

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**Análisis de las barreras para la adaptación al cambio  
en una empresa de consultoría tecnológica en Lima**

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gerencia de  
Proyectos y Calidad que presenta:

*Sandra Janeth Sánchez Concepción*

Asesor:

*Luciano Silva Alarco*

Lima, 2025


## Informe de Similitud

Yo, Luciano Silva Alarco, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada: ANÁLISIS DE LAS BARRERAS PARA LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA TECNOLÓGICA EN LIMA, de la autora Sandra Janeth Sánchez Concepción, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/06/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

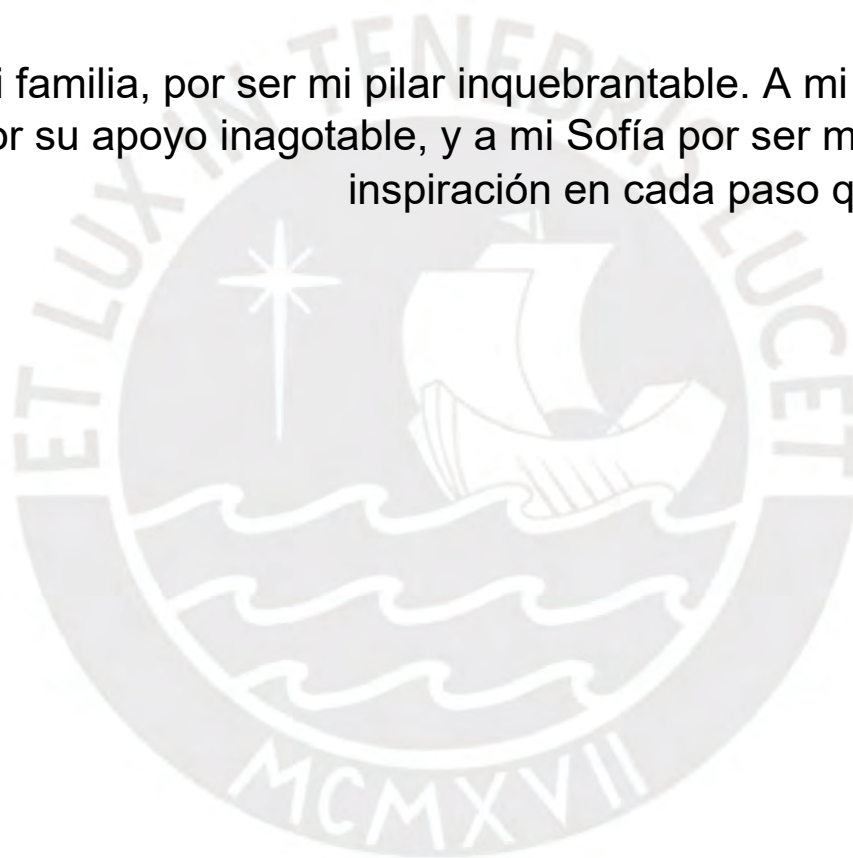
Lugar y fecha:

Lima, 16 de Junio de 2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Silva Alarco, Luciano</u>	
DNI: 40604287	Firma 
ORCID: 0000-0002-3395-3129	

## DEDICATORIA

“A mi familia, por ser mi pilar inquebrantable. A mi esposo por su apoyo inagotable, y a mi Sofía por ser mi mayor inspiración en cada paso que doy”



## RESUMEN

Las organizaciones modernas enfocadas en metodologías ágiles experimentan constantes cambios, afectadas por una variedad de factores como el avance tecnológico, la globalización, la apertura de nuevos mercados, las reducciones arancelarias y los nuevos sistemas de producción (Pineda y Cortez, 2018). Estos cambios ejercen presión significativa sobre las empresas, influyendo en su dinámica operativa y estratégica.

La resistencia al cambio representa un desafío común durante la implementación de nuevas tecnologías. Según Palma y Miranda (2018), la resistencia puede afectar la productividad organizacional y provocar estrés entre los colaboradores. Gestionar este proceso con cuidado es crucial para evitar crisis emocionales en los equipos de trabajo.

Para mitigar la resistencia, se pueden aplicar diversas tácticas efectivas. Entre ellas se incluyen designar un equipo responsable del proyecto de cambio tecnológico, organizar un lanzamiento formal del proyecto, fomentar la participación de los colaboradores en la generación de ideas de mejora, realizar reuniones periódicas de seguimiento y capacitación integral del personal.

Es fundamental reconocer que la gestión del cambio no se limita simplemente a la adopción de nuevas tecnologías. También implica asegurar que los empleados estén preparados para el cambio y cuenten con las habilidades necesarias para utilizar las nuevas herramientas eficazmente.

Este proyecto tiene como objetivo identificar las barreras que obstaculizan la adaptación al cambio en una empresa de consultoría tecnológica y brindar herramientas para gestionarlo eficazmente.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a cinco líderes de proyecto con experiencia en transformación organizacional, y encuestas estructuradas a 110 colaboradores operativos. Estas herramientas permitieron identificar factores claves como la resistencia al cambio, el nivel de participación, la percepción de comunicación y el acceso a capacitaciones. Además, se realizó observación directa y análisis documental para complementar el estudio.

Los resultados cualitativos evidenciaron que las principales barreras están relacionadas con la falta de comunicación clara, escasa participación en la toma de decisiones y temor a la automatización. Por otro lado, los hallazgos cuantitativos mostraron que el 68.2% de los colaboradores presenta un nivel medio de adaptación al cambio, mientras que un 30.9% considera deficiente la comunicación interna y un 30% percibe las capacitaciones como insuficientes. También se identificó que los trabajadores con mayor antigüedad presentan mayores niveles de resistencia.

Se concluye que la resistencia al cambio en la organización es una barrera estructural alimentada por factores culturales y comunicacionales. Para superar estos desafíos, se proponen estrategias centradas en una comunicación clara, fortalecimiento del liderazgo, capacitación oportuna y participación activa del personal. Los hallazgos permiten formular recomendaciones aplicables a organizaciones similares en procesos de transformación digital.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	3
RESUMEN .....	4
ÍNDICE .....	6
LISTA DE FIGURA .....	8
INTRODUCCIÓN .....	10
<b>CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
1.1    Introducción a la Gestión del cambio Organizacional .....	13
1.2    Factores que originan la resistencia al cambio .....	13
1.3    Modelos y Teorías sobre la Gestión del Cambio .....	14
1.4    Relación entre la Gestión del Cambio y la Ejecución de Proyectos .....	15
1.5    Barreras para la Adaptación al Cambio .....	16
1.6    Impacto de la barrera en la implementación del cambio .....	17
1.7    Estrategias para Superar las Barreras de Adaptación .....	18
1.8    Síntesis crítica e integración teórica .....	19
<b>CAPITULO 2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
2.1    Diseño de la investigación .....	21
2.2    Población y muestra .....	21
2.3    Técnicas de Recolección de datos .....	24
2.4    Contenido del trabajo de Investigación .....	25
2.5    Metodología Cuantitativa aplicada .....	26
2.6    Análisis e Integración de Resultados .....	29
<b>CAPITULO 3: RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
3.1    Resultados de entrevistas .....	31
3.1.1    Descripción de la muestra .....	31
3.1.2    Principales Hallazgos .....	31
3.2    Resultados de encuestas .....	35
3.2.1    Descripción de la muestra .....	35
3.2.2    Principales Hallazgos .....	39
<b>CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSION .....</b>	<b>50</b>
5.1    Análisis Integrado de resultados .....	50
5.2    Juicio crítico y evaluación global .....	52
5.3    Relación crítica con la literatura .....	54

<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	55
<b>6.1 Conclusiones</b> .....	55
<b>6.2 Recomendaciones</b> .....	56
<b>CAPITULO 6. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	58
<b>CAPITULO 7. ANEXOS</b> .....	61



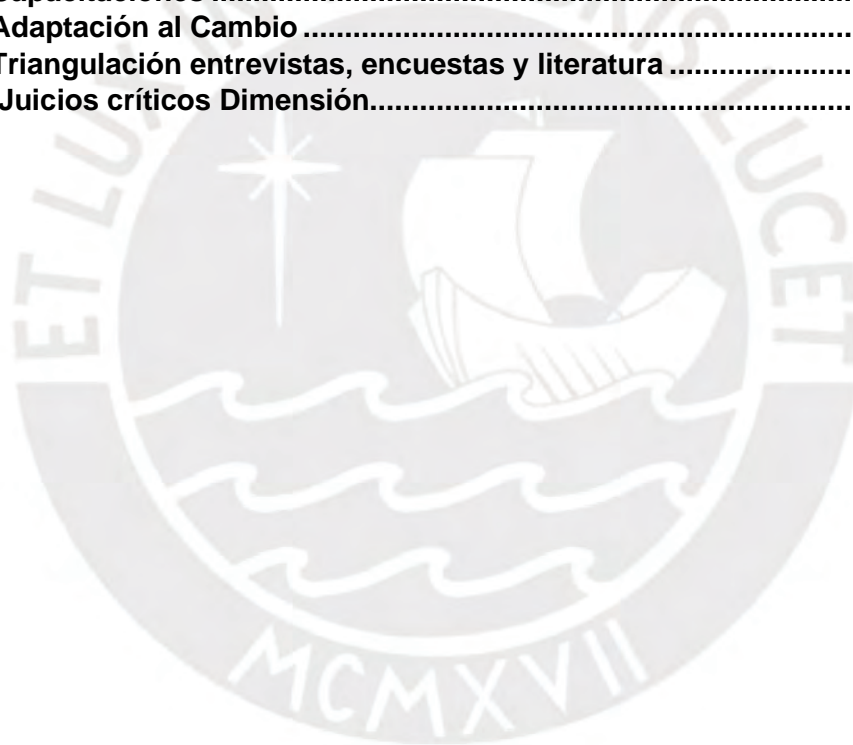
## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa mental de investigación.....	30
Figura 2 Barreras de adaptación al cambio.....	34
Figura 3 Distribución por género.....	36
Figura 4 Tiempo de trabajo en empresa.....	37
Figura 5 Áreas de trabajo.....	39
Figura 6 Participación del Mercado.....	40
Figura 7 Resistencia al cambio.....	42
Figura 8 Implementación de cambios.....	43
Figura 9 Sobre las barreras.....	45
Figura 10 Comunicación.....	46
Figura 11 Capacitaciones.....	47
Figura 12 Adaptación al cambio.....	49



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de percepción .....	28
Tabla 2 Distribución por género .....	36
Tabla 3 Antigüedad de la empresa. ....	37
Tabla 4 Áreas de trabajo .....	38
Tabla 5 Participación en el cambio.....	40
Tabla 6 Resistencia al cambio .....	41
Tabla 7 Sobre implementación de cambios.....	43
Tabla 8 barreras de adaptación al cambio .....	44
Tabla 9 Comunicación.....	46
Tabla 10 Capacitaciones .....	47
Tabla 11 Adaptación al Cambio .....	48
Tabla 12 Triangulación entrevistas, encuestas y literatura .....	52
Tabla 13 Juicios críticos Dimensión.....	54



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales operan en contextos altamente dinámicos, caracterizados por avances tecnológicos vertiginosos, procesos de globalización y transformaciones constantes en los mercados. Frente a esta realidad, las empresas de consultoría tecnológica deben responder con agilidad, incorporando nuevas estrategias, metodologías y herramientas que les permitan mantenerse competitivas. No obstante, el proceso de adaptación a estos cambios no es automático ni sencillo, ya que enfrenta diversos retos relacionados con la gestión del cambio organizacional y la resistencia que los colaboradores pueden presentar frente a nuevas formas de trabajo.(Pineda & Cortés, 2018),

En el marco de la transformación digital, las empresas consultoras cumplen un rol clave al ofrecer soluciones tecnológicas a sus clientes. Sin embargo, muchas veces estas mismas organizaciones encuentran obstáculos al momento de aplicar mejoras o innovaciones dentro de sus propias estructuras. Una de las barreras más recurrentes es la resistencia al cambio, la cual impide una implementación fluida de nuevas metodologías y herramientas, impactando negativamente en la eficiencia y productividad.(Palma & Hermoza, 2018).

De acuerdo con Pineda y Cortés (2018), el éxito de una transformación organizacional no se limita únicamente a la incorporación de tecnologías avanzadas, sino que también depende de la capacidad de la organización para gestionar eficazmente el proceso de cambio. Esto requiere una comunicación clara, una cultura

que promueva la innovación y flexibilidad, así como programas de formación adecuados para los colaboradores.

La resistencia al cambio es especialmente frecuente en las empresas tecnológicas y puede traducirse en retrasos en los proyectos cuando los colaboradores muestran actitudes reticentes antes de aceptar nuevas dinámicas. Cameron y Green (2011) indican que, pese a contar con recursos sofisticados y múltiples herramientas disponibles, muchas organizaciones no logran los resultados económicos esperados al implementar transformaciones tecnológicas. Esta afirmación pone en evidencia la importancia de una gestión del cambio estructurada para alcanzar el éxito en estas iniciativas.

En este contexto, se vuelve fundamental identificar y analizar las barreras que dificultan la adaptación al cambio, ya que los proyectos tecnológicos pueden generar impactos significativos tanto en las personas como en la estructura y cultura organizacional. Según Foronda (2018), las empresas deben desarrollar la capacidad de anticiparse y ajustarse rápidamente a los cambios para garantizar su sostenibilidad y competitividad. Esta habilidad, entendida como una competencia organizacional, es clave para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante evolución. Asimismo, Kotter (2012) resalta que uno de los errores más comunes en los procesos de cambio es la falta de liderazgo comprometido y de una comunicación efectiva, lo cual genera incertidumbre y aumenta la resistencia por parte de los colaboradores.

