



**Modelo de Gestión del Cambio Organizacional para la Innovación en
SincoSoft S.A.S**

Estudiante:
Moises Felipe Rodríguez Caballero

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría En Gerencia De Sistemas De Información Y Proyectos Tecnológicos
Bogotá D.C., Colombia
31/01/2025

**Modelo de Gestión del Cambio Organizacional para la Innovación en
SincoSoft S.A.S**

Estudiante:

Moises Felipe Rodríguez Caballero

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

Magister en Gerencia de Proyectos Tecnológicos y Sistemas de la Información

Director (a):

Monica Mercedes Moya Forero

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría En Gerencia De Sistemas De Información Y Proyectos Tecnológicos

Bogotá D.C., Colombia

31/01/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 31/01/2025

Dedicatoria:

A mi increíble esposa, cuya paciencia es inquebrantable, por su amor ilimitado y apoyo constante. Agradecerte por tener fe en mí cuando más la necesitaba y por ser mi refugio seguro en tiempos de incertidumbre.

A Mis pequeños hijos, son el motor de mi determinación y motivación. Sus sonrisas y abrazos son energía y felicidad.

Mamá y papá, gracias por enseñarme la importancia del trabajo duro y de nunca rendirme. Estoy muy agradecido por su amor, sus sabias palabras y su constante apoyo. Siempre han estado ahí para mí, dándome la fuerza.

Resumen

En esta investigación, gestión del cambio organizacional es un componente esencial para implementar la innovación de manera efectiva en las empresas. Según (Kotter J. P., 1997), el cambio debe ser un proceso estructurado que involucre a todos los niveles organización, destacando que la creación de un sentido de urgencia es fundamental para motivar el cambio, ya que permite que los empleados comprendan la necesidad de la transformación. Además, el autor subraya la importancia de formar una coalición de liderazgo para guiar el proceso de cambio y mantener una visión compartida a lo largo de la organización. Estas ideas se complementan con la teoría de Edgar Schein (1992), quien establece que la cultura organizacional es el marco sobre el cual se puede construir el cambio y la innovación, pues las creencias y valores compartidos de los empleados influyen en cómo se acepta y adapta el cambio.

En la práctica, para SincoSoft S.A.S., el proceso de gestión del cambio debe comenzar con un diagnóstico organizacional detallado que permita identificar las barreras actuales para la innovación. Este diagnóstico utilizó encuestas, teniendo en cuenta las dinámicas culturales que (Schein 1992) describe como esenciales para la implementación de cambios. A partir de este análisis, se diseña una visión de cambio clara, accesible y motivadora para todos los miembros de la organización, lo cual coincide con las recomendaciones de (Kotter 1996). Además, Schein enfatiza que este proceso debe ir acompañado de una reflexión sobre los valores organizacionales y cómo estos pueden ser modificados para apoyar la innovación. El liderazgo juega un papel crucial en esta fase, como lo subraya (Schein, 2010), al tener que comprender y gestionar las culturas subyacentes para facilitar la transformación organizacional de manera efectiva.

Finalmente, la implementación del cambio debe ser gradual y adaptada a las necesidades de la empresa. (Kotter 1996) destaca que es esencial consolidar los cambios alcanzados y asegurar su sostenibilidad a través de sistemas que los refuercen. (Schein 1992) también resalta que, para que el cambio sea exitoso, debe integrarse dentro de la cultura organizacional, lo cual facilita la adopción por parte de todos los miembros. La innovación debe ser vista como un proceso continuo, no como un evento aislado, en el que el aprendizaje y la adaptación constante son esenciales para mantener una organización flexible y competitiva. En este sentido, el modelo propuesto para SincoSoft S.A.S. se centra en crear una cultura

organizacional que respalde la innovación y el cambio a largo plazo, lo cual es clave para su éxito en un mercado dinámico.

Abstract

In this research, organizational change management is an essential component to effectively implement innovation in companies. According to (Kotter J. P., 1997), change must be a structured process that involves all levels of the organization, highlighting that creating a sense of urgency is essential to motivate change, as it allows employees to understand the need for transformation. In addition, the author underlines the importance of forming a leadership coalition to guide the change process and maintain a shared vision throughout the organization. These ideas are complemented by the theory of Edgar Schein (1992), who establishes that organizational culture is the framework on which change and innovation can be built, since the shared beliefs and values of employees influence how change is accepted and adapted.

In practice, for SincoSoft S.A.S., the change management process must begin with a detailed organizational diagnosis that allows identifying the current barriers to innovation. This diagnosis used surveys, taking into account the cultural dynamics that (Schein, 1992) describes as essential for the implementation of changes. Based on this analysis, a clear, accessible and motivating vision of change is designed for all members of the organization, which coincides with the recommendations of (Kotter, 1996). In addition, Schein emphasizes that this process must be accompanied by a reflection on organizational values and how these can be modified to support innovation. Leadership plays a crucial role in this phase, as underlined by (Schein, 2010), having to understand and manage the underlying cultures to facilitate organizational transformation effectively.

Finally, the implementation of change must be gradual and adapted to the needs of the company. (Kotter, 1996) highlights that it is essential to consolidate the changes achieved and ensure their sustainability through systems that reinforce them. (Schein 1992) also highlights that, for change to be successful, it must be integrated into the organizational culture, which facilitates adoption by all members. Innovation must be seen as a continuous process, not as an isolated event, in which constant learning and adaptation are essential to maintain a flexible and competitive organization. In this sense, the model proposed for SincoSoft S.A.S. focuses on creating an organizational culture that supports innovation and change in the long term, which is key to its success in a dynamic market.

Tabla de Contenido

Lista Tablas	11
Lista Figuras	12
1. Planteamiento del Problema.....	13
1.1. Antecedes	13
1.2. Descripción del Problema.....	14
1.3. Pregunta de Investigación	14
2. Objetivos	15
2.1. Objetivo General	15
2.2. Objetivos Específicos	15
3. Análisis Convivencia de la Investigación	16
4. Justificación.....	18
5. Marco Corporativo.....	20
5.1. Presentación General de la Empresa	20
5.2. Referentes Estratégicos	21
5.3. Distribución Organizacional.....	22
5.4. Portafolio de Servicios.....	23
5.5. Análisis del sector	25
6. Marco de Referencia	30
6.1. Contextualización	30
6.1.1. Gestión del cambio.....	31
6.1.2. Gestión procesos y la barrera al cambio.....	31
6.1.3. Características de los Cambios	33
6.1.4. Cambio Estratégico e Innovación	34
6.1.5. Adaptabilidad y Cultura del Cambio.....	35
6.1.6. Desarrollo Organizacional	36

6.2. Modelos para Gestionar el Cambio y Promover la Adaptabilidad en las Organizaciones.	
38	
6.2.1. Modelo Kotter Administración del Cambio Organizacional.....	38
6.2.2. Modelo para la Gestión del Cambio ADKAR	40
6.2.3. Modelo de Kurt Lewin.....	41
6.3. Relación de Variables y Modelos de Gestión del Cambio y Adaptabilidad Organizacional	
42	
7. Diseño Metodológico	43
7.1. Tipo de Investigación.....	43
7.2. Análisis Externo.....	44
7.3. Análisis Interno.....	49
7.4. Población, Muestra y Ficha Técnica	50
7.5. Identificación de las variables	51
7.6. Instrumento de Medición	54
7.7. Validación del Instrumento de Medición	57
8. Diagnóstico Organizacional.....	58
8.1. Procesamiento de Datos	58
8.1.1. Análisis de Datos Demográficos	59
8.1.2. Análisis de las Dimensiones del Instrumento.....	59
8.1.3. Análisis de Datos.....	59
8.1.3.1. Desarrollo Organizacional.....	60
8.1.3.2. Innovación	69
8.1.3.3. Liderazgo.....	77
8.1.3.4. Adaptabilidad.....	83
8.1.3.5. Gestión del Cambio	90
9. Modelo de Gestión del Cambio y Adaptabilidad	97
9.1. Fase 1: Diagnóstico y Preparación	98

9.2.	FASE 2: Planificación	100
9.3.	FASE 3: Ejecución	102
9.4.	FASE 4: Seguimiento y Control	104
9.5.	Fase 5: Consolidación	107
9.6.	FASE 6: Mantenimiento y Soporte.....	108
9.7.	Cronograma Estrategia de Implementación.....	112
10.	Recomendaciones y conclusiones.....	114
10.1	Recomendaciones	114
10.2	Conclusiones	116
	Referencias	118
	ANEXOS	121

Lista Tablas

Tabla 1	Valores Organizacionales de la Empresa SincoSoft S.A.S	22
Tabla 2	Productos SincoSoft S.A.S	23
Tabla 3	Análisis del Sector	26
Tabla 4	Modelo Kotter para la Administración del Cambio.....	38
Tabla 5	Modelo ADKAR.....	40
Tabla 6	Modelo Kurt Lewin	41
Tabla 7	Componentes PESTEL.....	44
Tabla 8	Variables Instrumento de Evaluación.....	49
Tabla 9	Calificación Instrumento Escala de Likert.....	50
Tabla 10	Ficha Población y Muestra Modelo Gestión de Cambio SinciSoft S.A.S.	50
Tabla 11	Variables Identificadas.....	52
Tabla 12	Detalle Instrumento Detallado de Variables y Preguntas.....	54
Tabla 13	Validadores Instrumentos	57
Tabla 14	Fase 1: Modelo de las 3 Fases	99
Tabla 15	Fase 2: Planificación Modelo de Referencia: John Kotter - Modelo de los 8 Pasos para el Cambio.....	101
Tabla 16	Fase 3: Ejecución Modelo de Referencia.....	103
Tabla 17	Fase 4: Seguimiento y Control.....	106
Tabla 18	Fase 5: Consolidación	108
Tabla 19	Fase 6: Mantenimiento y Soporte	109

Lista Figuras

Figura 1 Organigrama SincoSoft S.A.S	22
Figura 2 Tipos de Innovación	34
Figura 3 Análisis Desarrollo Organizacional Pregunta 1	60
Figura 4 Desarrollo Organizacional Pregunta 2	62
Figura 5 Desarrollo Organizacional Pregunta 3	63
Figura 6 Desarrollo Organizacional Pregunta 4	64
Figura 7 Desarrollo Organizacional Pregunta 5	65
Figura 8 Desarrollo Organizacional Pregunta 6	67
Figura 9 Innovación Pregunta 1	69
Figura 10 Innovación Pregunta 2	70
Figura 11 Innovación Pregunta 3	71
Figura 12 Innovación Pregunta 4	73
Figura 13 Innivación Pregunta 5	74
Figura 14 Innovación Pregunta 6	75
Figura 15 Liderazgo Pregunta 1	77
Figura 16 Liderazgo Pregunta 2	78
Figura 17 Liderazgo Pregunta 3	79
Figura 18 Liderazgo Pregunta 4	80
Figura 19 Liderazgo Pregunta 5	81
Figura 20 Liderazgo Pregunta 6	82
Figura 21 Adaptabilidad Pregunta 1	83
Figura 22 Adaptabilidad Pregunta 2	84
Figura 23 Adaptabilidad Pregunta 3	85
Figura 24 Adaptabilidad Pregunta 4	87
Figura 25 Adaptabilidad Pregunta 5	88
Figura 26 Adaptabilidad Pregunta 6	89
Figura 27 Gestión del Cambio Pregunta 1	91
Figura 28 Gestión del Cambio	92
Figura 29 Gestión del Cambio Pregunta 3	93
Figura 30 Gestión del Cambio Pregunta 4	94
Figura 31 Fases Modelo de Gestión del Cambio Y Adaptabilidad	97
Figura 32 Diagnóstico y Preparación	98
Figura 33 Fase 2. Planificación	101
Figura 34 Fase 3: Ejecución	103
Figura 35 Fase 4: Seguimiento y control	105
Figura 36 Fase 5: Consolidación	107
Figura 37 Fase 6: Mantenimiento y Soporte	109
Figura 38 Cronograma de Implementación	113

1. Planteamiento del Problema

1.1. Antecedes

La mayoría de organizaciones modernas mediante diferentes mecanismos logran integrar los cambios tecnológicos y de la información; por otro lado, algunas con un enfoque más clásico no han logrado encontrar ese camino que las lleve al equilibrio con la evolución y al éxito de la incorporación de los cambios en los aspectos sociales y culturales, sumando a esto, su incapacidad de hacer partícipe la tecnología (Montúfar, 2013). La gestión del cambio organizacional para la innovación es un enfoque esencial en entornos empresariales que buscan una constante evolución. Según (Duque, Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor, 2014), la implementación de cambios significativos dentro de una organización para fomentar la innovación y el progreso, se impulsan por la necesidad de interactuar en un entorno competitivo, donde es impórtate que las empresas estén en la capacidad de transformarse y adaptarse al cambio, con el fin de convertir los obstáculos de mayor impacto, en generación de valor para el negocio.

En este contexto, el modelo de los 8 pasos de (Kotter., 2012) ofrece un enfoque estructurado para gestionar procesos de cambio de manera exitosa, abordando la necesidad de crear un sentido de urgencia, generando conciencia sobre la importancia del cambio. A esto le sigue la formación de una coalición poderosa, reuniendo un equipo líder comprometido con el proceso. Posteriormente, se desarrolla una visión y estrategia claras, y se asegura una comunicación efectiva de esta visión a todos los niveles de la organización. Además, el modelo enfatiza la eliminación de barreras y el empoderamiento de las personas para actuar en función de la visión.

En las etapas finales, Kotter sugiere generar victorias a corto plazo para mantener la motivación y consolidar los éxitos iniciales mediante la producción de cambios más profundos. Finalmente, los nuevos enfoques deben integrarse de manera sostenible en la cultura organizacional para garantizar que los cambios sean duraderos. Este modelo se presenta como una herramienta fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse a entornos en constante transformación y asegurar su competitividad a largo plazo.

Adicional a esto es (Schein, 2010) plantea que el cambio en la cultura organizacional es un proceso complejo debido a la resistencia natural que tienen las personas a abandonar valores y supuestos profundamente arraigados. Este cambio puede amenazar la identidad y seguridad psicológica de los empleados, generando oposición activa o pasiva. Además, los elementos subyacentes de la cultura, como los supuestos básicos, son difíciles de identificar y modificar, ya que suelen ser implícitos.

Otro desafío es el impacto en las relaciones de poder, ya que el cambio puede alterar estructuras establecidas, generando resistencia entre quienes se ven amenazados por la pérdida de influencia. Asimismo, lograr un cambio coherente es complicado debido a la posible fragmentación de la cultura en subculturas que no adoptan el cambio. Finalmente, (Schein, 2010), resalta la importancia de un liderazgo comprometido para modelar los nuevos valores y consolidar la transformación. Para lograrlo, propone un proceso en tres etapas: descongelamiento (concientización sobre la necesidad de cambio), cambio (introducción de nuevos valores) y recongelamiento (consolidación de los nuevos comportamientos en la organización).

1.2. Descripción del Problema

Es inevitable que las organizaciones experimenten cambios, motivados por diferentes razones como las tendencias, la globalización, los nuevos enfoques de gestión, la cultura organizacional, el mercado, la competencia, las políticas gubernamentales y la tecnología, entre otros factores, requieren que las organizaciones desarrollen estrategias y realicen transformaciones en sus procesos, en su estructura y en el talento, indistintamente del sector en el que se enfoquen. Gracias al crecimiento de la compañía y la gran acogida en el mercado que tiene SincoSoft S.A.S, surge la necesidad de diseñar un modelo de transformación organizacional inspirado en la innovación y que apalanque el proceso de expansión de la compañía, garantizando el correcto funcionamiento de los procesos y el éxito de la organización.

1.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo puede un modelo de transformación organizacional inspirado en la innovación, impulsar el crecimiento y la adaptación de SincoSoft S.A.S. para mejorar su competitividad y adaptabilidad en un entorno tecnológico en constante evolución?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del cambio organizacional y adaptabilidad para la innovación en SincoSoft S.A.S.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las variables más relevantes para el diseño del modelo de gestión del cambio organizacional para la innovación en SincoSoft S.A.S.
- Realizar un diagnóstico a la empresa SincoSoft S.A.S, para conocer su estado actual frente la gestión del cambio organizacional para la innovación.
- Desarrollar un modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para SincoSoft S.A.S. que permita implementar procesos de transformación.

3. Análisis Convivencia de la Investigación

La capacidad de adaptación y la innovación son elementos esenciales para las organizaciones en la era tecnológica actual, la gestión del cambio debe enfocarse en crear una visión clara, generar una urgencia para el cambio y lograr el compromiso de los líderes y empleados en el proceso. Para SincoSoft S.A.S., diseñar un modelo de transformación organizacional basado en la innovación se presenta como una estrategia clave para enfrentar los desafíos tecnológicos y mejorar su competitividad. Este modelo debe ser flexible, ágil y estar alineado con las necesidades cambiantes del mercado, lo que permitirá a la empresa mantenerse a la vanguardia y liderar en su sector. Además, la implementación de un proceso de cambio efectivo y bien gestionado puede ser determinante para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en un entorno altamente competitivo.

Como lo plantea (Kotter., 2012), en su modelo de ocho pasos para la gestión del cambio, subraya la importancia de crear una sensación de urgencia como primer paso para movilizar a la organización hacia la transformación. Para SincoSoft, esto implica reconocer la necesidad de adaptarse a las rápidas transformaciones tecnológicas y la presión competitiva que enfrenta el sector. La urgencia debe ser transmitida de manera clara y estratégica a todos los niveles de la empresa, lo que permitirá movilizar recursos y esfuerzos para emprender el cambio. En paralelo, es necesario formar un equipo de liderazgo sólido que impulse la visión de innovación, asegurando que cada miembro de la organización comprenda y apoye la dirección hacia la transformación. Esta etapa de liderazgo y alineación es esencial para garantizar el éxito de la transformación.

Adicional (Schein, 2010), destaca que cualquier modelo de cambio debe tener en cuenta las dinámicas culturales que existen dentro de la empresa. En este sentido, la cultura organizacional juega un rol crucial en la efectividad del modelo de transformación. para generar un cambio real, es fundamental transformar la mentalidad y los valores de los miembros de la organización. Esto implica desarrollar una cultura que valore la innovación, la adaptabilidad y la apertura al cambio, elementos esenciales para un modelo de transformación orientado a la innovación. SincoSoft debe ser consciente de que el cambio no solo se logra a través de nuevas estructuras o tecnologías, sino que debe ser acompañado por un cambio cultural que fomente la colaboración, la creatividad y el aprendizaje continuo entre sus empleados.

Es importante consolidar los logros alcanzados y garantizar que el cambio se mantenga a largo plazo. Esto implica integrar el modelo de innovación y gestión del cambio en la cultura

organizacional, de manera que se convierta en parte del ADN de la empresa. La innovación debe dejar de ser vista como un proceso aislado y convertirse en un enfoque integral en la manera en que SincoSoft opera. De esta manera, la sostenibilidad de la transformación se garantizará no solo a través de cambios estructurales, sino también mediante el fortalecimiento de la mentalidad de innovación dentro de la cultura organizacional.

4. Justificación

Las empresas están continuamente enfrentando tensiones provenientes de un entorno cada vez más competitivo, dinámico y agresivo, que exige una rápida capacidad de adaptación a los mercados cambiantes. Según Chiavenato (2017), estas condiciones obligan a las organizaciones a fortalecer su capacidad para actuar y responder de manera eficiente ante los desafíos actuales. En este sentido, la habilidad de crear y sostener sistemas y culturas organizacionales que promuevan el cambio necesario, no solo en las operaciones internas, sino también en la forma en que se reconocen y satisfacen las necesidades de las partes interesadas, es fundamental. La gestión del cambio y la adaptabilidad, por lo tanto, se convierten en elementos esenciales para superar los desafíos tecnológicos, económicos y sociales que afectan directamente la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

La gestión del cambio organizacional es un pilar estratégico para garantizar el éxito empresarial en un entorno tan volátil. Ferrer (2014) enfatiza que este proceso puede resultar complejo, ya que impacta profundamente a todos los niveles de la organización. Es esencial que los líderes comprendan la importancia de gestionar el cambio correctamente, pues su enfoque puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la transformación organizacional. Este proceso debe ir acompañado de estrategias claras y bien estructuradas que alineen a la organización con sus metas a largo plazo. Además, la gestión del cambio no solo debe centrarse en resolver problemas actuales, sino también en anticiparse a las demandas futuras del entorno competitivo, promoviendo una cultura de innovación y aprendizaje continuo dentro de la organización.

Para SincoSoft S.A.S., resulta crucial identificar, analizar, diagnosticar y desarrollar un modelo efectivo de gestión del cambio organizacional enfocado en la innovación. Este modelo debe ser capaz de transformar los procesos internos y preparar a la empresa para enfrentar los retos sociales y tecnológicos actuales. Al implementar estrategias innovadoras, la compañía podrá garantizar que sus productos se mantengan a la vanguardia tecnológica, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y del sector al que pertenece. De igual manera, el modelo deberá fomentar una cultura organizacional que promueva el desarrollo continuo, asegurando la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más exigente y en constante transformación.

La propuesta para la gestión del cambio y la adaptabilidad en SincoSoft S.A.S. incluirá un plan de implementación estratégico diseñado a la medida de sus necesidades. Este plan establecerá los pasos específicos y las acciones necesarias para gestionar eficazmente el cambio organizacional. Además, asignará responsables claros para cada acción y definirá plazos que garanticen el cumplimiento de las metas. El modelo buscará optimizar el uso de los recursos y capacidades existentes, fomentando la adaptabilidad organizacional frente a los desafíos externos. Por último, esta propuesta asegurará que la empresa no solo responda a las exigencias actuales del mercado, sino que también se prepare para mantenerse vigente en el futuro, fortaleciendo su posición como líder innovador en el sector.

5. Marco Corporativo

5.1. Presentación General de la Empresa

SincoSoft S.A.S, es una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas e innovadoras para empresas del sector construcción como su objetivo principal, ofreciendo soluciones de ERP (Enterprise Resource Planning). Actualmente, la empresa se encuentra establecida en la ciudad de Bogotá.

Constituida en el año 1996, bajo la gesta de la herramienta SICO ADPRO (Administración de proyectos de construcción) y Castor, un sistema para la administración de centros educativos; SincoSoft S.A.S a la fecha cuenta con catorce productos desarrollados que contribuyen como se menciona anteriormente, a las soluciones tecnológicas organizacionales principalmente al sector constructor fruto de la evolución, maximizando el éxito de los proyectos inmobiliarios con la administración estratégicas de procesos comerciales y gestión eficiente del ciclo de vida de los proyectos.

El éxito en el crecimiento de la organización se atribuye a la intimidad y las relaciones comerciales establecidas con sus consumidores. confiando en la empresa debido a su eficiencia en el desarrollo de operaciones y a su destacado equipo de trabajo conformado por un equipo de talento de 240 personas, que desde las diferentes disciplinas contribuyen al desarrollo del negocio y gestión de los servicios para sus clientes, logrando marcar la diferencia en el sector de soluciones de ERP (Enterprise Resource Planning) en el sector de la construcción.

SincoSoft S.A.S es una compañía con 27 años de trayectoria en el mercado, del total de sus colaboradores, 30 llevan más de 10 años en la empresa y 84 tienen entre 5 y 10 años de antigüedad, los 129 restantes llevan menos de 5 años de antigüedad en la compañía. Su rotación es inferior al 2% y en promedio su plantilla ha incrementado en 30 colaboradores por año en los últimos 2 años. Sin embargo, en este mismo tiempo, se han realizado cambios en pro de adecuar la estructura funcional de los equipos. No obstante, los mismos han ocasionado un poco de confusión e incertidumbre dentro de los equipos, ya que no abruptos.

5.2. Referentes Estratégicos

La organización fortalece las relaciones de confianza, responsabilidad y transparencia a por medio de sus canales de comunicación, enfocada en acciones anticipadas, gestión de recursos y cumplimiento de compromisos legales para favorecer el incremento de la productividad y la sostenibilidad de la empresa, y aún más impórtate sus clientes mediante la mejora continua de los procesos.

- Desarrollar herramientas informáticas con excelente calidad y servicio al cliente, con el fin de entregar las soluciones más avanzadas, seguras, y adecuadas del mercado
- Promover el crecimiento de la empresa buscando una posición de liderazgo como proveedor de soluciones y servicios informáticos en el campo de las constructoras y ampliar el cubrimiento a otros sectores económicos.
- Mantener el mejoramiento continuo de todos los procesos.

6.2.1. Misión

Generamos conocimiento que transforma organizaciones Sincosoft S.A.S.

6.2.2. Visión

Crear experiencias y soluciones innovadoras que contribuyan al éxito de nuestros aliados SincoSoft S.A.S, 2023.

6.2.3. Valores

Los valores que identifican y guían a SincoSoft S.A.S. y a todos sus integrantes, son fundamentalmente:

Tabla 1
Valores Organizacionales de la Empresa SincoSoft S.A.S

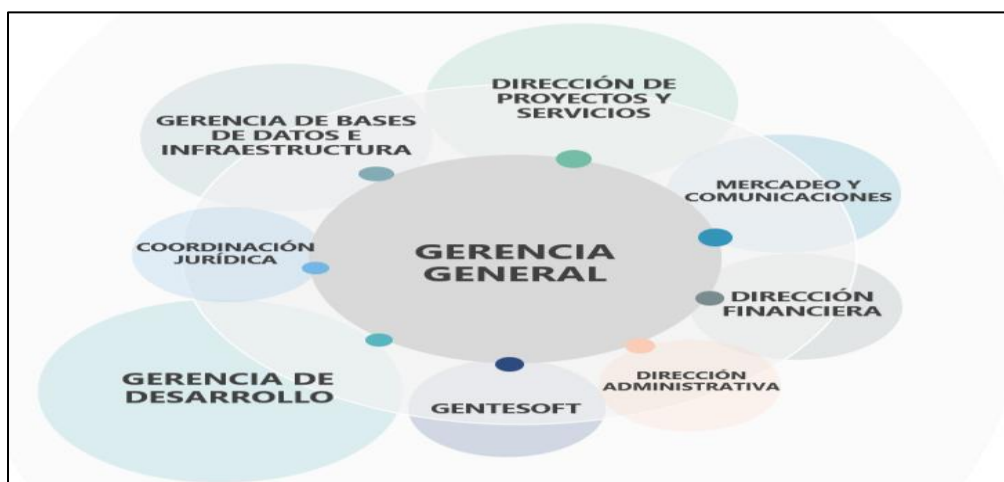
Valor	Descripción
Compromiso	Fomentamos el sentido de pertenencia y unimos esfuerzos para alcanzar logros colectivos
Innovación	Creamos nuevas formas de hacer las cosas
Respeto	Escuchamos y valoramos a las personas
Integridad	Nuestras acciones están fundamentadas en principios de ética, transparencia y honestidad
Servicio	Generamos valor y bienestar a nuestros aliados

Fuente: Elaboración propia, Tomado de (SincoSoft S.A.S, 2023). "Manual de Calidad"

5.3. Distribución Organizacional

La estructura organizacional de SincoSoft S.A.S. está compuesta por nueve áreas principales, cada una con responsabilidades y funciones específicas que contribuyen al funcionamiento eficiente de la empresa. Estas áreas están interconectadas y trabajan de manera colaborativa para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. Como se puede observar en el organigrama (Figura 1), la Gerencia General se encuentra en el centro de la estructura, supervisando las distintas direcciones y gerencias. Este diseño permite una gestión eficaz y coordinada, asegurando que todos los procesos de la empresa se alineen con sus metas y valores corporativos.

Figura 1
Organigrama SincoSoft S.A.S



Fuente: Elaboración propia, con base en (SincoSoft S.A.S, 2023). "Manual de Calidad"

Conformada por 243 colaboradores que se distribuyen a su vez bajo la dirección de 9 líderes directos a la gerencia general, se encuentra la estructura de SincoSoft S.A.S. Así mismo, podemos observar la distribución de estas cabezas en tres gerencias, cuatro direcciones y una coordinación. La organización se encuentra bajo un modelo matricial que combina elementos de la estructura jerárquica y funcional, este modelo orienta a los colaboradores a trabajar en equipos que se enfocan en proyectos específicos, es común en empresas que necesitan ser flexibles y adaptarse rápidamente a los cambios.

Desde una perspectiva estratégica, la estructura Matricial adoptada en SincoSoft S.A.S. permite el desarrollo de las actividades, obteniendo una alineación cooperativa organizacional, no obstante, por su tamaño y cargos medios, que en ocasiones pueden tomar decisiones, podría llegar a afectarse el crecimiento de la empresa, perdiendo dominio sobre algunas actividades específicas, lo que conlleva a que sea la alta dirección o los mandos medios quienes asuma los roles y responsabilidades de las áreas funcionales que pueden ser críticas en la organización.

5.4. Portafolio de Servicios

SincoSoft S.A.S cuenta con catorce servicios enfocados en ofrecer soluciones tecnológicas a la organización del sector constructor principalmente ofertando productos para inmobiliarios con la administración estratégica de procesos comerciales y gestión eficiente del ciclo de vida de los proyectos. Actualmente, el portafolio de servicios se diversifica productos de ERP: comercialización de bienes raíces, maquinaria y equipos, administración de bienes raíces, sistema de gestión de proyectos, administrativo y financiero, facturación y cartera, facturación electrónica, recepción electrónica, bitácora, Capta gestión y análisis de solicitudes, sistema de gestión documental, sistema de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo, administración de proyectos de construcción como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 2
Productos SincoSoft S.A.S

Producto y/o servicio	Descripción
Seguridad y Salud en el Trabajo	Dando cumplimiento al Decreto 1072 de 2015, implementamos programas enfocados en la mitigación de riesgos, asegurando condiciones óptimas para el desempeño de sus funciones. Promoviendo entornos seguros, disminuyendo la accidentalidad, enfermedad laboral y los ausentismos

Producto y/o servicio	Descripción
Bitákora	Es un poderoso liquidador de nómina que te ayudará a transformar todas las novedades de tus empleados, con pagos precisos, con mínimo esfuerzo para que puedas dedicar menos tiempo a revisar y más tiempo a analizar
Recepción Electrónica	A través de una o varias cuentas de correo, podrás realizar el procesamiento de los XML de las facturas, notas crédito y notas débito, emitidas a los NITS de tu compañía. Validamos que los documentos cumplan con los requerimientos de la DIAN.
Administración de Bienes Raíces	Herramienta de gestión administrativa para contratos de arrendamiento tiene como fin la automatización de procesos para controlar la facturación periódica, generación de cuentas por pagar y realizar la entrega directa de la información contable al módulo financiero.
Sistema de Gestión de Proyectos	Administra el ciclo de vida de todo tipo de proyectos a través de la gestión de etapas como la planificación, puesta en marcha y cierre; integrando diferentes procesos como el alcance, cronograma, costos y riesgos. Adicional, hará seguimiento de cada fase de tus obras, según la guía estándar del PMBOK®.
Maquinaria & Equipos	Administración integral de la maquinaria amarilla y de transporte que interviene en tus proyectos de construcción, de esta manera lograremos grandes ahorros al mejorar el control de uso, mantenimiento y el buen uso del combustible
Comercialización de Bienes Raíces	Con nuestra herramienta de gestión de venta de inmuebles generarás una adecuada gestión desde el contacto con los clientes, el control asertivo de cartera y trámites generales, hasta la administración de todos los servicios de post-venta.
ERP	Es el software de gestión que permite controlar el negocio y administrar la información de todas las áreas de la compañía, a través de un solo sistema. Está compuesto por aplicaciones modulares que aumentan la eficiencia y productividad de los equipos de trabajo, al conectar los procesos dentro de la organización.
Sistema de Gestión Documental	Promovemos políticas de Cero Papel, garantizando la conservación, seguridad y confidencialidad mediante la administración integral del archivo físico y digital, a través del almacenamiento, centralización y distribución eficiente de la información de cada uno de los documentos registrados.
GIH	Este módulo se transformó en lo que hoy conocemos como Bitacora
Facturación y Cartera	Facilitará el registro y gestión de la facturación de la compañía. Es posible preliquidar la factura, facilitando la verificación de los ítems que se van a facturar con sus correspondientes impuestos y retenciones sugeridos automáticamente según las responsabilidades tributarias del emisor y del adquirente. También es posible realizar facturas periódicas automáticas.
Sistema de Gestión de Calidad	Te permitirá hacer seguimiento detallado de los indicadores gracias a la integración de procesos que facilitarán la identificación de riesgos. Permitiendo definir un mapa de ruta que asegurará el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, dinamizará el control de los

Producto y/o servicio	Descripción
	procesos de certificación y respaldará el cumplimiento de la normatividad vigente.
Facturación Electrónica	De acuerdo con la normatividad vigente en facturación electrónica y atendiendo los requerimientos del Decreto 358 del 5 de marzo y la Resolución 042 de 2020. Capturamos los datos de los documentos, tipo factura de venta y nota crédito, generados desde los diferentes módulos del ERP para realizar la transmisión al proveedor tecnológico
Administrativo & Financiero	Te permite optimizar la gestión de tus actividades financieras a través de la automatización de procesos contables y la aplicación de las NIIF, Normas Internacionales de Información Financiera que impactan en el sector constructor
Administración de Proyectos de Construcción	Con esta herramienta podrás procesar datos en línea y entregar información, facilitando el control presupuestal, la gestión de contratos, el análisis sobre el avance y seguimiento de obra

Fuente: Elaboración propia, con base en (SincoSoft S.A.S, 2023).

