

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS PERSONAS
COLABORADORAS DEL ÁREA FIELD AND CHANNEL EN LA EMPRESA HP INC.,
SAN JOSÉ COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2026

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA

SOFIA ZAMORA CRUZ

JESSICA QUESADA FERNÁNDEZ

Máster en Administración de Empresas

SEDE ARANJUEZ

ABRIL, 2026

Dedicatoria

Le dedico esta tesis primeramente a Dios, a quien le debemos absolutamente todo, y a mi familia, que me han apoyado tanto durante toda esta etapa de estudio, y que son siempre mi principal motivación para seguir adelante.

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios por tantas bendiciones que recibo de su parte y haber podido concluir esta tesis.

A mi familia por comprender y apoyarme durante todo este tiempo que he invertido para obtener mi licenciatura.

Agradezco a mi lugar de trabajo, la empresa HP Inc., por el espacio brindado para que continuemos con nuestros estudios y permitirme realizar mi investigación.

Al Lic. Allan Chinchilla Esquivel, director de carrera, por toda su guía y apoyo durante todo este tiempo de estudio.

Al profesor Carlos Meléndez por su guía durante el Taller de Graduación y a mi tutora Jessica Quesada por guiarme y apoyarme durante todo el proceso de tesis.

Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	2
Tablas.....	9
Figuras.....	10
Resumen Ejecutivo.....	12
Capítulo I. Problema de Investigación.....	13
1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificación.....	16
1.4 Antecedentes.....	17
1.4.1 Antecedentes Internacionales.....	17
1.4.2 Antecedentes Nacionales.....	23
1.5 Proyecciones.....	28
1.5.1 Proyección al Objetivo General.....	28
1.5.2 Proyección vinculada al Objetivo Específico 1.....	28
1.5.3 Proyección vinculada al Objetivo Específico 2.....	28
1.5.4 Proyección vinculada con Objetivo Específico 3.....	28
Capítulo II. Marco Teórico.....	29
2.1 Concepto de Administración.....	30
2.2 Etapas del Proceso Administrativo.....	30
2.2.1 Planeación.....	32
2.2.2 Organización.....	32
2.2.3 Dirección.....	32

2.2.3.1 Etapas del Proceso de Dirección.....	33
2.2.4 Control.....	33
2.3 Concepto de Organización.....	34
2.4 Definición de Colaborador.....	34
2.5 Gestión del Cambio Organizacional.....	35
2.6 Importancia de la Gestión del Cambio.....	36
2.7 Modelos de Gestión del Cambio.....	36
2.7.1 Modelo Kurt Lewin.....	36
2.7.1.1 Etapas del Modelo Kurt Lewin.....	37
2.7.2 Modelo ADKAR.....	38
2.7.2.1 Etapas del Modelo ADKAR.....	39
2.7.3 Modelo Kotter.....	40
2.7.3.1 Etapas del Modelo Kotter.....	41
2.8 Resistencia al Cambio.....	43
2.9 Sostenibilidad del Cambio Organizacional.....	44
2.10 Equipos Globales y Multiculturales.....	45
2.11 Liderazgo en Procesos de Cambio.....	46
2.12 Comunicación Laboral.....	46
2.13 Elementos del Proceso Comunicativo.....	47
2.14 Clasificación de la Comunicación Laboral.....	49
2.14.1 Comunicación Externa.....	49
2.14.2 Comunicación Interna.....	49
2.14.2.1 Tipos de Comunicación Interna.....	50
2.14.2.1.1 Formal.....	50
2.14.2.1.2 Informal.....	50

2.15 Fuentes de retroalimentación en la gestión del cambio organizacional	51
2.15.1 Tipos de fuentes de retroalimentación.....	51
2.15.1.1 Retroalimentación formal.....	51
2.15.1.2 Retroalimentación informal.....	52
2.15.1.3 Retroalimentación ascendente, descendente y horizontal	52
2.15.2 Rol de la retroalimentación en la gestión del cambio.....	53
Capítulo III. Marco Metodológico.....	54
3.1 Enfoque de Investigación	54
3.1.1 Enfoque Cualitativo.....	54
3.1.2 Enfoque Cuantitativo.....	55
3.1.3 Enfoque Mixto Utilizado en la Investigación.....	55
3.2 Universo, Población y Muestra.....	56
3.2.1 Muestra de la Investigación.....	58
3.2.1.1 Muestra Cuantitativa.....	58
3.2.1.1.1 Muestra probabilística	58
3.2.1.1.2 Muestra no probabilística	58
3.2.1.2 Muestra Cualitativa.....	58
3.2.1.2.1 Tipos de Muestras Cualitativas.....	59
3.3 Método de Investigación.....	60
3.4 Fuentes de Información	61
3.4.1 Fuente Primaria.....	61
3.4.2 Fuente Secundaria.....	62
3.5 Variables o Unidades de Análisis.....	62
3.6 Instrumentos de Recolección de Datos.....	63
3.6.1 Instrumentos Cuantitativos.....	63