Esta investigación tiene como propósito analizar las barreras que dificultan la adaptación al cambio en una empresa de consultoría tecnológica ubicada en Lima. Se buscará identificar los factores que generan resistencia, así como las estrategias que pueden facilitar la transición hacia nuevas formas de trabajo. A través de entrevistas a especialistas, encuestas a colaboradores y el análisis de casos

reales, se pretende reconocer patrones de conducta y acciones eficaces que contribuyan a mitigar la resistencia y promover una adaptación exitosa.

Desde una perspectiva práctica, este estudio ofrecerá recomendaciones para mejorar la gestión del cambio en organizaciones similares, contribuyendo al fortalecimiento de la comunicación interna, la cultura de innovación y el diseño de programas de formación efectivos. Además, permitirá identificar barreras específicas que enfrentan los colaboradores durante procesos de transformación y establecer propuestas viables para superarlas. De esta forma, los hallazgos de la investigación constituirán una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de mejoras en el entorno empresarial tecnológico de Lima.



# **CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Introducción a la Gestión del cambio Organizacional**

Las empresas modernas operan en un entorno donde predominan el avance tecnológico, la globalización y la constante transformación de los mercados. En este contexto, la capacidad de adaptación se ha convertido en una necesidad estratégica, especialmente para las firmas de consultoría tecnológica, que deben incorporar herramientas, metodologías y enfoques innovadores para sostener su competitividad. (Pineda & Cortés, 2018).

No obstante, adaptarse a estos cambios representa un reto considerable, principalmente por las dificultades asociadas a la gestión del cambio organizacional y la resistencia que suelen mostrar los trabajadores frente a nuevas formas de operar. Tal como señalan Pineda y Cortés (2018), el éxito de una transformación organizacional no radica únicamente en la introducción de nuevas tecnologías, sino también en la habilidad de la empresa para conducir y gestionar el proceso de cambio de manera efectiva. Esto implica contar con una comunicación organizacional clara, capacitación constante y una cultura que promueva tanto la innovación como la flexibilidad.

## **1.2 Factores que originan la resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es una reacción común dentro de las organizaciones, motivada por una variedad de factores personales y estructurales. De acuerdo con Fabian y Villarroel (2020), las personas tienen una tendencia natural a oponerse a las modificaciones debido a características propias de su personalidad, lo que se manifiesta

principalmente en cuatro aspectos:

**Preferencia por la rutina:** Los individuos suelen aferrarse a sus hábitos, evitando alteraciones en sus métodos de trabajo.

**Reacciones emocionales:** Los procesos de cambio pueden generar ansiedad, temor o rechazo emocional.

**Enfoque en el corto plazo:** Existe una tendencia a centrarse en los efectos inmediatos del cambio, sin evaluar adecuadamente sus beneficios futuros.

**Rigidez cognitiva:** Dificultad para aceptar nuevas perspectivas o adaptarse a nuevas formas de operar.

Según los autores, la resistencia al cambio debe ser entendida como un fenómeno de tipo psicosocial que requiere atención para facilitar procesos de transformación organizacional planificados, estructurados y colaborativos.

### 1.3 Modelos y Teorías sobre la Gestión del Cambio

Existen diversas propuestas teóricas que orientan el manejo del cambio dentro de las organizaciones. A continuación, se describen los modelos más representativos:

**Modelo de las Ocho Etapas de Kotter (1996):** Según Kotter (1996), el cambio organizacional exitoso requiere seguir ocho etapas secuenciales: 1) Establecer un sentido de urgencia, 2) Crear una coalición guía, 3) Desarrollar una visión y estrategia, 4) Comunicar la visión del cambio, 5) Facultar a otros para actuar, 6) Generar triunfos a corto plazo, 7) Consolidar los logros y producir más cambio, y 8) Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional.

**Modelo de Cambio de Lewin (1951):** Este modelo identifica

tres etapas clave en el cambio organizacional: descongelamiento (preparar a la organización), cambio (implementar nuevas prácticas) y recongelamiento (consolidar las transformaciones). El enfoque subraya la necesidad de preparar a las personas antes de realizar el cambio y estabilizar los nuevos comportamientos una vez implementados.

**Enfoque del PMI en la gestión del cambio:** El Project Management Institute (PMI) no presenta una metodología exclusiva para la gestión del cambio organizacional; sin embargo, enfatiza su importancia como una competencia transversal en la gestión de proyectos. En la guía A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), se destacan áreas clave como la gestión de los interesados (stakeholder management) y la gestión de la comunicación, las cuales son fundamentales para facilitar la adopción del cambio. Desde esta perspectiva, el PMI promueve una integración estructurada de la gestión del cambio dentro del ciclo de vida del proyecto, reconociendo que la falta de preparación organizacional puede comprometer el éxito de las iniciativas estratégicas (Project Management Institute, 2017).

#### **1.4 Relación entre la Gestión del Cambio y la Ejecución de Proyectos**

La gestión del cambio y la ejecución de proyectos están estrechamente conectadas, ya que todo proyecto conlleva transformaciones en las estructuras, procesos o comportamientos organizacionales. Desde la perspectiva del Project Management Institute (PMI, 2010), el cambio debe ser gestionado de manera estructurada para facilitar la transición desde una situación actual hacia un estado futuro que genere ventajas estratégicas.

Pinzón (2019) sostiene que la gestión del cambio debe integrarse en el ciclo de vida de los proyectos, con el fin de facilitar que los equipos se adapten gradualmente a nuevas formas de trabajo.

La falta de una estrategia clara en este sentido puede ocasionar pérdidas significativas. Según datos del PMI (2014), por cada mil millones de dólares invertidos en proyectos, se pierden aproximadamente 109 millones debido a una gestión ineficiente.

Uno de los factores más relevantes que contribuyen a esta pérdida es la falta de una adecuada gestión del cambio organizacional. Este dato evidencia que no basta con aplicar metodologías tradicionales de dirección de proyectos: Resulta fundamental preparar a las personas, gestionar adecuadamente la transición y alinear a los equipos con los objetivos del proyecto.

La ausencia de estas prácticas puede derivar en sobrecostos, retrasos o incluso el fracaso total de las iniciativas estratégicas.

### **1.5 Barreras para la Adaptación al Cambio**

La gestión del cambio y los proyectos están intrínsecamente relacionados, ya que toda iniciativa de transformación implica una alteración en procesos, estructuras, roles o herramientas. Tal como señala el Project Management Institute, “una adecuada gestión del cambio mejora significativamente las probabilidades de éxito de los proyectos, al facilitar la adopción y el compromiso de los grupos de interés con los nuevos resultados” (PMI, 2017, p. 28). Ignorar la dimensión humana del cambio puede comprometer el logro de beneficios sostenibles, incluso si el proyecto se ejecuta en tiempo y forma.

A partir del análisis de diversos estudios, se pueden identificar múltiples obstáculos que dificultan la adaptación al cambio en empresas de consultoría tecnológica. Entre ellos, destacan los siguientes aspectos documentados por Olguín, Crawford y Soto (2016):

“Muchas veces se subestima el alcance de los proyectos tecnológicos sobre la organización y su personal. Estos cambios no solo modifican procesos, sino que transforman la forma en que los

individuos interactúan, toman decisiones y comprenden su entorno laboral” (Olguín, Crawford & Soto, 2016, p. 10).

“Uno de los errores comunes es concentrarse en aquello que se modifica sin valorar lo que permanece constante. Ignorar estos elementos puede generar una percepción de ruptura total y aumentar la resistencia” (Olguín, Crawford & Soto, 2016, p. 11).

“En muchos casos, se culpa a la resistencia de los empleados como si esta fuera una falla, cuando en realidad puede ser una consecuencia lógica del proceso de cambio” (Olguín, Crawford & Soto, 2016, p. 11).

“En todo proyecto se requiere del compromiso y apoyo del liderazgo de la organización. Si no existe, la posibilidad de fracaso es alta. Para ello es necesario que el liderazgo de la organización valore, valide, financie, respalde y construya la identidad del proyecto de cambio tecnológico” (Olguín, Crawford & Soto, 2016, p. 12).

Estas barreras muestran que la resistencia al cambio no debe interpretarse como un obstáculo irracional, sino como un fenómeno revelador que requiere atención estratégica. La gestión efectiva del cambio permite anticipar y abordar estas resistencias desde una perspectiva estructurada y empática.

## **1.6 Impacto de las barreras en la implementación del cambio**

Las barreras a la adaptación del cambio tienen un impacto directo en el desempeño de las organizaciones, particularmente en la ejecución exitosa de proyectos tecnológicos. Según McKinsey & Company (2020), alrededor del 70% de las iniciativas de cambio fracasan, siendo la resistencia interna y la falta de preparación organizacional los factores más comunes.

Uno de los efectos más frecuentes es el **retraso en la ejecución de proyectos**. Cuando no existe una adecuada alineación entre los equipos y los nuevos procesos, se generan demoras que comprometen los plazos y presupuestos definidos. Además, la incertidumbre generada por el cambio puede traducirse en una disminución de la productividad, debido a la falta de motivación o al desconocimiento de las nuevas herramientas implementadas (McKinsey & Company, 2021).

La **falta de una gestión efectiva del cambio** también puede derivar en **pérdida de competitividad**. Tal como advierte el McKinsey Global Institute, la ausencia de inversión sostenida en capacidades de cambio y productividad tecnológica ha contribuido al estancamiento económico en muchos países de América Latina (White, 2025). Esto es especialmente relevante en sectores como la consultoría tecnológica, donde la capacidad de adaptación es un factor crítico de éxito.

Finalmente, los proyectos sin acompañamiento de gestión del cambio tienden a enfrentar una **baja adopción por parte de los usuarios finales**. Aunque el proyecto haya sido ejecutado técnicamente de forma correcta, si los colaboradores no comprenden el propósito del cambio ni sienten confianza en el proceso, es probable que el impacto real se diluya o incluso se revierta (Kotter, 1996).

### **1.7 Estrategias para Superar las Barreras de Adaptación**

La resistencia al cambio es una reacción natural dentro de las organizaciones. No obstante, cuando no es gestionada de manera adecuada, puede generar una disminución en la productividad, afectar el clima laboral y deteriorar la competitividad. **Kotter (1996)** advierte que **más del 70% de los procesos de cambio fracasan**

debido a la ausencia de estrategias eficaces para manejar esta resistencia, especialmente en contextos organizacionales que no preparan adecuadamente a su personal.

Una estrategia fundamental es establecer una **comunicación clara y continua**. Según **Hiatt (2006)**, fundador del modelo ADKAR, uno de los errores más frecuentes en los procesos de cambio es la falta de información oportuna. “El cambio falla cuando las personas no entienden por qué ocurre, qué impacto tendrá en sus roles y cómo se espera que participen” (Hiatt, 2006, p. 47).

Por ello, los líderes deben transmitir de forma transparente los beneficios del cambio, resolver inquietudes y demostrar compromiso visible.

La **capacitación** también es clave. **Beckhard y Harris (1987)** sostienen que el **aprendizaje organizacional** es un facilitador esencial del cambio. Brindar formación específica permite reducir la incertidumbre, elevar la confianza del equipo y mejorar la adopción de nuevas herramientas. Asimismo, la participación activa del personal genera un sentido de pertenencia y compromiso con el proceso de transformación.

Finalmente, fomentar una cultura organizacional orientada a innovación contribuye a superar resistencias. Según **Cameron y Quinn (2011)**, los entornos que valoran la experimentación, el aprendizaje continuo y el reconocimiento de buenas prácticas tienden a adaptarse con mayor agilidad a los cambios del entorno.

## **1.8 Síntesis crítica e integración teórica**

Diversos autores coinciden en que la resistencia al cambio posee tanto componentes individuales como organizacionales. Por un lado, Fabian y Villarroel (2020) destacan dimensiones psicosociales personales: como la rigidez cognitiva o el temor al cambio, mientras

que modelos como el de Kotter (1996) o el enfoque del PMI subrayan la necesidad de estructuras claras de liderazgo, comunicación y planificación para el éxito del cambio organizacional. En este sentido, ambas perspectivas se complementan: las barreras individuales señaladas por Fabian y Villarroel pueden verse amplificadas o mitigadas según las condiciones estructurales de la organización. Por ejemplo, si el liderazgo no transmite adecuadamente el sentido de urgencia, la rigidez cognitiva puede aumentar; del mismo modo, una comunicación organizacional efectiva puede reducir las reacciones emocionales negativas.

En el contexto peruano, la implementación de procesos de cambio organizacional enfrenta desafíos particulares relacionados con estructuras organizativas tradicionales, limitada inversión en innovación y una cultura empresarial que, en muchos casos, aún muestra resistencia a la transformación digital. Según diversos estudios de consultoras regionales, como APOYO Consultoría o PwC Perú, muchas empresas del país en especial del sector servicios y tecnología no cuentan con estrategias consolidadas para gestionar el cambio ni con líderes capacitados para facilitar estas transiciones. Además, cifras del INEI (2023) evidencian que menos del 30% de las medianas empresas peruanas ha adoptado soluciones tecnológicas en sus procesos principales, lo cual refleja una brecha estructural que limita su adaptabilidad.

