la Fase 3: Monitoreo y sostenibilidad del cambio:

Actividad	Artefacto que lo soporta
3.1 Monitoreo del impacto del cambio.	3.1 Reporte de monitoreo del cambio.
3.2 Ajuste y optimización del cambio	3.2 Plan de ajustes y optimización.

3.3 Retroalimentación continua.	3.3 Encuestas de retroalimentación
3.4 Reforzamiento de los cambios.	3.4 Plan de incentivos y reconocimientos
3.5 Evaluación del cambio implementado.	3.5 Informe de evaluación del cambio.

Entradas, instrumentos y salidas.

En esta sección se detallan las entradas, los instrumentos utilizados y las salidas generadas durante la Fase 3: monitoreo y sostenibilidad del cambio. Estos elementos son fundamentales para asegurar que el cambio implementado continúe siendo efectivo y beneficioso a largo plazo.

- **Entradas:** Son los recursos, datos o información necesaria para iniciar cada actividad.
- **Instrumentos (Herramientas):** Métodos y herramientas utilizadas en la ejecución de las actividades.
- **Salidas:** Los resultados tangibles o artefactos que se producen al final de cada actividad.

Actividad	Entradas	Instrumentos (Herramientas)	Salidas
3.1 Monitoreo del impacto del cambio.	- Informe de adopción del cambio. - Métricas de éxito.	- Análisis de datos.	- Reporte de monitoreo del cambio.
3.2 Ajuste y optimización del cambio	- Informe del impacto del cambio.	- Reuniones de retroalimentación.	- Plan de ajustes optimizados.
3.3 Retroalimentación continua.	- Encuestas de retroalimentación. - Brindar retroalimentación.	- Plataforma de encuestas. - Reuniones.	- Informe de retroalimentación.
3.4 Reforzamiento de los cambios.	- Reconocimientos entregados. - Informe de Incentivos.	- Plan de incentivos y reconocimientos	- Reconocimientos entregados. - Informe de Incentivos.
3.5 Evaluación del cambio implementado.	- Entrevistas. - Informe de retroalimentación.	- Análisis de información recopilada.	- Informe de evaluación y recomendaciones

Hoja de ruta de la metodología

Es importante destacar que, si bien esta hoja de ruta propone plazos para cada actividad, se entiende que el proyecto de gestión del cambio organizacional es dinámico y puede requerir ajustes a lo largo de su ejecución dependiendo del proyecto y demás circunstancias. La flexibilidad es un componente esencial de la metodología, permitiendo adaptaciones en respuesta a la retroalimentación, resultados de evaluaciones intermedias, y cambios en el entorno organizacional.

Actividad	Cronograma											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Fase I: Preparación del cambio												
Evaluación del alcance del cambio.												
Creación del equipo de implementación.												
Plan de comunicaciones.												
Alineación con partes interesadas.												
Sesiones de sensibilización.												
Fase II: Gestión del cambio												
Capacitación y desarrollo de habilidades.												
Seguimiento de la adopción del cambio.												
Gestión de la resistencia.												
Implementación de incentivos.												
Fase III: Monitoreo y sostenibilidad del cambio												

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Monitoreo del impacto del cambio.													
Ajuste y optimización del cambio.													
Retroalimentación continua.													
Reforzamiento de los cambios.													
Evaluación del cambio implementado.													

9.16 Apéndice O: Entregable III: Artefactos.

Fase 1: Preparación del cambio

Documento de evaluación del cambio.

Evaluación del cambio			
Responsable(s) de implementación:	<i>1- Nombre responsable</i>	Cargo:	<i>1- Cargo del responsable</i>
	<i>2- Nombre responsable</i>		<i>2- Cargo del responsable</i>
	<i>3- Nombre responsable</i>		<i>3- Cargo del responsable</i>
Objetivos:	<i>Descripción de los objetivos esperados.</i>		

Alcance del cambio:	<i>Descripción del alcance del cambio</i>
Áreas afectadas:	<i>1- Área afectada</i>
	<i>2- Área afectada</i>
	<i>3- Área afectada</i>
	<i>4- Área afectada</i>
Criterios para medir el éxito.	<i>1- Criterio para medir el éxito</i>
	<i>2- Criterio para medir el éxito</i>
	<i>3- Criterio para medir el éxito</i>
	<i>4- Criterio para medir el éxito</i>
Realizado por:	<i>Nombre y firma</i>