5.5. Análisis del sector

El mercado de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) es un sector en constante evolución que se ha expandido rápidamente en los últimos años. Según un informe de (Research, 2022), se espera que el mercado global de ERP alcance los \$ 78.4 mil millones para 2026. El segmento empresarial a gran escala dominó la industria general de aplicaciones empresariales en 2020 y se espera que esta tendencia continúe durante todo el período de pronóstico. Esto se debe a un aumento en la adopción de software ERP por parte de las empresas para obtener una ventaja estratégica y competitiva sobre sus competidores. Además, permite a las industrias verticales a gran escala obtener información rápida y fácil sobre su negocio y planificación futura. Los clientes utilizan el software ERP para descubrir nuevas oportunidades y conocimientos empresariales a partir de diversos datos a gran escala, incluidos datos históricos y recientes. Sin embargo, se espera que el segmento de empresas de mediana escala experimente el mayor crecimiento y se prevé que esta tendencia continúe durante el período de pronóstico. Las empresas medianas están haciendo la transición de sus negocios a una plataforma digital.

En Colombia, hay muchos proveedores de software ERP. Según una lista de (ISVISOFT., 2023), los mejores proveedores de ERP en Colombia en 2023 son:

Tabla 3
Análisis del Sector

Mejores ERP de Colombia	Descripción
Isvisof	<p>La propuesta de esta empresa vendrá siempre definida por el cliente final como, ya que diseña de manera personalizada el ERP que mejor se adapta a las necesidades en cada situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Contabilidad y finanzas. *Fabricación y logística. *Comercio al por menor y al por mayor. *Cadenas de suministro y trazabilidad. *Recursos humanos.
Digital Ware	<p>Especializada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Una integración vertical de todas las áreas de negocio. *Registro en tiempo real de los datos a través de protocolos de seguridad. *Control y planificación de los diferentes procesos a través de flujos de trabajo establecidos
Gaci Group	<p>Especializada en ciertos sectores como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> *La salud. *Los medios de publicidad. *El consumo. *La industria farmacéutica. *Las empresas textiles.

Mejores ERP de Colombia	Descripción
CTN Global	<p>Su ERP dispone de los siguientes módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *CFORIA. *XA/MAPICS. *BPCS/LX. *JDE. *SAVIA. *M3. *System21. *SmartStream. *Baan/LN. *SABIO
Infor	<p>Su herramienta Infor M3 está destinada a la manipulación de datos relacionados con el mundo de los distribuidores y fabricantes de servicio posventa para pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Desde esta plataforma se pueden trabajar:</p> <ul style="list-style-type: none"> *La parte financiera. *Ventas al cliente. *Manufacturación. *Gestión de la cadena de suministro. *Adquisiciones y ventas.

Fuente: Elaboración propia, Tomado de (ISVISOFT., 2023)

Como lo indica (Garcia, s.f.) Para una implementación exitosa de ERP, una empresa debe tener una visión clara del nuevo producto para crear sinergias dentro de la organización. Elegir el proveedor adecuado y proporcionar un equipo de soporte interno aumentará sus posibilidades de éxito.

- En una encuesta de 2019 entre desarrolladores y desarrolladores, el 67% dijo que sus implementaciones fueron exitosas o muy exitosas.

- Las empresas declararon que el ERP abordó con éxito cuestiones de gestión interna, como el apoyo a la gestión, la planificación eficaz de la gestión del cambio y la persistencia como factores de éxito.

- Cuando se les preguntó qué problemas ocurrieron durante la instalación, sólo el 12% de los encuestados citó ralentizaciones del software.

- Dos problemas importantes identificados durante la implementación fueron pruebas insuficientes y falta de desarrollo de procesos comerciales.

- Después de implementar ERP, el 49% de las empresas dijeron que actualizaron todos los procesos de negocio. Sólo el 5% de las empresas afirmó no haber cambiado sus estrategias comerciales.

- En un estudio sobre implementaciones de ERP, las empresas medianas con ingresos de entre 100 y 250 millones de dólares fueron las que implementaron más rápido, con 6,6 meses. Las grandes empresas con más de 25.000 millones de dólares en activos tuvieron la permanencia más larga, 12,35 meses.

- En términos de implementación, el 10% de los encuestados quiere estar organizado, el 33% de los encuestados quiere estar organizado y el 37% de los encuestados quiere estar organizado.

- Entre el grupo de empresas que implementaron ERP, casi la mitad (49%) sobrevivió al período del programa: el 13% sobrevivió antes de lo esperado, el 27% llegó antes pero más tarde y el 11% no comenzó en el momento designado. .

- Ampliar el alcance del trabajo preliminar es la razón principal por la que la empresa sigue adelante con el fondo durante la implementación.

Aunque SincoSoft S.A.S no se encuentra catalogada dentro del estudio realizado, la empresa cuenta con gran reputación y reconocimiento en el sector constructor comas más 60.391 proyectos ejecutados desde su creación con de 28.904 usuarios activos utilizando los servicios.

6. Marco de Referencia

El siguiente marco teórico ofrece una contextualización detallada de temas clave relacionados con la gestión del cambio en las organizaciones, específicamente enfocado en los procesos de adaptación y desarrollo organizacional. Este enfoque busca proporcionar los fundamentos necesarios para guiar el desarrollo de los objetivos establecidos para la investigación, resaltando la importancia de entender cómo las organizaciones responden y se adaptan a los cambios en su entorno. A través de este marco, se pretende ofrecer una base sólida para comprender los diversos enfoques y teorías que explican el comportamiento organizacional y las estrategias más efectivas para gestionar el cambio.

Se destacan las ideas y modelos propuestos por expertos en la gestión de organizaciones, analizando sus principales componentes y particularidades. Un aspecto central de este marco teórico es la inclusión de las teorías del aprendizaje organizacional, tales como las planteadas por (Schön, 1996), quienes diferenciaron el aprendizaje de *bucle simple* y *bucle doble*. Estas teorías ofrecen valiosas perspectivas sobre cómo las organizaciones pueden aprender de sus experiencias y adaptarse en situaciones cambiantes, más allá de las soluciones superficiales. El aprendizaje de doble bucle, en particular, desafía a las organizaciones a cuestionar sus supuestos subyacentes y modificar sus estructuras y procesos fundamentales.

Además, se abordan los desafíos que enfrentan las organizaciones al fomentar un aprendizaje profundo y transformador. Factores como la cultura organizacional, la resistencia al cambio y el temor al fracaso son barreras comunes que dificultan la implementación de procesos de aprendizaje y adaptación efectivos. Sin embargo, el marco teórico también propone estrategias para superar estas dificultades, como la promoción de un entorno que favorezca la reflexión crítica, la apertura al error y la innovación. Se busca demostrar que, a través de un enfoque consciente y estructurado, las organizaciones pueden crear las condiciones necesarias para un cambio organizacional significativo y sostenible.

6.1. Contextualización

En esta parte el marco teórico se presenta la explicación de los conceptos que son relevantes para el área de estudio de esta investigación, resaltando términos como manejo del cambio, capacidad de adaptación, liderazgo, desarrollo de la organización e innovación.

6.1.1. Gestión del cambio

Como lo indica (Kotter J. P., 1997), La gestión del cambio es una estrategia mediante la cual las organizaciones gestionan y gestionan los procesos de cambio que resultan de entornos altamente volátiles e inestables. Aunque esto por sí solo no es suficiente, es importante enfatizar que contribuye a la planificación, preparación, gestión, seguimiento y control y apoya la adaptabilidad de transformaciones orgánicas y resilientes. (Kotter J. P., 1997) También cree que la gestión del cambio y la adaptabilidad se convertirán en insumos necesarios en la planificación estratégica de toda organización, obligándola a mejorar su conocimiento y adoptar procesos para adaptarse mejor a las condiciones ambientales cambiantes, liberando así recursos organizacionales.

Como expresa (Sandoval, 2014) para generar el cambio organizacional es necesario comprender el problema y adquirir las habilidades para gestionarlo de manera efectiva, las organizaciones necesitan planificar y cambiar, cómo funcionan los procesos, las fuerzas que fomentan o impiden el cambio, las barreras al cambio, la velocidad del cambio. , la percepción de las personas sobre el cambio organizacional, las oportunidades o plazos para el cambio, los niveles, procesos y principios rectores, donde se establecen dos causas de cambio en las organizaciones:

- Factor interno: Se refieren a los cambios que se generan en implementación de la en las organizaciones pueden gestionar y controlar en cierta medida (Sandoval, 2014).
- Factor externo: Estos son factores impactan a la organización y sobre los que no se tiene información, control o influencia (Sandoval, 2014).

Desde la posición de (Durán Asencio, 2018), la gestión del cambio se refiere a la capacidad de gestionar y supervisar el proceso de transición de un estado a otro, con el objetivo de lograr una adaptación exitosa. Esto implica la implementación de nuevas formas de actuación, que pueden implicar desde situaciones de inestabilidad y disrupción hasta el logro de evolución y progreso.

6.1.2. Gestión procesos y la barrera al cambio

Como expresa (Tobón & Bolívar, 2007), la ejecución del modelo Deming permite una transición organizacional efectiva y la búsqueda constante de formas mejores de hacer las cosas, se compone de los pasos del ciclo HPVA (planear, hacer, verificar, actuar) el cual

permite a la organización tomar decisiones y mejorar la situación actual, mitigando los riesgos asociados en los cambios del ambiente. Es importante destacar que los cambios pueden ocurrir tanto en situaciones negativas como en oportunidades de crecimiento. Sin embargo, los cambios representan un desafío ya que afectan la normalidad y las costumbres que brindan seguridad a las personas, llevando a reacciones y comportamientos ante estos cambios pueden ser diversas.

Desde el punto de vista de (Aguilar, 2003), todo cambio, sin importar su magnitud, genera resistencia dentro de las organizaciones, lo cual es un fenómeno inherente a cualquier proceso de transformación. Esta resistencia, especialmente cuando se presenta a nivel grupal, amplifica el impacto de la nueva información, lo que dificulta la adaptación de los individuos a las modificaciones propuestas. Por lo tanto, la gestión del cambio debe ser vista como un proceso cuidadosamente controlado, en el cual se considere la preparación y el acompañamiento de los miembros de la organización. La resistencia no solo es un obstáculo, sino también una oportunidad para reflexionar sobre las dinámicas organizacionales, lo que implica que la resistencia puede ser gestionada adecuadamente si se toman en cuenta las emociones, percepciones y expectativas de los empleados.

Adicional (Aguilar, 2003), también señala que los individuos son más receptivos a los cambios en su entorno que a los que afectan su posición dentro de la organización. Esto subraya la importancia de analizar el cambio desde una doble perspectiva: una externa, que toma en cuenta las fuerzas y demandas del entorno, y otra interna, que considera las capacidades y talentos organizacionales. La combinación de estas dos visiones permite que la gestión del cambio sea más efectiva, ya que integra las necesidades externas del mercado y la competitividad, con las características y fortalezas internas de la organización. Así, el éxito del cambio depende de la capacidad de la organización para gestionar tanto los factores internos como externos, creando un ambiente donde la adaptabilidad y la migración hacia nuevas formas de trabajo sean naturales y exitosas.

6.1.3. Características de los Cambios

Como afirma (Ferrer, 2014) Gestionar el cambio proporciona una forma única de definir y gestionar de forma, evidenciado la constancia, la disrupción y la exponencial:

- Constantes: Los cambios siempre son contrastantes cuando las organizaciones enfrentan acontecimientos provenientes de situaciones tecnológicas, políticas, económicas y sociales que son a la vez estables y desestabilizadoras por ser externas (Ferrer, 2014).
- Disruptivos: Considerados disruptivos debido al marca de sus derivaciones, las cuales suelen ser comprendidas después de que la transformación ha ocurrido (Ferrer, 2014).
- Exponenciales: Los cambios en las organizaciones ocurren a un ritmo acelerado y su nivel de complejidad tiende a aumentar de manera generalizada (Ferrer, 2014).

Para estudiar la gestión del cambio, (Watzlawick & Weakland, 2015) propusieron una teoría que resalta la relación entre la persistencia y el cambio. Se identifican dos tipos de cambio: uno en el que se mantienen la estructura, pero se modifican las variables, y otro en el que se modifica la estructura misma. Ambos tipos de cambio pueden ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, siempre y cuando se analice la situación y se comprenda el enfoque adecuado para implementar el cambio. En el primer tipo, el cambio ocurre dentro de un sistema definido y estático, donde los parámetros individuales no cambian de manera continua y la estructura del sistema se mantiene intacta.

Para (Watzlawick & Weakland, 2015) En el segundo tipo, se reconoce la necesidad de realizar un cambio en el sistema, lo que implica cambios en las reglas que rigen su estructura interna. Cuando se lleva a cabo un proceso de cambio, se atraviesan diferentes fases que deben gestionarse según las condiciones de la empresa y el entorno en el que se desarrolla la modificación, por lo que es importante que el proceso de cambio sea lineal y secuencial, ya que establece patrones que afectan todo el proceso de la empresa en su esfuerzo por gestionar el cambio y fomentar la adaptabilidad.

(Lazzati, 2015) Establece el proceso conocido como la curva del cambio, fundamental para desarrollar un enfoque estructurado, ya que permite analizar las decisiones que puedan afectarlo en cada una de sus etapas: negación, resistencia, exploración y compromiso.

6.1.4. Cambio Estratégico e Innovación

Como lo indica (Flores Urbáez, 2015) Se centra en diferentes tipos de innovaciones que pueden aplicarse tanto a las empresas como a la sociedad. La innovación no se limita al desarrollo de nuevos productos y servicios, sino que también incluye la creación, modificación y mejora de tecnología, procesos y gestión. Nuestro objetivo es brindar soluciones disruptivas, creativas y confiables que satisfagan las necesidades de su organización, como se describe a continuación en la figura 2.

Figura 2
Tipos de Innovación



Fuente: Elaboración propia, tomado de (Flores Urbáez, 2015).

De manera similar, (Kotter J. P., 1997), destaca que el cambio estratégico es inevitable en las organizaciones y debe ser gestionado de manera cuidadosa. Proporciona un modelo de ocho pasos para liderar el cambio, donde la creación de un sentido de urgencia y una visión clara son esenciales para movilizar a la organización hacia la transformación. Resalta, que el liderazgo juega un papel decisivo en este proceso, ya que debe ser capaz de inspirar y guiar a los empleados a través de los desafíos que presenta el cambio. Este enfoque refleja la visión

de (Flores Urbáez, 2015), sobre el liderazgo como un elemento clave para la innovación y la adaptación organizacional.

Por su parte, (Porter, 1990), enfatiza a que la innovación es una fuente fundamental de ventaja competitiva en las organizaciones. A través de su análisis, Porter explica que las empresas deben ajustar constantemente sus estrategias para mantenerse relevantes en un entorno competitivo. La innovación no solo se refiere al desarrollo de nuevos productos o servicios, sino también a la capacidad de las organizaciones para redefinir sus procesos y modelos de negocio en respuesta a las cambiantes demandas del mercado. Este enfoque sobre la innovación como clave para la estrategia empresarial resalta la importancia de mantener un enfoque flexible y adaptativo, que también es central en las ideas de (Flores Urbáez, 2015).

Así como (Ferrer, 2014), indica que la gestión del cambio no se puede controlar, pero se puede gestionar. Las organizaciones deben gestionar su respuesta a un entorno dinámico considerando sus recursos y capacidades para evitar errores. Además, los autores señalan que la gestión del cambio por sí sola no puede garantizar los resultados deseados de una organización, para lo que es indispensable un plan estratégico que oriente la ejecución de este plan para determinar el logro de tus objetivos. Lo mismo ocurre con los cambios, su implementación exitosa depende de la organización y su talento humano, a través de procesos estratégicos e innovadores.

6.1.5. Adaptabilidad y Cultura del Cambio

De acuerdo con (Boylan & Turner, 2017) La adaptabilidad es un cambio de comportamiento caracterizado por enfoques innovadores o creativos en anticipación o respuesta a cambios ambientales apropiados para resolver problemas. La adaptabilidad es a la vez proactiva y reactiva. Desde nuestra perspectiva, un líder adaptativo anticipa problemas y desarrolla soluciones alternativas para una amplia gama de resultados posibles mientras evalúa y responde a un entorno en constante cambio. los tipos de una correcta adaptabilidad organizacional se plantean de la siguiente manera:

- La toma de riesgos es aceptable para la dirección.
- Las nuevas ideas y las nuevas formas de hacer las cosas son bienvenidas.
- La información fluye libremente y no controlada por la gerencia.
- Los empleados tienen acceso a la fuente del conocimiento.
- Las ideas innovadoras son apoyadas por los patrocinadores
- Los innovadores son recompensados

Desde el punto de vista de (Hartung, 2008) la adaptabilidad profesional es un atributo fundamental tanto para los trabajadores como para las organizaciones, ya que deben ser capaces de ajustarse a las nuevas demandas y oportunidades con el fin de mantener su productividad y rentabilidad; Esta habilidad de adaptación está estrechamente relacionada con otros procesos organizacionales que permiten analizar los conceptos de cambio, adaptabilidad, transición y resiliencia como elementos clave en la planificación estratégica. Como resultado, la gestión del cambio se convierte en un enfoque integral que abarca todos los procesos de la organización, logrando un control total, una gestión integral y una adaptación constante. Esto, a su vez, lleva a la organización a tener un potencial de desarrollo, a estar en constante evolución y a estar preparada para enfrentar los desafíos del entorno cambiante.

6.1.6. Desarrollo Organizacional

Según (Garzón Catrillón, 2005) todos los conceptos derivados de la gestión del cambio deben tener como objetivo principal el desarrollo organizacional. Independientemente de si los cambios surgen en entornos positivos o negativos, la gestión de los mismos debe conducir a una mejora continua reflejada en el desarrollo de la organización, explica que el desarrollo organizacional es un concepto evolucionado de la gestión del cambio que implica procesos de transformación para lograr una mejora continua. El autor describe los fundamentos del desarrollo organizacional de la siguiente manera:

- Cambio planeado: se refiere a la alteración del estado actual de las cosas, basándose en modelos que estudian los factores y el impacto de los cambios en las organizaciones (Garzón Catrillón, 2005).

- Teoría de los sistemas: analiza las interacciones de los procesos que conforman un sistema y establece que las organizaciones son sistemas abiertos que pueden verse afectados por los cambios del entorno y por comportamientos internos (Garzón Catrillón, 2005)
- Participación y delegación de autoridad: busca combatir la resistencia al cambio para aumentar la motivación y el compromiso con la organización, analizando la relación y participación entre todas las personas y procesos de la empresa (Garzón Catrillón, 2005).
- Equipos y trabajo en equipo: observa las conductas individuales y grupales en las organizaciones, proyectando los resultados que se pueden alcanzar mediante el trabajo en equipo basado en los objetivos establecidos (Garzón Catrillón, 2005).
- Estructuras paralelas de aprendizaje: identifica los problemas en busca de soluciones imparciales, implementando técnicas y modelos para guiar los procesos hacia el cambio (Garzón Catrillón, 2005).
- Ciencias aplicadas de la conducta: la organización analiza las causas de los problemas que requieren cambios con el fin de restablecer el equilibrio (Garzón Catrillón, 2005).

Como lo establece (Chiavenato, 2017), el desarrollo organizacional implica un esfuerzo complejo para cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructuras tanto en la organización como en las personas. Esto se hace con el objetivo de adaptarse de manera progresiva a las nuevas circunstancias, mercados, tecnologías y desafíos que surgen diariamente. Este desarrollo se considera el resultado de un proceso estratégico de cambio y debe ser liderado por la alta dirección para garantizar una correcta planificación, implementación, seguimiento y continuidad.

6.2. Modelos para Gestionar el Cambio y Promover la Adaptabilidad en las Organizaciones.

Como lo expresa (Bustos, 2018), El propósito principal de los modelos propuestos por teóricos y empresarios a lo largo del tiempo es proporcionar una guía para las organizaciones y sus líderes en la construcción del cambio y la adaptabilidad para trascender. Estos modelos también buscan comprender los actores y variables que influyen en este proceso, con el fin de brindar mayor claridad en su implementación. A continuación, se presentan de manera breve algunos de los modelos más representativos para los temas abordados en la investigación actual.

6.2.1. Modelo Kotter Administración del Cambio Organizacional

Como lo propone (Kotter J. , 2021) en el contexto actual, caracterizado por una continua interrupción de la estabilidad empresarial, se enfatiza la importancia del liderazgo del cambio en lugar de su gestión. Esto se debe a que los cambios en el entorno organizacional son cada vez más frecuentes y agresivos, Una propuesta para abordar esta situación es la creación de un sistema integrado permanente que combine la administración y el liderazgo. Este sistema debe ser flexible y centrarse en la identificación y aprovechamiento de oportunidades. Para fundamentar esta propuesta, se puede recurrir al modelo de ocho pasos para la administración del cambio organizacional de Kotter, el cual, a pesar de haber sido desarrollado hace más de dos décadas, sigue siendo una referencia importante en la administración contemporánea orientada hacia la gestión del cambio.

Se establecen los pasos del modelo de los 8 pasos Kotter y sus características, los cuales brindan una guía para las empresas que buscan realizar cambios y transformaciones en su organización indicados en la tabla 4, que se encuentra a continuación.

Tabla 4
Modelo Kotter para la Administración del Cambio

PASO	DESCRIPCIÓN
1. Generar un sentido de urgencia	Construya una relación que la gente realmente quiera apoyar y trabaje duro para que funcione. Para generar un sentido de urgencia, es crucial comunicar la necesidad de cambio de manera clara y convincente. Se debe presentar evidencia

PASO	DESCRIPCIÓN
	<p>tangible, como análisis de mercado, datos sobre tendencias de la industria, o ejemplos de competidores que están avanzando rápidamente. Además, involucrar a los empleados en discusiones sobre los riesgos de la inacción puede ayudar a despertar una mayor conciencia y compromiso, motivándolos a actuar con rapidez.</p>
<p>2. Crear una coalición para el cambio</p>	<p>Identificar líderes dentro de la empresa y trabajar juntos para impulsar los cambios propuestos en la organización o reemplazar el liderazgo.</p> <p>una coalición efectiva comienza con la identificación de líderes clave dentro de la organización que tengan influencia y credibilidad. Estos líderes deben trabajar juntos para diseñar e impulsar la estrategia de cambio, asegurándose de que todos los departamentos estén alineados. Además, si es necesario, los líderes actuales deben estar dispuestos a reemplazar prácticas obsoletas y fomentar una cultura de innovación y adaptación al cambio.</p>
<p>3. Crear una visión que respalde el cambio</p>	<p>La visión de cambio debe ser clara, concisa y enfocada en los objetivos que la empresa quiere alcanzar a largo plazo. Para abordarlo de manera efectiva, los líderes deben involucrar a todos los niveles de la organización en la creación de esta visión, asegurándose de que todos comprendan cómo contribuyen al futuro deseado. Esta visión debe inspirar y proporcionar un sentido de dirección claro, guiando las decisiones estratégicas durante el proceso de cambio.</p>
<p>4. Comunicar la visión del cambio</p>	<p>Para que la visión del cambio sea efectiva, debe ser comunicada de manera constante a través de todos los canales disponibles dentro de la organización, desde reuniones hasta plataformas de colaboración digital. La comunicación debe ir más allá de los mensajes formales; debe integrarse en las conversaciones diarias, de modo que se mantenga presente en la mente de los empleados. Asegurarse de que todos entiendan cómo sus acciones contribuyen al cambio es clave para la adopción de la visión.</p>
<p>5. Eliminar Obstáculos</p>	<p>Eliminar obstáculos implica identificar y abordar cualquier barrera estructural, burocrática o cultural que esté impidiendo el progreso del cambio. Esto puede incluir la simplificación de procesos complejos, la reasignación de recursos o la eliminación de roles que ya no aportan valor. También es importante empoderar a los empleados, alentándolos a que presenten nuevas ideas y enfoques para superar los obstáculos y facilitar la implementación del cambio.</p>
<p>6. Generar triunfos a corto plazo</p>	<p>Es esencial celebrar victorias tempranas que muestren que el cambio está funcionando. Estos triunfos pueden ser pequeños hitos alcanzados dentro de proyectos o áreas específicas, que luego pueden ser comunicados como ejemplos de éxito. Reconocer y celebrar estos logros motiva al equipo y fortalece la confianza en el proceso de cambio, generando un efecto positivo que impulsa la adopción a gran escala.</p>
<p>7. Seguir y producir más cambios</p>	<p>El aprendizaje continuo es crucial para la mejora del proceso de cambio. Después de cada fase o logro, se debe realizar un análisis de lo que ha funcionado y lo que no. Las oportunidades para fortalecer los procesos de cambio deben ser identificadas y aprovechadas, ajustando las estrategias según sea necesario para mantener el impulso. Esto asegura que el cambio no sea un esfuerzo aislado, sino que se convierta en un proceso continuo de mejora.</p>

PASO	DESCRIPCIÓN
8. Anclar los nuevos enfoques en la cultura corporativa	Para que los cambios sean sostenibles, deben ser integrados en la cultura organizacional. Esto puede requerir tiempo y esfuerzo continuo, ya que los líderes deben trabajar constantemente en la repetición de los siete pasos anteriores, asegurando que el cambio se mantenga visible y se convierta en parte de las prácticas cotidianas. Además, la gestión del cambio debe estar reflejada en la evaluación del desempeño, la capacitación continua y las políticas organizacionales, asegurando que los nuevos enfoques sean parte del ADN de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, tomado de (Kotter, 2012).

6.2.2. Modelo para la Gestión del Cambio ADKAR

El modelo desarrollado por la empresa de Change Management PROSCI, aborda la gestión del cambio desde una perspectiva individual y por fases, lo que implica la identificación de obstáculos y características específicas para facilitar la construcción de estrategias por parte de los líderes empresariales (Prosci, s.f.).

El modelo ADKAR está compuesto por de cinco etapas las cuales se define en la tabla 5 presentada a continuación.

Tabla 5
Modelo ADKAR

ELEMENTOS	DESCRIPCION
Awareness (A).	Awareness (Consciencia) – De la necesidad del cambio, Esto significa que los empleados deben estar informados de la necesidad de un cambio, los problemas de no usarlo y lo que harán los conductores. Entrar en el cambio es clave para este primer paso.
Desire (D).	Desire (Deseo) – Para participar y apoyar el cambio, la comprensión del cambio en esta etapa debe basarse en los objetivos organizacionales que conducen a su éxito, es necesario identificar un equipo de liderazgo que apoye la gestión del cambio y la motivación de los empleados.

ELEMENTOS	DESCRIPCION
Knowledge (K).	Knowledge (Conocimiento) – conciencia y el deseo de cambiar, es importante crear un programa de capacitación que brinde apoyo para ayudar al cambio; es decir, comprender qué hacer durante el cambio e implementar la gestión y el control del cambio para lograr resultados positivos
Ability (A)	Ability (Habilidad) – De implementar competencias y comportamientos requeridos, El conocimiento está representado por la transferencia exitosa de la actividad descrita.
Reinforcement (R).	Reinforcement (Reforzamiento) – Mejorar el cambio, también conocido como resiliencia, es la capacidad de una empresa para mantenerse al día con los cambios y nuevos enfoques sin volver a lo habitual.

Fuente: Elaboración propia, tomado de (Prosci, s.f.).

6.2.3. Modelo de Kurt Lewin

Como lo indica (Garzón Catrillón, 2005), El modelo de Kurt Lewin plantea que el cambio es un cambio en las fuerzas que determinan el comportamiento estable de un sistema, por lo que este comportamiento resulta de dos tipos de factores: los que permiten el cambio (fuerzas impulsoras) y los que se oponen al cambio. El cambio resultante (resistencia. Cuando todas estas fuerzas están equilibradas, las condiciones actuales se mantienen y se logra el equilibrio. Para cambiar esta situación estática, se pueden aumentar las fuerzas que promueven el cambio, reducir las fuerzas que lo impiden o combinar ambos enfoques.

El modelo de gestión del cambio propuesto por Kurt Lewin consta de tres etapas como se definen a continuación en la tabla 6.

Tabla 6
Modelo Kurt Lewin

Etapas	Descripción
Descongelar	En este momento, es necesario analizar la situación actual y realizar cambios. La reflexión profunda es fundamental para

Etapas	Descripción
	identificar los factores que obstaculizan el progreso y la búsqueda de soluciones.
Cambiar	Una vez que todo empiece a funcionar, es hora de implementar este cambio. Es importante una buena planificación y una comunicación clara y eficaz para todos los involucrados.
Volver a congelar	El objetivo del paso final es integrar el cambio y la práctica en la práctica. Para lograrlo, es importante establecer y celebrar nuevas prácticas.

Fuente: elaboración propia con base en (Garzón Catrillón, 2005)

6.3. Relación de Variables y Modelos de Gestión del Cambio y Adaptabilidad Organizacional

Después de revisar la literatura teórica que sustenta este proyecto de investigación, es importante resaltar que las variables de gestión del cambio, adaptabilidad, desarrollo organizacional, innovación, liderazgo cuentan con apoyo en modelos teóricos que permitirán llevar a cabo una investigación de gran impacto para SincoSoft S.A.S., Esto ayudará a la alta dirección y facilitará el proceso de transformación organizacional.