3.6.1.1 Encuesta.....	64
3.6.2 Instrumentos Cualitativos.....	64
3.6.2.1 Entrevistas.....	64
3.7 Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	65
3.7.1 Fase I Preparación y Selección de Instrumentos.....	65
3.7.2 Fase II Recolección de Datos Cuantitativos.....	65
3.7.3 Fase III Recolección de Datos Cualitativos.....	65
3.7.4 Fase IV Procesamiento y Análisis de Datos.....	66
3.7.5 Fase V Interpretación y Elaboración de Resultados.....	66
3.7.6 Fase VI Conclusiones y Recomendaciones.....	66
Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	67
4.1 Entrevista a Jefaturas del departamento de Field and Channel.....	67
4.2 Resultados de la Encuesta realizada.....	72
4.3 Interpretación y Hallazgos de los resultados.....	99
4.3.1 Interpretación del Objetivo Específico 1.....	100
4.3.2 Interpretación del Objetivo Específico 2.....	100
4.3.3 Interpretación del Objetivo Específico 3.....	101
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	103
5.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	103
5.1.1 Objetivo General.....	103
5.1.1.1 Conclusiones.....	104
5.1.1.2 Recomendaciones.....	104
5.1.2 Objetivo Especifico 1.....	104
5.1.2.1 Conclusiones.....	104
5.1.2.2 Recomendaciones.....	105

5.1.3 Objetivo Especifico 2.....	105
5.1.3.1 Conclusiones.....	105
5.1.3.2 Recomendaciones.....	105
5.1.4 Objetivo Especifico 3.....	106
5.1.4.1 Conclusiones.....	106
5.1.4.2 Recomendaciones.....	106
Capítulo VI. Propuesta.....	108
6.1 Objetivo de la Propuesta.....	108
6.2 Objetivos Específicos de la Propuesta.....	108
6.3 Nombre de la Propuesta.....	109
6.4 Alcance de la propuesta.....	109
6.5 Estructura del Modelo Integral de Gestión del Cambio.....	109
6.5.1 Fase I: Identificación de Actores Claves y Análisis de Impacto.....	110
6.5.2 Fase II: Comunicación Estratégica Anticipada.....	111
6.5.3 Fase III: Involucramiento de Embajadores de Cambio.....	112
6.5.4 Fase IV: Implementación y Medición.....	114
6.6 Plan de Capacitaciones en Gestión del Cambio.....	115
6.6.1 Justificación del Plan de Capacitaciones.....	115
6.6.2 Presupuesto del Plan de Capacitaciones.....	116
6.7 Instrumento de Evaluación: Encuesta de Satisfacción.....	117
6.8 Conclusiones de la Propuesta.....	118
6.8 Recomendaciones de la Propuesta.....	119
Referencias.....	121
Apéndices.....	124
Apéndice I. Cuestionario para colaboradores del departamento de Field and Cannel....	124

Apéndice II. Preguntas de la Entrevista a Jefaturas.....	130
Apéndice III. Encuesta de Satisfacción sobre el Modelo de Gestión.....	131

Tablas

Tabla 1. Variables e Indicadores	58
--	----

Tabla 2. Experiencia en Cambios Organizacionales.....	62
Tabla 3. Prácticas de Comunicación.....	63
Tabla 4. Rol del Liderazgo durante el Cambio.....	64
Tabla 5. Rol del Liderazgo en la Motivación de los Colaboradores.....	64
Tabla 6. Herramientas y Recursos Disponibles.....	65
Tabla 7. Lecciones Aprendidas Y Oportunidades De Mejora.....	65
Tabla 8. Género de los Colaboradores.....	66
Tabla 9. Edad de los Colaboradores.....	67
Tabla 10. Antigüedad Laboral de los Colaboradores.....	68
Tabla 11. Departamentos de Field and Channel.....	69
Tabla 12. Comunicación Clara de Cambios Organizacionales.....	70
Tabla 13. Información de los Cambios Recibida de Manera Oportuna.....	72
Tabla 14. Opinión de Colaboradores Tomada en Cuenta.....	73
Tabla 15. Espacios Estructurados para dar Retroalimentación.....	75
Tabla 16. Efectividad de la Comunicación.....	76
Tabla 17. Capacitación Brindada a los Colaboradores.....	78
Tabla 18. Recursos Proporcionados a los Colaboradores.....	80
Tabla 19. Espacios Estructurados para Expresar Dudas Durante el Cambio.....	81
Tabla 20. Participación en Grupos Piloto.....	82
Tabla 21. Ideas de Colaboradores son Tomadas en Cuenta.....	83
Tabla 22. Rol del Líder en la Gestión del Cambio.....	84
Tabla 23. Apoyo y Soporte por Parte de los Líderes.....	86
Tabla 24. Transparencia en la Comunicación.....	87
Tabla 25. Diferencias Culturales y el Impacto en la Implementación de Cambios.....	89
Tabla 26. Colaboración con Equipos de otras Regiones.....	90
Tabla 27. Plan de capacitaciones.....	104
Tabla 28. Programa de Reconocimiento e Incentivos.....	106