Matriz RACI

Letra	Significado
R:	Responsable
A:	A cargo
C:	Consultado
I:	Informado

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Matriz RACI									
Proyecto:	<i>Nombre del proyecto</i>								
Resultado/ actividad del proyecto	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9
Actividad 1	<i>R, A, C o/y I</i>	<i>R, A, C o/y I</i>	<i>R, A, C o/y I</i>	<i>R, A, C o/y I</i>	<i>R, A, C o/y I</i>	<i>R, A, C o/y I</i>	<i>R, A, C o/y I</i>	<i>R, A, C o/y I</i>	<i>R, A, C o/y I</i>
Actividad 2									
Actividad 3									
Actividad 4									
Actividad 5									
Actividad 6									
Actividad 7									
Actividad 8									
Actividad 9									
Actividad 10									
Actividad 11									
Actividad 12									
Actividad 13									
Actividad 14									
Realizado por:	<i>Nombre y firma</i>								

Encuestas de evaluación inicial

Encuesta evaluación inicial				
Proyecto:	<i>Nombre del proyecto</i>			
Puesto:	<i>Puesto de la persona entrevistada</i>			
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)				
1. ¿Cómo describiría su comprensión a la necesidad de implementar el cambio al nuevo proyecto? 1 (Ninguna) a 5 (Total)				
1	2	3	4	5
2. ¿Percibió claramente los beneficios de este cambio para su área de trabajo? 1 (No en absoluto) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
3. ¿Considera que recibió suficiente información sobre los motivos de este cambio? 1 (Nada de información) a 5 (Información completa)				
1	2	3	4	5
4. ¿Qué tan bien se comunicaron los riesgos asociados con no realizar el cambio? 1 (Nada bien) a 5 (Muy bien)				
1	2	3	4	5
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz)				
1. ¿Cuánto deseaba participar en la implementación del nuevo proyecto 1 (Nada motivado) a 5 (Muy motivado)				
1	2	3	4	5
2. ¿Estaba de acuerdo con los objetivos del cambio a implementar? 1 (Nada de acuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)				
1	2	3	4	5
Firma entrevistador:	del	<i>Nombre y firma del entrevistador</i>		
Firma entrevistado:	del	<i>Nombre y firma del entrevistado</i>		

Plan de Formación Inicial

Plan de formación inicial			
Proyecto:		<i>Nombre del proyecto</i>	
ID	Tipo	Objetivo	Emisores
<i>N</i>	<i>Charla, taller, capacitación, formación, etc.</i>	<i>Objetivo de la comunicación</i>	<i>Personas a las que va dirigido la sensibilización</i>
Realizado por:	<i>Nombre y firma</i>		

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Plan de capacitaciones.

Plan de capacitaciones						
Proyecto:	<i>Nombre del proyecto</i>					
Objetivo	Prioridad	Participantes	Beneficios esperados	Entrenador	Costo estimado	Fecha
<i>Objetivo o tema que capacitar</i>	<i>Alto, medio, bajo</i>	<i>Área, departamento o personas pertinentes a participar</i>	<i>Habilidades, mejores que esperan obtener de la capacitación</i>	<i>Persona u organización que impartirá la capacitación</i>	<i>Costo estimado de recibir la capacitación</i>	<i>Fecha que se impartirá la capacitación</i>
Realizado por:	<i>Nombre y firma</i>					

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Prioridad	Descripción
Alta	Este nivel indica que la capacitación es crucial y debe ser tratada como una necesidad inmediata. Generalmente, se refiere a temas que son esenciales para el funcionamiento continuo del departamento o que tienen un impacto directo en el cumplimiento de objetivos a corto plazo.
Media	La prioridad media sugiere que la capacitación es importante pero no urgente. Estas sesiones pueden planificarse para ser completadas en el mediano plazo.
Bajo	Indica que la capacitación es deseable pero no esencial, pudiendo ser programada según la disponibilidad de recursos y tiempo.