Esta situación se ve agravada por la baja cultura de innovación y por la escasa articulación entre objetivos estratégicos y procesos de modernización. Por tanto, comprender las barreras internas al cambio resulta clave para diseñar intervenciones efectivas y sostenibles en este tipo de organización.

## CAPITULO 2. METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en un estudio exploratorio con un enfoque **mixto**, predominantemente cualitativo-descriptivo, cuyo objetivo es analizar las barreras que impiden la adaptación al cambio organizacional en una empresa de consultoría tecnológica en Lima. Según Hernández, Fernández y Baptista (2005), la metodología cualitativa permite describir detalladamente fenómenos, situaciones, contextos o eventos desde la percepción de los participantes, lo que resulta adecuado para este estudio. El enfoque cuantitativo complementa esta visión con datos estructurados que permiten medir tendencias y percepciones generales del personal.

### 2.1 Diseño de la investigación

Este estudio combina herramientas cualitativas (entrevistas y observación) con un componente cuantitativo (encuestas estructuradas), bajo un diseño no experimental. La triangulación metodológica permitió abordar el fenómeno desde distintas fuentes, facilitando la validación cruzada de los hallazgos.

### 2.2 Población y muestra

Para la selección de la muestra se han considerado los siguientes grupos:

#### 2.2.1 Entrevistas a Expertos

Cinco **líderes de proyecto** fueron seleccionados mediante un muestreo intencional por criterios, considerando su experiencia en **procesos de cambios** y su antigüedad en

la empresa. La elección de este perfil se justifica porque en el contexto de empresas de consultoría tecnológica, los proyectos son el principal vehículo para introducir transformaciones organizacionales (Project Management Institute [PMI], 2014). Por tanto, los líderes de proyecto suelen ser los primeros en enfrentar barreras al cambio y en aplicar estrategias para superarlas.

Su participación permitió acceder a una perspectiva privilegiada sobre cómo se gestiona el cambio en la práctica, cuáles son las resistencias más comunes y qué acciones se han aplicado para mitigarlas. Esta conexión directa entre gestión de proyectos y gestión del cambio valida su elección como informantes clave. Como lo indica Kotter (1996), el liderazgo es un factor crítico en la transformación organizacional, y en entornos tecnológicos dicho liderazgo se manifiesta con frecuencia a través de los líderes de proyecto.

Además, el número de entrevistas se definió en función del criterio de saturación teórica, alcanzado cuando los relatos comenzaron a mostrar repetición temática, lo cual es adecuado en investigaciones cualitativas según Guest, Bunce y Johnson (2006). Esta elección aseguró que los entrevistados tuvieran conocimiento suficiente sobre los desafíos que implica gestionar el cambio organizacional en contextos tecnológicos.

Las entrevistas fueron diseñadas bajo un formato semi-estructurado, lo que permitió una exploración flexible de temas clave. Algunas de las preguntas incluyeron:

¿Cuáles son los principales obstáculos que ha enfrentado durante un proceso de cambio organizacional?

¿Qué papel considera que desempeña el liderazgo en

la aceptación del cambio?

¿Qué estrategias ha encontrado más eficaces para enfrentar la resistencia al cambio en su equipo?

### 2.2.2 Encuestas a Operarios

Para el componente cuantitativo, se determinó una muestra de 110 colaboradores operativos, extraída de una población total de 350 empleados de la empresa. Los parámetros estadísticos utilizados para el cálculo muestral fueron los siguientes:

**N:** 350 (Población total)

**NC:** 95% (Nivel de confianza)

**Z:** 1.645 (Parámetro estadístico)

**e:** 6% (Margen de error)

**p:** 30% (Probabilidad de que ocurra)

**q:** 70% (Probabilidad de que no ocurra)

Los participantes seleccionados cumplían con el criterio de estar actualmente activos en proyectos desarrollados por la empresa en Lima, ya que representan el grupo directamente impactado por los procesos de transformación organizacional.

Esta percepción permite evaluar cómo se comunica, implementa y gestiona el cambio desde la base de la estructura organizacional.

La muestra representó adecuadamente las distintas áreas operativas y niveles de experiencia, permitiendo así un análisis representativo del fenómeno investigado y capturar la experiencias, resistencias y niveles de participación vividos en el proceso, lo cual complementa y enriquece la visión ofrecida por los líderes entrevistados.

## 2.3 Técnicas de Recolección de datos

Con el fin de asegurar una recopilación de información completa y confiable, se utilizaron diversas técnicas que permitieron contrastar puntos de vista y validar los hallazgos como Entrevistas semiestructuradas, encuesta en escala Likert y análisis documental. A continuación, se detallan las herramientas empleadas:

### a) Encuestas virtuales:

La encuesta fue elaborada como un instrumento de recolección de datos cuantitativos con el objetivo de identificar las principales barreras percibidas frente a la adaptación al cambio organizacional en una empresa de consultoría tecnológica ubicada en Lima. El cuestionario aplicado se encuentra incluido en el **Anexo 3** de este documento.

Su diseño se basó en la revisión teórica de autores como Fabian y Villarroel (2020), Kotter (1996) y el Project Management Institute (PMI, 2017), cuyas propuestas conceptuales permitieron definir dimensiones clave como la resistencia individual, el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional.

El cuestionario se estructuró en dos secciones:

1. Datos generales (cargo, área, años en la empresa, entre otros).

2. Ítems cerrados con escala de Likert de 5 puntos, donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

El instrumento fue implementado en formato virtual mediante la herramienta Google Forms para facilitar el acceso y la participación voluntaria del personal. Se distribuyeron mediante enlaces digitales personalizados, lo cual permitió una mayor cobertura y eficiencia en la recopilación de datos. Las preguntas fueron de carácter cerrado, orientadas a obtener respuestas concretas y cuantificables sobre la percepción de los colaboradores respecto a la adaptación al cambio.

**b) Entrevistas a jefaturas:**

Semi-estructuradas a líderes de proyecto, enfocadas en experiencias de resistencia al cambio y estrategias aplicadas.

**c) Observación directa**

Se observaron reuniones y sesiones de capacitación, identificando comportamientos como la baja participación espontánea o expresiones de resistencia tácita.

**d) Análisis documental**

Se revisaron manuales de procedimientos internos, reportes de gestión y fuentes académicas recientes. Se priorizó documentación con menos de diez años de antigüedad para asegurar la vigencia de los datos y la relevancia de las prácticas descritas

## **2.4 Contenido del trabajo de Investigación**

El desarrollo del estudio se organizó en varias etapas complementarias, con el objetivo de asegurar una visión integral del fenómeno estudiado:

### **2.4.1 Revisión de Literatura**

Se analizaron estudios previos relacionados con las barreras en

la adaptación al cambio dentro de empresas de consultoría tecnológica. Esta etapa permitió contextualizar el fenómeno en el marco teórico actual y seleccionar dimensiones clave para el diseño de los instrumentos.

#### 2.4.2 Entrevistas a líderes de proyectos

Se realizaron entrevistas a profesionales con experiencia en procesos de transformación dentro de la empresa. La guía empleada permitió estandarizar la recolección de información y facilitar su posterior análisis.

#### 2.4.3 Encuestas a personal operativo

Se aplicaron encuestas estructuradas a los colaboradores para identificar patrones de percepción sobre las barreras al cambio, así como evaluar dimensiones como participación, resistencia, comunicación y formación.

#### 2.4.4 Análisis de Correlación

Se realizó un análisis cruzado entre los hallazgos de las entrevistas y las encuestas. Se identificaron posibles asociaciones entre variables como la antigüedad laboral y el nivel de resistencia percibido.

### **2.5 Metodología Cuantitativa aplicada**

El análisis cuantitativo incluyó la aplicación de SPSS v26 para obtener estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes) y análisis inferencial. Por ejemplo, se aplicó una prueba de chi-cuadrado para evaluar la relación entre la antigüedad en la empresa y el nivel de resistencia al cambio.

Se encontró que los empleados con más de 5 años presentaron niveles significativamente más altos de resistencia

comparados con quienes llevaban menos de un año en la organización ( $\chi^2=6.45$ ,  $p<0.05$ ), lo que sugiere una relación directa entre antigüedad y resistencia al cambio.

### 2.6.1 Variables e indicadores

La variable principal del estudio fue la adaptación al cambio, la cual fue desglosada en seis dimensiones específicas, cada una evaluada mediante varios ítems. A continuación, se detallan:

**Participación en el cambio (4 preguntas):** Evalúa el grado de involucramiento del colaborador en la transformación dentro de la organización.

**Resistencia al cambio (3 preguntas):** Mide la disposición o rechazo que presentan los empleados ante nuevas metodologías o herramientas

**Implementación de cambios (2 preguntas):** Valora la percepción sobre cómo la empresa ejecuta y comunica los procesos de transformación.

**Percepción de barreras (2 preguntas):** valora la percepción que tienen los trabajadores sobre la claridad, oportunidad y efectividad en la ejecución de los cambios por parte de la empresa.

**Comunicación (2 preguntas):** Examina la frecuencia, transparencia y eficacia de los mensajes transmitidos durante los procesos de cambio.

**Capacitación (2 preguntas):** Evalúa la preparación brindada por la organización para que los trabajadores puedan asumir con éxito los nuevos retos.

## 2.6.2 Escala de medición y niveles

Las respuestas a cada ítem se recopilaron utilizando una escala de Likert de 5 puntos, en la que:

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Los puntajes obtenidos en cada dimensión fueron agrupados en tres niveles de percepción: bajo, medio y alto, según los siguientes rangos:

Dimensión	Nº de Preguntas	Puntaje mínimo	Puntaje máximo	Rango	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto
Participación en el cambio	4	4	20	16	4 - 9	10 - 15	16 - 20
Resistencia al cambio	3	3	15	12	3 - 7	8 - 11	12 - 15
Implementación de cambios	2	2	10	8	2 - 4	5 - 7	8 - 10
Percepción de barreras	2	2	10	8	2 - 4	5 - 7	8 - 10
Comunicación	2	2	10	8	2 - 4	5 - 7	8 - 10
Capacitaciones	2	2	10	8	2 - 4	5 - 7	8 - 10
Variable general (adaptación)	15	15	75	60	15 - 35	36 - 55	56 - 75

Tabla 1 Niveles de percepción

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).

## 2.6.2 Resultados Observacionales y Documentales

En la observación directa se evidenció una baja participación en sesiones de capacitación: solo 2 de 10 colaboradores formularon preguntas, lo cual se interpreta como una resistencia tácita o

inseguridad frente al cambio.

Asimismo, del análisis documental se concluyó que la empresa no cuenta con un plan formal de gestión del cambio ni protocolos específicos para manejar resistencias, lo que refuerza la hipótesis de desorganización en la transición.

## 2.6 Análisis e Integración de Resultados

Se realizó un análisis comparativo entre los hallazgos cualitativos y cuantitativos:

Triangulación de datos: Las entrevistas revelaron falta de liderazgo en el cambio; las encuestas mostraron que solo el 15% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la comunicación del cambio es clara.

Asociaciones relevantes: Se identificaron patrones relevantes como la mayor resistencia en colaboradores con más años en la empresa, y una percepción baja de claridad en la comunicación del cambio.

La estrategia metodológica empleada en esta investigación, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos de manera secuencial, se resume gráficamente en el mapa mental que se muestra en la **Figura 1**.

## ESQUEMA DE METODOLOGÍA

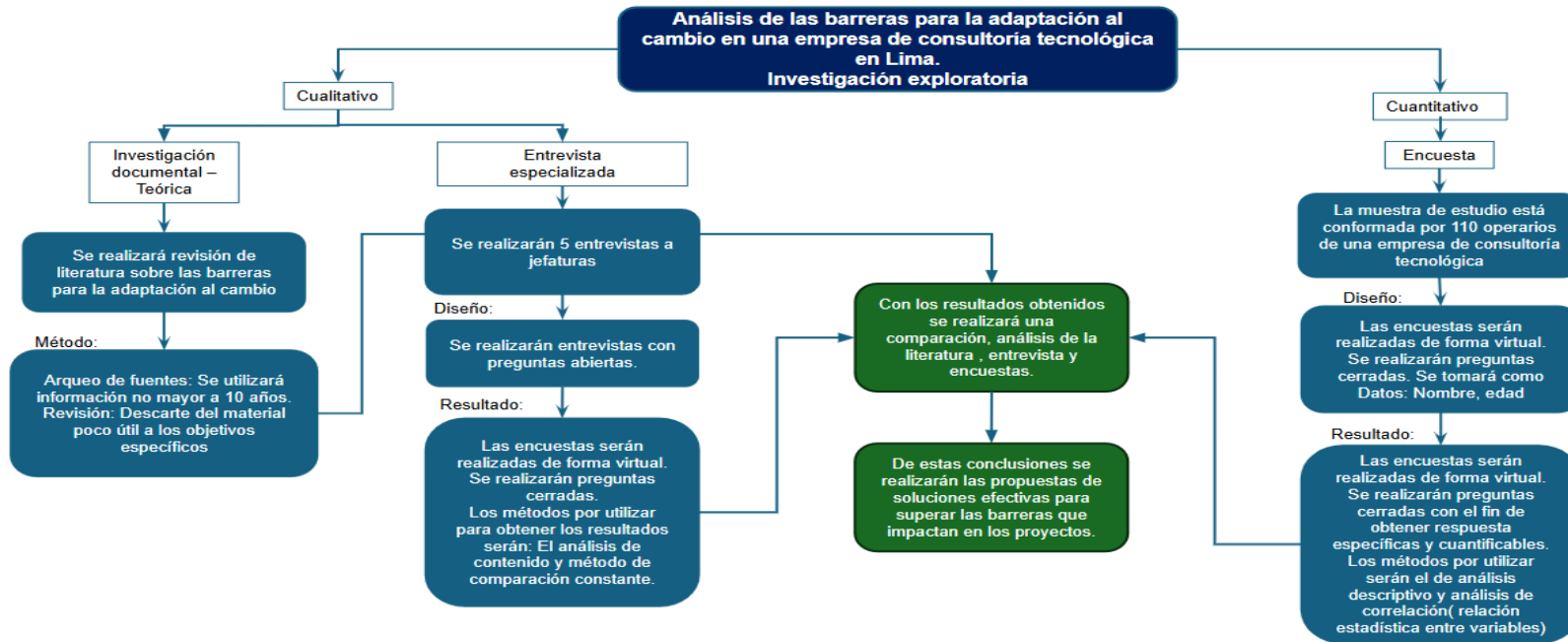


Figura 1 Mapa mental de investigación

Fuente: Elaboración propia a partir de teoría de la investigación.