7. Diseño Metodológico

7.1. Tipo de Investigación

Este trabajo tiene como objetivo construir una investigación mixta de características aplicadas generadas soluciones a través de los problemas identificados, como menciona (Grajales, 2000) La investigación aplicada está relacionada con la investigación básica, ya que depende de los hallazgos y progresos de la investigación básica, Pero lo que la distingue es el interés por la aplicación del conocimiento, los beneficios y los resultados prácticos. La investigación aplicada tiene como objetivo conocer, hacer, actuar, construir y cambiar.

De acuerdo a propuesta para la investigación en SincoSoft S.A.S. el cual se basa en un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas para abordar los objetivos establecidos. En primer lugar, se utilizará un enfoque exploratorio y descriptivo para identificar las variables más relevantes del modelo de gestión del cambio organizacional y realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa frente a la innovación. Para ello, se aplicarán cuestionarios estructurados a una muestra representativa de empleados y directivos, con el fin de recolectar datos cuantitativos sobre la percepción que tienen sobre la gestión del cambio. Lo que permitirá explorar aspectos más profundos relacionados con la cultura organizacional y las estrategias de innovación, basadas en teorías de autores como (Lewin, Kotter y Schein).

Una observación directa de los procesos internos también contribuirá al diagnóstico, permitiendo identificar prácticas cotidianas de gestión del cambio. La información recolectada será analizada utilizando un enfoque cualitativo para detectar patrones y temas emergentes, mientras que los datos cuantitativos serán procesados mediante análisis estadísticos descriptivos. El modelo de gestión del cambio que se desarrollará se basará en los principios de Lewin (1951) sobre el cambio en tres fases, las ocho etapas de Kotter para la implementación efectiva de cambios, y la importancia de la cultura organizacional según Schein.

El objetivo final es diseñar un modelo estratégico de gestión del cambio que no solo responda a las necesidades inmediatas de SincoSoft S.A.S., sino que también promueva la innovación y adaptabilidad a largo plazo, alineado con la ventaja competitiva de la empresa según el enfoque de (Porter, 1990).

7.2. Análisis Externo

Como afirma (Mercado, 2014) el análisis PESTEL representa un enfoque o instrumento empleado por los especialistas en marketing para examinar y supervisar los elementos macro ambientales que influyen en una entidad. Este procedimiento tiene como finalidad principal la detección de posibles riesgos y áreas de vulnerabilidad, las cuales serán posteriormente utilizadas para confeccionar una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, así como para llevar a cabo un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, conocido como FODA.

Citando a (Kotler, 2013), El uso del análisis PESTEL implica describir el entorno en el cual una entidad opera, Este método contempla elementos significativos del entorno externo, los cuales son fundamentales para el funcionamiento de la entidad, ya que simplifica la toma de decisiones cruciales. Esto es especialmente relevante al momento de crear estrategias a corto, mediano y largo plazo; A continuación, en la tabla 7, se detallan los seis elementos que conforman la evaluación, siguiendo la perspectiva de (Kotler, 2013).

Tabla 7
Componentes PESTEL.

Categoría	Leyes / Decretos	Oportunidades	Amenazas	Análisis del sector
Político	Ley 1834 de 2017 (Ley de Economía Naranja); TLC con EE.UU. (2006) ; Acuerdo Comercial con UE (2013)	- Incentivos fiscales y apoyo gubernamental.	- Inestabilidad política y problemas de seguridad en algunas regiones.	El gobierno apoya el sector con incentivos, pero la inestabilidad política y burocracia podrían ralentizar el progreso.
		- Acceso a nuevos mercados mediante acuerdos comerciales.	- Cambios en políticas pueden afectar el sector.	

Categoría	Leyes / Decretos	Oportunidades	Amenazas	Análisis del sector
		<ul style="list-style-type: none"> - Fomento a la innovación y el emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia y corrupción pueden frenar iniciativas. 	
Económico	Ley 1676 de 2013 (Acceso al crédito); Decreto 957 de 2019 (Incentivos a startups); Plan Vive Digital (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico moderado y diversificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación y volatilidad cambiaria encarecen importaciones. 	El sector está en expansión, pero la volatilidad económica y el financiamiento limitado son obstáculos para el crecimiento.
		<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a financiamiento y capital de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desigualdad económica limita el poder adquisitivo. 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la brecha digital expande el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de financiamiento para PYMES. 	
Social	Ley 1341 de 2009 (Sociedad de la Información); Decreto 2369 de 2015 (Educación digital); Ley 1955 de 2019 (Plan Nacional de Desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> - Población joven y adopción creciente de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desigualdad social limita acceso a productos tecnológicos. 	Alta adopción de tecnología entre jóvenes, pero la desigualdad limita el acceso, especialmente en zonas rurales.

Categoría	Leyes / Decretos	Oportunidades	Amenazas	Análisis del sector
		<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la educación STEM facilita talento local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencias en adopción tecnológica entre zonas rurales y urbanas. 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Expansión del comercio electrónico y digitalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios rápidos en las demandas de los consumidores. 	
Tecnológico	Ley 1753 de 2015 (Redes 4G y 5G); Decreto 2142 de 2021 (Tecnología 5G); Ley 1286 de 2009 (Ciencia y Tecnología)	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de redes 4G y 5G impulsa tecnologías avanzadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura tecnológica limitada en zonas rurales. 	La expansión de redes 5G es clave, pero la competencia internacional y las limitaciones de infraestructura rural son grandes desafíos.
		<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de centros tecnológicos en ciudades clave. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia internacional en innovación. 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Digitalización de sectores clave (banca, salud, educación). 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos en I+D para empresas pequeñas. 	

Categoría	Leyes / Decretos	Oportunidades	Amenazas	Análisis del sector
Ecológico	Ley 1672 de 2013 (RAEE); Decreto 1076 de 2015 (Residuos peligrosos); Ley 1715 de 2014 (Energías renovables)	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor conciencia sobre sostenibilidad mejora reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas ambientales más estrictas aumentan costos operativos. 	La sostenibilidad abre nuevas oportunidades, pero también representa costos adicionales y desafíos regulatorios.
		<ul style="list-style-type: none"> - Normativas ambientales impulsan negocios en reciclaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático puede afectar infraestructura tecnológica. 	
		<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de adopción de energías renovables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presión para adoptar prácticas sostenibles requiere inversión. 	
Legal	Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos); Decreto 1377 de 2013 (Reglamentación de Protección de Datos); Ley 1915 de 2018 (Propiedad Intelectual); Ley 2010 de 2019 (Incentivos fiscales para I+D)	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de leyes de protección de datos genera confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de leyes de protección de datos puede ser costoso. 	El cumplimiento legal mejora la confianza, pero la piratería y los costos regulatorios siguen siendo barreras importantes.
		<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos fiscales reducen cargas y fomentan innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Piratería y uso no autorizado de software son un problema. 	

Categoría	Leyes / Decretos	Oportunidades	Amenazas	Análisis del sector
		- Mayor protección de la propiedad intelectual.	- Cambios frecuentes en la legislación fiscal generan incertidumbre.	

Fuente: Elaboración propia, tomado como referencia (Kotler, 2013).

Para SincoSoft S.A.S., una empresa que ofrece soluciones ERP en Colombia, el análisis PESTEL presenta oportunidades valiosas y desafíos importantes a considerar. El creciente apoyo gubernamental hacia la digitalización, con incentivos fiscales y planes como Vive Digital y la Ley de Economía Naranja, favorece la adopción de tecnología en sectores clave, lo que abre la puerta para que SincoSoft S.A.S. amplíe su base de clientes, especialmente en industrias como comercio, manufactura y servicios. Además, la expansión de la infraestructura de redes 4G y 5G potenciará el uso de ERP en tiempo real y la adopción de soluciones en la nube, un área en la que SincoSoft podría destacar.

Sin embargo, la empresa debe enfrentar retos significativos, como la competencia internacional, que podría intensificarse a medida que grandes jugadores globales ingresan al mercado local. Adicionalmente, SincoSoft S.A.S. debe cumplir con las regulaciones de protección de datos (Ley 1581 de 2012) y ciberseguridad, donde las medidas de seguridad que las organizaciones deben implementar para cumplir con esta ley tienen un enfoque clave en la prevención de riesgos cibernéticos. Con el fin de asegurar que los sistemas informáticos sean seguros, proteger los datos personales de accesos no autorizados, y garantizar que se realicen auditorías periódicas sobre el manejo de estos datos son aspectos fundamentales tanto de la ley como de la ciberseguridad. lo que puede implicar inversiones adicionales en sus sistemas de seguridad. La volatilidad económica y las limitaciones tecnológicas en zonas rurales también pueden restringir el acceso a ciertos mercados, aunque representan una oportunidad para desarrollar soluciones más accesibles y escalables.

En este contexto, SincoSoft S.A.S. tiene la oportunidad de posicionarse como líder en el mercado de ERP local si se enfoca en ofrecer soluciones personalizadas y escalables para empresas medianas y pequeñas, adaptándose a las normativas locales y promoviendo el uso

eficiente de la tecnología para mejorar la competitividad de sus clientes. El enfoque en la innovación y la adaptación a un entorno regulatorio cambiante será clave para asegurar su éxito a largo plazo.

7.3. Análisis Interno

En el desarrollo de la investigación El instrumento utilizado para SincoSoft S.A.S., el diseño y aplicación un diagnóstico mediante formato digital, dispuesta por las 5 variables establecidas conformada por 30 preguntas, como se presentan en la siguiente Tabla 8.

Tabla 8

Variables Instrumento de Evaluación.

Variables	Número de Preguntas
Desarrollo Organizacional	6
Innovación	6
Liderazgo	6
Adaptabilidad	6
Gestión del cambio	6

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento para el diagnóstico fue elaborado con base en información del propósito del marco teórico, de igual manera tomando como punto de referencia los objetivos de información de los estudiosos para el planteamiento de la formulación y delineación de un modelo de gestión para el cambio, de la organización y sus todos los grupos de interés relacionados con el ejercicio, así mismo, Este instrumento es aceptado por expertos con el fin comprobar su relevancia y correlación con los objetivos del trabajo de investigación.

El instrumento para el análisis interno será aplicado a la población muestra, quienes calificarán de manera objetiva cada una de las preguntas, Teniendo en cuenta los factores y las preguntas inscritas, Según la escala de Likert que permite calificar cada ítem de acuerdo con 5 criterios establecidos en la Tabla 9.

Tabla 9*Calificación Instrumento Escala de Likert*

Calificación
Completamente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

Fuente elaboración propia, tomado como referencia escala de Likert.

7.4. Población, Muestra y Ficha Técnica

Para realizar un análisis interno que abarque los aspectos más relevantes de la organización de investigación, se llevará a cabo una encuesta dirigida a una muestra de 200 talentos de SincoSoft S.A.S., como se detalla en la Tabla 10, que presenta la fórmula utilizada para el cálculo de la muestra. Este enfoque permitirá captar las percepciones de los talentos sobre la organización, proporcionando insumos fundamentales para desarrollar un nuevo modelo de gestión del cambio que se implementará en SincoSoft S.A.S.

Tabla 10*Ficha Población y Muestra Modelo Gestión de Cambio Sincisoft S.A.S.*

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Ciclo de recolección de información	Q1-2024
Ubicación geográfica	Bogotá, Colombia
Población (Talentos SincoSoft)	240

CARACTERISTICAS	DESCRIPCIÓN
Formula de la muestra aplicada	<p>Calculadora de Muestral</p> <p>Margen de error: 10%</p> <p>Nivel de confianza: 99% ~</p> <p>Tamaño de Población: 240</p> <p>Calcular</p> <p>Margen: 5%</p> <p>Nivel de confianza: 99%</p> <p>Poblacion: 240</p> <p>Tamaño de muestra: 200</p> $n = \frac{z^2(p \cdot g)}{e^2} + \frac{z^2(p \cdot a)}{N}$ <p>Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales</p> <p>*n= Tamaño de la muestra</p> <p>Z= Nivel de confianza deseado</p> <p>p= Proporción de la población con la característica deseada (exito)</p> <p>q=Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)</p> <p>e= Nivel de error chapuesto a cometer</p> <p>N= Tamaño de la población</p>
Total, de la muestra	200
Tipo aplicado de muestra	No probabilístico por conveniencia
Sistema de captación de datos	Formulario digital
Numero de Preguntas	30
Escala de Likert aplicada	<p>Completamente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo Ni en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Completamente en desacuerdo</p>
Grupos perfilados en la muestra	<p>Dirección estratégica:</p> <p>Dirección Táctica:</p> <p>Dirección Operativa:</p>

Fuente: Elaboración Propia

7.5. Identificación de las variables

Partiendo de la investigación y documentación de estudio del marco de referencia, se adoptaron cinco variables estratégicas para el diseño del instrumento con el cual se realizara

el diagnóstico, las cuales nos proporcionarían información de alta relevancia que nos permitiría establecer el estado de la empresa en el inicio de trabajo de investigación, apoyando la construcción del nuevo modelo de gestión de cambio, la descripción de cada una de las variables nos permite identificar los componentes y soporte teórico en su definición como lo muestra a continuación la tabla.

Tabla 11
Variables Identificadas

VARIABLE	DESCRIPCION	COMPONENTES
Desarrollo organizacional	(Ortiz - Gutiérrez, 2021) El progreso de la estructura y funcionamiento de una entidad empresarial se vincula directamente con la comodidad laboral de sus empleados, considerado crucial durante un largo período; el ambiente laboral, siendo un factor clave para la productividad, puede actuar como un medidor de eficiencia en cualquier compañía. Con el fin de explorar tácticas de gestión que fomentan la evolución laboral y gerencial, con el propósito de promover el bienestar colectivo dentro de la empresa. Se llevan a cabo investigaciones documentales y observaciones sobre prácticas organizativas y el avance del recurso humano.	Estratégico Organizacional Recursos Clima organizacional
Innovación	(González, Canós, & Arias, 2022) Las habilidades gerenciales no se limitan a grupos definidos, ya que son necesarias en todas las áreas de la actividad gerencial. El cambio y la innovación exitosos requieren que los líderes aprovechen simultáneamente habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales. Un ejemplo de esto es la necesidad de integrar habilidades como la autogestión, la gestión de relaciones y la estrategia tecnológica en un	Innovación Adaptación al cambio Competitividad Mejora continua

VARIABLE	DESCRIPCION	COMPONENTES
	mismo objetivo organizacional para lograr los resultados deseados.	
Liderazgo	(Boy Barreto, Espinoza Valenzuela, Olmos Saldívar, & Carlos Ramos, 2022)El liderazgo es una capacidad de gestión que influye en los talentos y habilidades de un grupo humano, e incluye la gestión de recursos humanos, el liderazgo, la fortaleza organizacional, la permeabilidad, la sostenibilidad, la transparencia, etc., con el propósito de fortalecer de manera sostenible que el grupo de trabajo tenga la capacidad de desarrollar habilidades. Liderazgo significa ser capaz de influir en otras personas para que participen voluntariamente en el logro de una actividad u objetivo particular. Los líderes son responsables de dar forma al futuro de sus organizaciones, realizar tareas difíciles e inspirar a quienes los rodean a probar cosas nuevas.	Influencia Comunicación efectiva Empoderamiento Motivación y capacidad de inspirar Inteligencia Emocional
Adaptabilidad	(Lopez & Gomez, 2021) Es la capacidad de adaptarse, evolucionar y responder eficazmente a los cambios internos y externos. Esto se refiere a la flexibilidad y agilidad de una empresa para adaptar su estrategia, procesos, estructura y cultura organizacional a nuevas situaciones, nuevas tecnologías, cambios de mercado u otros factores que afectan el entorno empresarial.	Flexibilidad Resiliencia Aprendizaje continuo
Gestión del cambio	(Santos, Rodríguez Asto, & Edinson, 2023) Los cambios organizacionales son muy comunes y las empresas necesitan adaptarse a los nuevos cambios requeridos para implementar y mejorar procesos	Liderazgo efectivo Comunicación efectiva Adaptación y Flexibilidad

VARIABLE	DESCRIPCION	COMPONENTES
		Gestión de riesgo y resolución de problemas

Fuente Elaboración propia.

Las cinco variables estratégicas identificadas (desarrollo organizacional, innovación, liderazgo, adaptabilidad y gestión del cambio) proporcionan un marco integral para evaluar el estado actual de la empresa y fundamentar la creación de un nuevo modelo de gestión del cambio. Estas variables destacan la importancia del bienestar laboral, la capacidad de adaptación, el liderazgo inspirador y la mejora continua, factores clave para impulsar la evolución organizacional y garantizar la competitividad en un entorno empresarial dinámico.

7.6. Instrumento de Medición

Para el desarrollo de la investigación se detalla instrumento construido en la tabla 12, el cual será aplicado en SincoSoft S.A.S.

Tabla 12

Detalle Instrumento Detallado de Variables y Preguntas

A. Desarrollo Organizacional		
Preguntas	1	La gestión del conocimiento está considerada como un factor diferenciador para la empresa y por consiguiente se enmarca en su estrategia organizacional
	2	Promueve los valores organizaciones, contando con una visión global y ayudando en la estrategia de la compañía.
	3	¿Crees que los líderes de la empresa comunican de forma óptima las metas y los objetivos organizacionales?
	4	¿Crees que se comunican los detalles y objetivos de los proyectos y tareas asignadas?
	5	¿Recibes suficiente información y recursos para llevar a cabo tus tareas de manera efectiva?
	6	¿Consideras que haces parte del desarrollo de la organización?
B. Innovación		

Preguntas	1	¿Consideras que la organización genera espacios que fomenten el trabajo creativo?
	2	¿Hace parte de los objetivos de la organización fomentar la innovación dentro de los equipos de trabajo?
	3	¿Tiene la organización planes de acción concretos que apalanquen la innovación?
	4	¿Consideras que las capacidades, recursos o activos actuales impulsan diferenciadores en el modelo de negocio?
	5	¿Los líderes muestran interés por estar a la vanguardia de tendencias y/o mejores prácticas acorde con su perfil?
	6	¿Se adapta la organización a las transformaciones digitales y nuevas tecnologías que dan valor a la fuerza laboral?
C. Liderazgo		
Preguntas	1	¿Mantienen los líderes al tanto a los miembros del equipo de los resultados derivados de sus desempeños individuales y comunes?
	2	¿Sientes que los líderes confían en las capacidades de sus equipos y/o colaboradores?
	3	¿Consideras que los líderes asignan tareas que contribuyen con el desarrollo de carrera?
	4	¿Los líderes tienen el conocimiento técnico requerido para hacer su trabajo de manera efectiva?
	5	¿Las acciones de mi líder muestran que valora mi punto de vista, incluso si es diferente al suyo?
	6	¿Los líderes otorgan la autonomía necesaria para hacer el trabajo?

D. Adaptabilidad		
Preguntas	1	¿Es evidente la capacidad para trabajar con eficacia en situaciones diversas y/o poco habituales, con personas o grupos diferentes?
	2	¿La versatilidad de los equipos es una característica dentro de la organización?
	3	¿Cuentan los colaboradores con la habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno (oportunidades y amenazas), y para identificar las características propias de la organización (debilidades y fortalezas)?
	4	¿Cuentan los colaboradores con la capacidad para sobreponerse a situaciones adversas y seguir avanzando?
	5	¿Tiene la organización una alta rotación de personal?
	6	¿Se consideran los cambios dentro de la organización como un nuevo desafío?
E. Gestión del cambio		
Preguntas	1	¿Se generan estrategias para facilitar el cambio organizacional de manera fluida?
	2	¿El cambio hace parte de los desafíos del día a día?
	3	¿Cuándo hay cambios en la estructura de la organización, se socializan de manera anticipada y asertiva?
	4	¿Considera que los líderes facilitan la transición al momento de enfrentar cambios o implementar nuevas estrategias?
	5	¿Se reciben los cambios de manera positiva?
	6	¿Se preocupa la compañía por el bienestar de los colaboradores frente a los posibles cambios?

Fuente: Elaboración propia.

7.7. Validación del Instrumento de Medición

Realizado la validación del instrumento utilizando el índice VAiken, estableciendo la escala para ser calificada de la siguiente manera donde (1) muy importante y (0) poco impórtate, lo cual nos ayuda a tener una evaluación más precisa los aspectos claridad, comprensión, pertinencia y suficiencia en las preguntas diseñadas (Aiken, 1980). La valoración de los cinco expertos como se evidencia en la tabla 13, nos permite evaluar y ajustar las preguntas planteadas como resultados se obtuvo una ponderación de 1 soportado en la tabla 14 y en el anexo B como consolidado de las encuestas diligenciadas.

Tabla 13

Validadores Instrumentos

VALIDADOR	PERFIL
Marcela Lugo	Consultora, investigadora, especialista en gestión del cambio y comportamiento de las organizaciones tecnológicas.
Araeliz Mendoza	Consultora, docente, investigadora en gestión de Talento Humano
Walter Hernández	Consultor, especialista en transformación y agilidad organizacional
Sandra Maya	Consultor, docente, especialista en estrategias organizacionales y talento humano
Pablo Hernández	investigador, director talento humano y cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia.

8. Diagnóstico Organizacional

La muestra estuvo compuesta por 200 colaboradores, quienes participaron voluntariamente a través de un cuestionario distribuido por medio de Google Forms. La recolección de datos se realizó de forma completamente anónima, garantizando la confidencialidad de todos los participantes. La muestra incluyó tanto hombres como mujeres, sin distinción de género, asegurando así la diversidad dentro del grupo estudiado. Esta metodología permitió obtener respuestas sinceras y libres de sesgos relacionados con la identificación personal, favoreciendo la calidad y veracidad de los datos recolectados.

Los datos obtenidos a partir de esta muestra diversa y anónima permitieron realizar un análisis detallado sobre las percepciones de los colaboradores respecto a las estrategias de cambio organizacional. Al examinar las respuestas, se identificaron tendencias significativas que reflejan la opinión general de los participantes sobre la implementación de dichas estrategias. Este enfoque no solo ayuda a entender mejor las actitudes de los empleados hacia el cambio, sino que también proporciona información valiosa para la toma de decisiones en el futuro.

Con esta investigación, se busca facilitar la adaptación de las organizaciones a nuevas realidades y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y receptivo. Al comprender las inquietudes y expectativas de los colaboradores, las empresas pueden diseñar estrategias más efectivas que no solo promuevan el cambio, sino que también fortalezcan la confianza y el compromiso del personal. Así, el objetivo último de esta recolección de datos y análisis es contribuir al desarrollo de un modelo organizacional más ágil y alineado con las necesidades de sus integrantes, garantizando un crecimiento sostenible y positivo para todos.

8.1. Procesamiento de Datos

Con esta investigación, se busca facilitar la adaptación de las organizaciones a nuevas realidades y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y receptivo. Al comprender las inquietudes y expectativas de los colaboradores, las empresas pueden diseñar estrategias más efectivas que no solo promuevan el cambio, sino que también fortalezcan la confianza y el compromiso del personal. Así, el objetivo último de esta recolección de datos y análisis es contribuir al desarrollo de un modelo organizacional más ágil y alineado con las necesidades de sus integrantes, garantizando un crecimiento sostenible y positivo para todos.

8.1.1. Análisis de Datos Demográficos

Dentro de los resultados demográficos recolectados por el instrumento se destacan los siguientes hallazgos:

- * El 85% de los cargos de la empresa pertenecen al área operativa, con perfiles de operadores de transporte y auxiliares.
- * Se encuentra una menor participación del género femenino frente al género masculino en cargos tácticos y estratégicos de la empresa (29% vs 71%).
- * El 57% de los colaboradores que desempeñan cargos estratégicos y tácticos cuentan con un nivel de escolaridad de tipo posgrado.
- * El promedio de antigüedad de los colaboradores en la empresa se encuentra entre uno y tres años.
- * El 42% de los colaboradores se encuentran en un rango de edad entre 25 y 35 años, lo que los clasifica dentro de la categoría de generación millennial.

8.1.2. Análisis de las Dimensiones del Instrumento

El análisis de cada pregunta por dimensión en el instrumento de medición de SincoSoft S.A.S se llevó a cabo utilizando la información obtenida tras aplicar el diagnóstico a la muestra seleccionada (ver Anexo C).

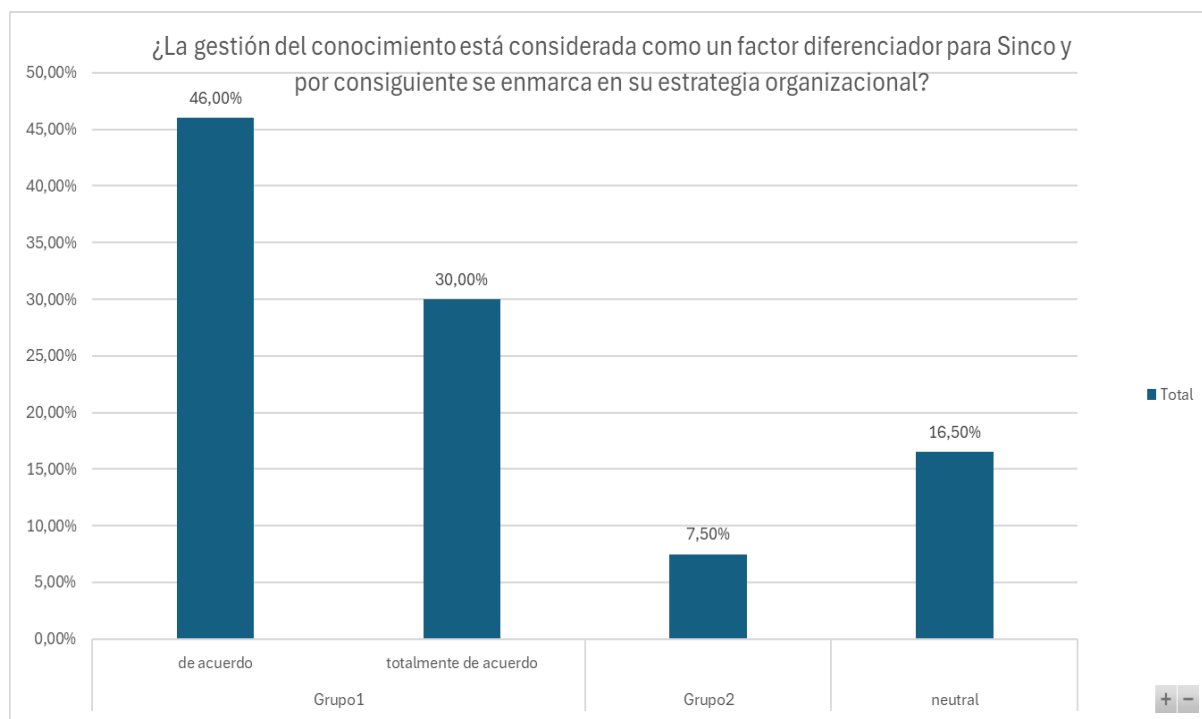
8.1.3. Análisis de Datos

Con base en los resultados del instrumento de medición, presentamos a continuación los hallazgos más destacados en cada una de las dimensiones evaluadas para SincoSoft S.A.S. Se resaltan las fortalezas, la situación actual y las oportunidades de mejora.

8.1.3.1. Desarrollo Organizacional

El análisis de la percepción sobre si la gestión del conocimiento está considerada como un factor diferenciador para SincoSoft y forma parte de su estrategia organizacional refleja opiniones mayoritariamente positivas. De un total de 200 respuestas, el 76% (60 respuestas "totalmente de acuerdo" y 92 "de acuerdo") indica que los colaboradores perciben la gestión del conocimiento como un elemento estratégico en la organización ver Figura 3, Esto sugiere que la mayoría de los empleados reconoce la importancia de gestionar y compartir el conocimiento interno para impulsar la innovación y la eficiencia. Según Chiavenato (2017), la gestión del conocimiento se considera un pilar fundamental del desarrollo organizacional, ya que permite a las empresas capitalizar sus competencias y experiencias colectivas, diferenciándose así de la competencia.

Figura 3
Análisis Desarrollo Organizacional Pregunta 1



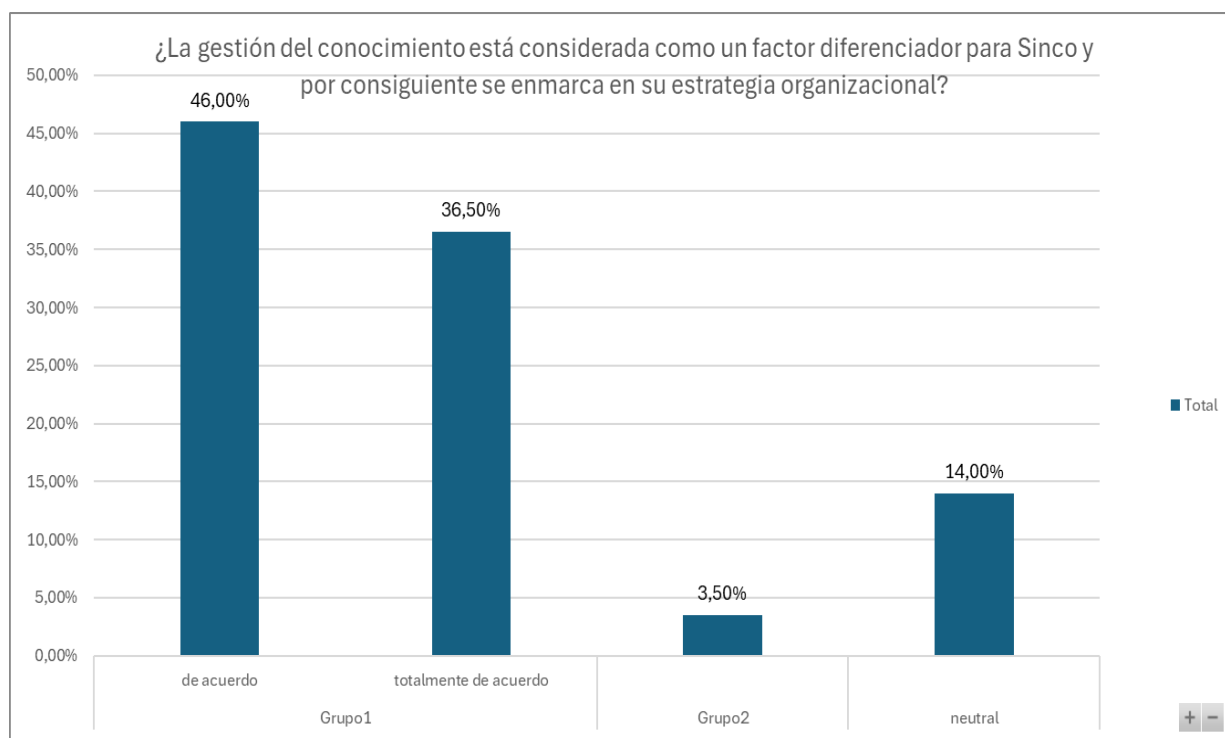
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 3, el 16.5% de los encuestados se mostró neutral ante esta afirmación como se evidencia en la figura 3, lo cual podría indicar que algunos colaboradores no tienen claridad sobre cómo se implementa la gestión del conocimiento en SincoSoft o no ven un impacto directo en su labor diaria. Esto coincide con lo señalado por Robbins y Judge (2013), quienes afirman que, para que la gestión del conocimiento sea verdaderamente efectiva, es necesario que todos los miembros de la organización comprendan su valor y estén alineados con las estrategias implementadas.