Encuestas de progreso

Encuesta progreso					
Proyecto:	<i>Nombre del proyecto</i>				
Puesto:	<i>Puesto de la persona entrevistada</i>				
Sección 1: Consciencia de la necesidad de cambio (BAI05.01: Establecer el deseo de cambiar)					
5. ¿Ha escuchado rumores sobre posibles problemas o resistencia al cambio durante la implementación? 1 (Ningún rumor) a 5 (Muchos rumores)					
1	2	3	4	5	
Sección 2: Deseo de apoyar y participar en el cambio (BAI05.02: Formar un equipo de implementación eficaz)					
3. ¿Considera que los incentivos ofrecidos (si los hubo) han suficientes para motivarlo/a participar en el cambio? 0 (no hubieron), 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
0	1	2	3	4	5
Sección 3: Conocimiento de cómo cambiar (BAI05.03: Comunicar la visión deseada)					
1. ¿Recibió la capacitación adecuada para implementar el nuevo proyecto? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
2. ¿Considera que la capacitación le proporcionó las habilidades necesarias para realizar su trabajo bajo el nuevo proyecto o sistema? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
Sección 4: Capacidad para emplear las habilidades y competencias necesarias (BAI05.04: Facultar a los roles participantes e identificar ganancias a corto plazo)					
1. ¿Se sintió preparado para implementar los cambios asociados con el nuevo proyecto? 1 (No, nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	
2. ¿Recibió el apoyo necesario (por ejemplo, de sus compañeros o supervisores) para emplear las nuevas habilidades adquiridas? 1 (Nada) a 5 (Totalmente)					
1	2	3	4	5	
3. ¿Tuvo suficiente tiempo y recursos para adaptarse al nuevo sistema/proceso? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)					
1	2	3	4	5	

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

4. ¿Recibió la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño durante la fase de transición? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)				
1	2	3	4	5
5. ¿Considera que el entorno de trabajo apoyó el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas? 1 (Nada apoyado) a 5 (Totalmente apoyado)				
1	2	3	4	5
Firma del entrevistador:	<i>Nombre y firma del entrevistador</i>			
Firma del entrevistado:	<i>Nombre y firma del entrevistado</i>			

Plan de gestión de resistencia.

Plan de gestión de resistencia					
Proyecto:	<i>Nombre del proyecto</i>				
Involucrado	Tipo	Prioridad	Causa	Síntoma	Plan de acción
<i>Área o persona que presenta la gestión</i>	<i>Tipo de resistencia presentado</i>	<i>Alta, media baja.</i>	<i>Causa de la resistencia</i>	<i>Síntoma presentado</i>	<i>Plan de acción para mitigar la resistencia al cambio</i>
Realizado por:	<i>Nombre y firma</i>				

Tipo de resistencia	Descripción
Activa	Es explícita, llevando a cabo acciones para impedir que los cambios repercutan en la cultura organizacional.
Pasiva	Se caracteriza por ser implícita y difícilmente detectable, aunque suele hacerse visible si se observan indicadores de productividad y absentismo laboral

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Causa de la resistencia	Descripción
Incertidumbre o miedo al cambio	Es una reacción natural, ya que como seres humanos tendemos a proteger lo que tenemos y a rechazar cualquier elemento que lo ponga en riesgo.
Dificultades de adaptación	Cuando nos desenvolvemos en un entorno conocido, las tareas se vuelven cómodas. Por el contrario, adaptarse a los cambios requiere tiempo y esfuerzo que no cualquier persona está dispuesta a asumir.
Prejuicios	Quienes se resisten pueden creer que el cambio cuestiona los valores de la organización.

Síntomas de la resistencia	Descripción
Menor involucración en la empresa	Suelen mostrarse silenciosos, apáticos y poco comunicativos.
Negatividad	Se quejan a menudo, extienden rumores, emplean el sarcasmo y se enfocan en los problemas.
Evasión	Evitan enfrentar cambios y delegan responsabilidades con más frecuencia.
Emotividad	Se muestran tristes, irritables o depresivos.
Desempeño negativo	Disminuyen las tasas de productividad y eficiencia, y aumentan las tasas de absentismo y errores.
Búsqueda de control	Realizan muchas preguntas e intentan hacer valer su posición en la empresa para influir en el proceso.
Barreras	Intentan obstaculizar el proceso con excusas y minando la confianza del resto de los empleados en él.
Rebeldía	Crean conflictos y celebran los fracasos.

Webinar sobre cómo gestionar la resistencia al cambio:
<https://www.prosci.com/es/recursos/webinars/gestionando-la-resistencia-al-cambio>

Plan de incentivos y reconocimientos

Plan de incentivos y reconocimientos				
Proyecto:		<i>Nombre del proyecto</i>		
Categoría	Estrategia	Criterios de evaluación	Mecanismo de recompensa	Comunicación y aplicación
<i>Define el área o tipo de comportamiento que deseas incentivar</i>	<i>Es la forma en que la empresa busca motivar o premiar a los colaboradores</i>	<i>Define cómo se va a medir el éxito de cada estrategia</i>	<i>Recompensas, ya sea monetarias o no monetaria</i>	<i>Explica cómo se comunicará el plan a los colaboradores</i>
<i>Ejemplo</i>				
<i>Adopción de Nuevos Procesos</i>	<i>Incentivar la adopción rápida y eficaz de nuevas herramientas o procesos durante el cambio.</i>	<i>Número de procesos o herramientas adoptados con éxito dentro de un plazo específico (p. ej., 1 mes).</i>	<i>Bonos monetarios, días libres adicionales, acceso a cursos de desarrollo profesional, certificados de reconocimiento.</i>	<i>Comunicación por correo electrónico a los equipos, anuncios en reuniones de equipo</i>
Realizado por:	<i>Nombre y firma</i>			