## **CAPITULO 3: RESULTADOS**

### **3.1 Resultados de entrevistas**

Las entrevistas revelaron que la principal barrera es la falta de comunicación sobre el cambio. Los líderes identificaron que la incertidumbre laboral y la falta de capacitación afectan directamente la adopción de nuevas tecnologías.

#### **3.1.1 Descripción de la muestra**

El análisis cualitativo se desarrolló con la participación de cinco líderes de proyectos pertenecientes a una empresa de consultoría tecnológica en Lima. Todas las entrevistadas fueron mujeres que ocupan cargos estratégicos dentro de la organización: dos gerentes de proyecto, una líder de servicio y dos líderes operativas. En conjunto, cuentan con más de tres años de trayectoria en la compañía y han estado directamente involucradas en procesos de transformación organizacional y tecnológica.

Su experiencia se centra principalmente en liderar la adaptación de equipos a nuevas herramientas digitales y metodologías de trabajo. Las entrevistas fueron diseñadas para identificar los principales retos, barreras y estrategias utilizadas durante los procesos de cambio.

#### **3.1.2 Principales Hallazgos**

Los testimonios recogidos permitieron identificar que una de las principales barreras para implementar cambios en la organización

es la falta de comunicación clara. Las líderes entrevistadas señalaron que la incertidumbre respecto al propósito del cambio y la escasez de información contribuyen a generar resistencia entre los colaboradores. Esta situación se ve agravada por la ausencia de programas de capacitación específicos, lo que incrementa la inseguridad frente a la adopción de nuevas tecnologías.

Otro de los factores recurrentes es el temor al aumento de la carga laboral y a la necesidad de adquirir habilidades nuevas en un corto período. Varios de los testimonios reflejan que muchos empleados perciben los cambios como una exigencia adicional sin un beneficio inmediato, lo cual genera desmotivación. Una entrevistada comentó que el personal suele interpretar la implementación de nuevas herramientas como un incremento de tareas, sin valorar los beneficios a largo plazo.

Además, se identificó que algunos colaboradores manifiestan miedo a la automatización y a la posible pérdida de relevancia en sus funciones. Esta percepción se refuerza cuando no se cuenta con un mensaje institucional claro sobre los objetivos del cambio. El desconocimiento sobre las nuevas herramientas también genera incertidumbre, provocando desconfianza respecto a su utilidad o aplicabilidad. Una líder expresó que si los empleados no comprenden el propósito del cambio, tienden a asumirlo como una amenaza.

**También se evidenció que el desinterés o la falta de participación del personal en la toma de decisiones acentúa la resistencia.** Las entrevistadas señalaron que cuando los colaboradores no son incluidos en el proceso de transformación, se sienten ajenos y desmotivados, lo que dificulta la implementación. En ese sentido, la exclusión genera una percepción de imposición que refuerza la oposición al cambio.

Estrategias destacadas

A fin de contrarrestar estas barreras, la empresa ha aplicado diversas medidas que han generado resultados positivos. Entre ellas se destacan:

**Bonos de productividad:** Se otorgan incentivos a quienes proponen mejoras e ideas innovadoras.

**Concursos internos de innovación:** Se crean espacios de participación donde los empleados pueden presentar propuestas para mejorar procesos.

**Capacitación específica y oportuna:** Se han impulsado entrenamientos orientados al uso de nuevas tecnologías.

**Reconocimiento público:** Se premia visiblemente a los colaboradores que demuestran mayor apertura y adaptación, generando un efecto motivador en el equipo.

Indicadores de éxito

Las líderes entrevistadas señalaron que los indicadores clave para medir la efectividad del cambio incluyen:

Incremento de la productividad individual y grupal

Reducción de los tiempos de ejecución

Mejora en la calidad de entrega de servicios

Una de ellas comentó que observar mejoras tangibles ayuda a los colaboradores a visualizar los beneficios del cambio, lo cual contribuye a disminuir la resistencia.

**La Figura 2** se presenta una síntesis visual de los factores más representativos señalados por las especialistas.

Percepción de barreras para la adaptación al cambio según especialistas

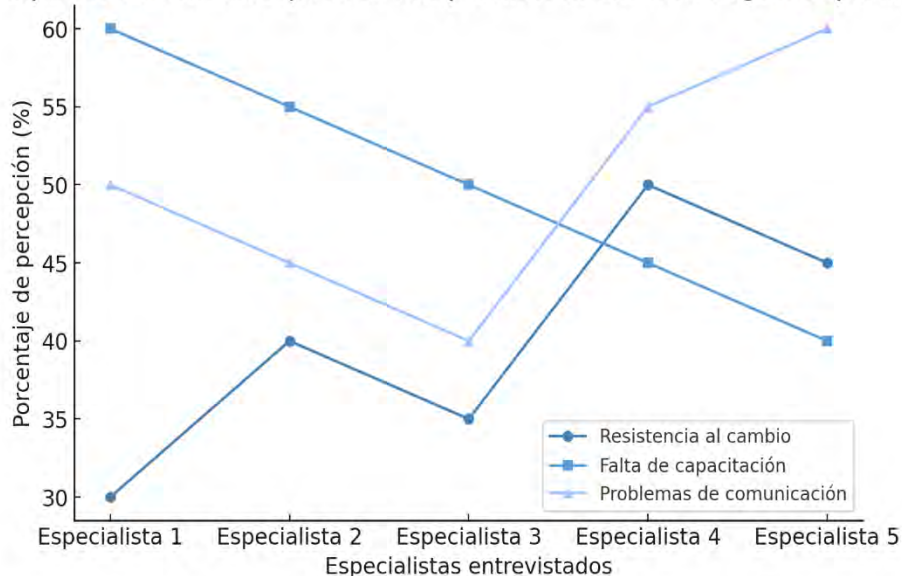


Figura 2 Barreras de adaptación al cambio.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las entrevistas (2024).

En conclusión, los hallazgos de las entrevistas resaltan que la resistencia al cambio sigue siendo una barrera predominante, principalmente impulsada por el temor a la automatización y la falta de información clara. Sin embargo, estrategias que combinen comunicación directa, incentivos y capacitación pueden generar un impacto positivo en la aceptación del cambio. El liderazgo efectivo y una comunicación clara juegan un rol fundamental en la superación de estas barreras, permitiendo una transición más eficiente hacia nuevas dinámicas organizacionales.

## 3.2 Resultados de encuestas

Los resultados de las entrevistas resaltan que la resistencia al cambio sigue siendo una barrera predominante, principalmente impulsada por el temor a la automatización y la falta de información clara. Sin embargo, estrategias que combinen comunicación directa, incentivos y capacitación pueden generar un impacto positivo en la aceptación del cambio. El liderazgo efectivo y una comunicación clara juegan un rol fundamental en la superación de estas barreras, permitiendo una transición más eficiente hacia nuevas dinámicas organizacionales.

### 3.2.1 Descripción de la muestra

La encuesta fue aplicada a 110 colaboradores operativos pertenecientes a una empresa de consultoría tecnológica en Lima. El análisis de la información se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS, y se estructuró en torno a seis dimensiones clave que conforman la variable principal: adaptación al cambio.

La muestra estuvo compuesta por trabajadores de distintas áreas funcionales y con diversos niveles de experiencia, lo que permitió obtener una perspectiva integral sobre cómo se experimentan los procesos de transformación dentro de la organización.

#### a) Distribución por Género

La **Tabla 2** muestra la distribución por género de los encuestados, donde se observa una mayoría femenina.

Como complemento, la **Figura 3** presenta esta misma información en formato gráfico para facilitar visualización.

¿Con qué género se identifica?

Categorías	f	%
Femenino	67	60.90%
Masculino	43	39.10%
Total	110	100%

Tabla 2 Distribución por género

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).

¿Con qué género se identifica?

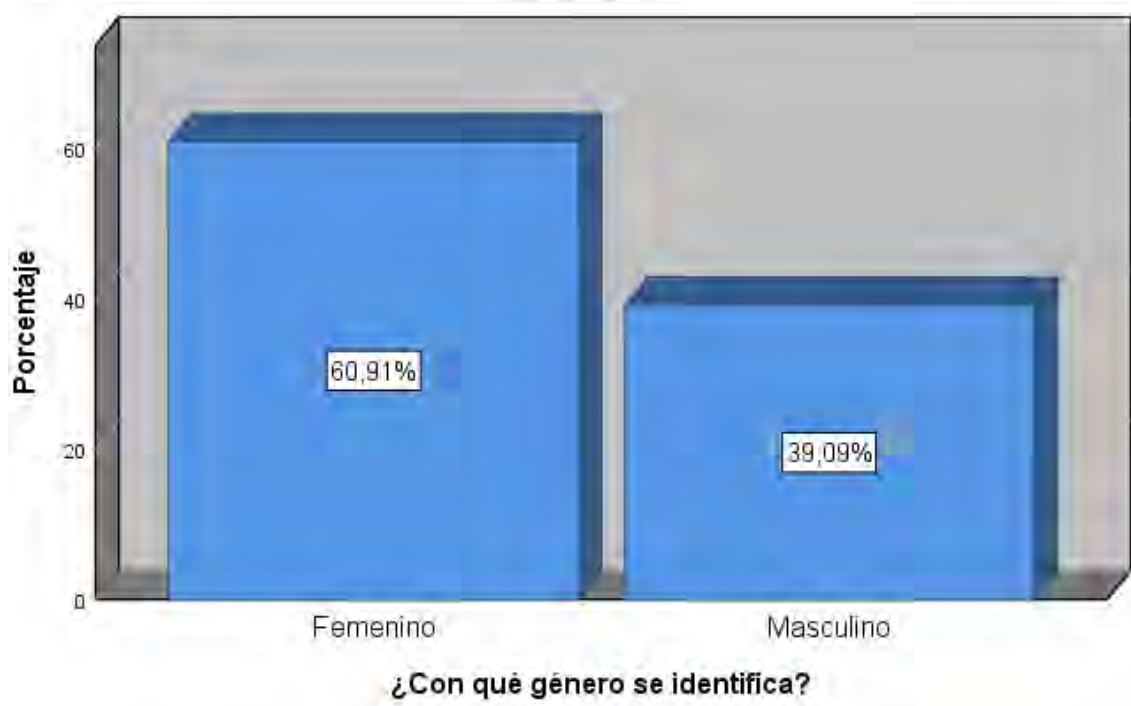


Figura 3 Distribución por género

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las entrevistas (2024).

La mayoría de los encuestados se identificó con el género femenino (60.9%), mientras que el 39.1% correspondió al género masculino. Esta distribución sugiere que las percepciones recogidas están fuertemente influenciadas por las mujeres, quienes constituyen la mayoría en la organización.

## b) Antigüedad en la Empresa

La **Tabla 3** presenta la antigüedad de los trabajadores en la organización, destacando que la mayoría tienen menos de cuatro años de experiencia. Esta distribución también se representa visualmente en la **Figura 4**, donde se aprecia un menor proporción de los colaboradores con más de seis años en la empresa.

### ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Categorías	f	%
Menos de 1 año	20	18.20%
de 1 a 3 años	40	36.40%
de 4 a 6 años	23	20.90%
Más de 6 años	27	24.50%
Total	110	100%

Tabla 3 Antigüedad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).

### ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?



Figura 4 Tiempo de trabajo en empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las entrevistas (2024).

Los datos gráficos indican que el 18.2% de los empleados ha trabajado en la organización por menos de un año, mientras que el 36.4% tiene entre 1 y 3 años de antigüedad. Un 20.9% ha permanecido entre 4 y 6 años, y el 24% cuenta con más de 6 años de experiencia en la empresa. Esta distribución sugiere que más de la mitad de los empleados (60.4%) lleva menos de 4 años en la compañía, lo que podría indicar una menor resistencia al cambio en comparación con aquellos con mayor antigüedad, quienes podrían estar más acostumbrados a estructuras organizacionales preestablecidas.

### C) Áreas de Trabajo

Según la **Tabla 4**, la mayoría de los participantes se desempeña en el área de Operaciones, seguida por tecnología /IT y People.

La **Figura 5** representa esta información de manera visual, permitiendo comparar fácilmente la participación por área.