Por otro lado, un 7.5% (10 respuestas "en desacuerdo" y 5 "totalmente en desacuerdo") no considera que la gestión del conocimiento sea un factor diferenciador o que esté claramente enmarcado en la estrategia organizacional como se evidencia en la figura 3, Según Senge (2010), esta percepción puede deberse a la falta de una cultura organizacional que fomente de manera activa el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimientos entre los colaboradores. La ausencia de políticas claras o de incentivos para compartir el conocimiento puede llevar a que algunos empleados no perciban este aspecto como una prioridad estratégica.

A continuación, en figura 4, de acuerdo con el análisis de la percepción sobre si se promueven los valores organizacionales con una visión global y se apoya la estrategia de SincoSoft muestra resultados mayoritariamente positivos. De un total de 200 respuestas, el 82.5% (73 respuestas "totalmente de acuerdo" y 92 "de acuerdo") considera que la organización fomenta sus valores y contribuye de manera efectiva a la implementación de su estrategia global como se evidencia en la (Figura 4). Esto indica que la mayoría de los colaboradores siente que existe un compromiso significativo con la cultura organizacional y que los valores son parte integral de la dirección estratégica de la empresa. Según Chiavenato (2017), los valores organizacionales son esenciales para orientar el comportamiento de los empleados y alinear sus acciones con los objetivos estratégicos, fomentando un sentido de pertenencia y cohesión.

Figura 4
Desarrollo Organizacional Pregunta 2

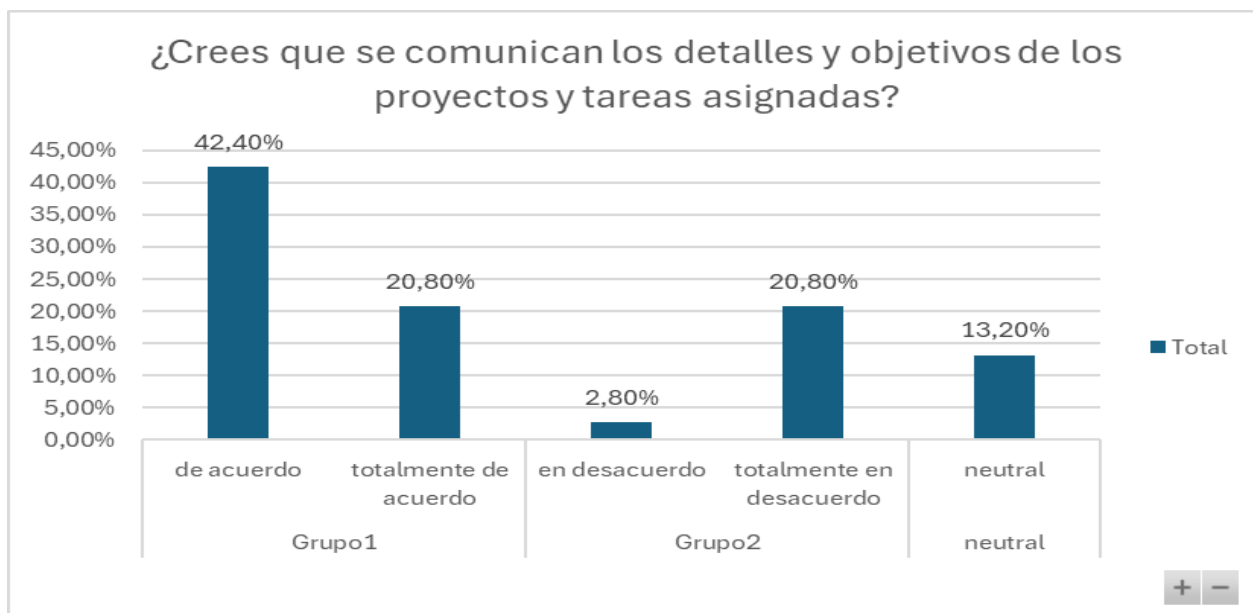


Fuente: Elaboración propia

Un 14% de los encuestados se mostró neutral ante esta afirmación en la figura 4, lo cual sugiere que algunos colaboradores pueden no estar completamente convencidos o no perciben de manera clara cómo los valores influyen en la estrategia de la organización. Según Robbins y Judge (2013), para que los valores organizacionales se conviertan en una verdadera guía de comportamiento y decisión, es fundamental que sean comunicados y ejemplificados de manera consistente por los líderes y que se integren en todos los procesos y políticas de la empresa.

Solo el 3.5% (5 respuestas "en desacuerdo" y 2 "totalmente en desacuerdo") no percibe que los valores organizacionales se promuevan de manera efectiva o que se alineen con la estrategia global de la compañía como se evidencia en la figura 4. Esta percepción podría estar relacionada con una falta de comunicación o con la falta de coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales en la organización. Schein (2010) menciona que una cultura organizacional sólida requiere que los valores no solo se promuevan a nivel discursivo, sino que se reflejen en las acciones y decisiones diarias de todos los niveles de la empresa.

Figura 5
Desarrollo Organizacional Pregunta 3

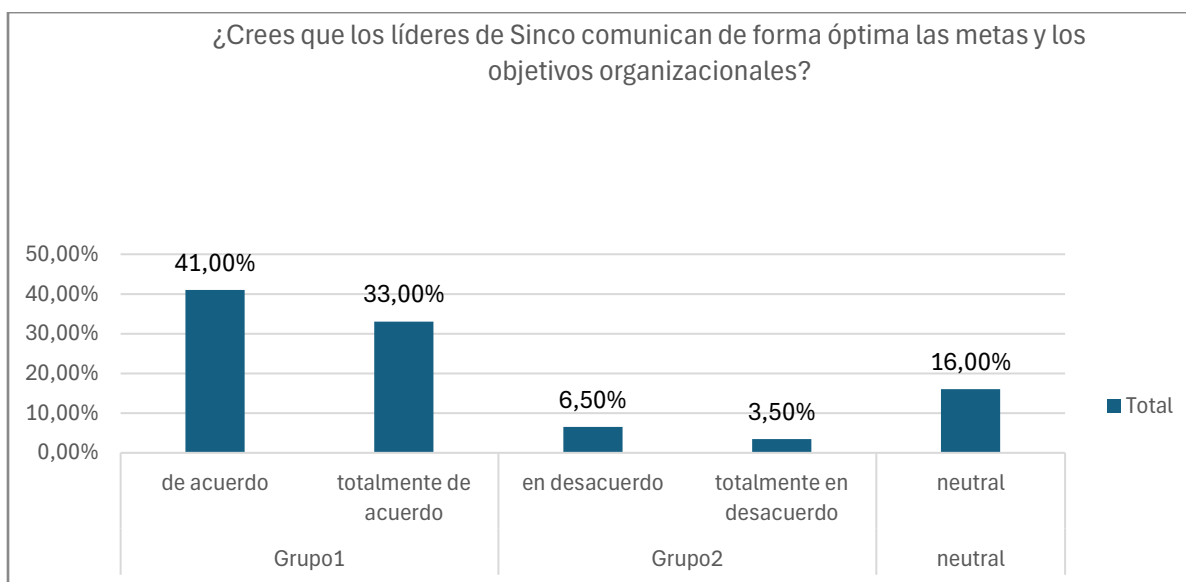


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 5, El análisis de los datos sobre la comunicación de los detalles y objetivos de los proyectos y tareas asignadas revela que, aunque una mayoría de los colaboradores percibe una comunicación adecuada (63,20% entre "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"), existe un porcentaje significativo del 36,8% que muestra opiniones neutrales o negativas. A continuación, se evidencia en la figura 5. Este grupo de colaboradores podría estar experimentando dificultades en la claridad o consistencia de la información, lo que podría afectar su comprensión de los proyectos y su desempeño. Un 20% de los encuestados expresó una percepción muy negativa, lo que subraya la necesidad urgente de mejorar los canales de comunicación internos. La implementación de un sistema de información robusto y centralizado podría ser una efectiva para mejorar la transparencia y accesibilidad de la información, minimizando las respuestas neutrales y negativas. Además, la creación de espacios de diálogo más abiertos y frecuentes, donde los colaboradores puedan recibir retroalimentación y resolver dudas sobre sus tareas, contribuiría a alinear mejor a los equipos con los objetivos organizacionales (Kotter, 2012).

El análisis de los datos en la figura 5, sobre la comunicación de los detalles y objetivos de los proyectos y tareas asignadas indica que, si bien el 63,20% de los colaboradores percibe la comunicación como adecuada (sumando las respuestas "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo"), un 36,8% presenta opiniones neutrales o negativas. Este último grupo podría estar enfrentando dificultades en la claridad y consistencia de la información, lo que puede afectar su comprensión de los proyectos y su rendimiento. Además, un 20% de los encuestados manifestó una percepción muy negativa, lo que resalta la urgente necesidad de mejorar los canales de comunicación internos.

Figura 6
Desarrollo Organizacional Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia.

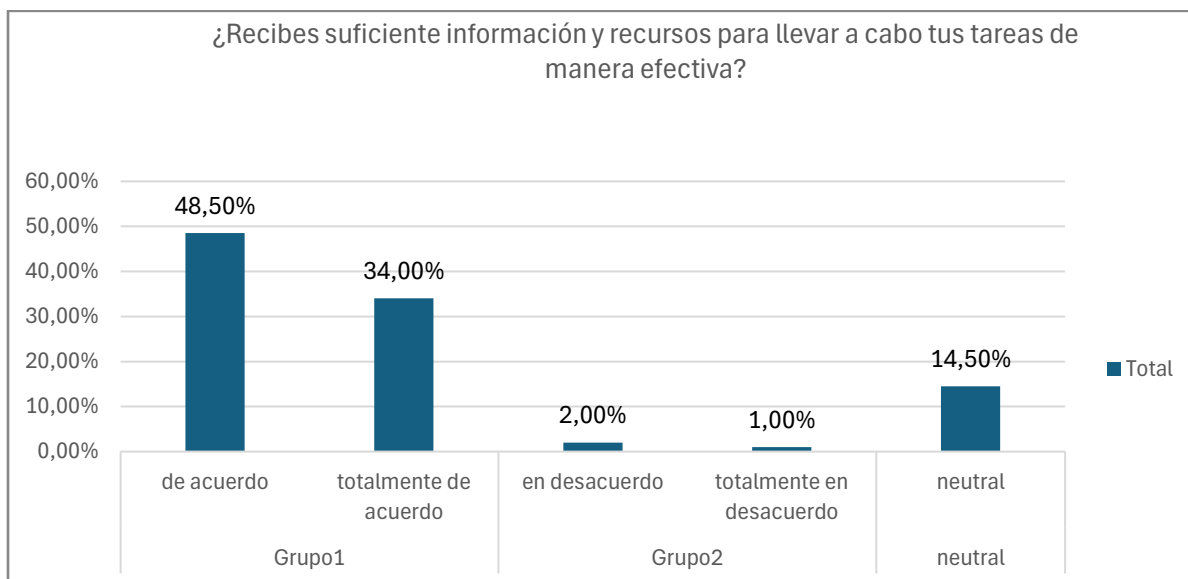
De acuerdo con la Figura 6, el análisis de la percepción sobre la capacidad de los líderes de SincoSoft para comunicar de manera óptima las metas y los objetivos organizacionales refleja opiniones en su mayoría positivas. De un total de 200 respuestas, el 74% (66 respuestas "totalmente de acuerdo" y 82 "de acuerdo") considera que los líderes comunican de forma efectiva los objetivos de la organización. Esto sugiere que una gran parte de los colaboradores percibe una claridad en la comunicación de las metas, lo cual es fundamental para el alineamiento y la coordinación de esfuerzos en la empresa. Según

Robbins y Judge (2013), una comunicación clara y consistente es esencial para el éxito organizacional, ya que permite a los empleados entender las expectativas, prioridades y la dirección estratégica de la compañía.

Según la figura 6, El 16% de los encuestados se mostró neutral, lo cual puede indicar que algunos colaboradores no experimentan directamente esta comunicación o no la perciben como relevante para su rol específico. Según Chiavenato (2017), la comunicación organizacional debe adaptarse a las necesidades y contextos de los diferentes niveles jerárquicos y funcionales, para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan su contribución al logro de los objetivos globales.

Por otro lado, el 10% de las respuestas (13 "en desacuerdo" y 7 "totalmente en desacuerdo") refleja una percepción negativa respecto a la capacidad de los líderes para comunicar de manera óptima los objetivos como se observa en la figura 6. Esta percepción puede estar asociada a una falta de coherencia en la comunicación o a una percepción de que los mensajes no son lo suficientemente claros o frecuentes. Según Schein (2010), cuando los líderes no logran transmitir de manera efectiva las metas y objetivos, se genera confusión y falta de compromiso en los colaboradores, afectando su desempeño y motivación.

Figura 7
Desarrollo Organizacional Pregunta 5



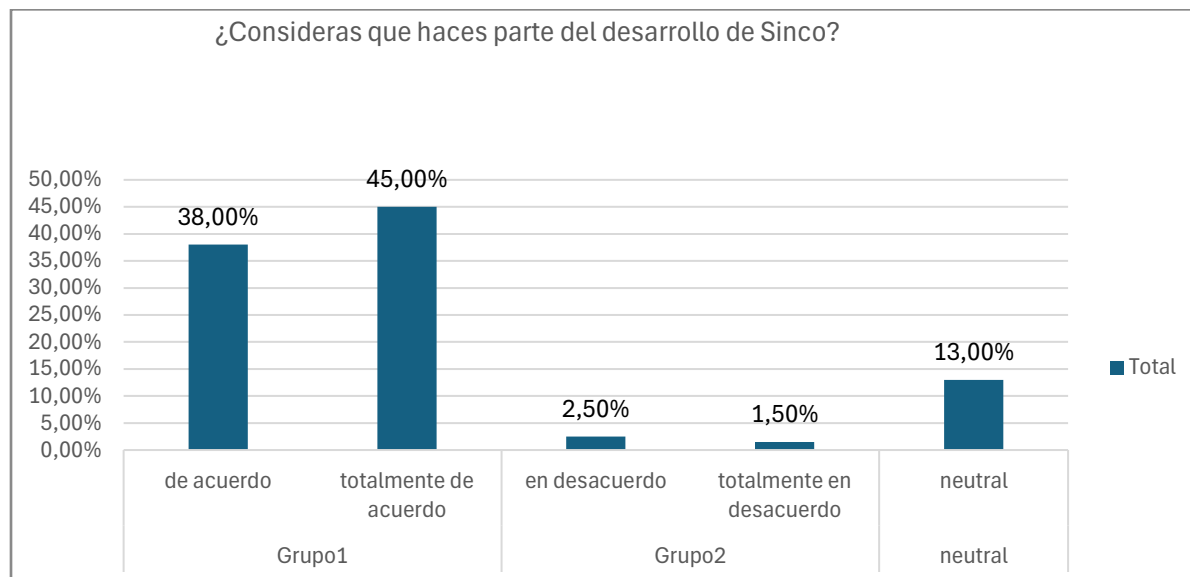
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 7, el análisis de la percepción sobre si los colaboradores reciben suficiente información y recursos para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva muestra una tendencia positiva. De un total de 200 respuestas, el 83.5% (68 respuestas "totalmente de acuerdo" y 97 "de acuerdo") indica que los empleados consideran contar con la información y los recursos necesarios para desempeñar sus funciones. Esta percepción es clave, ya que el acceso adecuado a información y herramientas contribuye significativamente al rendimiento y a la satisfacción laboral. Según Chiavenato (2017), proporcionar a los empleados los recursos necesarios es fundamental para que puedan alcanzar sus metas y contribuir de manera efectiva a los objetivos organizacionales.

Un 14.5% de los encuestados se mostró neutral, lo que podría indicar que algunos colaboradores no tienen una opinión clara sobre este aspecto o que experimentan variaciones en el acceso a información y recursos. Esto sugiere que podría haber áreas dentro de la organización donde la comunicación y el suministro de recursos son menos efectivos. Como mencionan Robbins y Judge (2013), la falta de claridad en la comunicación de recursos disponibles puede generar incertidumbre y afectar la productividad.

Por otro lado, el 3% (4 respuestas "en desacuerdo" y 2 "totalmente en desacuerdo") no considera que reciba la información y los recursos adecuados como se evidencia en la figura 7. Esta percepción podría estar relacionada con situaciones específicas donde los colaboradores sienten que carecen de las herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente. Según Schein (2010), es fundamental que la alta dirección identifique y aborde las áreas de mejora en la provisión de recursos, ya que una percepción negativa en este sentido puede afectar el compromiso y la motivación de los empleados.

Figura 8
Desarrollo Organizacional Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis de la percepción sobre si los colaboradores consideran que forman parte del desarrollo de SincoSoft muestra una respuesta predominantemente positiva figura 8. De un total de 200 respuestas, el 83% (90 respuestas "totalmente de acuerdo" y 76 "de acuerdo") indica que los empleados sienten que contribuyen al desarrollo de la organización. Esta percepción es fundamental, ya que un sentido de pertenencia y contribución al crecimiento organizacional puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. Según Chiavenato (2017), la participación activa de los colaboradores en el desarrollo organizacional es clave para crear una cultura de trabajo positiva y fomentar la innovación.

El 13% de los encuestados se mostró neutral, lo que puede indicar que algunos colaboradores no tienen una opinión clara o no se sienten completamente involucrados en el desarrollo de SincoSoft. Este aspecto resalta la necesidad de mejorar la comunicación y la inclusión de todos los empleados en procesos y decisiones relevantes para la organización. Robbins y Judge (2013) sugieren que, para maximizar la participación de los colaboradores, es esencial fomentar un ambiente donde se reconozcan y valoren sus aportes.

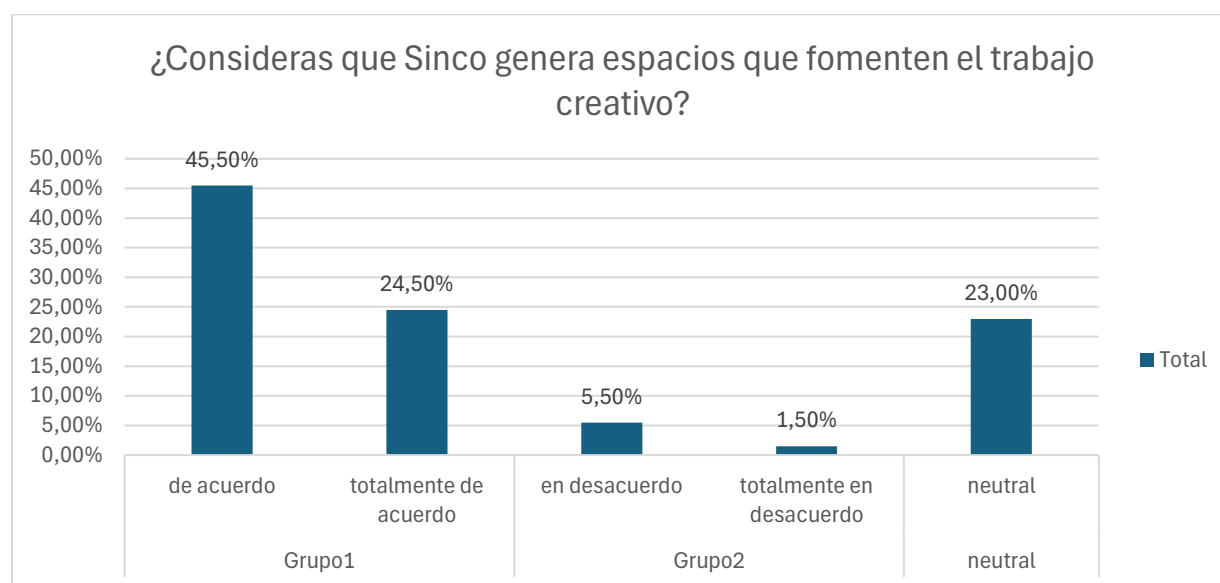
Por otro lado, un 4% (5 respuestas "en desacuerdo" y 3 "totalmente en desacuerdo") no siente que forme parte del desarrollo de la organización. Esta percepción puede reflejar una

desconexión entre los colaboradores y los objetivos estratégicos de SincoSoft, lo cual puede ser perjudicial para la moral y el compromiso general. Según Schein (2010), es crucial que los líderes se aseguren de que todos los miembros del equipo comprendan cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización, ya que la falta de alineación puede llevar a la desmotivación y a una menor productividad.

8.1.3.2. Innovación

El análisis de la percepción sobre si SincoSoft genera espacios que fomenten el trabajo creativo muestra resultados en su mayoría positivos como se evidencia en la figura 9, aunque también refleja áreas de mejora. De un total de 200 respuestas, el 70% (49 respuestas "totalmente de acuerdo" y 91 "de acuerdo") considera que la organización promueve entornos que estimulan la creatividad. Esto indica que muchos colaboradores sienten que tienen oportunidades para innovar y contribuir con ideas creativas, lo cual es fundamental para el crecimiento y la adaptabilidad de la empresa. Según Tidd y Bessant (2014), un entorno que fomenta la creatividad es esencial para el desarrollo de productos y procesos innovadores, y puede llevar a mejoras significativas en la competitividad de la organización.

Figura 9
Innovación Pregunta 1

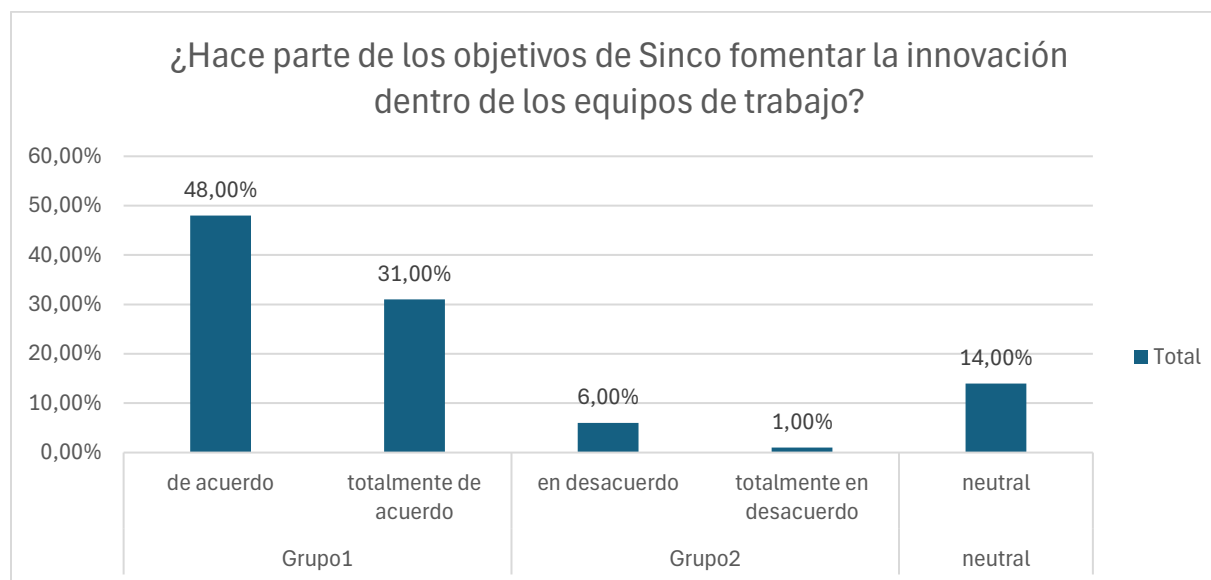


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 9, 23% de los encuestados se mostró neutral, lo que puede indicar que algunos colaboradores no tienen una opinión clara sobre el tema o que su experiencia varía dentro de diferentes áreas de la organización. Esta neutralidad sugiere que podría haber inconsistencias en cómo se perciben los espacios creativos en diferentes equipos o departamentos. Según Chesbrough (2012), la innovación requiere una cultura organizacional que apoye la creatividad y el intercambio de ideas, y la falta de claridad en este aspecto puede limitar el potencial creativo de los empleados.

Por otro lado, el 7% (11 respuestas "en desacuerdo" y 3 "totalmente en desacuerdo") no siente que se fomenten espacios creativos en SincoSoft. Como lo indica la figura 9. Esta percepción puede ser indicativa de barreras en la cultura organizacional que inhiben la creatividad, como una falta de apoyo a la experimentación o una estructura demasiado rígida. Drucker (2014) enfatiza que las organizaciones deben crear un ambiente donde se valore el pensamiento creativo y se celebren los intentos de innovación, incluso si no siempre resultan en éxito.

Figura 10
Innovación Pregunta 2



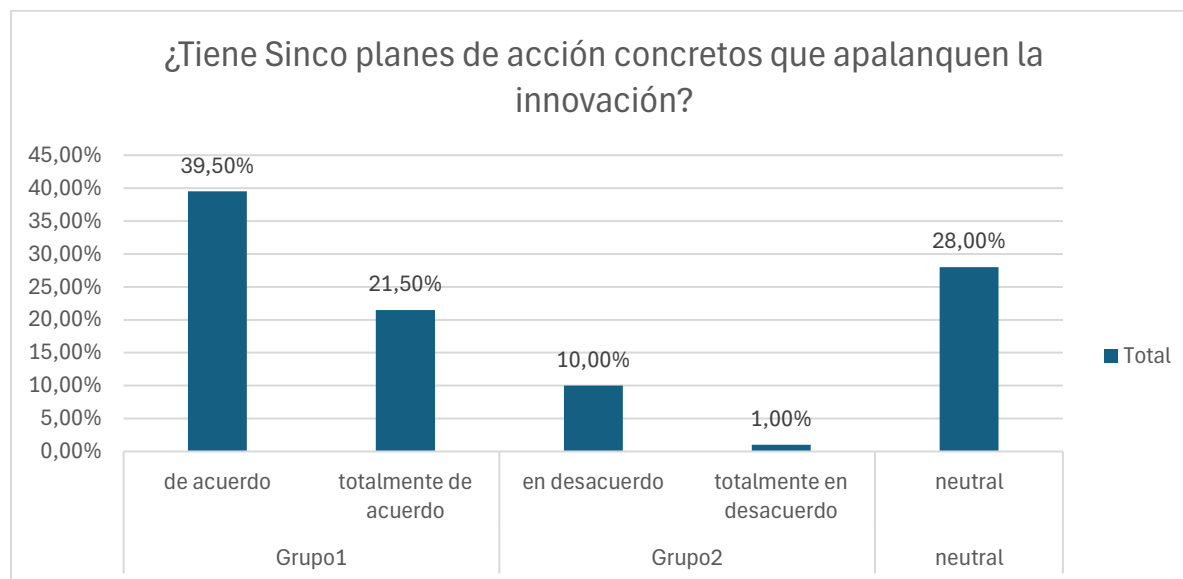
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la percepción evidenciado en la figura 10, sobre si fomentar la innovación es parte de los objetivos de SincoSoft revela una tendencia positiva en la mayoría de las respuestas; De un total de 200 encuestados, el 79% (62 respuestas "totalmente de acuerdo" y 96 "de acuerdo") considera que la organización tiene como objetivo explícito promover la innovación dentro de los equipos de trabajo. Esta alta percepción de apoyo a la innovación es fundamental, ya que un entorno que valora y promueve la creatividad puede llevar a mejoras significativas en el rendimiento y la competitividad. Según Drucker (2014), las organizaciones que integran la innovación en sus objetivos estratégicos están mejor posicionadas para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cambiante.

Un 14% de los encuestados se mostró neutral, lo que puede indicar que algunos colaboradores no tienen una opinión clara sobre el compromiso de SincoSoft con la innovación o que su experiencia varía entre diferentes equipos. Esto sugiere que, aunque la intención de fomentar la innovación puede estar presente, su implementación y visibilidad pueden no ser consistentes en toda la organización. Como indican Tidd y Bessant (2014), para que la innovación sea efectiva, debe estar claramente comunicada y respaldada por acciones concretas en todos los niveles de la empresa.

Por otro lado, el 7% (12 respuestas "en desacuerdo" y 2 "totalmente en desacuerdo") no siente que la innovación sea un objetivo prioritario en SincoSoft. Esta percepción puede reflejar una desconexión entre la visión estratégica de la organización y la experiencia diaria de algunos empleados. Según Schein (2010), es crucial que la alta dirección no solo declare la importancia de la innovación, sino que también desarrolle una cultura organizacional que la respalde, proporcionando recursos y un ambiente seguro para la experimentación.

Figura 11
Innovación Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia.

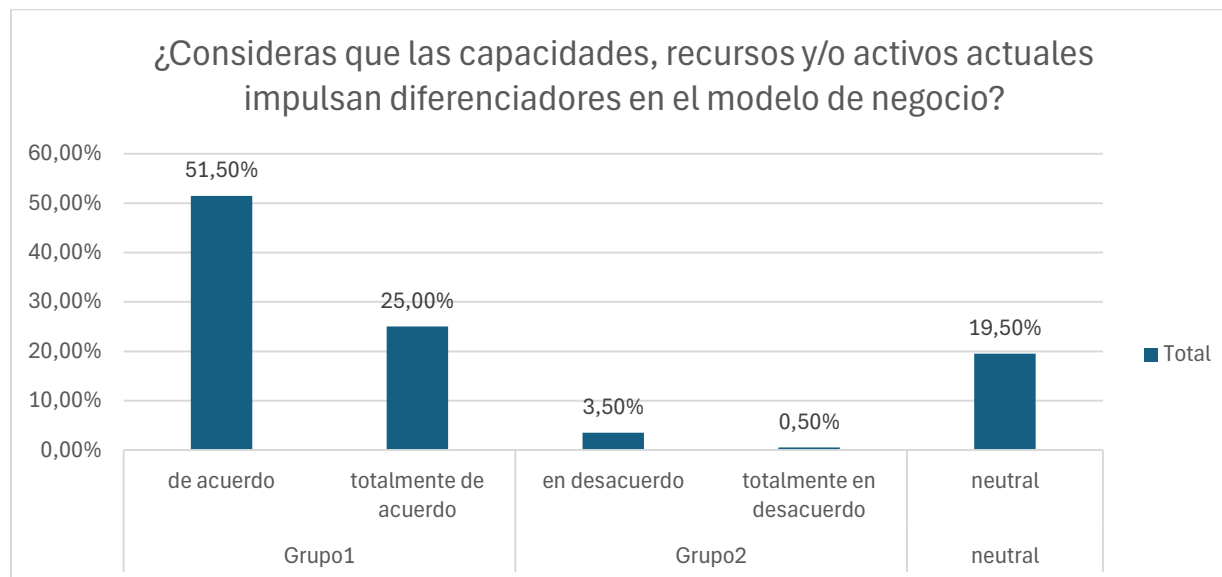
De acuerdo con la figura 11, el análisis de la percepción sobre si SincoSoft tiene planes de acción concretos que apalanquen la innovación revela una opinión más matizada en comparación con otros aspectos de la cultura organizacional. De un total de 200 encuestados, el 61% (43 respuestas "totalmente de acuerdo" y 79 "de acuerdo") considera que la

organización cuenta con estrategias definidas para fomentar la innovación. Esto sugiere que, aunque una mayoría percibe un compromiso con la innovación, todavía hay un espacio significativo de personas que no están completamente convencidas de la existencia de un enfoque estructurado para implementarla. Según Tidd y Bessant (2014), la claridad en los planes de acción es esencial para que los empleados comprendan cómo pueden contribuir a la innovación dentro de la organización.

Un 28% de los encuestados se muestra en la figura 1, es neutral, lo que puede indicar que algunos colaboradores no tienen una opinión clara o no han tenido suficiente visibilidad sobre los planes de innovación de la empresa. Esta neutralidad puede señalar una falta de comunicación sobre las iniciativas innovadoras o que los planes existentes no se han hecho evidentes para todos los miembros del equipo. Como menciona Drucker (2014), la transparencia en los procesos de innovación y en los planes de acción ayuda a alinear a los colaboradores con los objetivos organizacionales.