Fase 3: Monitoreo y sostenibilidad del cambio

Reporte de monitoreo del cambio.

Indicadores de cambio					
Proyecto:		<i>Nombre del proyecto</i>			
Indicador	Descripción	Resultado actual	Meta esperada	Retraso	Observaciones
<i>Indicador de cambio</i>	<i>Descripción del indicador</i>	<i>Porcentaje del resultado actual</i>	<i>Porcentaje de la meta esperada</i>	<i>Porcentaje del retraso</i>	<i>Observaciones</i>
Realizado por:		<i>Nombre y firma</i>			

Áreas que requieran ajustes				
Proyecto		<i>Nombre del proyecto</i>		
Área afectada	Descripción	Impacto	Acción correctiva	Responsable
<i>Nombre del área afectada</i>	<i>Descripción del problema</i>	<i>Impacto que tiene en el proyecto</i>	<i>Propuesta de acción para ajustar el área requerida</i>	<i>Nombre del responsable</i>

Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

Plan de ajustes y optimización.

Áreas que requieran ajustes				
Proyecto		<i>Nombre del proyecto</i>		
Área afectada	Descripción	Impacto	Acción correctiva	Responsable
<i>Nombre del área afectada</i>	<i>Descripción del problema</i>	<i>Impacto que tiene en el proyecto</i>	<i>Propuesta de acción para ajustar el área requerida</i>	<i>Nombre del responsable</i>
Realizado por:	<i>Nombre y firma</i>			

Retrososos identificados				
Proyecto		<i>Nombre del proyecto</i>		
Área de retroceso	Descripción	Impacto	Acción correctiva	Responsable
<i>Nombre del área afectada</i>	<i>Descripción del retroceso</i>	<i>Impacto que tiene en el proyecto</i>	<i>Propuesta de acción para ajustar el área requerida</i>	<i>Nombre del responsable</i>
Realizado por:	<i>Nombre y firma</i>			

Encuestas de retroalimentación

Encuesta de retroalimentación	
Proyecto:	<i>Nombre del proyecto</i>
Puesto:	<i>Puesto de la persona entrevistada</i>
Sección 5: Reforzamiento para sostener el cambio (BAI05.06: Incorporar nuevos enfoques y BAI05.07: Sostener los cambios)	
5.66 ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación? 1 (Nada) a 5 (Sí, completamente)	

1	2	3	4	5
5.67 ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio en términos de mejora en su área de trabajo? 1 (Nada satisfecho) a 5 (Totalmente satisfecho)				
1	2	3	4	5
5.68 ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio? 1 (Nada) a 5 (Sí, muchos)				
1	2	3	4	5
5.69 ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación? 1 (Ha habido retrocesos) a 5 (Ha sido completamente sostenible)				
1	2	3	4	5
5.70 ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio? 1 (No se implementaron) a 5 (Sí, se implementaron completamente)				
1	2	3	4	5
Firma entrevistador:	del	<i>Nombre y firma del entrevistador</i>		
Firma entrevistado:	del	<i>Nombre y firma del entrevistado</i>		

Informe de evaluación del cambio.

Informe de evaluación del cambio				
Proyecto:	<i>Nombre del proyecto</i>			
Área evaluada:	<i>Área evaluada</i>			
Preguntas	Promedio obtenido	Análisis	Recomendaciones	Observaciones
1- ¿Considera que el cambio se ha mantenido de manera sostenible desde su implementación?	<i>Promedio obtenido de las respuestas</i>	<i>Análisis de resultados</i>	<i>Recomendaciones para mejorar en la sección evaluada</i>	<i>Observaciones con respecto a lo evaluado</i>
2- ¿Está satisfecho con el nivel de éxito del cambio				