#### ¿Cuál es su especialidad o área de trabajo dentro de la empresa?

Categorías	f	%
Operaciones	83	75.50%
Tecnología/IT	19	17.30%
People	8	7.30%
Total	110	100%

*Tabla 4 Áreas de trabajo*

*Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).*

#### *¿Cuál es su especialidad o área de trabajo dentro de la empresa?*

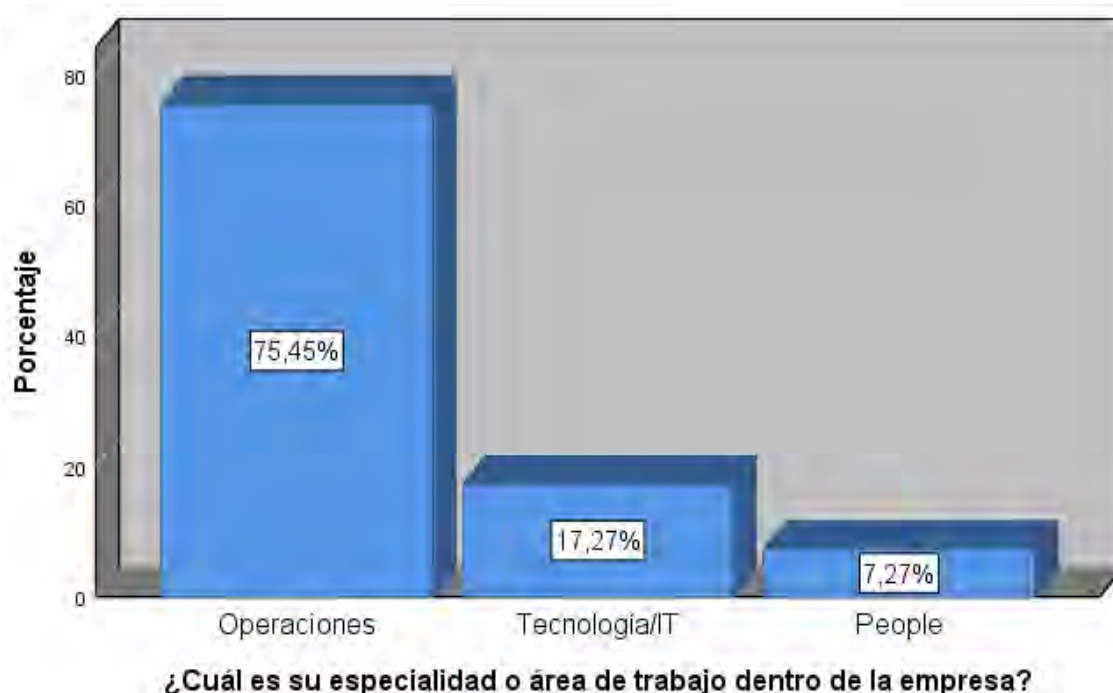


Figura 5 Áreas de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las entrevistas (2024).

La mayoría de los colaboradores se desempeñan en el área de Operaciones (75.5%), seguida por Tecnología con un 17.3% y People con un 7.3%. Dado que la consultoría tecnológica es el foco de la empresa, es posible que los empleados del área de Tecnología/IT enfrenten desafíos específicos en la adaptación a nuevas herramientas y metodologías. Asimismo, el equipo de People juega un papel clave en la gestión del cambio organizacional, facilitando estrategias para reducir la resistencia y fomentar la aceptación de nuevas dinámicas laborales.

### 3.2.2 Principales Hallazgos

El análisis de los datos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a 110 operativos de una empresa de consultoría tecnológica en Lima revela tendencias clave sobre la adaptación al cambio organizacional. A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de las respuestas individuales.

a) Participación del cambio

La **Tabla 5** presenta niveles de participación de los colaboradores en los procesos de cambio organizacional. Se observa que la mayoría (63.6%) se ubica en un nivel medio de participación.

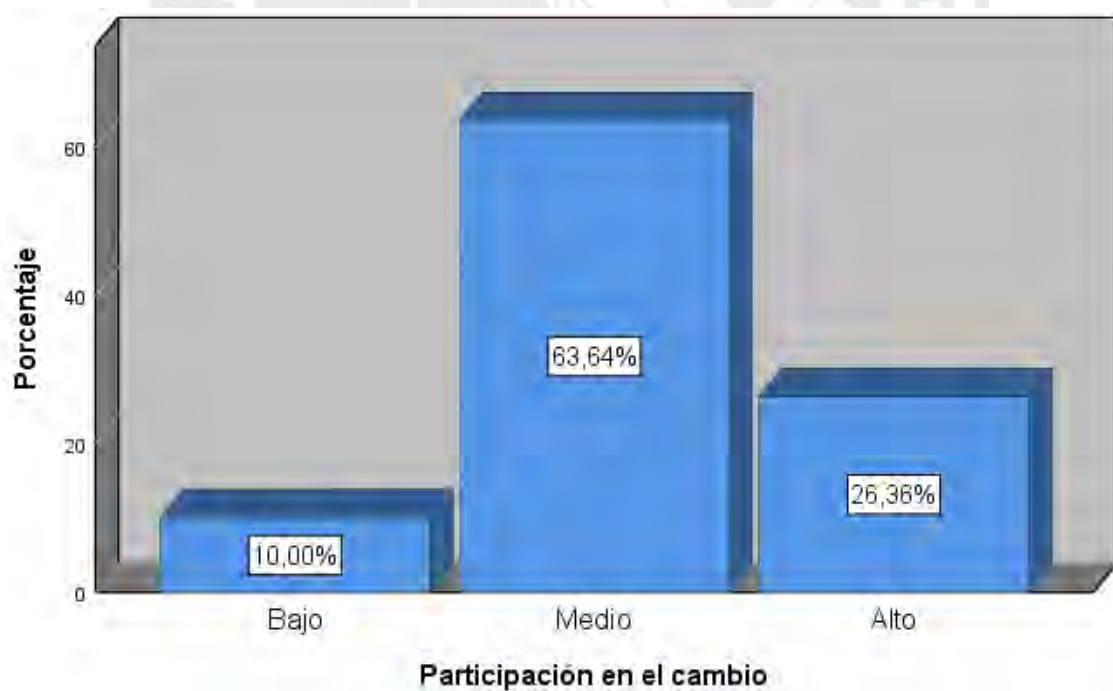
La **Figura 6** complementa esta información al mostrar gráficamente la distribución porcentual de esta dimensión.

*Participación en el cambio*

Nivel	f	%
Bajo	11	10.0%
Medio	70	63.6%
Alto	29	26.4%
Total	110	100%

*Tabla 5 Participación en el cambio*

*Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).*



*Figura 6 Participación del Mercado*

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las entrevistas (2024).*

Se puede visualizar que un 26.4% de los colaboradores reporta una alta participación, mientras que un 10% manifiesta un nivel bajo de involucramiento. Estos resultados sugieren que, si bien una parte importante del personal forma parte activa de los procesos de transformación organizacional, aún hay un segmento que no se encuentra completamente comprometido con dichos cambios.

b) Resistencia al cambio

En la **Tabla 6** se evidencian los niveles de resistencia al cambio percibidos por los empleados , predominando el nivel medio (69.1%).

Esta misma tendencia se ilustra de forma visual en la **Figura 7** facilitando su interpretación

<i>Resistencia al cambio</i>		
Nivel	f	%
Bajo	17	15.5%
Medio	76	69.1%
Alto	17	15.5%
Total	110	100%

*Tabla 6 Resistencia al cambio*

*Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).*

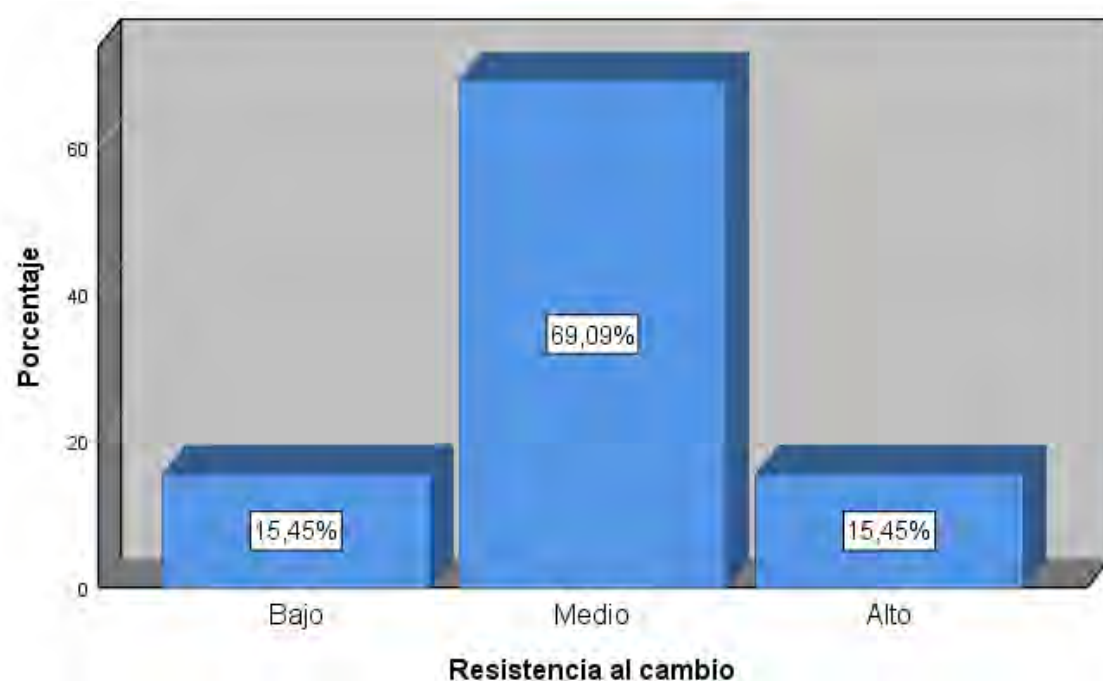


Figura 7 Resistencia al cambio

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las entrevistas (2024).

En cuanto a la resistencia al cambio, los resultados indican que un 69.1% de los empleados experimenta un nivel medio de resistencia. Tanto los niveles bajos como altos de resistencia son iguales, representando cada uno el 15.5% de la muestra. Esto implica que la mayoría de los trabajadores muestran cierta cautela ante los cambios, sin llegar a una oposición extrema. La existencia de un grupo con alta resistencia sugiere la necesidad de estrategias más efectivas para comunicar la importancia de la transformación organizacional y mitigar posibles temores o incertidumbres.

### c) Implementación de cambios

La **Tabla 7** recoge la percepción de los encuestados sobre la forma en que se han implementado cambios. Un 41.8% considera que el nivel es alto.

La **Figura 8** refleja esta distribución de menor gráfica para una mejor comprensión comparativa.

*Sobre la implementación de cambios*

Nivel	f	%
Bajo	29	26.4%
Medio	35	31.8%
Alto	46	41.8%
Total	110	100%

Tabla 7 Sobre implementación de cambios

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).

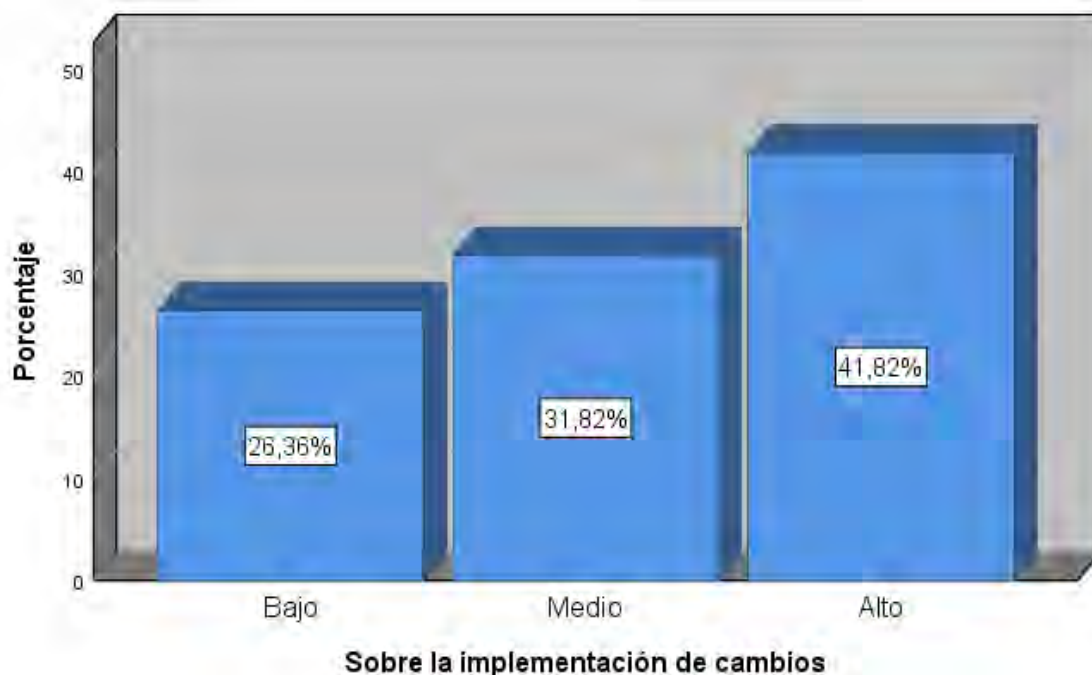


Figura 8 Implementación de cambios

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuestas (2024).