El 10% (20 respuestas "en desacuerdo" y 2 "totalmente en desacuerdo") no siente que existan planes concretos que respalden la innovación en SincoSoft. Esta percepción puede reflejar una falta de recursos, claridad o compromiso por parte de la dirección en cuanto a la implementación de iniciativas innovadoras como se evidencia en la figura 11. Schein (2010) resalta que, para que la innovación sea efectiva, debe estar respaldada por un liderazgo que no solo fomente la creatividad, sino que también ofrezca planes claros y recursos necesarios para su implementación.

Figura 12
Innovación Pregunta 4



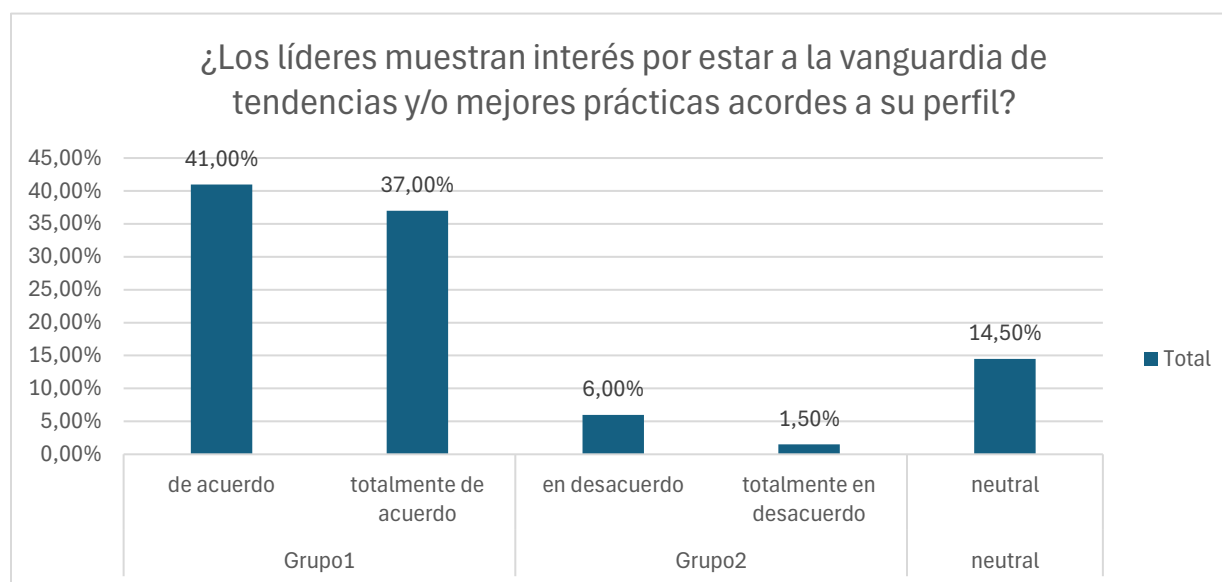
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 12, el análisis de la percepción sobre si las capacidades, recursos y activos actuales de SincoSoft impulsan diferenciadores en el modelo de negocio muestra una clara inclinación positiva entre los colaboradores. De un total de 200 respuestas, el 76.50% (50 respuestas "totalmente de acuerdo" y 103 "de acuerdo") considera que los recursos y capacidades de la organización son efectivos en la creación de ventajas competitivas. Esta percepción es alentadora, ya que sugiere que los empleados ven valor en lo que SincoSoft ofrece y cómo esto se traduce en diferenciadores en el mercado. Según Barney (1991), la capacidad de una organización para aprovechar sus recursos y activos distintivos es fundamental para establecer y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, un 19.50% de los encuestados se mostró neutral, ver figura 12, lo que podría indicar que algunos colaboradores no tienen una visión clara de cómo los recursos y capacidades se traducen en diferenciadores o que su experiencia varía entre diferentes áreas. Esta neutralidad sugiere que podría haber oportunidades para mejorar la comunicación sobre los activos de la organización y su impacto en el modelo de negocio. Como indican Tidd y Bessant (2014), una comunicación clara sobre cómo los recursos contribuyen a los objetivos organizacionales puede ayudar a alinear a todos los colaboradores con la visión de la empresa.

Por otro lado, el 4% (7 respuestas "en desacuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo") no siente que las capacidades y recursos actuales de SincoSoft generen diferenciadores claros en el modelo de negocio. Esta percepción puede reflejar una desconexión entre la estrategia de la organización y la realidad que experimentan algunos empleados. Según Schein (2010), es esencial que los líderes no solo desarrollen capacidades y recursos, sino que también se aseguren de que estos se utilicen de manera efectiva para impulsar la estrategia organizacional como lo indica la figura 12

Figura 13
Innovación Pregunta 5



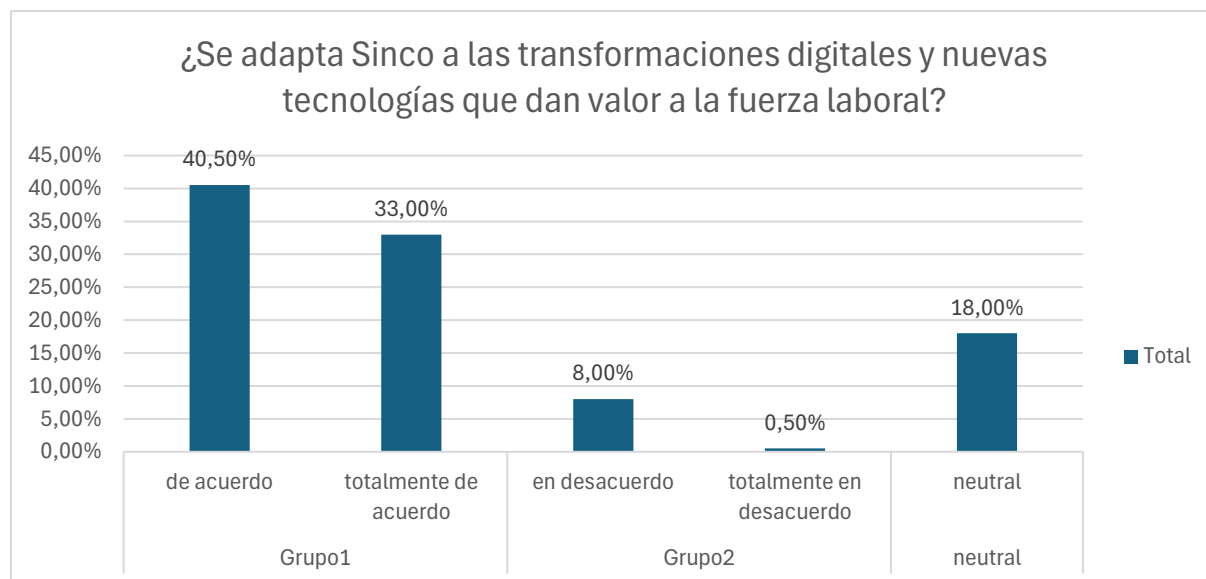
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 13, el análisis de la percepción sobre el interés de los líderes de SincoSoft por estar a la vanguardia de tendencias y mejores prácticas revela un panorama mixto. De un total de 200 respuestas, el 78% (74 respuestas "totalmente de acuerdo" y 82 "de acuerdo") considera que los líderes muestran un compromiso con mantenerse actualizados en su campo. Esta percepción sugiere que una gran mayoría de los colaboradores aprecia el esfuerzo de los líderes por integrar tendencias y mejores prácticas en sus actividades diarias, lo cual es crucial para la innovación y el desarrollo organizacional. Según Kotter (2012), un liderazgo proactivo en la adopción de nuevas tendencias es vital para mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

Sin embargo, el 14,5% de los encuestados se mostró neutral, lo que podría indicar que algunos colaboradores no tienen una opinión clara sobre el compromiso de sus líderes en este aspecto. Esta neutralidad puede reflejar la falta de visibilidad sobre las acciones de los líderes o una experiencia variada en diferentes equipos. Para abordar esto, Tidd y Bessant (2014) sugieren que la comunicación sobre las iniciativas y la formación continua debe ser clara y accesible para todos los miembros de la organización.

Por otro lado en la figura 13, un 7,5% (12 respuestas "en desacuerdo" y 3 "totalmente en desacuerdo") no siente que los líderes de SincoSoft estén comprometidos con mantenerse actualizados. Esta percepción podría indicar una desconexión entre lo que algunos colaboradores esperan de sus líderes y lo que están recibiendo. Según Schein (2010), es esencial que los líderes no solo demuestren interés en las tendencias, sino que también fomenten un entorno donde se valoren el aprendizaje y la adaptación a nuevas prácticas.

Figura 14
Innovación Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 14, el análisis de la percepción sobre si SincoSoft se adapta a las transformaciones digitales y a las nuevas tecnologías que aportan valor a la fuerza laboral muestra una tendencia positiva en general. De un total de 200 encuestados, el 73,5% (66 respuestas "totalmente de acuerdo" y 81 "de acuerdo") opina que la organización está

comprometida con la adopción de tecnologías digitales que benefician a su personal. Esta alta proporción sugiere que muchos colaboradores reconocen esfuerzos por parte de la empresa para integrar herramientas digitales y tecnologías innovadoras, lo cual es esencial para mantener la competitividad en el entorno actual. Según Westerman, Bonnet y McAfee (2014), la capacidad de una organización para adaptarse a la transformación digital es crucial para maximizar el potencial de su fuerza laboral.

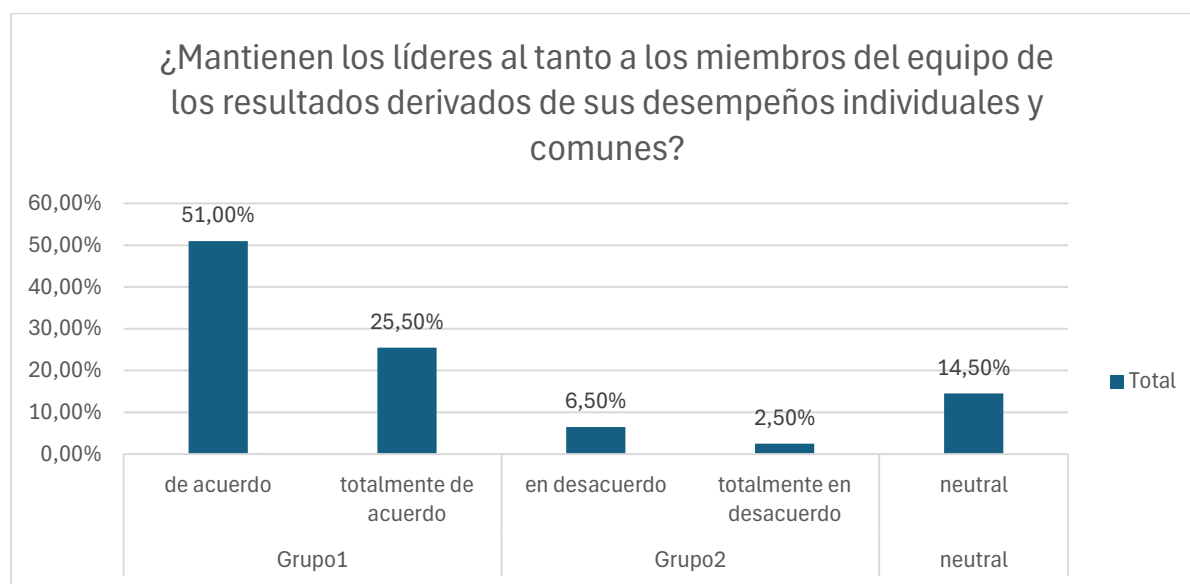
Un 18% de los encuestados se mostró neutral, lo que podría indicar que algunos colaboradores no tienen una opinión clara sobre cómo SincoSoft está abordando estas transformaciones digitales o que su experiencia varía entre diferentes áreas. Esta neutralidad podría sugerir la necesidad de mejorar la comunicación sobre las iniciativas digitales y la capacitación disponible para todos los empleados. Como indican Tidd y Bessant (2014), la visibilidad y el apoyo en la formación son factores clave para garantizar que todos los colaboradores puedan beneficiarse de las nuevas tecnologías.

Por otro lado, un 8,5% (16 respuestas "en desacuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo") no siente que SincoSoft esté adecuadamente adaptándose a las transformaciones digitales. Esta percepción puede reflejar experiencias individuales donde la integración de nuevas tecnologías no ha sido tan efectiva o visible. Según Schein (2010), es fundamental que la cultura organizacional apoye la innovación y la adopción de nuevas tecnologías, promoviendo un ambiente donde los colaboradores se sientan capacitados y respaldados en el uso de herramientas digitales como se evidencia en la figura 14.

8.1.3.3. Liderazgo

De acuerdo con la figura 15, el análisis de la pregunta sobre si los líderes mantienen informados a los colaboradores acerca de los resultados derivados de sus desempeños individuales y colectivos muestra una clara tendencia positiva. De un total de 200 respuestas, el 76.5% (51 "totalmente de acuerdo" y 102 "de acuerdo") indica que los colaboradores consideran que los líderes son efectivos en esta comunicación. Esto sugiere que hay buenas prácticas de comunicación en el equipo, fundamentales para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Figura 15
Liderazgo Pregunta 1

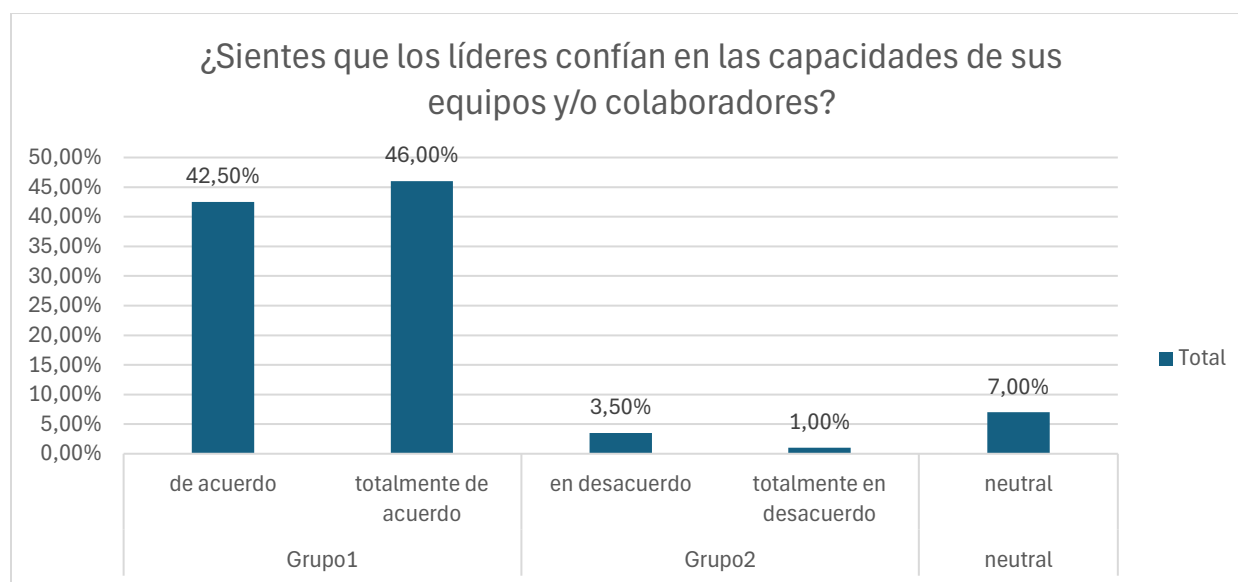


Fuente: Elaboración propia.

El liderazgo efectivo es crucial para crear un entorno laboral con comunicación fluida y transparente. Hargrove y Glaser (2022) sostienen que los líderes que comunican regularmente sobre el desempeño fomentan un sentido de pertenencia y responsabilidad, lo que contribuye a un clima organizacional positivo. Lo cual podría no solo mejorar la satisfacción laboral, sino que también incrementar la productividad.

Por otro lado, el 14.5% de las respuestas fueron neutrales, mientras que un 9% (13 "en desacuerdo" y 5 "totalmente en desacuerdo") expresaron que no están de acuerdo con esta afirmación. Este grupo podría señalar áreas de mejora en la estrategia de comunicación. Ignorar estas voces puede impactar negativamente en el compromiso y la satisfacción laboral. El liderazgo inclusivo es esencial para mitigar estas percepciones negativas con base en la figura 15. Dyer y Gregersen (2023) indican que los líderes que involucran a todos los colaboradores en el proceso de comunicación fomentan un ambiente donde se valoran las opiniones. Esto no solo mejora la cohesión del equipo, sino que también aumenta la retención de talento.

Figura 16
Liderazgo Pregunta 2



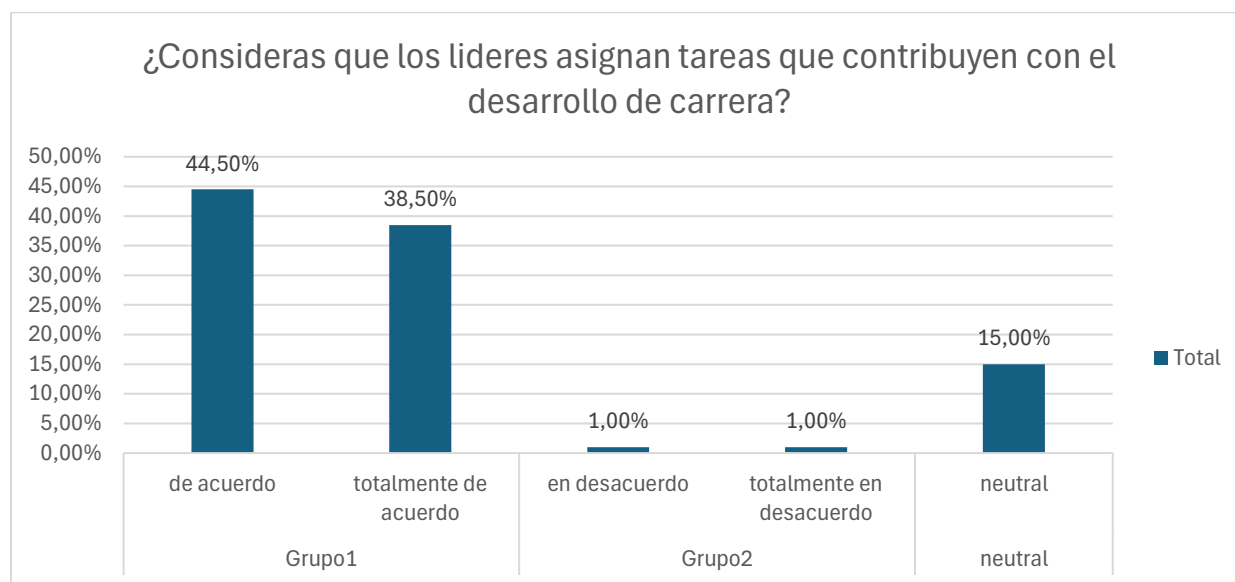
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 16, el análisis de la percepción sobre la confianza de los líderes en las capacidades de sus colaboradores revela resultados igualmente positivos. De 198 respuestas, el 88,5% (92 "totalmente de acuerdo" y 85 "de acuerdo") siente que sus líderes confían en sus habilidades. Esta alta proporción sugiere un clima de confianza, fundamental para el desempeño y la motivación. La confianza del líder es un factor crítico para fomentar la autoeficacia y el compromiso. Según Bandura (2022), las creencias de los líderes en las competencias de sus colaboradores afectan significativamente su autoeficacia. Por otro lado, Robbins y Judge (2018) indican que cuando los líderes demuestran confianza, los miembros

del equipo se sienten empoderados para asumir responsabilidades, lo que mejora su desempeño.

A pesar de esta percepción positiva, ver figura 16, el 7% de las respuestas fueron neutrales, y un 3.5% (7 "en desacuerdo") manifestó que no sienten esta confianza. Este grupo puede señalar áreas de mejora en las relaciones interpersonales. La falta de confianza puede impactar negativamente en la moral del equipo (Kahn, 2023). Fomentar un ambiente de confianza no solo mejora la cohesión, sino que también es esencial para el desarrollo profesional. Kouzes y Posner (2016) destacan que los líderes que demuestran confianza promueven un entorno donde se valora el aprendizaje y la innovación, aspectos clave en entornos laborales dinámicos.

Figura 17
Liderazgo Pregunta 3



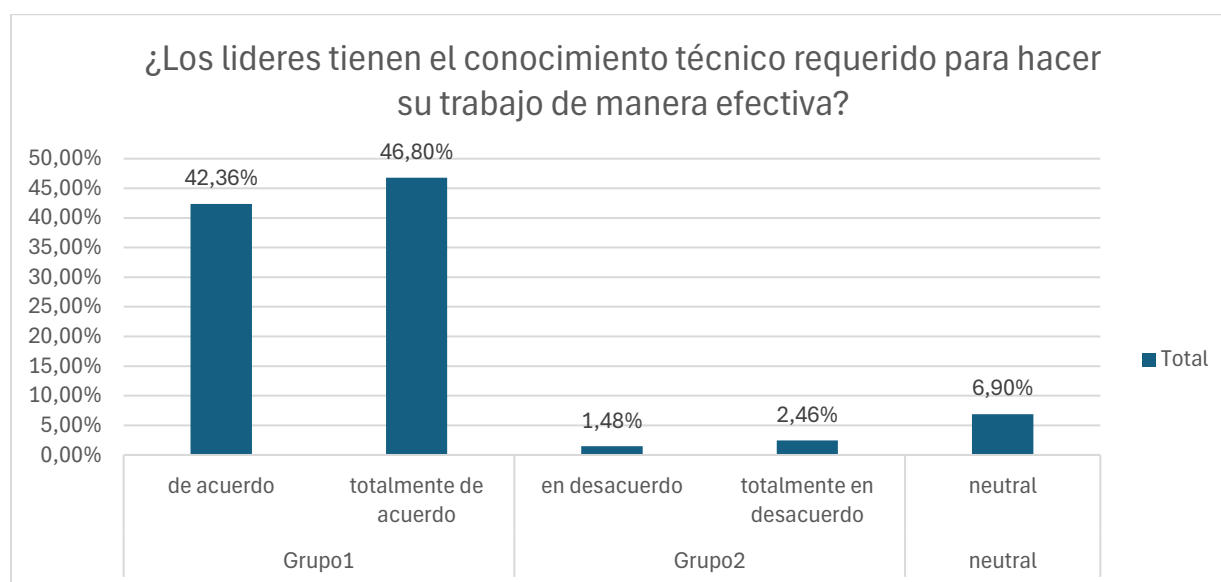
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a si los líderes asignan tareas que contribuyen al desarrollo profesional como se evidencia en la figura 17, un 83% (77 "totalmente de acuerdo" y 89 "de acuerdo") considera que están comprometidos en esta labor, como se observa en la figura 17. Esto sugiere una clara intención de apoyar el crecimiento de sus colaboradores, esencial para la satisfacción laboral. La asignación de tareas que fomentan el desarrollo no solo mejora la competencia, sino que también se relaciona con la percepción de apoyo y liderazgo efectivo. McCauley y

Wakefield (2022) afirman que los líderes que asignan tareas desafiantes ayudan a sus equipos a adquirir nuevas habilidades y promueven un sentido de pertenencia.

Sin embargo, un 15% de los participantes fueron neutrales, y solo un 2% (2 "en desacuerdo") indicó que no sienten que los líderes contribuyan a su desarrollo profesional. Ver figura 17. Esto puede señalar oportunidades de mejora en la comunicación sobre las oportunidades de desarrollo y la alineación de tareas con los objetivos de carrera.

Figura 18
Liderazgo Pregunta 4



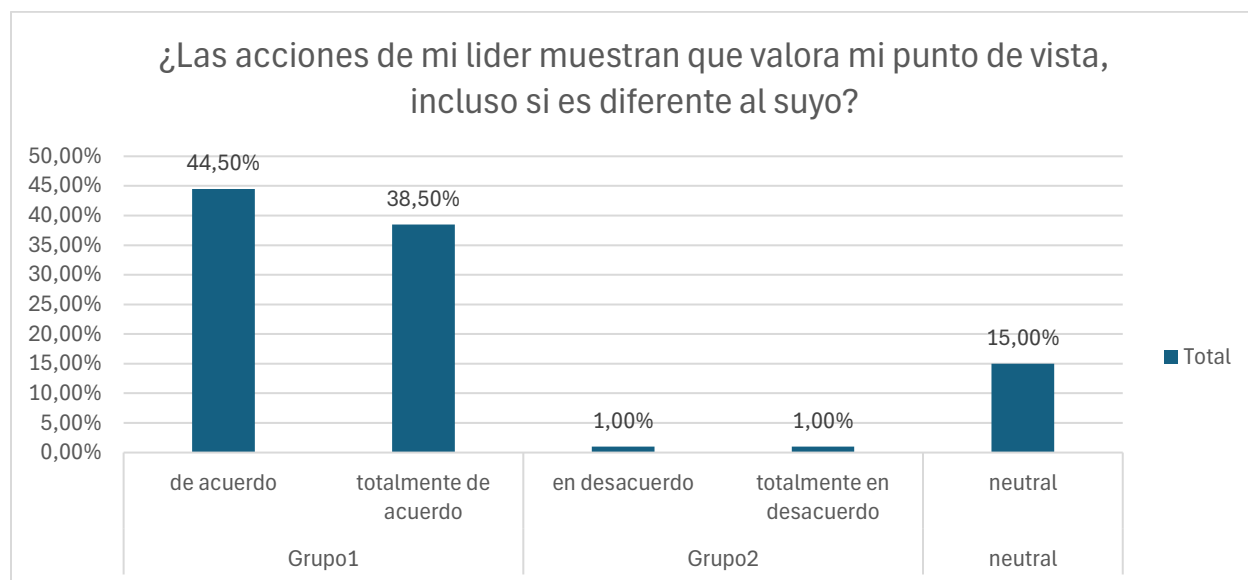
Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con la figura 18, El análisis sobre el conocimiento técnico de los líderes muestra una percepción positiva, con un 89,16% (95 "totalmente de acuerdo" y 86 "de acuerdo") indicando que consideran que sus líderes tienen las habilidades necesarias. Esta confianza en la competencia técnica es crucial para el desempeño y la toma de decisiones.

El conocimiento técnico influye en la credibilidad y el respeto que los líderes generan. Kahn et al. (2023) sostienen que los líderes con habilidades sólidas pueden guiar efectivamente

a sus equipos en la resolución de problemas. Sin embargo, un 6,9% optó por respuestas neutrales y un 3,94% (3 "en desacuerdo" y 5 "totalmente en desacuerdo") indicó que no creen que sus líderes tengan el conocimiento adecuado, ver figura 18. Este grupo señala áreas de mejora en el desarrollo de habilidades técnicas. Fomentar un entorno donde los líderes actualicen continuamente sus habilidades técnicas es esencial para mantener la competitividad. Noe et al. (2021) señala que las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus líderes fortalecen su capital humano.

Figura 19
Liderazgo Pregunta 5

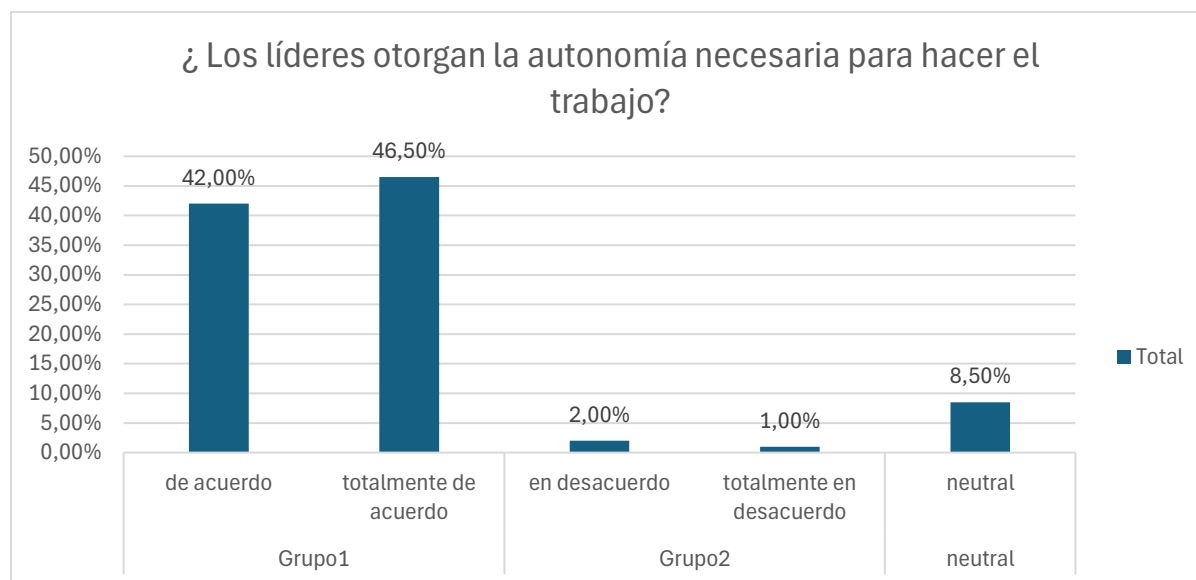


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 19, el análisis sobre si los líderes valoran las opiniones de los colaboradores muestra una percepción positiva: el 84,5% (89 "totalmente de acuerdo" y 80 "de acuerdo") considera que sus líderes valoran sus puntos de vista. Este ambiente es esencial para fomentar la innovación y la colaboración. El reconocimiento de las opiniones es fundamental para construir relaciones de confianza. Goleman (2013) destaca que los líderes que demuestran apertura hacia diferentes puntos de vista mejoran la moral del equipo y promueven una cultura organizacional inclusiva. No obstante, un 10% de los participantes fueron neutrales y un 5,5% (9 "en desacuerdo" y 2 "totalmente en desacuerdo") no sienten que sus opiniones sean valoradas. Este grupo puede señalar oportunidades de mejora en la comunicación. Fomentar un entorno donde se valoren todas las opiniones contribuye a un clima

de confianza. Gómez et al. (2023) afirman que las organizaciones que promueven la inclusión logran equipos más cohesivos y un mejor desempeño general.