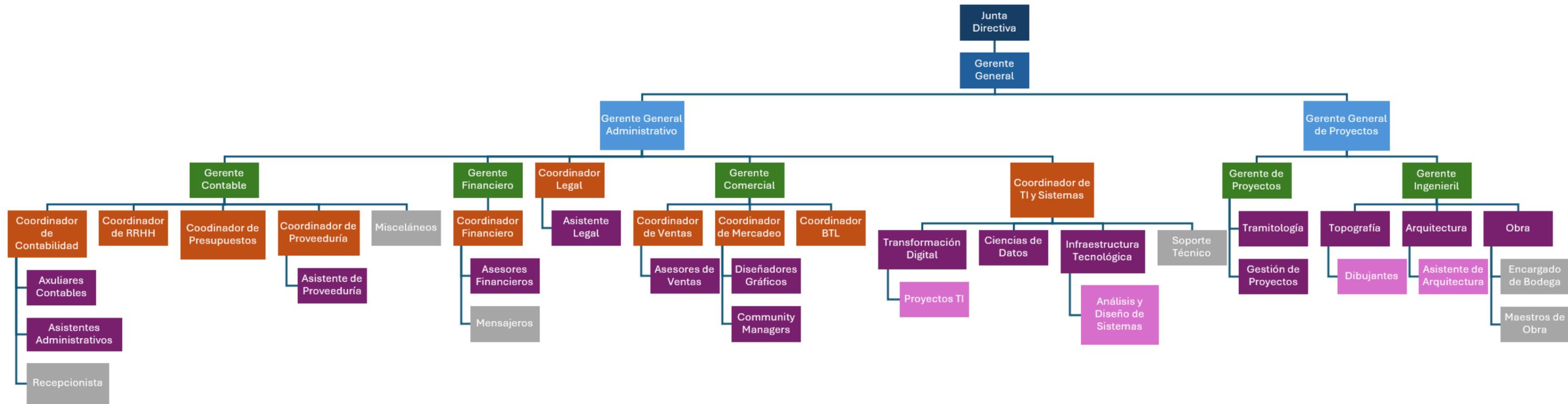
Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A

en términos de mejora en su área de trabajo?				
3- ¿Ha recibido reconocimientos o recompensas por su participación en el cambio?				
4- ¿Considera que el cambio ha sido sostenible a largo plazo, o ha notado retrocesos en la implementación?				
5- ¿Se han implementado acciones correctivas para abordar cualquier problema que haya surgido después del cambio?				
Realizado por:	<i>Nombre y firma</i>			

10 Anexos

En esta sección se presentan materiales de apoyo que complementan el contenido del trabajo final de graduación.

Anexo I. Organigrama de CONSTRUCTORA CONCASA CRV, S.A.



Fuente: (CONCASA, 2024)

Anexo II. Salarios mínimos según MTSS



LISTA DE SALARIOS MÍNIMOS SECTOR PRIVADO AÑO 2024

Según Decreto N°44293-MTSS, publicado en la Gaceta N°232, Alcance N°250 del 14 de diciembre del 2023. Rige 01 de enero del 2024

SIGLAS Y SALARIOS MÍNIMOS

TONC	Trabajador en Ocupación No Calificada	¢ 11.953,65
TOSC	Trabajador en Ocupación Semicalficada	¢ 12.998,72
TOC	Trabajador en Ocupación Calificada	¢ 13.448,72
TOE	Trabajador en Ocupación Especializada	¢ 15.613,91
TES	Trabajador de Especialización Superior	¢ 24.231,19
TONCG	Trabajador en Ocupación No Calificada (Genérico)	¢ 358.609,50
TOSCG	Trabajador en Ocupación Semicalficada (Genérico)	¢ 389.961,60
TOCG	Trabajador en Ocupación Calificada (Genérico)	¢ 403.461,60
TMED	Técnico Medio en Educación Diversificada	¢ 422.798,93
TOEG	Trabajador en Ocupación Especializada (Genérico)	¢ 463.248,99
TEdS	Técnico de Educación Superior	¢ 521.053,17
DES	Diplomado de Educación Superior	¢ 562.756,90
Bach.	Bachiller Universitario	¢ 638.299,51
Lic.	Licenciado Universitario	¢ 765.985,67

Fuente: (MTSS, 2024).

Anexo III. Carta revisión filológica

San José, 24 de octubre, 2024

Tribunal Examinador

Escuela de Administración de Tecnologías de Información

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basado en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en CONSTRUCTORA CONCASA, S.A.", elaborado por el estudiante Usiel Ramírez González, carné 2020140467, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Tecnología de Información.

Corregí el trabajo en aspectos como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por el Instituto Tecnológico de Costa Rica.



M. Sc. Edgar Rojas González

Carné 2448

Teléfono 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com