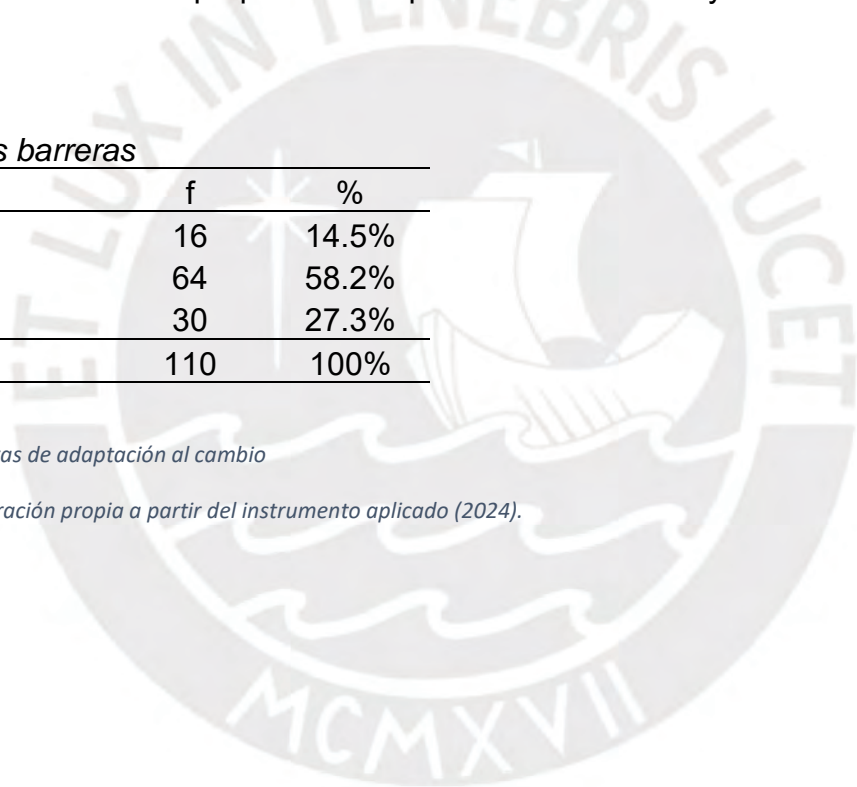
La percepción sobre la implementación de cambios muestra una distribución en la que el 41.8% de los empleados considera que esta se realiza a un nivel alto, mientras que un 31.8% la califica como media y un 26.4% como baja. Esto indica que, si bien una parte significativa de los trabajadores reconoce un proceso adecuado de

implementación, todavía existe un porcentaje considerable que no percibe una gestión óptima en este aspecto.

d) Barreras de adaptación al cambio

Según la **Tabla 8**, el 58.2% de los colaboradores identifica un nivel medio de barreras para la adaptación al cambio.

La **Figura 9** representa visualmente esta percepción y ayuda a dimensionar la proporción de quienes enfrentan mayores obstáculos.



<i>Sobre las barreras</i>		
Nivel	f	%
Bajo	16	14.5%
Medio	64	58.2%
Alto	30	27.3%
Total	110	100%

*Tabla 8 barreras de adaptación al cambio*

*Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).*

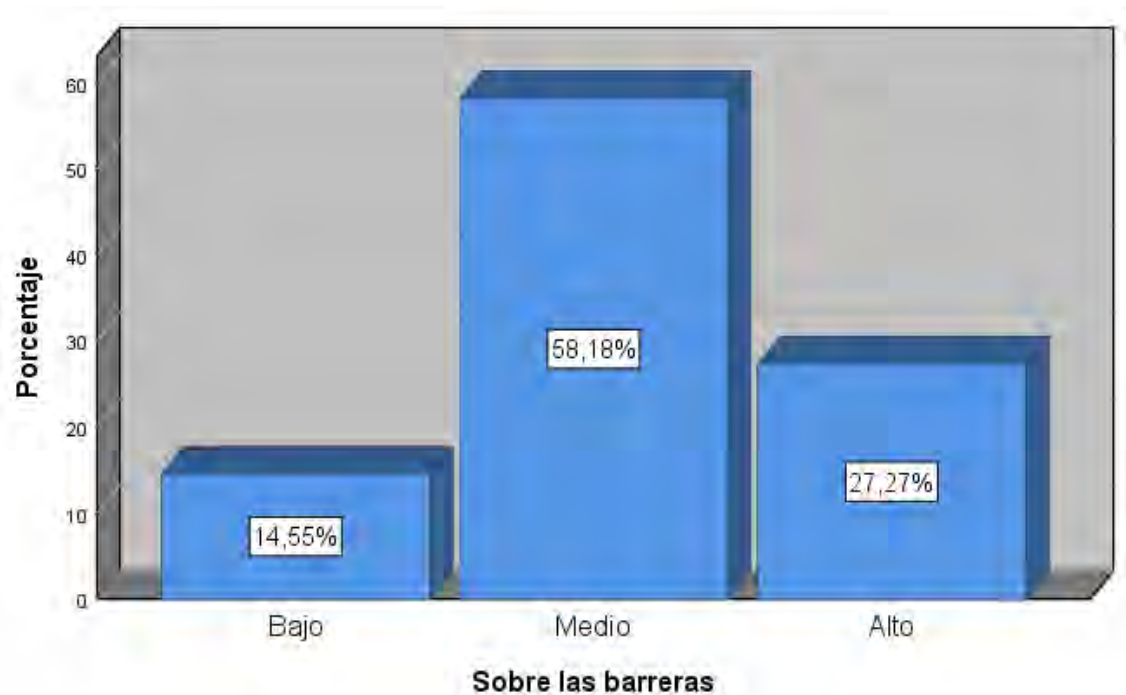


Figura 9 Sobre las barreras

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuestas (2024).

Respecto a las barreras que dificultan la adaptación al cambio, el 58.2% de los encuestados percibe un nivel medio de obstáculos, mientras que un 27.3% reporta barreras altas y un 14.5% señala barreras bajas. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los colaboradores reconoce ciertos desafíos en el proceso de cambio, solo una minoría experimenta dificultades significativas.

#### e) Comunicación

La **Tabla 9** muestra que solo el 19.1% de los trabajadores considera que la comunicación es alta, mientras que el 30.9% la percibe como baja.

Estos resultados se ilustran también en la **Figura 10**, lo cual permite evidenciar gráficamente el déficit en esta dimensión.

### Comunicación

Nivel	f	%
Bajo	34	30.9%
Medio	55	50.0%
Alto	21	19.1%
Total	110	100%

Tabla 9 Comunicación

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).

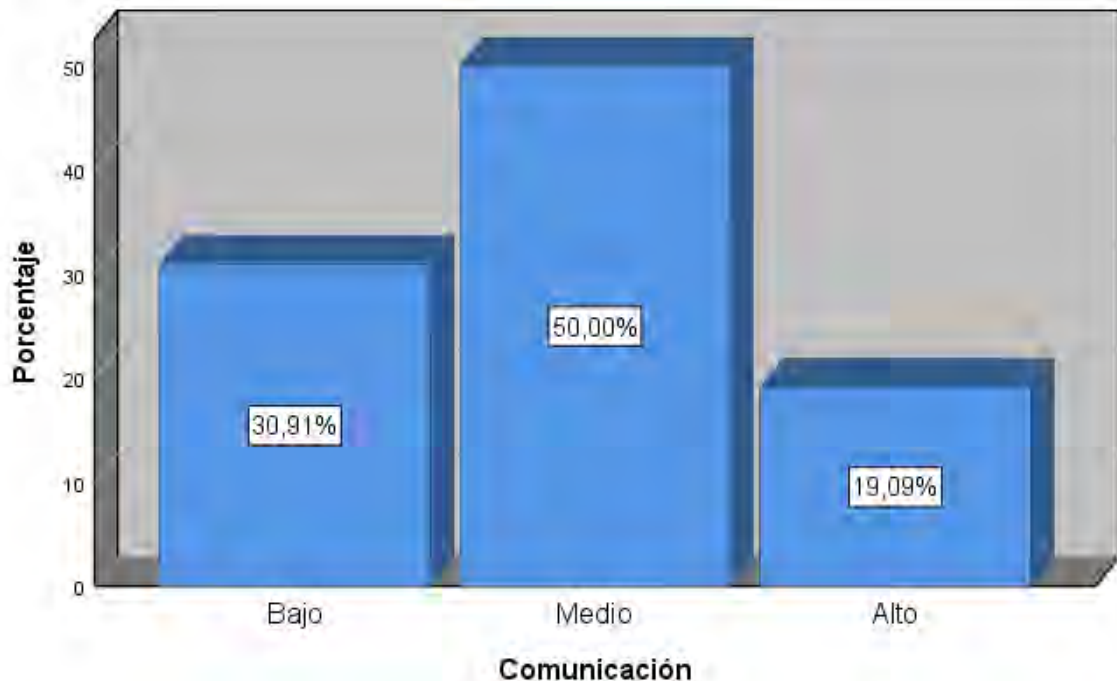


Figura 10 Comunicación

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuestas (2024).

Los resultados indican que la percepción de la comunicación dentro de la empresa presenta ciertas deficiencias. Un 50% de los encuestados la califica como media, mientras que un 30.9% considera que es baja y solo un 19.1% la evalúa como alta. Estos datos indican que, si bien la mayoría de los empleados percibe la comunicación como moderada, existe un porcentaje significativo que la considera insuficiente.

f) Capacitaciones

En la **Tabla 10**, se observa una distribución equilibrada respecto a la percepción de las capacitaciones, con un 35.5% valorándolas como altas.

La **Figura 11** permite visualizar esta división de opiniones entre los colaboradores.

*Capacitaciones*

Nivel	f	%
Bajo	33	30.0%
Medio	38	34.5%
Alto	39	35.5%
Total	110	100%

Tabla 10 Capacitaciones

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).

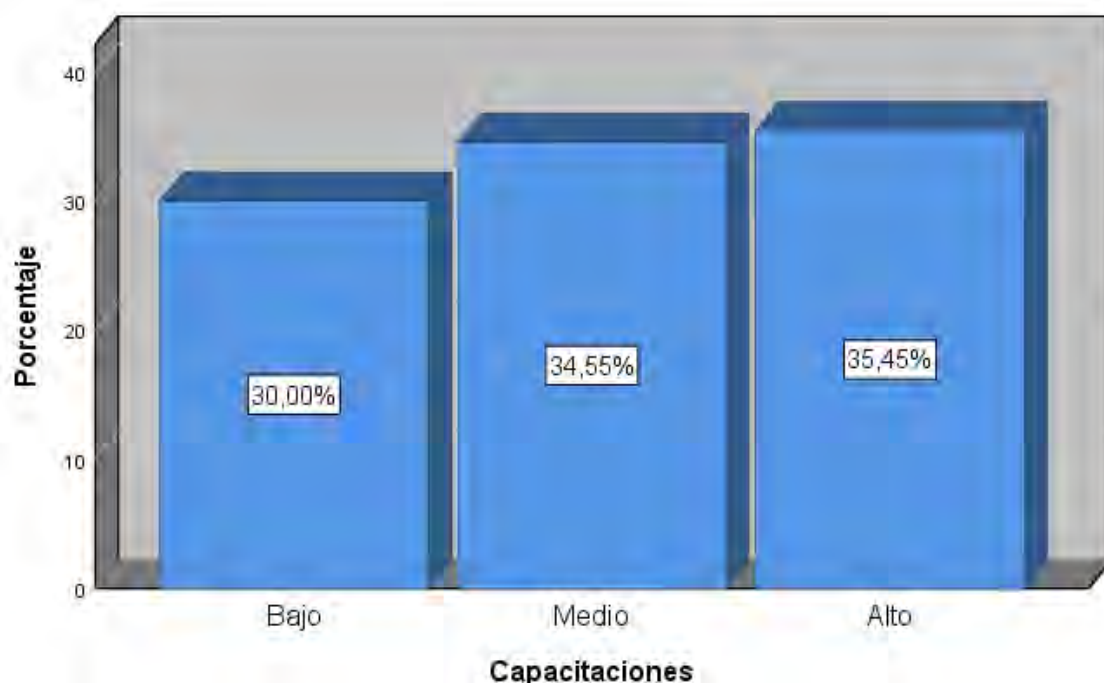


Figura 11 Capacitaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuestas (2024).

Con respecto a las capacitaciones, el 35.5% de los empleados percibe un nivel alto de capacitaciones, mientras que un 34.5% lo considera medio y un 30% lo evalúa como bajo. Estos resultados indican que, aunque la empresa ha implementado esfuerzos en la formación de su personal, aún hay una proporción significativa de colaboradores que no considera que la capacitación sea suficiente para facilitar la adaptación a los cambios.

#### g) Variable general

Finalmente, la **Tabla 11** resume la variable general “adaptación al cambio”, mostrando que el 68.2% de los colaboradores presenta un nivel medio de adaptación.

Esta misma distribución se presenta gráficamente en la **Figura 12**, sintetizando la percepción global frente a los procesos de cambio.