Figura 20
Liderazgo Pregunta 6



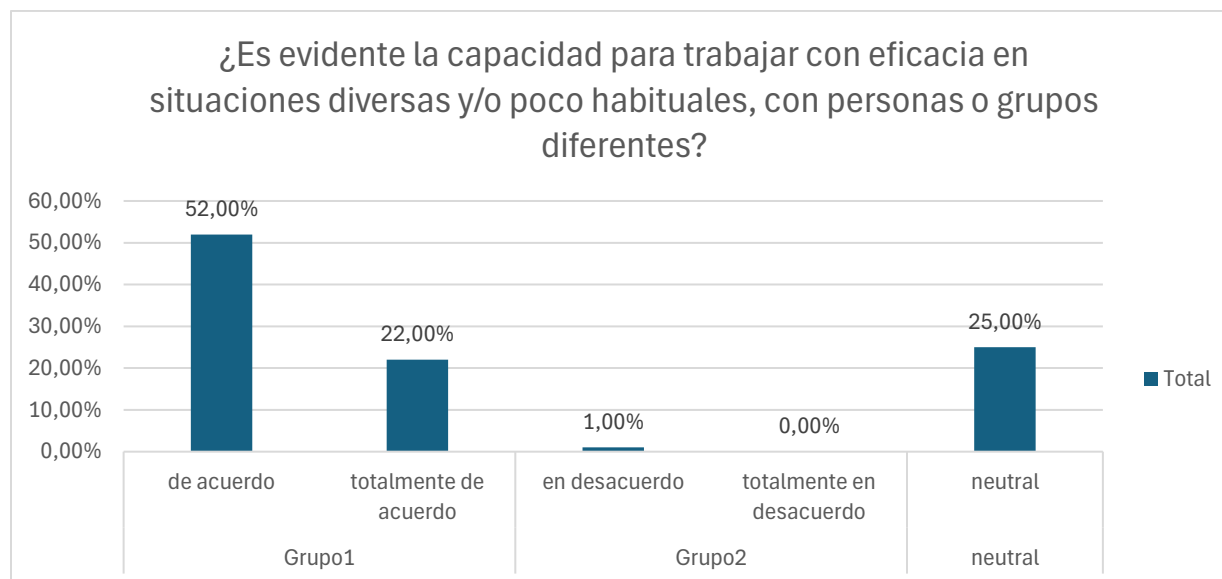
Fuente: Elaboración Propia.

El análisis sobre la autonomía en el trabajo también muestra resultados positivos, con un 88.5% (93 "totalmente de acuerdo" y 84 "de acuerdo") indicando que sienten que sus líderes les otorgan la autonomía necesaria, como se evidencia en la figura 20. Esto sugiere un ambiente donde se valora la independencia y la toma de decisiones, aspectos fundamentales para la motivación. La autonomía es clave para el desarrollo profesional. Pérez López (2011) indica que los líderes que otorgan autonomía aumentan la motivación y mejoran el desempeño. Sin embargo, un 10.5% de los participantes fueron neutrales y un 3% (4 "en desacuerdo" y 2 "totalmente en desacuerdo") no sienten que sus líderes les otorguen la autonomía necesaria. Abordar estas inquietudes es esencial para asegurar que todos se sientan apoyados según González & López, (2021). Fomentar un ambiente donde se valore la autonomía contribuye a un clima organizacional positivo y a una mayor retención del talento. Deci y Ryan (2017) sugieren que las organizaciones que promueven la autonomía tienden a tener equipos más comprometidos.

8.1.3.4. Adaptabilidad

Los resultados obtenidos indican que un 74% de los colaboradores tiene una percepción positiva sobre su capacidad para trabajar con eficacia en situaciones diversas o poco habituales y con personas o grupos diferentes, figura 21. Este porcentaje incluye un 52% que se muestra "de acuerdo" y un 22% "totalmente de acuerdo" con esta afirmación. Este hallazgo subraya la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en el entorno laboral actual, donde las dinámicas de trabajo son cada vez más variadas y multifacéticas. De acuerdo con un estudio de Pulakos et al. (2000), la capacidad de adaptación es esencial para el éxito laboral, ya que permite a los empleados manejar situaciones novedosas de manera efectiva y colaborar con distintos tipos de personas, mejorando así tanto el rendimiento individual como el organizacional.

Figura 21
Adaptabilidad Pregunta 1



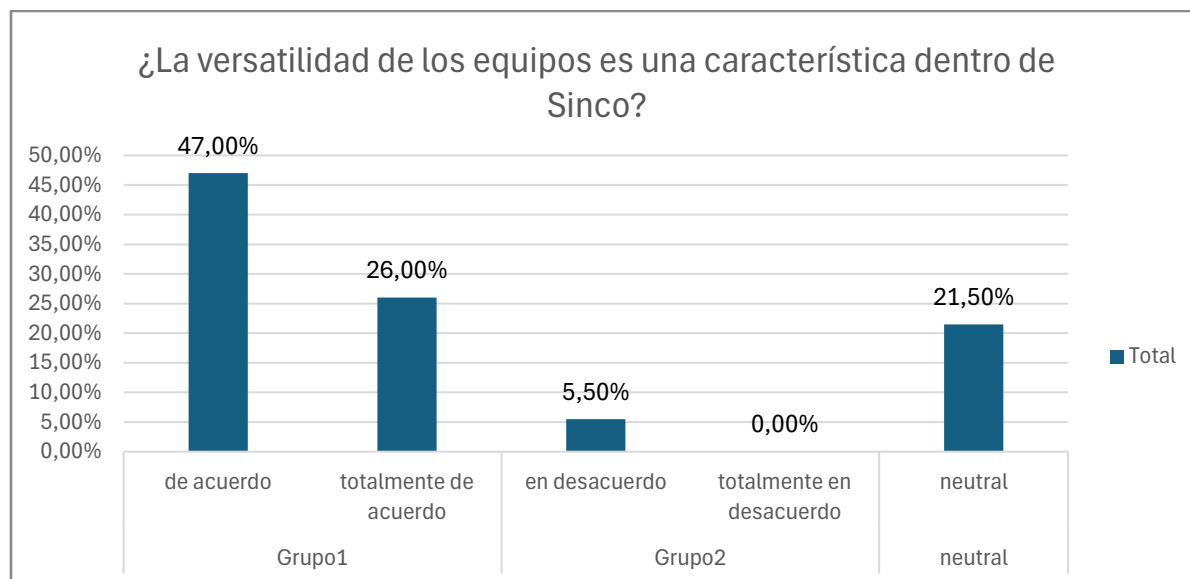
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, un 25% de los colaboradores adoptó una postura neutral, lo que sugiere que algunos no tienen una opinión clara sobre la efectividad del equipo en estas situaciones. Esta neutralidad puede deberse a una falta de exposición a circunstancias que realmente pongan a prueba sus habilidades, lo que podría influir en su percepción. Según Chan (2014), las organizaciones que brindan oportunidades para trabajar en equipos diversos y enfrentar

desafíos complejos suelen mejorar la adaptabilidad de sus colaboradores, lo que a su vez se traduce en un mayor grado de confianza en sus habilidades para lidiar con esos retos.

De acuerdo con la figura 21, es relevante destacar que solo un 1% de los colaboradores expresó desacuerdo con la afirmación, y no se reportaron respuestas de "totalmente en desacuerdo". Esto indica que la percepción negativa sobre la capacidad de adaptación y trabajo eficaz en situaciones diversas es mínima. La baja incidencia de respuestas negativas puede estar relacionada con una cultura organizacional que promueve el trabajo colaborativo y flexible. Como señalan Dyer y Gregersen (2023) las empresas que fomentan entornos de trabajo diversos y que ofrecen oportunidades para la resolución de problemas complejos logran generar mayor cohesión y eficacia en sus equipos.

Figura 22
Adaptabilidad Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia.

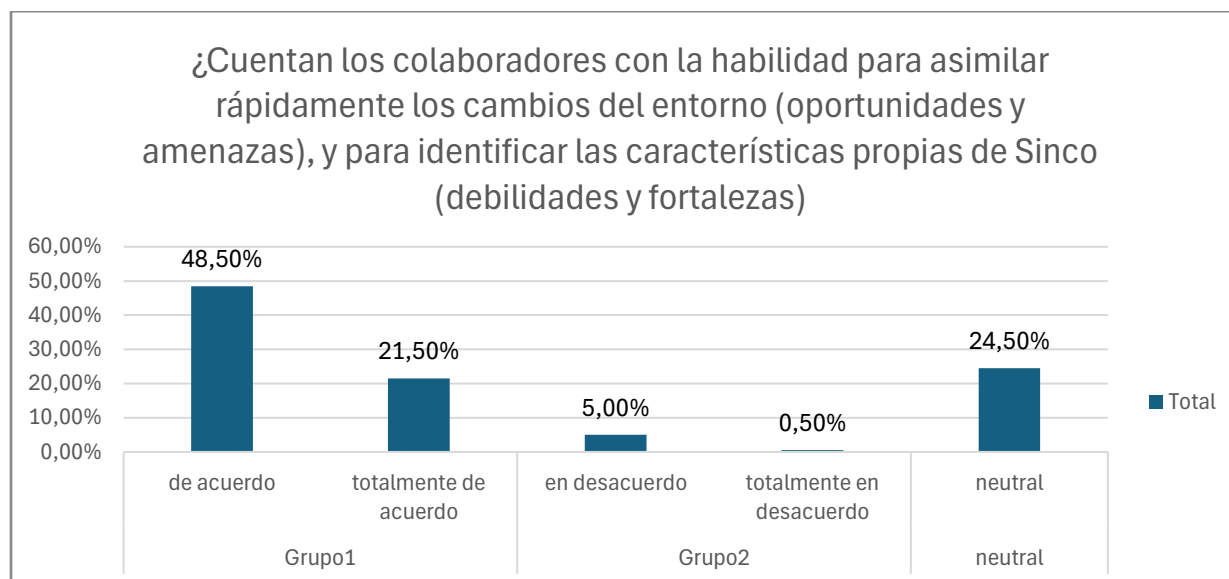
De acuerdo con la figura 22, el análisis de la percepción sobre la versatilidad de los equipos en SincoSoft muestra resultados positivos, aunque menos contundentes en comparación con otras áreas evaluadas. De un total de 200 respuestas, el 73% (94 respuestas "de acuerdo" y 52 "totalmente de acuerdo") considera que la versatilidad es una característica destacada en los equipos de la organización. Esto sugiere que, en general, los colaboradores perciben un alto nivel de flexibilidad y capacidad de adaptación en sus equipos, elementos esenciales para enfrentar entornos de trabajo dinámicos y cambiantes. La versatilidad en los

equipos es un factor clave para el éxito organizacional, ya que permite responder ágilmente a nuevos desafíos y adaptarse a diferentes contextos. Aguilar (2018) indica que los equipos versátiles, al contar con miembros que poseen diversas competencias, tienden a ser más eficaces en la resolución de problemas y en la implementación de proyectos innovadores.

No obstante, el 21.5% de los participantes se mostró neutral respecto a esta afirmación, y un 5.5% (11 respuestas "en desacuerdo") considera que la versatilidad no es una característica destacada en SincoSoft. Este grupo podría estar señalando áreas de mejora en la formación de equipos y en la flexibilidad de la gestión de tareas y responsabilidades. Según Ramírez et al. (2022), la percepción de falta de versatilidad puede estar asociada a estructuras organizacionales rígidas o a una distribución de tareas que no aprovecha completamente las habilidades de los colaboradores.

Fomentar la versatilidad no solo implica desarrollar habilidades técnicas, sino también competencias interpersonales como la comunicación efectiva y la colaboración. Northouse (2021) destaca que los líderes juegan un papel crucial al promover un entorno de apoyo y aprendizaje donde los colaboradores se sientan cómodos asumiendo nuevos desafíos y roles.

Figura 23
Adaptabilidad Pregunta 3

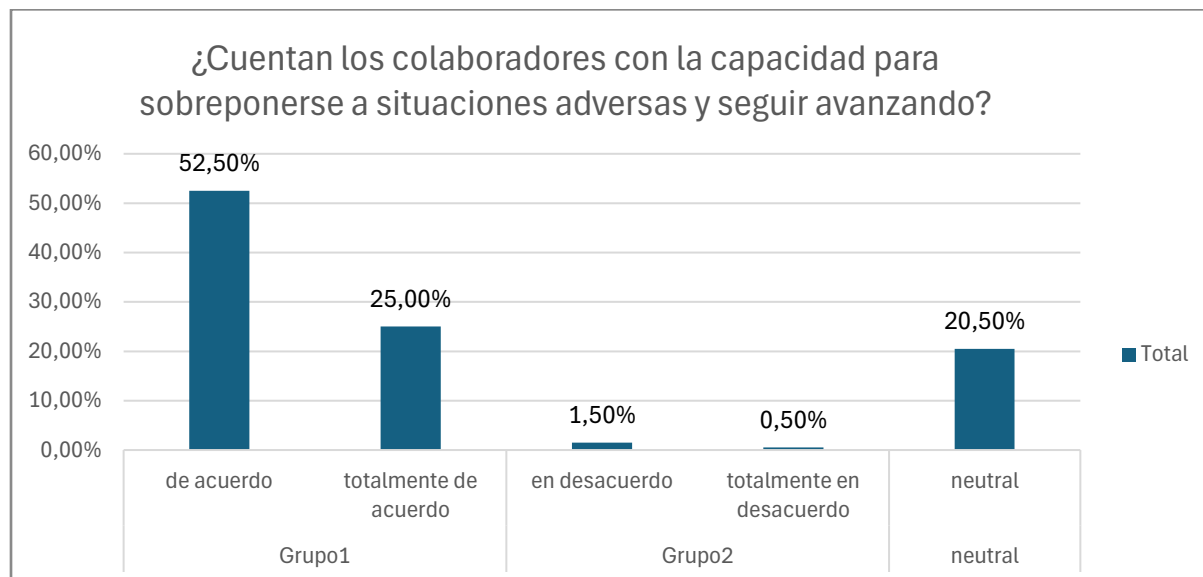


Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la habilidad de los colaboradores para asimilar rápidamente los cambios del entorno y reconocer las características propias de SincoSoft revela una percepción moderadamente positiva, figura 23. De las 200 respuestas, el 70% (97 respuestas "de acuerdo" y 43 "totalmente de acuerdo") considera que poseen estas habilidades. Esto sugiere que, en general, los empleados perciben una capacidad adecuada para adaptarse a oportunidades y amenazas del entorno, así como para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. La habilidad de asimilar cambios y evaluar el entorno es crucial en un entorno empresarial dinámico, donde las organizaciones deben responder rápidamente a factores externos e internos. Pérez y Ramírez (2022) afirman que los equipos que desarrollan competencias para analizar y reaccionar ante cambios contribuyen significativamente a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

A pesar de la percepción positiva, un 24.5% de los participantes se mostró neutral, mientras que un 5.5% (10 respuestas "en desacuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo") considera que los colaboradores no poseen plenamente estas habilidades. Este grupo puede indicar la necesidad de fortalecer las competencias relacionadas con el análisis estratégico y la adaptabilidad. Chiavenato (2017) sugiere que la falta de estas habilidades puede estar asociada a una insuficiente formación en gestión del cambio o a una comunicación limitada sobre los objetivos estratégicos de la organización. Fortalecer estas capacidades implica invertir en programas de desarrollo que fomenten la visión estratégica y la resiliencia. Senge (2010) sostiene que las organizaciones que promueven una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad tienden a ser más exitosas en la implementación de cambios y en la gestión efectiva de sus recursos.

Figura 24
Adaptabilidad Pregunta 4



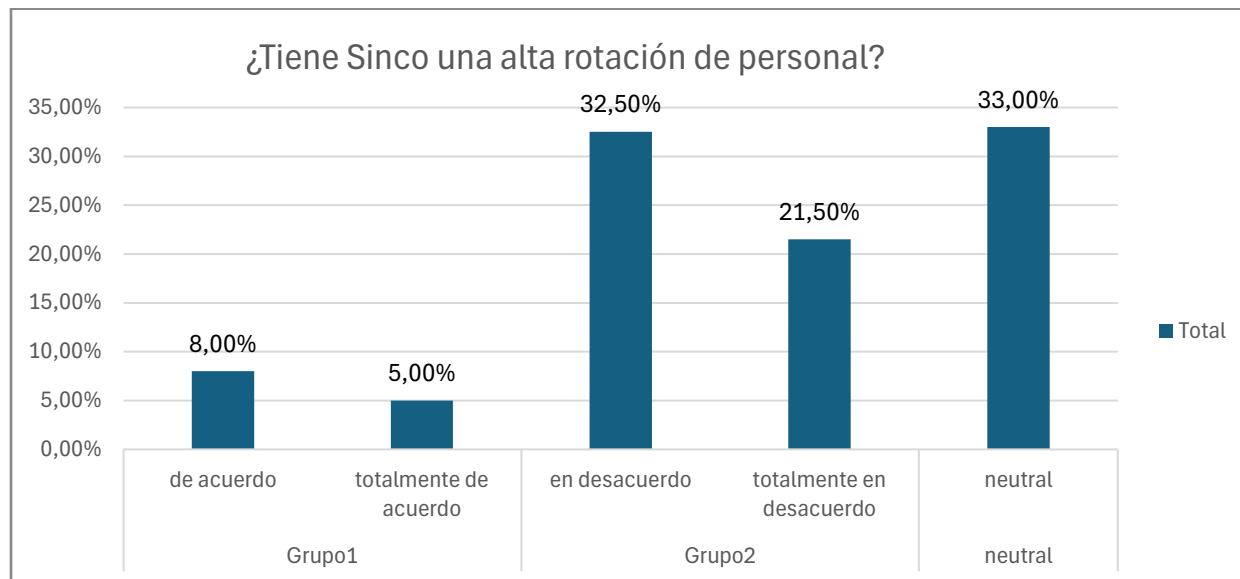
Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de la capacidad de los colaboradores para sobreponerse a situaciones adversas y seguir avanzando muestra una percepción generalmente positiva. De acuerdo con la figura 24, de las 200 respuestas, el 77.5% (105 respuestas "de acuerdo" y 50 "totalmente de acuerdo") considera que poseen esta habilidad. Estos resultados indican que una amplia mayoría percibe un alto nivel de resiliencia en el equipo, una competencia crucial en el entorno laboral actual, caracterizado por constantes cambios y desafíos. La resiliencia, entendida como la capacidad para enfrentar la adversidad y adaptarse, es fundamental para el bienestar y desempeño organizacional. Ramírez y Martínez (2022) señalan que los colaboradores resilientes mantienen la motivación y el rendimiento en momentos difíciles, además de contribuir a un ambiente de trabajo positivo.

Sin embargo, un 20.5% de los participantes se mostró neutral ante esta afirmación, lo que sugiere cierta incertidumbre sobre la capacidad de algunos colaboradores para manejar situaciones adversas. Un pequeño porcentaje del 2% (3 respuestas "en desacuerdo" y 1 "totalmente en desacuerdo") indicó que no percibe esta capacidad de resiliencia en el equipo. Estas percepciones pueden estar vinculadas a la falta de recursos o estrategias adecuadas

para manejar el estrés y a la ausencia de un entorno de apoyo. Para fortalecer esta competencia, es importante que la empresa fomente un ambiente de trabajo que priorice el apoyo mutuo y la comunicación abierta. Cooper y Quick (2017) sugieren que proporcionar formación en gestión del estrés y reconocer los esfuerzos en momentos difíciles son estrategias efectivas para mejorar la resiliencia organizacional.

Figura 25
Adaptabilidad Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo la figura 25, análisis sobre si SincoSoft tiene una alta rotación de personal refleja una percepción variada entre los colaboradores. De un total de 200 respuestas, solo el 13% (10 respuestas "totalmente de acuerdo" y 16 "de acuerdo") considera que la rotación es alta. En contraste, un 54% (65 respuestas "en desacuerdo" y 43 "totalmente en desacuerdo") no percibe la rotación como un problema significativo, como se evidencia en la figura 25, mientras que el 33% restante se mostró neutral, indicando que muchos colaboradores no tienen claridad sobre los niveles de rotación en la empresa o no lo ven como un aspecto relevante.

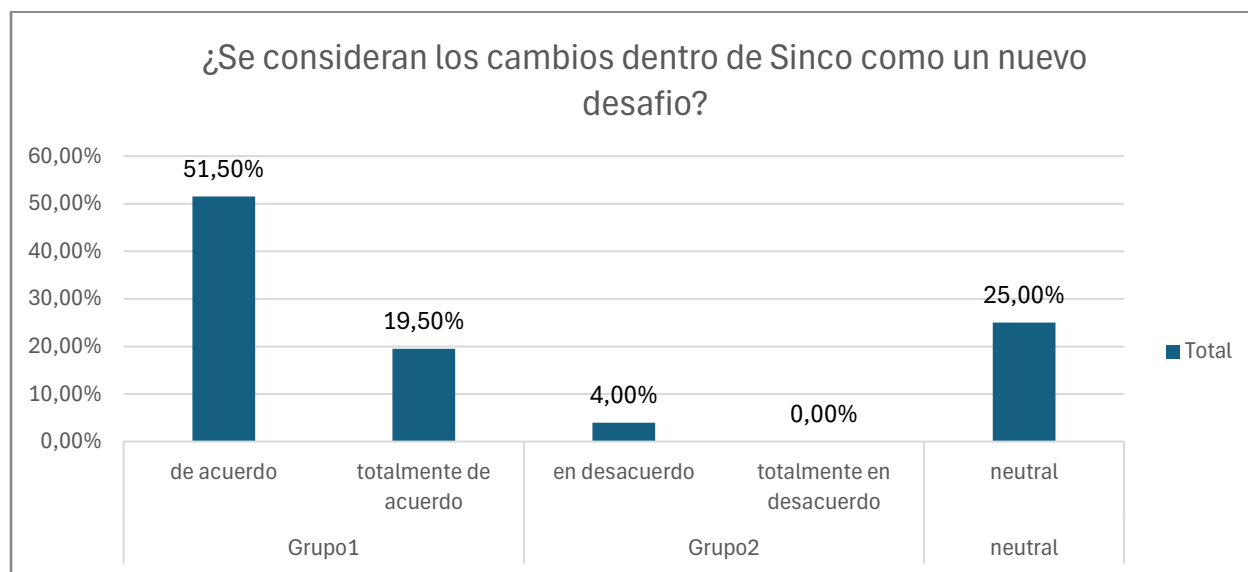
La percepción de baja rotación puede interpretarse como una señal positiva en términos de estabilidad laboral y satisfacción en el entorno de trabajo. Una baja rotación suele asociarse con una buena gestión del talento y un alto nivel de compromiso. Ramírez y López (2022) argumentan que mantener niveles bajos de rotación contribuye a la continuidad de los

proyectos y a la retención del conocimiento organizacional, reduciendo costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Sin embargo, la alta proporción de respuestas neutrales indica que muchos colaboradores carecen de información sobre las métricas de rotación. Esto puede deberse a una falta de comunicación interna sobre indicadores clave de gestión o a la poca visibilidad del impacto que la rotación podría tener en la organización. Chiavenato (2017) subraya la importancia de que las organizaciones compartan datos relevantes sobre la rotación para aumentar la transparencia e involucrar a los colaboradores en la mejora de procesos de retención.

Es importante mencionar que la percepción de rotación alta o baja puede variar según el área o nivel jerárquico de los colaboradores. Algunos departamentos pueden experimentar niveles de rotación diferentes, generando percepciones diversas. Cascio (2016) sugiere que desglosar las métricas de rotación por departamentos y comunicar estos datos de manera clara puede ser un enfoque efectivo para abordar este tema.

Figura 26
Adaptabilidad Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia.

El análisis sobre si los cambios en SincoSoft son considerados como un nuevo desafío muestra una tendencia mayoritariamente positiva. De acuerdo con la figura 26, de un total de 200 respuestas, el 71% (39 respuestas "totalmente de acuerdo" y 103 "de acuerdo") indica que

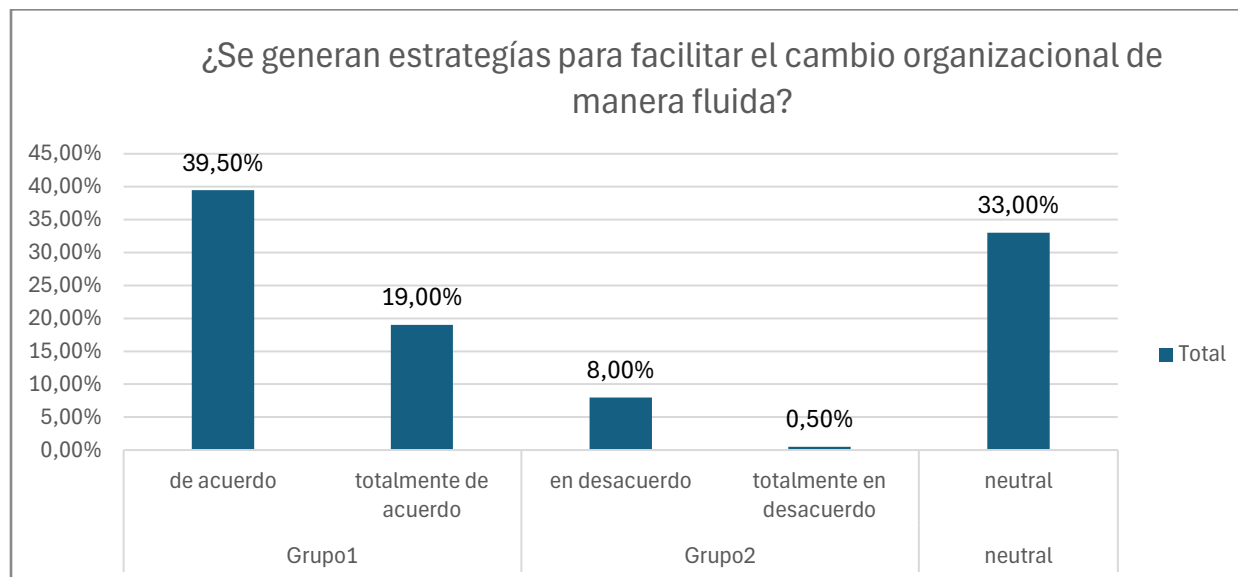
los colaboradores perciben los cambios como oportunidades para enfrentar nuevos retos. Kotter (2012) afirma que adoptar una actitud proactiva ante transformaciones organizacionales es fundamental para fomentar un entorno dinámico y orientado al crecimiento, ya que los cambios impulsan la innovación y la adaptación.

El 25% de los participantes se mostró neutral, lo que puede reflejar indecisión o falta de claridad sobre el impacto de los cambios en su día a día. Schein (2010) menciona que esta percepción puede estar relacionada con la cultura organizacional, donde la falta de comunicación puede generar incertidumbre. Un 4% (8 respuestas "en desacuerdo") no considera que los cambios sean un desafío, lo que podría deberse a que no los perciben como significativos o alineados con sus expectativas de desarrollo profesional. En general, la mayoría de los colaboradores ve los cambios como oportunidades para avanzar y mejorar, lo que es un aspecto positivo para el desarrollo organizacional.

8.1.3.5. Gestión del Cambio

La mayoría de los colaboradores (58.5%) perciben que se implementan estrategias para facilitar el cambio organizacional de manera fluida, como se observa en la figura 27, manifestando estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Este resultado sugiere que más de la mitad de los colaboradores considera que la organización ha desarrollado y comunicado adecuadamente sus estrategias de cambio, contribuyendo a un entorno laboral más adaptable y preparado para enfrentar transformaciones necesarias.

Figura 27
Gestión del Cambio Pregunta 1

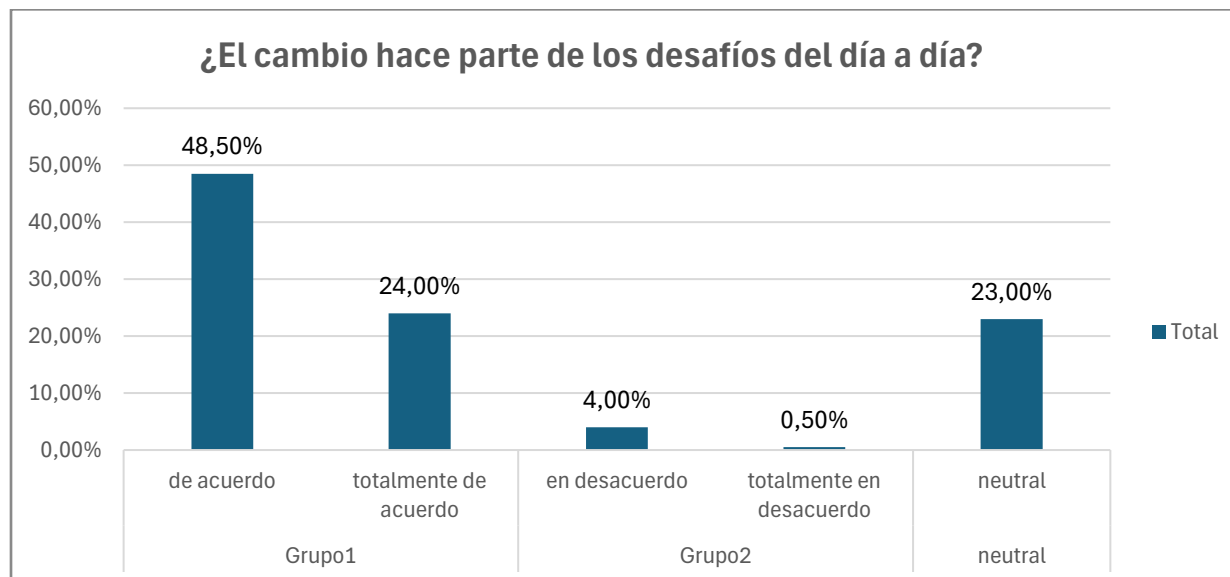


Fuente: Elaboración propia.

No obstante, el 33% de respuestas neutrales indica que existe un grupo considerable de colaboradores que no tiene una postura definida sobre la efectividad de estas estrategias. Esta neutralidad podría atribuirse a diversos factores, como la falta de información detallada sobre los procesos de cambio, experiencias mixtas en su implementación o incertidumbre acerca del impacto real de estas estrategias en sus labores cotidianas. Este grupo de colaboradores, que no se posiciona ni a favor ni en contra, podría representar un riesgo potencial, ya que su falta de compromiso podría dificultar el proceso de cambio organizacional si no se les involucra y motiva adecuadamente.

Por otro lado en la figura 27, un 8.5% de los colaboradores se mostró en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que las estrategias para facilitar el cambio organizacional son efectivas. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, representa a un grupo que podría estar experimentando resistencia al cambio o que ha tenido experiencias negativas con los procesos implementados. La percepción negativa de este grupo sugiere la necesidad de explorar más a fondo las causas de su insatisfacción, ya que su resistencia podría influir en el desempeño general del equipo y en la aceptación de futuras iniciativas de cambio.

Figura 28
Gestión del Cambio

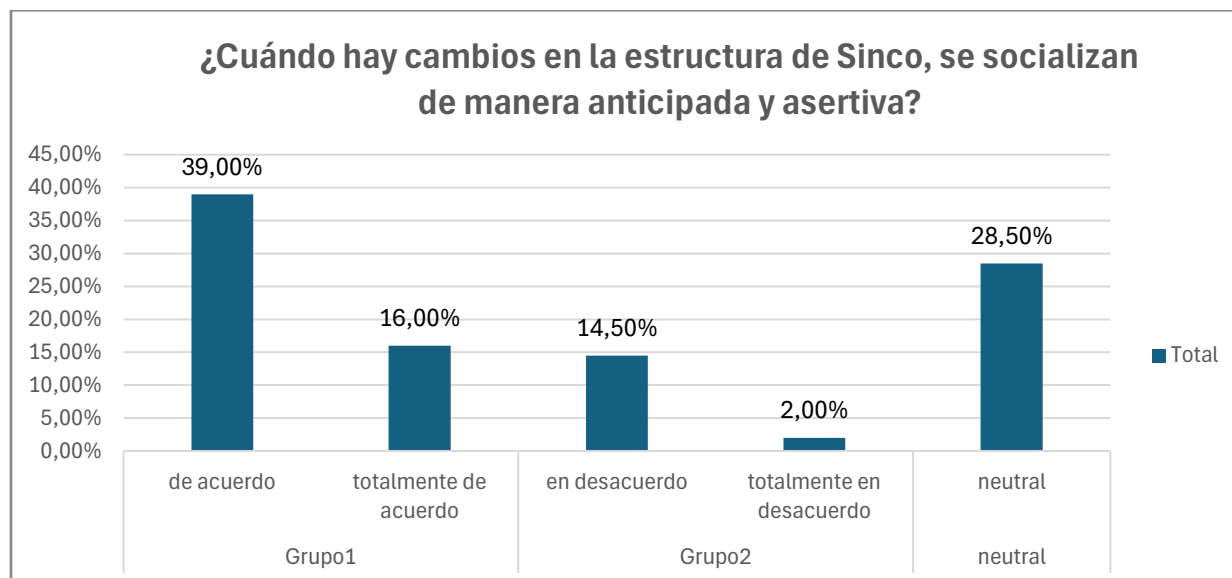


Fuente: Elaboración propia.