<i>Adaptación al cambio</i>		
Nivel	f	%
Bajo	12	10.9%
Medio	75	68.2%
Alto	23	20.9%
Total	110	100%

*Tabla 11 Adaptación al Cambio*

*Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento aplicado (2024).*

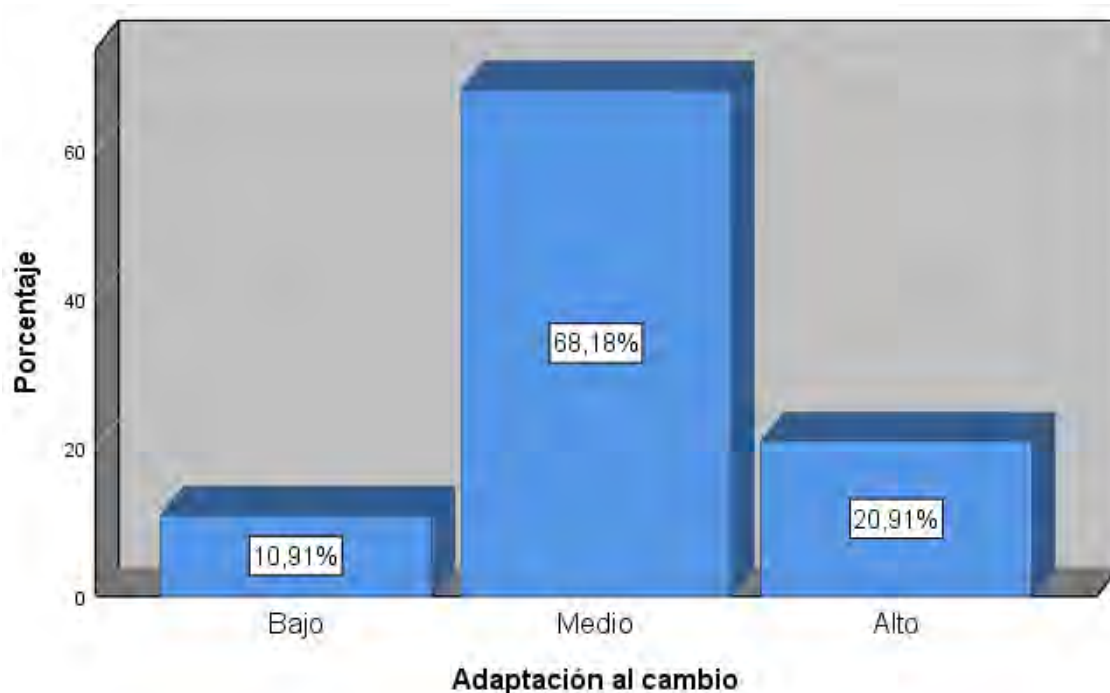


Figura 12 Adaptación al cambio

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de encuestas (2024).

Según los resultados de la tabla 11, la mayoría de los empleados (68.2%) tiene un nivel medio de adaptación al cambio, mientras que un 20.9% muestra una alta capacidad de adaptación y un 10.9% tiene dificultades para ajustarse a los cambios organizacionales. Este panorama sugiere que, si bien la mayoría de los colaboradores logra adaptarse de manera moderada, todavía hay un grupo considerable que enfrenta obstáculos en este proceso. La baja percepción de la comunicación y la necesidad de fortalecer las capacitaciones podrían estar influyendo en estos resultados, ya que ambos factores juegan un papel fundamental en la preparación y disposición de los empleados para enfrentar transformaciones dentro de la empresa.

## CAPITULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSION

### 5.1 Análisis Integrado de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian que la resistencia al cambio no solo está presente, sino que constituye una barrera estructural en la empresa de consultoría tecnológica evaluada. Tanto desde la perspectiva de los líderes entrevistados como desde los datos cuantitativos, se confirma que los colaboradores experimentan temor, incertidumbre y escasa preparación ante procesos de transformación.

Uno de los hallazgos más críticos es la deficiencia en la comunicación organizacional, identificada como una causa transversal que alimenta el desconocimiento sobre el propósito del cambio, la desconfianza hacia las decisiones estratégicas y la percepción de imposición. **El 30.9% de los encuestados calificó la comunicación como deficiente, lo cual no solo es preocupante, sino que revela una falla en el liderazgo organizacional.**

Asimismo, las capacitaciones insuficientes generan un vacío entre lo que se espera de los colaboradores y los recursos que se les brindan para enfrentar dichos cambios. Aunque el 35.5% valoró las capacitaciones como adecuadas, un porcentaje casi equivalente (30%) las considera insuficientes, lo que indica una fragmentación en la estrategia formativa.

Otro dato importante es que más del 68% de los trabajadores muestra una adaptación media al cambio, lo cual puede parecer positivo, pero en realidad refleja que el cambio no ha sido plenamente interiorizado ni apropiado por la mayoría del personal. Este punto es clave: adaptarse parcialmente puede significar cumplir formalmente con nuevas tareas, pero sin compromiso ni convicción, lo que a

mediano plazo puede afectar el desempeño organizacional.

Desde el análisis de las entrevistas, se reconoce que el liderazgo directo y cercano, los incentivos y la participación ayudan a mitigar la resistencia. Sin embargo, los resultados cuantitativos muestran que solo el 26.4% de los encuestados percibe una alta participación en los procesos de cambio, lo que evidencia una brecha entre las buenas intenciones del liderazgo y su ejecución práctica.

**Tabla de Triangulación: Resultados de entrevistas, encuestas y literatura**

de Dimensión evaluada	Resultado en entrevistas	Resultado en encuestas	Relación con la literatura
Participación en el cambio	Líderes mencionan escasa participación en decisiones	63.6% percibe participación media	Villa (2019): baja participación genera resistencia
Resistencia al cambio	Temor a la automatización y pérdida de estabilidad	69.1% presenta resistencia media	Palma y Hermoza (2018): resistencia por incertidumbre
Implementación de cambios	Se identifican fallas en recursos y liderazgo insuficiente	26.4% considera la implementación como baja	Kotter (2012): falta de liderazgo genera barreras
Barreras percibidas	Falta de involucramiento y desconocimiento del propósito del cambio	27.3% percibe barreras altas	Olguín et al. (2016): el miedo y desinformación afectan
Comunicación	Considerada deficiente e inconsistente	30.9% la califica como baja	Kotter (1996): clave para reducir resistencia
Capacitaciones	Insuficientes y poco adaptadas a necesidades reales	30% considera capacitación baja	Macaya y Broderick (2016): formación reduce resistencia

Adaptación al cambio

Varía según antigüedad; empleados nuevos más receptivos que antiguos

68.2% adaptación media; 10.9% baja

Foronda (2018): adaptación depende de cultura organización.

Tabla 12 Triangulación entrevistas, encuestas y literatura

Fuente: Elaboración propia (2025)

## 5.2 Juicio crítico y evaluación global

A partir del análisis de los resultados, se pueden emitir los siguientes juicios:

El cambio en esta empresa es más técnico que humano: Si bien se implementan herramientas tecnológicas, no existe una estrategia centrada en el colaborador que prepare, motive y acompañe en la transición, aunque el 35.5% valora las capacitaciones como altas, el 30% considera son bajas. Esto muestra que no todos reciben formación adecuada.

El liderazgo aún no cumple un rol transformador: Los líderes han identificado correctamente las barreras, pero no logran alinear a sus equipos con la visión del cambio, lo que genera esfuerzos aislados y baja cohesión.

Existe una cultura de adaptación forzada: El hecho de que la mayoría se ubique en un nivel medio de adaptación indica que los colaboradores acatan los cambios, pero no los integran ni los promueven activamente.

La falta de escucha activa y participación real limita la sostenibilidad del cambio. Los colaboradores perciben que no son parte del diseño del futuro organizacional, lo cual afecta su compromiso. Esta percepción se ve reforzada por la baja participación

en procesos de decisiones.

La empresa enfrenta el riesgo de un cambio superficial: Si no se fortalecen los factores humanos (comunicación, formación y participación), los cambios pueden fracasar en el mediano plazo, aunque se implementen correctamente desde el punto de vista técnico.

**Tabla de Juicios Críticos por dimensión**

Dimensión Evaluada	Juicio crítico basado en resultados
Participación en el cambio	Aunque existe una participación moderada, esta parece ser más reactiva que proactiva. La empresa debe pasar de informar al personal a <b>incluirlo activamente en las decisiones</b> .
Resistencia al cambio	La mayoría presenta una resistencia moderada, pero preocupantemente estable. Si no se interviene, podría transformarse en resistencia alta en futuros procesos.
Implementación de cambios	Existe un reconocimiento general al esfuerzo de implementación, pero aún se perciben <b>inconsistencias y falta de planificación</b> en las etapas iniciales del cambio.
Percepción de barreras	Las barreras no solo existen, sino que son identificadas por más de la mitad del personal. La empresa debe abordarlas de manera <b>estructural y no sólo reactiva</b> .
Comunicación	Es el talón de Aquiles del proceso. La baja percepción indica <b>déficit en la transparencia, frecuencia y claridad de los mensajes organizacionales</b> .

Capacitación	La formación actual es valorada como insuficiente por casi un tercio del personal. Esto muestra un <b>desfase entre lo que se exige y lo que se prepara</b> .
Adaptación al cambio (global)	La mayoría se adapta en un nivel medio, lo cual indica <b>cumplimiento sin compromiso</b> . Se requiere trabajar el cambio desde lo emocional y cultural.

Tabla 13 Juicios críticos Dimensión

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de entrevistas y encuestas, 2024

### 5.3 Relación crítica con la literatura

Los resultados de esta tesis refuerzan los planteamientos de autores como Pineda y Cortés (2018) y Kotter (2012), quienes afirman que el éxito del cambio no depende solo de las herramientas, sino del involucramiento emocional y conductual de las personas. Asimismo, Palma y Hermoza (2018) sostienen que en Latinoamérica la resistencia es alta por el modelo de liderazgo jerárquico y la escasa cultura de participación. Esta investigación confirma esa premisa, mostrando que los operativos perciben poca inclusión en las decisiones.

Además, el estudio aporta una visión más actual: en contextos ágiles, incluso los equipos jóvenes y con menos antigüedad pueden resistirse si no sienten apoyo y propósito. Por tanto, el cambio no solo debe gestionarse desde la lógica del negocio, sino desde la lógica emocional del colaborador.

## CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

La resistencia al cambio en la organización es estructural y multifactorial.

No se trata solo de una actitud individual o pasajera, sino de una barrera persistente alimentada por deficiencias en la comunicación, falta de formación adecuada y escasa participación en la toma de decisiones. Estos elementos afectan la cultura organizacional y debilitan la implementación de nuevas estrategias.

La adaptación al cambio se encuentra en un nivel intermedio, lo cual indica una apropiación incompleta.

Aunque los colaboradores cumplen con los cambios exigidos, muchos no comprenden plenamente su propósito ni se sienten parte del proceso. Esta desconexión puede impactar negativamente la sostenibilidad de futuras iniciativas de transformación.

La comunicación institucional no es percibida como clara ni efectiva.

Esto genera incertidumbre, dudas y rumores, factores que aumentan la resistencia. La falta de mensajes consistentes y de espacios abiertos para resolver inquietudes contribuye a un clima organizacional menos receptivo al cambio.

Las capacitaciones actuales no cubren las expectativas del personal.

Aunque existen esfuerzos formativos, estos no siempre son oportunos ni específicos para las necesidades del cambio. Esto limita la confianza de los colaboradores y refuerza el temor ante nuevas herramientas o metodologías.

El liderazgo es identificado como un factor clave, pero requiere

fortalecimiento.

La cercanía, el ejemplo y el reconocimiento son valorados por los equipos. Sin embargo, la percepción de participación sigue siendo baja, lo que sugiere que los líderes deben adoptar un enfoque más colaborativo y comunicativo.

## **6.2 Recomendaciones**

Rediseñar la estrategia de comunicación del cambio.

Se recomienda establecer un plan de comunicación interna con mensajes claros, constantes y alineados a cada etapa del proceso. Incluir canales bidireccionales como foros, encuestas rápidas y sesiones de preguntas ya que ello fomentará la transparencia y reducirá la incertidumbre.

Desarrollar un programa de capacitación continuo, especializado y personalizado.

Las capacitaciones deben anticiparse al cambio, no responder a él una vez iniciado. Se sugiere incluir módulos prácticos por áreas y niveles jerárquicos, acompañados de seguimiento y retroalimentación directa.

Creación de una unidad interna de gestión del cambio. Establecer un equipo especializado que actúe como agente facilitador durante procesos de transformación, asegurando el acompañamiento de los equipos y la correcta implementación de nuevas estrategias.

Fortalecer el liderazgo con enfoque en gestión del cambio.

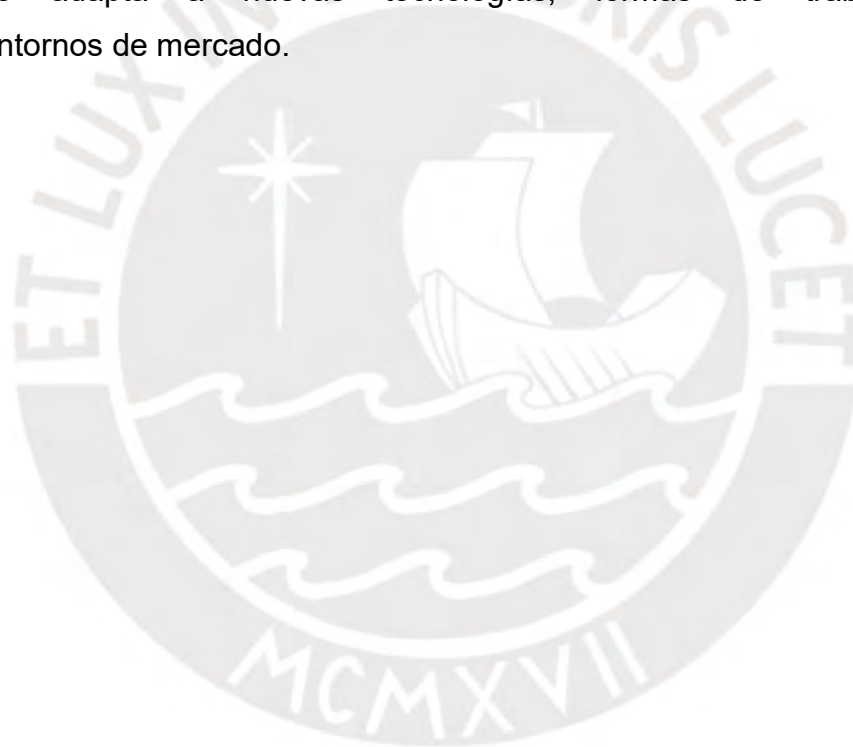
Capacitar a los líderes en competencias blandas como comunicación empática, liderazgo transformacional y manejo del cambio permitirá que estos actúen como agentes facilitadores,

capaces de motivar, contener y guiar a sus equipos.