Frente a la percepción del cambio como parte del día a día, el análisis muestra que una mayoría significativa de los colaboradores (72.5%) se siente positiva respecto a la afirmación como lo indica la figura 28, ya que combinando "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo", se observa un apoyo claro a esta idea. La gestión del cambio es crucial para el éxito organizacional, ya que facilita la adaptación de los colaboradores a nuevas circunstancias y procesos. Según Hiatt (2006), una adecuada gestión del cambio no solo ayuda a mitigar la resistencia, sino que también mejora la satisfacción y el compromiso, lo que se refleja en la percepción positiva hacia el cambio en un alto porcentaje de colaboradores.

Por otro lado, el grupo que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación es pequeño (4.20%), mientras que la categoría "Neutral" presenta un porcentaje considerable (23%). En la figura 28, esto podría indicar que un grupo de colaboradores no tiene una opinión definida sobre el tema. La neutralidad en las percepciones del cambio puede ser un indicador de falta de información o claridad sobre el impacto que este tiene en el día a día de los colaboradores (Armenakis & Bedeian, 2009). Al abordar esta ambigüedad, las organizaciones pueden crear un espacio de diálogo que no solo aclare las expectativas, sino que también involucre a los colaboradores en el proceso de cambio, aumentando así su compromiso y reduciendo la resistencia (Cawsey, Deszca, & Ingols, 2016).

Figura 29
Gestión del Cambio Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 29, los resultados obtenidos indican que un 55% de los colaboradores tiene una percepción positiva acerca de la socialización de los cambios en la estructura de SincoSoft, ya que respondieron estar "de acuerdo" (39%) o "totalmente de acuerdo" (16%) con que estos cambios se comunican de manera anticipada y asertiva. Este resultado resalta la importancia de una adecuada gestión de la comunicación durante los procesos de transformación organizacional. Según Armenakis y Harris (2009), la comunicación efectiva es crucial para establecer un sentido de dirección y compromiso con el cambio, lo que aumenta las probabilidades de éxito en las iniciativas organizacionales. La socialización temprana y clara de los cambios ayuda a reducir la resistencia entre los colaboradores y mejora la adopción de nuevas estructuras o prácticas.

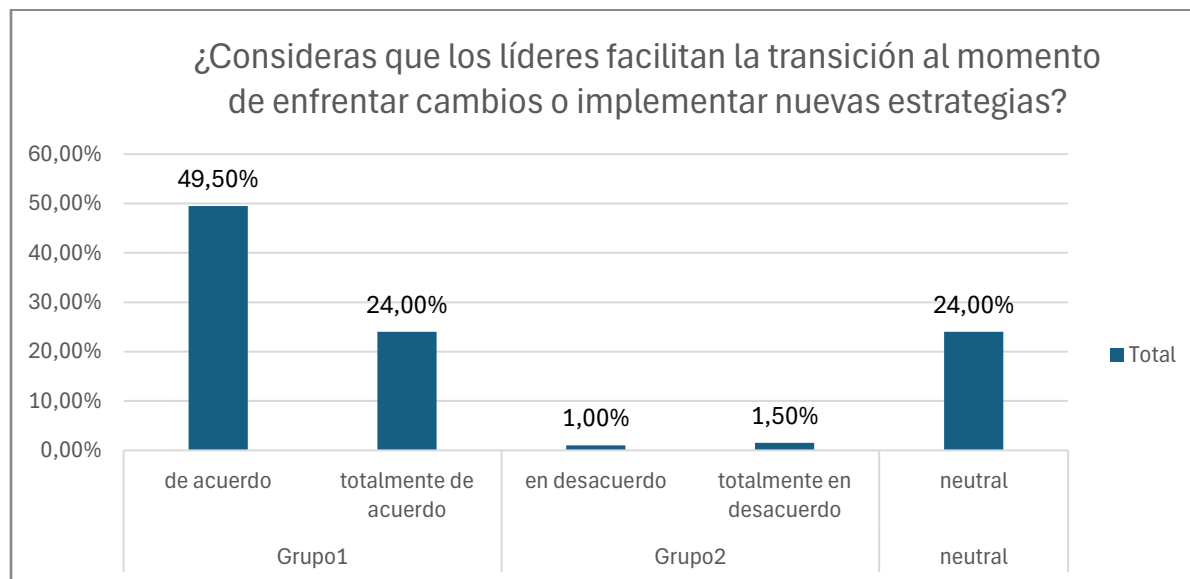
No obstante, un 28.5% de los colaboradores se posicionó de manera neutral, lo que sugiere que un porcentaje significativo de personas podría estar indeciso o carecer de suficiente información para formarse una opinión sólida. En este sentido, Sonenshein (2010) subraya que la ambigüedad en la comunicación del cambio puede generar incertidumbre y, como resultado, una falta de compromiso o, en algunos casos, resistencia pasiva. Los

colaboradores que no reciben información clara y consistente tienden a sentirse inseguros, lo que puede limitar su apoyo al cambio.

Por otro lado, un 16.5% de los colaboradores mostró una percepción negativa hacia la socialización de los cambios, con un 14.5% en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo, como se observa en la figura 29. Según la investigación de Lewis (2019), la falta de una adecuada socialización del cambio puede generar sentimientos de desconfianza y aumentar la resistencia organizacional, lo que impacta negativamente en la implementación de nuevos procesos. La resistencia activa o pasiva, en este caso, podría estar relacionada con la percepción de que la información no se transmite de manera oportuna o clara.

Con base en lo anterior, se puede evidenciar por medio de los datos que sugieren que, aunque la mayoría de los colaboradores percibe positivamente la socialización de los cambios en SincoSoft, existe una proporción considerable que no tiene una opinión definida o que se opone a la manera en que se gestiona la comunicación de los cambios. Para mitigar este impacto, es fundamental reforzar los canales de comunicación y asegurar que los colaboradores comprendan la naturaleza y beneficios del cambio (Hiatt & Creasey, 2012).

Figura 30
Gestión del Cambio Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 30, el análisis de la pregunta "¿Consideras que los líderes facilitan la transición al momento de enfrentar cambios o implementar nuevas estrategias?" revela una tendencia positiva hacia la percepción de apoyo por parte de los líderes en momentos de cambio. De un total de 200 respuestas, el 73,5% (147 personas) indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados perciben a los líderes como facilitadores efectivos en la transición hacia nuevas estrategias. Este hallazgo es coherente con lo planteado por Kotter (2012), quien subraya que el liderazgo es fundamental para generar una visión clara y movilizar a los colaboradores durante procesos de cambio organizacional.

Desglosando estos datos, 48 colaboradores (24% del total) señalaron estar "totalmente de acuerdo", mientras que 99 personas (49,5%) se mostraron "de acuerdo". Esto demuestra que casi la mitad de los encuestados tiene una percepción favorable, aunque no tan fuerte, sobre el papel de los líderes en la facilitación de cambios. Según Hiatt y Creasey (2012), un liderazgo efectivo es capaz de reducir la resistencia al cambio y aumentar la adopción de nuevas estrategias, lo que puede explicar los altos porcentajes de acuerdo en esta encuesta.

Por otro lado, 48 colaboradores (24%) se posicionaron como "neutrales" como se observa en la figura 30, lo que indica que una parte significativa de los participantes no tiene una opinión claramente definida sobre la efectividad de los líderes en este aspecto. Este grupo representa una oportunidad para que las organizaciones mejoren la comunicación y las habilidades de liderazgo en la gestión del cambio, buscando transformar esta neutralidad en percepciones positivas. Como menciona Bridges (2009), el manejo adecuado de la transición es clave para convertir la incertidumbre en compromiso y, por lo tanto, para mejorar la aceptación del cambio.

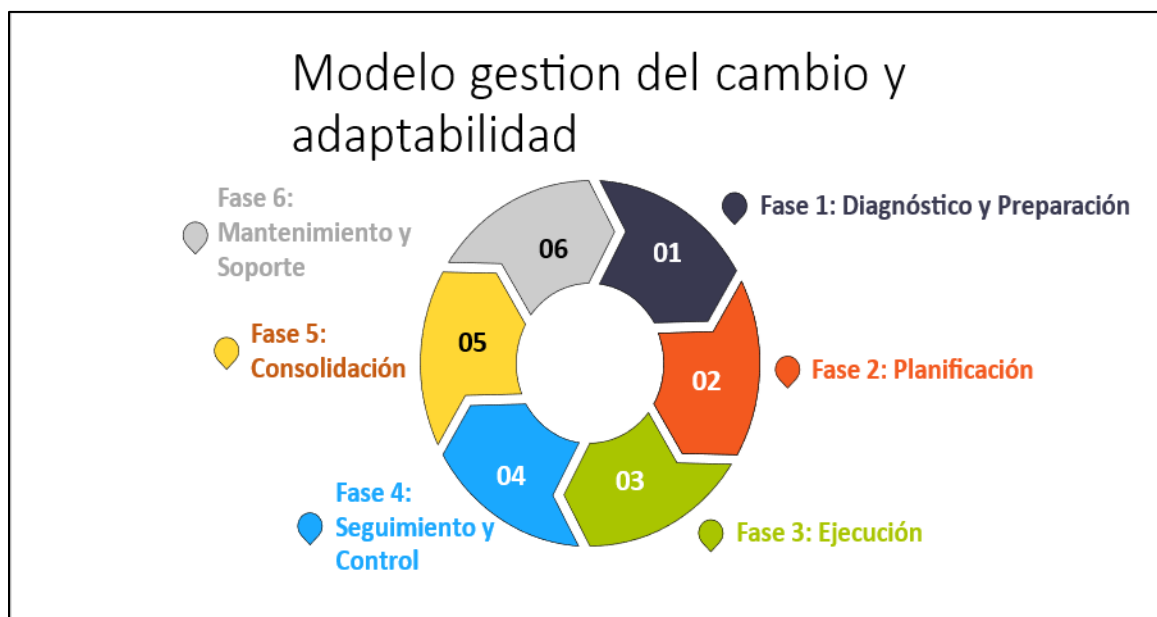
De acuerdo, 5,5% de los colaboradores (11 personas) se mostraron en desacuerdo y 2,5% (5 personas) totalmente en desacuerdo con la afirmación. A pesar de representar un porcentaje relativamente bajo, es importante considerar este grupo, ya que su percepción negativa podría influir en la eficacia del proceso de cambio organizacional. La investigación de Maurer (2010) destaca que una resistencia prolongada al cambio puede provocar una

disminución en la moral y el desempeño, lo que subraya la necesidad de abordar las preocupaciones de este grupo para lograr una transición más fluida.

9. Modelo de Gestión del Cambio y Adaptabilidad

La implementación de un Modelo de Gestión del Cambio Organizacional para la Innovación en SincoSoft S.A.S, es clave para abordar los desafíos del entorno empresarial actual. Este proceso implica una serie de fases estructuradas que aseguran una transición efectiva hacia las nuevas tecnologías, metodologías de trabajo e innovación, garantizando la sostenibilidad del cambio en la cultura. Durante las siguientes fases propuestas, se utilizan teorías de gestión del cambio y cultura organizacional de autores como (Lewin, Kotter, Schein y Senge), que brindan una base sólida para llevar a cabo la transformación.

Figura 31
Fases Modelo de Gestión del Cambio Y Adaptabilidad



Fuente: Elaboración propia

9.1. Fase 1: Diagnóstico y Preparación

En esta primera fase, se realiza un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de SincoSoft S.A.S., incluyendo la evaluación de su cultura organizacional y los sistemas de información existentes. Este análisis es clave para identificar las áreas que requieren cambio y para preparar a la organización para la transformación. Basado en el modelo de Kurt Lewin, esta etapa corresponde a la fase de "Descongelar", donde se sensibiliza a la organización sobre la necesidad de innovar y se seleccionan los líderes y agentes de cambio que guiarán el proceso.

Figura 32
Diagnóstico y Preparación



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14*Fase 1: Modelo de las 3 Fases*

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
Análisis del Contexto	Cultura y Estructura Organizacional	Realización de encuestas y entrevistas para evaluar cultura, desafíos y necesidades organizacionales. Basado en la teoría de Kurt Lewin, se busca "descongelar" hábitos actuales.	Director de RRHH	Equipo de RRHH, líderes de área, empleados	Informe de diagnóstico organizacional
	Evaluación de Sistemas de Información	Auditoría de los sistemas de información actuales para evaluar su alineación con los objetivos de innovación.	CIO (director de Tecnología)	Equipo de TI	Informe de evaluación de sistemas de información
Definición de la Visión del Cambio	Innovación y Sistemas	Reuniones con el equipo directivo para definir la visión estratégica de la innovación. Se comunica la necesidad del cambio, alineado con el modelo de Lewin ("Descongelar").	CEO	Equipo directivo	Documento de la visión del cambio

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
Identificación de Agentes de Cambio	Líderes del Cambio	Selección de líderes y agentes de cambio, formados para impulsar el proceso en diferentes áreas. Bajo la teoría de John Kotter (8 pasos), este paso corresponde a "Crear una coalición de liderazgo".	Director de RRHH	Líderes de área, consultores externos	Lista de agentes de cambio formados

Fuente: Elaboración propia, basado en (Kotler, 2013) ; (Garzón Catrillón, 2005)

9.2. FASE 2: Planificación

Una vez que se haya completado el diagnóstico, el siguiente paso será planificar, con el fin de determinar qué estrategias se usarán y qué cantidad de recursos se necesitarán para implementar un cambio. Por eso, en esta etapa un plan de gestión del cambio y un plan de comunicación son preparados para abordar los objetivos de innovación de la empresa. Inspirado en los conceptos del modelo de John Kotter, planea lograr una comprensión clara del cambio, asegurarse de que todos los empleados sean informados de manera efectiva y los sistemas de información sean modificados.

Figura 33
Fase 2. Planificación



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

Fase 2: Planificación Modelo de Referencia: John Kotter - Modelo de los 8 Pasos para el Cambio

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTOS
valuación de Sistemas	Infraestructura TI	Revisión de infraestructura y herramientas tecnológicas para identificar áreas que requieren mejoras o actualizaciones.	CIO	Equipo de TI, Consultores	Informe de requerimientos técnicos

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
Diseño del Modelo de Gestión	Plan Estratégico	Definición de un plan estructurado de gestión del cambio que incluya fases, recursos, cronograma y KPIs clave. Inspirado en Kotter, "Desarrollar una visión y estrategia".	Director de Proyectos	Equipo directivo, PMO, Consultores	Plan de Gestión del Cambio
Desarrollo del Plan de Comunicación	Estrategia de Comunicación	Creación de un plan de comunicación que detalle los mensajes clave, canales y frecuencia de comunicación durante el cambio. Relacionado con el paso "Comunicar la visión del cambio".	Director de Comunicación	Equipo de comunicación, líderes de área	Plan de comunicación del cambio

Fuente: Elaboración propia, basado (Kotler, 2013)

9.3. FASE 3: Ejecución

La fase de ejecución es donde el cambio comienza a materializarse. Aquí, se implementan las soluciones tecnológicas, se capacita a los empleados y se gestionan las resistencias al cambio. Siguiendo el modelo de Kotter, se busca empoderar a los empleados, eliminar obstáculos y generar triunfos a corto plazo que refuercen la adopción de nuevas tecnologías y procesos. La participación activa de los agentes de cambio es crucial para asegurar una transición fluida y minimizar las barreras que puedan surgir.

Figura 34
Fase 3: Ejecución



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16
Fase 3: Ejecución Modelo de Referencia

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTOS
Implementación de Nuevos Sistemas	Sistemas de Información	Despliegue de las soluciones tecnológicas seleccionadas (ERP, CRM, automatización) según el plan. Basado en Kotter: "Facultar a la acción eliminando obstáculos".	CIO	Equipo de TI, proveedores tecnológicos	Sistemas implementados y en funcionamiento

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
Capacitación	Formación en Nuevas Tecnologías	Programación de sesiones de capacitación para los empleados en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas y metodologías. Aplicando Kotter: "Generar triunfos a corto plazo" para motivar el progreso.	Director de Capacitación	Agentes de cambio, empleados	Calendario y registro de sesiones de formación
Gestión de Resistencia	Apoyo Psicológico y Organizacional	Organización de talleres y sesiones de feedback para identificar y gestionar posibles resistencias al cambio. Kotter: "Eliminar obstáculos y facilitar la adopción".	Director de RRHH	Agentes de cambio, psicólogos organizacionales	Informe de gestión de resistencia

Fuente: Elaboración propia, basado (Kotler, 2013)

9.4. FASE 4: Seguimiento y Control

Es importante en la 4 fase rastrear y evaluar el impacto de cambio utilizando KPI para garantizar que los objetivos de innovación se logren. Basándonos en el concepto de Organización que Aprende, desarrollado por (Senge, 2012), esta etapa incorpora métodos para monitorear los resultados obtenidos y realizar ajustes si es necesario. Los sistemas de

retroalimentación y medición continuos sobre la base de la opinión de los empleados contribuirán a afianzar la cultura de mejora continua desarrollada en SincoSoft S.A.S.

Figura 35

Fase 4: Seguimiento y control



Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el impacto de las resistencias al cambio en los colaboradores de SincoSoft S.A.S., es fundamental identificar cómo estas afectan la adaptación, el desempeño y la satisfacción. Se puede comenzar con encuestas y entrevistas para entender la percepción del cambio y las barreras percibidas, complementadas con observaciones del comportamiento de los empleados antes y después del cambio. Las métricas clave incluyen la tasa de participación en actividades relacionadas con el cambio, los niveles de aceptación, el impacto en el desempeño y la productividad, el tiempo de adaptación, y la satisfacción y bienestar general

Tabla 17

Fase 4: Seguimiento y Control

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
Monitoreo de Indicadores	KPIs de Desempeño	Seguimiento de indicadores clave (productividad, rendimiento, adopción tecnológica) mediante sistemas de BI (Business Intelligence). Inspirado en Senge: "Promover una organización que aprende continuamente".	CIO	PMO, equipo de BI	Reportes periódicos de indicadores clave
Evaluación Continua	Retroalimentación y Mejora	Revisión periódica de los resultados del cambio con agentes de cambio y empleados para ajustar la estrategia según los resultados. Senge: "Realimentación como base para la mejora continua".	Director de Proyectos	Equipo de gestión del cambio, empleados	Reuniones de evaluación y mejora continua

Fuente: Elaboración propia, Modelo de referencia (Peter Senge - Organización que Aprende)

9.5. Fase 5: Consolidación

La fase de consolidación busca integrar completamente el cambio en la estructura organizacional y en los procesos operativos de SincoSoft S.A.S. Basado en el modelo de cultura organizacional de Edgar Schein, esta etapa refuerza los nuevos valores y prácticas mediante la formalización de procesos y la celebración de los logros alcanzados. La comunicación constante y el reconocimiento del éxito son clave para asegurar que el cambio no solo se mantenga, sino que forme parte del ADN de la organización.

Figura 36
Fase 5: Consolidación



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Fase 5: Consolidación

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTOS
Formalización de Procesos	Integración de Nuevos Procesos	Incorporar los nuevos procesos, herramientas y metodologías en la operación diaria y documentarlos oficialmente en los manuales de operación. Basado en Schein: "Reforzar nuevos artefactos y valores".	Director de Operaciones	Líderes de área, equipo de operaciones	Manuales actualizados de procesos y operaciones
Celebración del Éxito	Reconocimiento y Celebración	Organizar eventos y actividades para celebrar el éxito del cambio e incentivar a los empleados. Relacionado con Schein: "Refuerza la cultura positiva con símbolos visibles".	CEO	Todos los empleados	Evento de reconocimiento y comunicación de logros

Fuente: Elaboración propia.

9.6. FASE 6: Mantenimiento y Soporte

La última fase garantiza que el cambio implementado se mantenga y evolucione con el tiempo. Aquí se establece un plan de mantenimiento y soporte para los sistemas de información, y se monitorean continuamente las oportunidades de mejora. Basado en el modelo ADKAR de Prosci, esta fase se enfoca en reforzar el conocimiento y la habilidad de los

empleados, asegurando que estén preparados para futuros cambios e innovaciones. El refuerzo constante es esencial para consolidar los avances y mantener a la organización en un estado de evolución continua.

Figura 37

Fase 6: Mantenimiento y Soporte



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19

Fase 6: Mantenimiento y Soporte

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
Mantenimiento de Sistemas	Soporte Técnico y Actualizaciones	Establecer un equipo dedicado para realizar el mantenimiento o continuo de los sistemas de información y realizar	CIO	Equipo de TI, proveedores de TI	Plan de mantenimiento y soporte de TI

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
		actualizaciones periódicas.			
Actualización Continua	Nuevas Tecnologías y Mejoras	Monitorear el entorno tecnológico en busca de nuevas tendencias e innovaciones que puedan beneficiar a la organización. Realizar pruebas piloto y analizar la viabilidad de nuevas soluciones tecnológicas antes de su implementación. Según ADKAR, se refuerzan los conocimientos adquiridos, fomentando la cultura de mejora continua.	CIO	Equipo de Innovación, Consultores	Propuestas de mejoras tecnológicas e innovación

TEMA	SUBTEMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
	Formación Continua	Programar sesiones de capacitación periódicas para que los empleados estén al día con las nuevas tecnologías y procesos. Esto refuerza las habilidades y conocimientos adquiridos para mantenerse competitivos.	Director de Capacitación	Líderes de equipo, empleados	Calendario de formación continua actualizado
	Evaluación de Resultados	Evaluar periódicamente el impacto de las nuevas tecnologías y procesos implementados, midiendo su efectividad en los KPIs clave y realizando ajustes cuando sea necesario. Esto fomenta el refuerzo constante del cambio y mejora.	PMO	Equipo de BI, equipo de cambio	Informes de evaluación y ajustes según resultados

Fuente: Elaboración propia, Modelo de Referencia: Prosci (ADKAR) - Modelo de Gestión del Cambio

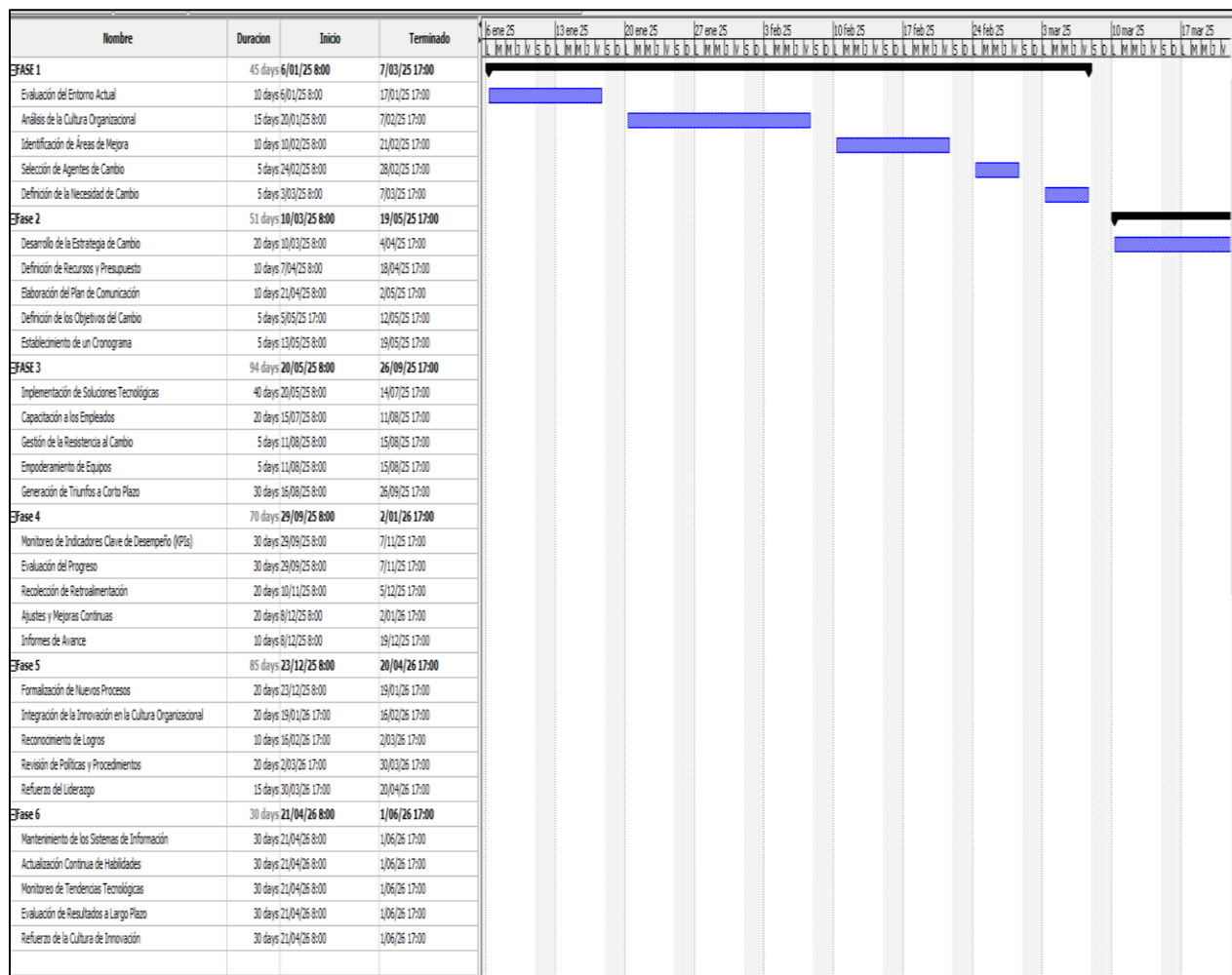
En la fase de mantenimiento y soporte de un proyecto de cambio, es crucial consolidar los nuevos procesos y mejorar la adaptabilidad organizacional mediante un análisis continuo de resultados, como la evaluación de KPIs, encuestas y retroalimentación cualitativa. Para

fortalecer la adaptabilidad, se deben implementar programas de capacitación continua, promover una cultura organizacional abierta al cambio, y establecer sistemas de mentoría entre empleados. La medición del éxito se logra mediante la definición de objetivos claros, el uso de tecnologías para monitorear el progreso y auditorías periódicas para asegurar la sostenibilidad del cambio. Además, la comunicación constante y el reconocimiento de empleados adaptados al cambio son esenciales para mantener el compromiso y reforzar la efectividad de las nuevas prácticas. Este enfoque integral asegura que el cambio se mantenga y evolucione de manera sostenible.

9.7. Cronograma Estrategia de Implementación

Debido al modelo de gestión de cambio que se plantea para organización SincoSoft S.A.S, se diseña un plan implementación en el siguiente cronograma, el cual contara con las cinco fases, las cuales son comprenden una seria de actividades para alcanzar los objetivos en un tiempo estimado de (12 meses 10 días) como se plantea en el anexo D, y se visualiza en la figura 38.

Figura 38
Cronograma de Implementación



Fuente Elaboración propia, Documento [modelo de gestion del cambio.pod](#)

10. Recomendaciones y conclusiones

10.1 Recomendaciones

Para fortalecer la cohesión y el aprendizaje continuo en SincoSoft, se recomienda implementar una plataforma colaborativa que permita el intercambio de conocimientos y experiencias entre colaboradores, además de programas de mentoría en áreas clave. La gestión del conocimiento implica no solo almacenar información, sino transformarla en capacidades prácticas que contribuyan a la innovación y a la mejora continua. Así, SincoSoft podría desarrollar talleres sobre sus valores organizacionales y establecer mecanismos de retroalimentación, logrando que sus empleados refuercen estos valores en sus actividades diarias y alineándolos mejor con la visión y misión de la organización (Senge, 2010).

Para mejorar la comunicación y fomentar la participación en el desarrollo de la empresa, SincoSoft debería programar reuniones periódicas de seguimiento de objetivos, adaptando los mensajes a cada área para asegurar su comprensión y consistencia. Senge (2010) sugiere que una comunicación clara y abierta fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores, generando un compromiso más sólido con los objetivos. Además, crear espacios para la innovación, como talleres de brainstorming y sesiones de reconocimiento, puede fomentar la creatividad y fortalecer la motivación de los empleados (Senge, 2010), promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y dinámico.

Así mismo, la adopción de un sistema de información integrado puede optimizar la gestión del cambio, centralizar la comunicación y facilitar una toma de decisiones más ágil. Este sistema debería incluir módulos específicos para gestionar el cambio, fortalecer el liderazgo y fomentar la formación en competencias digitales. Kotter (2012) enfatiza que un enfoque estructurado en la gestión del cambio permite ajustar las estrategias de forma proactiva, abordando resistencias tempranamente y manteniendo a los colaboradores informados sobre los beneficios de las iniciativas. Así, la inversión en tecnología no solo promoverá la adaptación de SincoSoft al entorno digital, sino que también consolidará una cultura organizacional cohesionada y competitiva.

Adicional a esto es importante, que en la implementación del modelo de gestión del cambio en SincoSoft S.A.S. para que sea exitosa, es fundamental fomentar una cultura organizacional que apoye la innovación y valore el cambio continuo. Siguiendo a Peter Senge y su concepto de la "Organización que Aprende", las empresas deben impulsar un entorno de aprendizaje donde la adaptación, la reflexión y la colaboración se consideren esenciales. Este enfoque no solo fomenta la curiosidad y la capacidad de los empleados para abordar nuevas herramientas y procesos, sino que también facilita una transición más fluida hacia la innovación, garantizando que los cambios se integren en el ADN de la organización.

En cuanto a la planificación, Kotter (1996) destaca la importancia de una estrategia clara y de una comunicación efectiva para involucrar a todos los niveles de la empresa. Según su modelo de ocho pasos, la creación de una visión convincente y su adecuada comunicación son claves para reducir la resistencia y alinear a los equipos con los objetivos del cambio. Se recomienda establecer un cronograma bien detallado que defina hitos clave y evaluaciones periódicas, permitiendo un monitoreo constante y ajustes según sea necesario. Un plan de comunicación bidireccional es crucial, ya que facilita el flujo de retroalimentación y permite que el equipo de implementación comprenda y aborde las preocupaciones del personal.

Durante la ejecución, los empleados deben recibir capacitación adecuada para que desarrollen las habilidades y el conocimiento necesarios, siguiendo las recomendaciones de Lewin (1951) en su modelo de descongelar, cambiar y recoger. Lewin sugiere que un cambio organizacional exitoso se basa en ayudar a los individuos a dejar atrás prácticas antiguas, adoptando las nuevas a través de un aprendizaje reforzado y estructurado. Asimismo, gestionar la resistencia mediante el empoderamiento de los empleados y el reconocimiento de logros tempranos puede reforzar el compromiso y la aceptación, creando una percepción positiva del cambio.

Finalmente, el mantenimiento y el soporte de los sistemas implementados, junto con una actualización continua de habilidades, son fundamentales para que los cambios se sostengan a largo plazo. Como indica John Kotter, el cambio debe arraigarse en la cultura de la organización para ser sostenible. Realizar evaluaciones periódicas de resultados, junto con ajustes conforme surjan nuevas demandas, ayudará a SincoSoft S.A.S. a continuar su camino

hacia la innovación. Así, la organización podrá no solo adaptarse a las necesidades actuales sino también prepararse para los desafíos del futuro.

10.2 Conclusiones

Una vez culminado el proceso de análisis de los resultados, se puede concluir, que, en las 5 esferas evaluadas, a pesar de la percepción mayoritariamente positiva de estas áreas, existen oportunidades significativas de mejora que pueden abordarse mediante la implementación de un sistema de información integrado. Este documento presenta una propuesta para la adopción de una herramienta tecnológica que facilite la gestión del cambio y potencie el liderazgo, la innovación, la adaptabilidad y el desarrollo organizacional, alineando a todos los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización.

Una herramienta tecnológica robusta y adaptable permitirá centralizar la comunicación interna, mejorar la gestión del cambio y optimizar la toma de decisiones. Para ello, se sugiere la implementación de un sistema de información que incluya módulos específicos orientados a la gestión del cambio, el liderazgo y el desarrollo organizacional. Un módulo de gestión del cambio, por ejemplo, proporcionará un espacio donde se pueda monitorear continuamente la percepción de los colaboradores ante las iniciativas de cambio. Esto facilitará la identificación temprana de resistencias y permitirá adaptar las estrategias de comunicación y formación de manera ágil y proactiva (Kotter, 2012).

El éxito de las estrategias de cambio depende en gran medida de la capacidad de los líderes para comunicar efectivamente las visiones y objetivos. La herramienta seleccionada, deberá incluir un componente de desarrollo del liderazgo, que apalanque la capacitación y el fortalecimiento de las habilidades clave como la comunicación y gestión del cambio. Este enfoque no solo fortalecerá la confianza en la gestión, sino que también fomentará un ambiente de apertura donde los colaboradores se sientan valorados y escuchados (Goleman, 2006).

En el ámbito del desarrollo organizacional, la herramienta facilitará la creación de espacios para la formación continua, para evaluar el talento, generar retroalimentación continua y promover el intercambio de conocimientos. Se podría implementar un módulo de aprendizaje colaborativo, donde los colaboradores compartan experiencias y estrategias para adaptarse a situaciones diversas. Esto no solo promoverá una cultura de aprendizaje, sino que también aumentará la resiliencia y la capacidad de adaptación del equipo (Argyris & Schön, 1996).

Finalmente, para fortalecer la cultura de innovación, es fundamental que la herramienta tecnológica permita visibilizar los logros y recursos disponibles. Esto puede lograrse mediante un sistema de gestión de proyectos que documente y comparta las iniciativas de innovación y los resultados obtenidos. Al fomentar la transparencia en los procesos y los logros, se incentivará la participación activa de todos los colaboradores en la construcción de un entorno innovador (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En conclusión, la implementación de un sistema de información que integre la gestión del cambio, el desarrollo organizacional, la gestión del desempeño, el liderazgo y la innovación no solo mejorará la comunicación interna y la percepción del liderazgo, sino que también impulsará el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. Invertir en esta herramienta tecnológica es una oportunidad estratégica para fortalecer la cohesión organizacional y garantizar el éxito de SincoSoft en un entorno competitivo y en constante evolución.

Referencias

- Aburumman, O. J., Salleh, A. M., & Omar, K. (2020). How the organizations will maintain their human element under coronavirus pandemic? *UGC Care Journal*.
- Aguilar, L. J. (2003). *La gestión del cambio*. Ariel.
- Alvarado, S. (15 de Febrero de 2022). *Trabajo remoto como promotor de la diversidad cultural*. Obtenido de Escuela de Emprendedores alegre: <https://escuela-emprendedores.alegra.com/productividad/trabajo-remoto-como-promotor-de-la-diversidad-cultural/>
- Boy Barreto, A. M., Espinoza Valenzuela, A. B., Olmos Saldívar, D., & Carlos Ramos, J. A. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones. *Revista venezolana de gerencia*, 10-14.
- Boylan, S., & Turner, K. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*.
- Bustos, E. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio. *Estudios Gerenciales*.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*.
- Copete, F. G. (2021). La Gestión del cambio Organiacional: Una estrategia empresarial necesaria en una sociedad digital luego del covid-19. *Revista Negocio Global*.
- Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 3. Obtenido de <https://www.sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0123592314001156>
- Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.
- Durán Asencio, A. (2018). *Gestión del Cambio*.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del Cambio*.
- Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 20, núm. 70, 2015. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>
- García, F. (s.f.). *Estadísticas de implementación de ERP*. Obtenido de .linkedin.com: <https://es.linkedin.com/pulse/estad%C3%ADsticas-de-implementaci%C3%B3n-erp-francisco-garc%C3%ADa>
- Garzón Catrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*.
- González, Y., Canós, I., & Arias, F. J. (2022). HABILIDADES DIRECTIVAS ESTRATEGIA DE INNOVACION ORGANIZACIONAL. *Human Sciences Research*, 5-7.
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación.

- Hartung, P. J. (2008). Career Adaptability in Childhood. *The Career Development Quarterly*.
- Hernández Sampieri, R. M. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- ISVISOFT. (2023). *ISVISOFT.com*. Obtenido de <https://isvisoft.com/mejores-erp-colombia/>
- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing*,. Prentice Hall.
- Kotter, J. (Enero de 2021). liderazgo y gestión, la evolución de la gestión organizacional y la importancia de tener una red de colaboración. en lugar de una jerarquía para tener éxito. (L. Nyland, Entrevistador)
- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio (1.a ed.)*. McGRAW - HILL.
- Kotter., J. P. (2012). *leading change*. harvard business review press.
- Lazzati, S. (2015). *Competencias, Cambio Y Coaching*.
- Lopez, j., & Gomez, J. (2021). La innivacion como factor desicisivo de las organizaciones.
- Mercado, s. (2014). *Mercadotecnia Programada*. Limusa.
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo organizacional*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=373>
- Ortiz - Gutiérrez, M. F.-H.-R.-P.-L. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25–42.
- Parra, A. (2023). Cultura laboral: Qué es y cómo ayuda al éxito de tu organización. *QuestionPro*.
- Porter, M. (1990). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Prosci. (s.f.). *Prosci*. Obtenido de Prosci WEB site: <https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar>
- Research, A. M. (2022). *Mercado de software ERP de Asia y el Pacífico por componente*.
- Sandoval, D. J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*.
- Santos, A. M., Rodríguez Asto, J. A., & Edinson, V. R. (2023). Las principales herramientas de la gestión del cambio. *Revista científica de FAREM*, 110-126.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schön, C. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*.
- Senge, P. (2012). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Ediciones Granica SA.
- SincoSoft S.A.S. (2023). *SincoSoft S.A.S Intranet*.
- Tobón, L. F., & Bolívar, J. E. (2007). *Gestión por Procesos*.
- Watzlawick, P., & Weakland, J. &. (2015). *Cambio*.

ANEXOS

1. Anexo A, Carta de aprobación intervención empresarial SincoSoft S.A.S

Bogotá noviembre 29 de 2023

Señores,
Comité de Trabajos de
Grado Universidad EAN
Bogotá

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Moisés Felipe Rodriguez Caballero, identificado con cedula de ciudadanía 1026276585, estudiante del programa de Maestría en Gerencia de Sistemas de la Información y Proyectos Tecnológicos de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización SincoSoft S.A.S, su trabajo de grado titulado: Modelo de Gestión del Cambio Organizacional para la innovación en SincoSoft S.A.S , bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

NOMBRE DEL CONTACTO: Angie Nathalie Caro

Ardila. CARGO QUE OCUPA: Profesional De

Atracción Y Selección. TELÉFONO: 3204260351

CORREO ELECTRÓNICO: angie.caro@sinco.co

Cordialmente,



pablo.hernandez@sinco.co

Tel: 3057531211

Anexo C. Resultados Encuestas

Desarrollo organizacional

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Totalmente en desacuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Neutral
De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo

De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral
Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Liderazgo

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Neutral
Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Neutral
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
Neutral	Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral	En desacuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Innovación

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Adaptabilidad

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo

De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral
De acuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Neutral	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo

De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral
De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Neutral
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo
Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Neutral
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Neutral
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Neutral
Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo

Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Neutral
De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	En desacuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo

Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	En desacuerdo	Neutral
De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Neutral
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Neutral
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	En desacuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo

De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Gestión del cambio

En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo



























En desacuerdo	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral	Neutral
De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

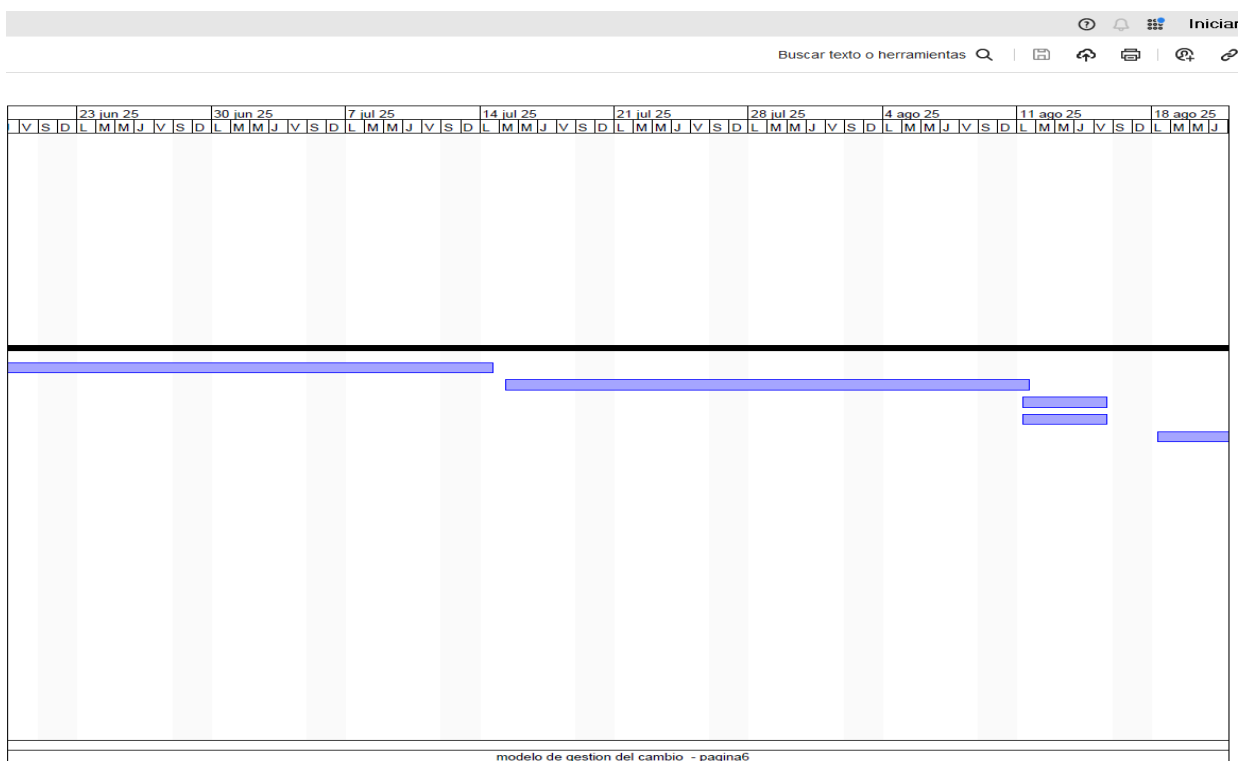
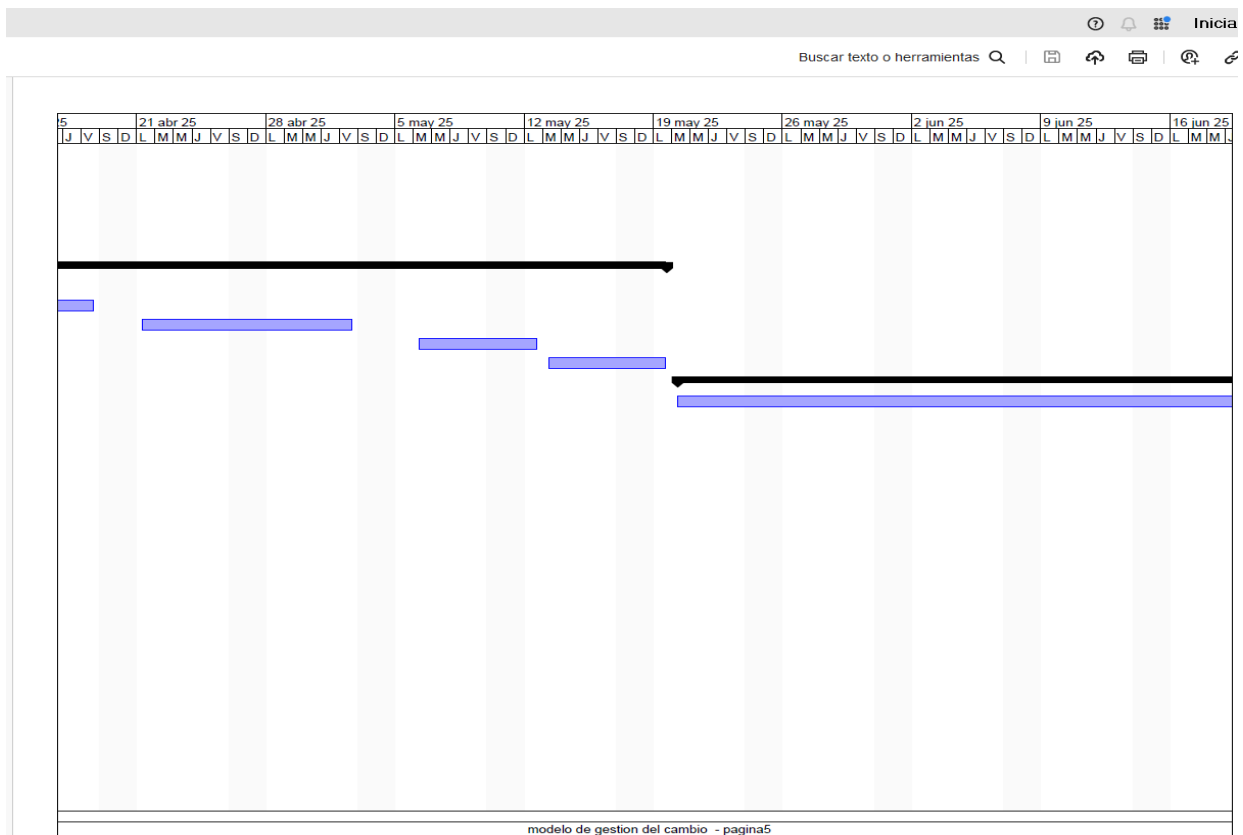
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	Neutral	En desacuerdo	Neutral	En desacuerdo	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
En desacuerdo	Neutral	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo	Neutral	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	En desacuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	En desacuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral

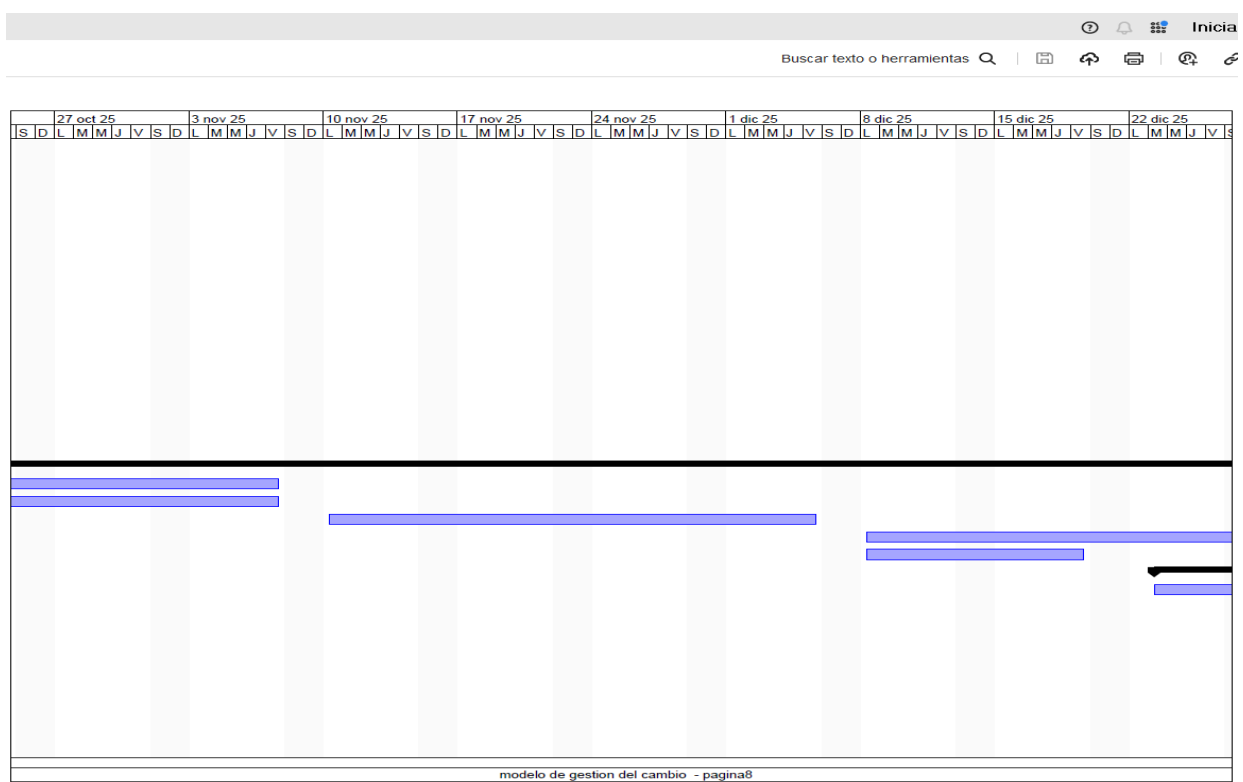
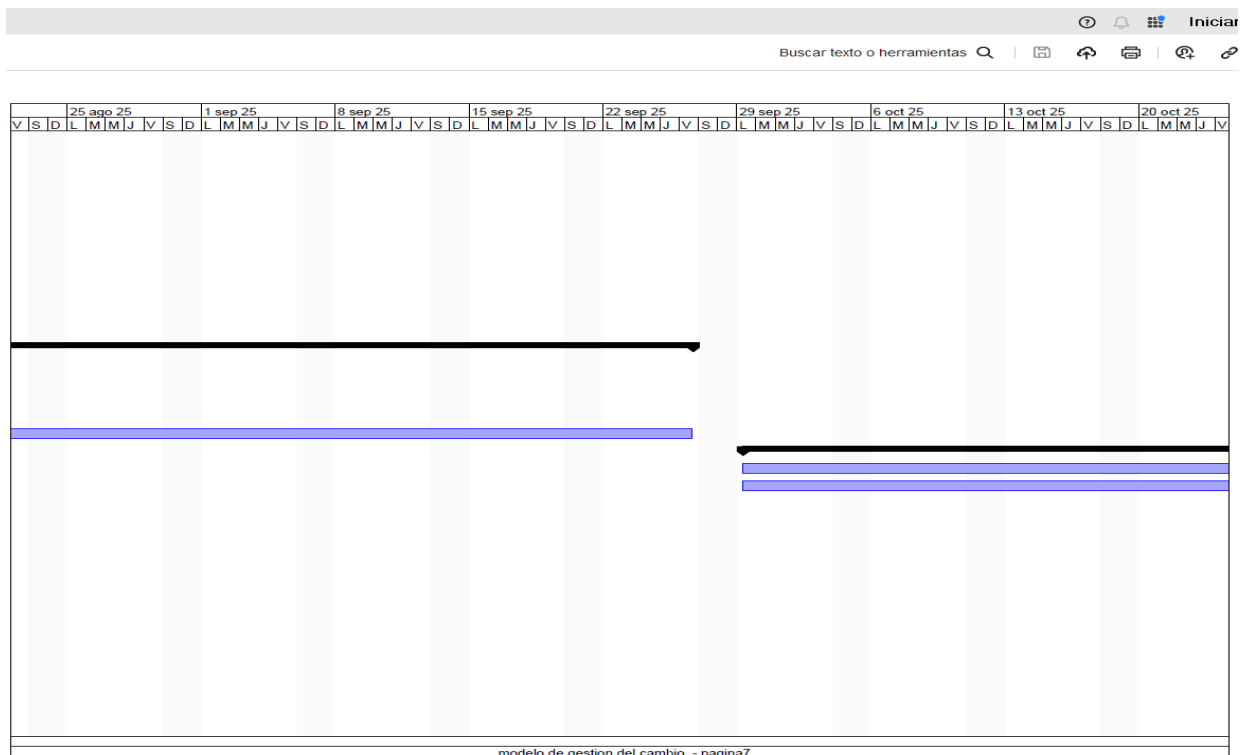
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral	Totalmente de acuerdo	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral	Neutral
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo
En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Neutral	En desacuerdo	En desacuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Totalmente de acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral
En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

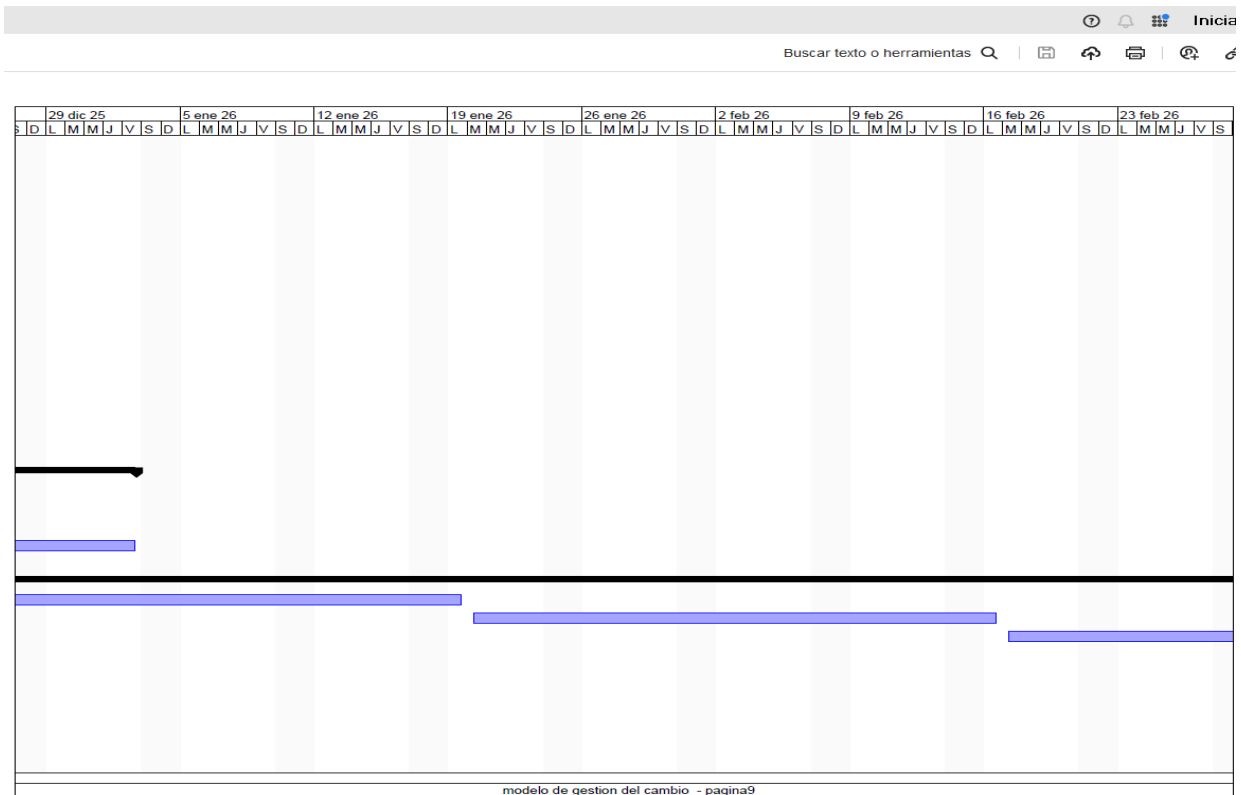
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	Neutral	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Neutral	De acuerdo	En desacuerdo	Neutral	Neutral	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Neutral	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Neutral	Totalmente en desacuerdo
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	Neutral	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Neutral	Neutral
Neutral	Neutral	En desacuerdo	Neutral	Neutral	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Neutral	Neutral	De acuerdo	Neutral	De acuerdo	De acuerdo
De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Anexo D Proyec Libre, Modelo de gestión de cambio

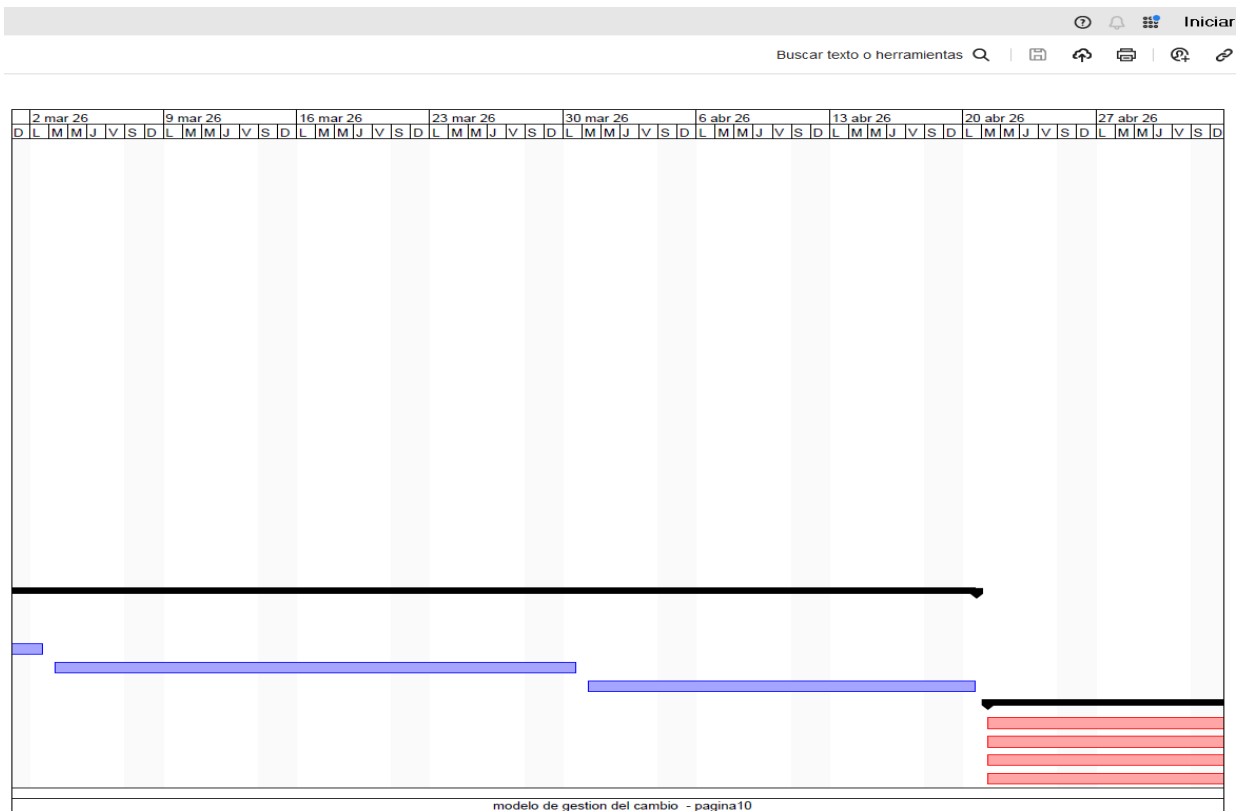
		Nombre	Duracion	Inicio	Terminado	Predecesores
1		FASE 1	45 days	6/01/25 8:00	7/03/25 17:00	
2		Evaluación del Entorno Actual	10 days	6/01/25 8:00	17/01/25 17:00	
3		Análisis de la Cultura Organizacional	15 days	20/01/25 11:00	10/02/25 11:00	
4		Identificación de Áreas de Mejora	10 days	10/02/25 8:00	21/02/25 17:00	
5		Selección de Agentes de Cambio	5 days	24/02/25 8:00	28/02/25 17:00	
6		Definición de la Necesidad de Cambio	5 days	3/03/25 8:00	7/03/25 17:00	
7		Fase 2	51 days	10/03/25 8:00	19/05/25 17:00	
8		Desarrollo de la Estrategia de Cambio	20 days	10/03/25 8:00	4/04/25 17:00	
9		Definición de Recursos y Presupuesto	10 days	7/04/25 8:00	18/04/25 17:00	
10		Elaboración del Plan de Comunicación	10 days	21/04/25 8:00	2/05/25 17:00	
11		Definición de los Objetivos del Cambio	5 days	5/05/25 17:00	12/05/25 17:00	
12		Establecimiento de un Cronograma	5 days	13/05/25 8:00	19/05/25 17:00	
13		FASE 3	94 days	20/05/25 8:00	26/09/25 17:00	
14		Implementación de Soluciones Tecnológicas	40 days	20/05/25 8:00	14/07/25 17:00	
15		Capacitación a los Empleados	20 days	15/07/25 8:00	11/08/25 17:00	
16		Gestión de la Resistencia al Cambio	5 days	11/08/25 8:00	15/08/25 17:00	
17		Empoderamiento de Equipos	5 days	11/08/25 8:00	15/08/25 17:00	
18		Generación de Triunfos a Corto Plazo	30 days	16/08/25 8:00	26/09/25 17:00	
19		Fase 4	70 days	29/09/25 8:00	2/01/26 17:00	
20		Monitoreo de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	30 days	29/09/25 8:00	7/11/25 17:00	
21		Evaluación del Progreso	30 days	29/09/25 8:00	7/11/25 17:00	
22		Recolección de Retroalimentación	20 days	10/11/25 8:00	5/12/25 17:00	
23		Ajustes y Mejoras Continuas	20 days	8/12/25 8:00	2/01/26 17:00	
24		Informes de Avance	10 days	8/12/25 8:00	19/12/25 17:00	
25		Fase 5	85 days	23/12/25 8:00	20/04/26 17:00	
26		Formalización de Nuevos Procesos	20 days	23/12/25 8:00	19/01/26 17:00	
27		Integración de la Innovación en la Cultura Organizacional	20 days	19/01/26 17:00	16/02/26 17:00	
28		Reconocimiento de Logros	10 days	16/02/26 17:00	2/03/26 17:00	
29		Revisión de Políticas y Procedimientos	20 days	2/03/26 17:00	30/03/26 17:00	
30		Refuerzo del Liderazgo	15 days	30/03/26 17:00	20/04/26 17:00	
31		Fase 6	30 days	21/04/26 8:00	1/06/26 17:00	
32		Mantenimiento de los Sistemas de Información	30 days	21/04/26 8:00	1/06/26 17:00	
33		Actualización Continua de Habilidades	30 days	21/04/26 8:00	1/06/26 17:00	
34		Monitoreo de Tendencias Tecnológicas	30 days	21/04/26 8:00	1/06/26 17:00	
35		Evaluación de Resultados a Largo Plazo	30 days	21/04/26 8:00	1/06/26 17:00	







modelo de gestion del cambio - pagina9



modelo de gestion del cambio - pagina10