Implementar indicadores de seguimiento y evaluación del cambio.

Se sugiere establecer métricas claras que permitan monitorear el avance, retrocesos y nivel de adaptación del personal. Esto facilitará ajustes oportunos y fortalecerá la toma de decisiones basada en evidencia.

Estudios periódicos sobre barreras emergentes Continuar con la identificación de nuevas barreras a medida que la empresa crece y se adapta a nuevas tecnologías, formas de trabajo o entornos de mercado.



## CAPITULO 6. BIBLIOGRAFÍA

Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (2.<sup>a</sup> ed.). Addison-Wesley.

Cameron, E., & Green, M. (2011). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*. Kogan Page.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.

Fabian, A., & Villarroel, V. (2020). Una revisión teórica sobre la resistencia al cambio y sus dimensiones. *Revista de Psicología y Ciencias Sociales*, 14(2), 45–62.

Foronda, F. (2018). La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional. *Revista Científica de Gestión y Cambio*, 11(1), 89–102.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.  
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2005). *Metodología de la investigación* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (2012). *Accelerate!*. Harvard Business Review, 90(11), 44–58.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). Harper & Row.

Macaya, E., & Broderick, R. (2016). Gestión del cambio para proyectos tecnológicos: Usando un modelo integral de gestión del cambio. *Revista Chilena de Administración Pública*, 20, 34–48.

McKinsey & Company. (2021). *Organizational change in the digital era: Trends and strategies*. <https://www.mckinsey.com>

Olguín, E., Crawford, B., & Soto, R. (2016). *Gestión del cambio en proyectos tecnológicos*. Ediciones UAI.

Palma, J., & Hermoza, M. (2018). Análisis sobre la resistencia al cambio tecnológico de los colaboradores de Latinoamérica: Una revisión de la literatura científica en el periodo 2008 y 2018. *Revista Científica de Ciencias Empresariales*, 5(1), 25–38.

Pineda, M., & Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional: Una revisión de la literatura. *Revista de Ciencias Sociales y Empresariales*, 9(1), 15–29.

Pinzón, D. (2019). Gestión del cambio organizacional en proyectos: Una necesidad estratégica. *Revista Latinoamericana de Gestión de Proyectos*, 3(2), 70–80.

Project Management Institute. (2014). *Pulse of the profession report 2014*. PMI.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (6.ª ed.)*. Project Management Institute.

Villa, M. (2019). ¿Es necesaria la gestión del cambio para la ejecución de los proyectos en la organización? *Revista de Administración Estratégica*, 7(3), 12–19.

White, O. (2025, 13 de febrero). Sin inversión en productividad, América Latina seguirá estancada. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>

# CAPITULO 7. ANEXOS

## ANEXO 1: ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS

### ENTREVISTAS - ESPECIALISTAS ( PREGUNTAS ABIERTAS)

#### INTRODUCCIÓN

Hola [Nombre del Especialista], gracias por tomarse el tiempo para considerar participar en mi tesis titulada "Análisis de las barreras para la adaptación al cambio en una empresa de consultoría tecnológica en Lima". En el entorno rápidamente cambiante de la consultoría tecnológica, muchas empresas enfrentan desafíos significativos al adaptarse a nuevas tecnologías y prácticas de mercado. Mi investigación tiene como objetivo identificar y analizar estas barreras específicas en una empresa de consultoría en Lima y desarrollar recomendaciones para superarlas. Es por ello que su experiencia y conocimientos en la industria son invaluable para este estudio.

Durante la entrevista, discutiremos temas como:

- Las principales barreras que las empresas de consultoría tecnológica encuentran al adaptarse al cambio.
- Experiencias previas en la implementación de cambios y las lecciones aprendidas.

#### PREGUNTAS

- 1 ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta su empresa al implementar cambios en sus proyectos o procesos?
- 2 ¿Piensa que existen barreras significativas para la adaptación al cambio en los proyectos tecnológicos de su empresa? Si es así, ¿cuáles serían?
- 3 ¿Qué principales barreras para la adaptación al cambio ha observado durante la gestión de proyectos en su empresa?
- 4 ¿Qué factores considera que dificultan la aceptación e implementación de nuevas tecnologías o procesos dentro de la empresa?
- 5 ¿Qué estrategias se han puesto en marcha en su empresa para incentivar la participación activa de los colaboradores en los procesos de cambio?
- 6 ¿Cómo se maneja la resistencia al cambio por parte de los colaboradores en su empresa?
- 7 ¿Qué técnicas o métodos ha encontrado más efectivos para superar la resistencia al cambio en su organización?
- 8 ¿Se ofrece capacitación al personal para ayudarlos a adaptarse a los cambios? Si es así, ¿cómo se lleva a cabo?
- 9 ¿Qué criterios utiliza para evaluar el éxito de un proyecto que ha implicado cambios radicales en su empresa?
- 10 ¿Qué indicadores o métricas emplea para medir el impacto de los cambios implementados en los proyectos?
- 11 ¿Podría compartir ejemplos de proyectos anteriores en los que se lograron superar con éxito las barreras de adaptación al cambio?
- 12 ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la gestión de futuros procesos de cambio en su empresa?

#### CIERRE

Gracias por su tiempo y disposición para colaborar en esta investigación.

## ANEXO 2: CORRELACIÓN DE PREGUNTAS

ITEM	Preguntas	Resumen de entrevistados	Nomenclatura Pregunta	Nomenclatura entrevista	Preguntas a Operadores
1	¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta su empresa al implementar cambios en sus proyectos o procesos?	Los entrevistados coinciden en que los principales desafíos son: la resistencia del personal al cambio y la falta de recursos adecuados. Aunque algunas empresas tecnológicas están acostumbradas a cambios constantes, los empleados a menudo temen el aumento de la carga de trabajo y la necesidad de adquirir nuevas habilidades.	P1	R5	¿Te sientes cómodo adaptándote a nuevos procesos o tecnologías en la empresa?
2	¿Piensa que existen barreras significativas para la adaptación al cambio en los proyectos tecnológicos de su empresa? Si es así, ¿cuáles serían?	Las barreras principales identificadas son el temor a la automatización y la pérdida de relevancia laboral. Sin embargo, los entrevistados mencionan que estas barreras suelen ser temporales, ya que los empleados se adaptan eventualmente al cambio.	P2	R6, R7	¿Has experimentado alguna dificultad para adaptarte a los cambios recientes? ¿Te has sentido resistente a los cambios implementados en la empresa?
3	¿Qué principales barreras para la adaptación al cambio ha observado durante la gestión de proyectos en su empresa?	los entrevistados señalan como barreras principales la falta de conocimiento de las nuevas tecnologías y el temor a perder estabilidad laboral. Las barreras a menudo provienen del miedo a salir de la zona de confort y del desconocimiento sobre cómo las nuevas tecnologías afectarán el trabajo.	P3	R10 Y R11	¿El temor a perder tu empleo influye en tu aceptación de nuevos procesos o tecnologías? / ¿Consideras que la falta de capacitación es una barrera para adaptarte a los cambios en la empresa?
4	¿Qué factores considera que dificultan la aceptación e implementación de nuevas tecnologías o procesos dentro de la empresa?	La comunicación inadecuada y la falta de formación específica son los factores más mencionados. Sin una comunicación clara y un plan detallado sobre los cambios, los empleados muestran mayor resistencia.	P4	R1	¿Te sientes involucrado en las decisiones de cambio dentro de la empresa?
5	¿Qué estrategias se han puesto en marcha en su empresa para incentivar la participación activa de los colaboradores en los procesos de cambio?	Algunos entrevistados mencionan: Bonos de productividad por propuestas de mejora. Concursos de innovación para que los empleados sugieran ideas. Capacitación para facilitar la adaptación. Reconocimiento de esfuerzos destacados.	P5	R2	¿Has participado en algún concurso o iniciativa para proponer ideas de mejora en la empresa?
6	¿Cómo se maneja la resistencia al cambio por parte de los colaboradores en su empresa?	La resistencia al cambio se gestiona principalmente mediante la comunicación y el involucramiento del equipo, aunque se reconocen desafíos en su implementación.	P6	R12	¿Recibes suficiente información sobre los cambios antes de que se implementen?
7	¿Qué técnicas o métodos ha encontrado más efectivos para superar la resistencia al cambio en su organización?	Reuniones y Comunicación Directa: Las reuniones periódicas y la comunicación transparente son consideradas las herramientas más efectivas. Estas permiten explicar los beneficios del cambio y aclarar dudas o temores del equipo. Capacitación y Formación: Involucrar a los colaboradores en programas de capacitación, para que comprendan y se sientan más preparados ante los nuevos procesos o tecnologías, también se destaca como un método eficaz. Incentivos: Algunas empresas utilizan incentivos, como bonos de productividad o concursos de innovación, para motivar a los empleados a participar activamente en los procesos de cambio.	P7	R3 / R13	¿La empresa te brinda las herramientas necesarias para adaptarte a los cambios? ¿Te sientes informado sobre los motivos detrás de los cambios en la empresa?
8	¿Se ofrece capacitación al personal para ayudarlos a adaptarse a los cambios? Si es así, ¿cómo se lleva a cabo?	Los entrevistados mencionan que si se ofrecen capacitaciones, especialmente cuando los cambios son significativos. Sin embargo, la profundidad y cobertura de las capacitaciones pueden variar dependiendo de la magnitud del cambio y de la empresa.	P8	R15	¿Consideras que la capacitación recibida ha sido suficiente para comprender los nuevos procesos?
9	¿Qué criterios utiliza para evaluar el éxito de un proyecto que ha implicado cambios radicales en su empresa?	La evaluación del éxito se basa en criterios como la reducción de tiempos y el impacto positivo en la productividad y calidad de los proyectos.	P9	R8	¿Consideras que los cambios implementados en la empresa han mejorado tu productividad?
10	¿Qué indicadores o métricas emplea para medir el impacto de los cambios implementados en los proyectos?	Los indicadores clave incluyen métricas de productividad, reducción de tiempos y calidad, siendo fundamentales para medir el impacto de los cambios.	P10	R9	¿Sientes que los cambios tecnológicos han facilitado tu trabajo diario?
11	¿Podría compartir ejemplos de proyectos anteriores en los que se lograron superar con éxito las barreras de adaptación al cambio?	Se destacan ejemplos de proyectos exitosos donde las barreras al cambio fueron superadas, a menudo mediante la implementación de herramientas tecnológicas y la colaboración activa del equipo.	P11	R8, R9	¿Consideras que los cambios implementados en la empresa han mejorado tu productividad? ¿Sientes que los cambios tecnológicos han facilitado tu trabajo diario?
12	¿Qué recomendaciones daría para mejorar la gestión de futuros procesos de cambio en su empresa?	La recomendación más frecuente es mejorar la comunicación y asegurar un liderazgo claro para gestionar eficientemente los futuros cambios.	P12	R4	¿El apoyo de tus supervisores facilita tu adaptación a nuevos procesos o tecnologías?

## ANEXO 3: ENTREVISTA A OPERADORES

### ENTREVISTA A OPERADORES

Sexo :      Fecha de nacimiento:      Rubro del proyecto:      Especialidad:      Antigüedad en la empresa:

### PREGUNTAS

#### Participación en el cambio:

- R1 ¿Te sientes involucrado en las decisiones de cambio dentro de la empresa?
- R2 ¿Has participado en algún concurso o iniciativa para proponer ideas de mejora en la empresa?
- R3 ¿La empresa te brinda las herramientas necesarias para adaptarte a los cambios?
- R4 ¿El apoyo de tus supervisores facilita tu adaptación a nuevos procesos o tecnologías?

#### Resistencia al cambio:

- R5 ¿Te sientes cómodo adaptándote a nuevos procesos o tecnologías en la empresa?
- R6 ¿Has experimentado alguna dificultad para adaptarte a los cambios recientes?
- R7 ¿Te has sentido resistente a los cambios implementados en la empresa?

#### Sobre la implementación de cambios:

- R8 ¿Consideras que los cambios implementados en la empresa han mejorado tu productividad?
- R9 ¿Sientes que los cambios tecnológicos han facilitado tu trabajo diario?

#### Sobre las barreras:

- R10 ¿Consideras que la falta de capacitación es una barrera para adaptarte a los cambios en la empresa?
- R11 ¿El temor a perder tu empleo influye en tu aceptación de nuevos procesos o tecnologías?

#### Comunicación:

- R12 ¿Recibes suficiente información sobre los cambios antes de que se implementen?
- R13 ¿Te sientes informado sobre los motivos detrás de los cambios en la empresa?

#### Capacitaciones:

- R14 ¿Has recibido capacitación para adaptarte a los cambios recientes en la empresa?
- R15 ¿Consideras que la capacitación recibida ha sido suficiente para comprender los nuevos procesos?