Figuras

Figura 1. Etapas del Proceso Administrativo	29
Figura 2. Etapas del Proceso de Dirección.....	30
Figura 3. Modelo de Kurt Lewin.....	36
Figura 4. Modelo ADKAR.....	38
Figura 5. Modelo de Kotter.....	40
Figura 6. Modelo del Proceso Básico de Comunicación.....	45
Figura 7. Clasificación de la comunicación laboral.....	45
Figura 8. Tipos de Comunicación Interna.....	47
Figura 9. Fórmula para el cálculo de la Muestra.....	52
Figura 10. Cálculo de la Muestra.....	53
Figura 11. Género de los colaboradores.....	67
Figura 12. Edad de los Colaboradores.....	68
Figura 13. Antigüedad Laboral.....	69
Figura 14. Departamentos de Field and Channel.....	71
Figura 15. ¿En mi equipo se comunican de manera clara los cambios organizacionales?.....	72
Figura 16. ¿Recibo la información sobre los cambios con suficiente anticipación?.....	73
Figura 17. ¿Siento que mi opinión es considerada antes de implementar los cambios?.....	75
Figura 18. ¿Después de un cambio, el equipo recibe espacios estructurados para dar retroalimentación?.....	77
Figura 19. ¿Percibo que la retroalimentación mejora la efectividad del cambio en mi equipo?.....	78
Figura 20. ¿La capacitación brindada por la empresa me permite afrontar adecuadamente los cambios?.....	80
Figura 21. ¿Los recursos proporcionados por la empresa (tiempo, herramientas, soporte) son suficientes para adaptarme al cambio?.....	81
Figura 22. ¿Tengo espacios estructurados para expresar dudas o preocupaciones durante el proceso de cambio?.....	82
Figura 23. ¿He sido invitada o invitado a participar en grupos piloto o espacios formales de mejora durante iniciativas de cambio?.....	84
Figura 24. ¿Las ideas propuestas por las personas colaboradoras son consideradas y se reflejan en ajustes reales del proceso.....	85

Figura 25.¿Consideras que tus líderes están preparados para gestionar el cambio de forma efectiva?.....	86
Figura 26.¿El apoyo de mis líderes durante los procesos de cambio es accesible y oportuno?.....	87
Figura 27.¿La comunicación organizacional durante los procesos de cambio es transparente?.....	89
Figura 28.¿Consideras que las diferencias culturales son tomadas en cuenta al implementar cambios globales?.....	90
Figura 29.¿Percibes colaboración con equipos de otras regiones durante los procesos de cambio?.....	92
Figura 30. Identificación d.....	100
Figura 31. Plantilla de Acta de Constitución de Proyecto de Cambio.....	101
Figura 32. Plantilla de Acta y Documentación de Grupos Piloto.....	102
Figura 33. Plantilla de Comunicación para Informar Actualizaciones del Proyecto.....	103
Figura 34. Plantilla de Matriz de Seguimiento de Adopción y Sostenibilidad del Cambio.....	104

Resumen Ejecutivo

El presente estudio analiza la gestión del cambio en las personas colaboradoras del área Field and Channel de HP Inc., ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre

del año 2026. Esta investigación surge a partir de la necesidad de comprender cómo las estrategias de cambio organizacional impactan a los equipos que operan en entornos globales, dinámicos y altamente demandantes, especialmente en áreas clave para la atención al cliente y los servicios de reparación de hardware.

El objetivo principal consiste en evaluar la efectividad de las prácticas de gestión del cambio e identificar los factores que facilitan o dificultan su adopción, considerando dimensiones como la comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional. Para alcanzar este propósito, se emplea una metodología de enfoque mixto que integra la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis documental, permitiendo recopilar información directa tanto de personas colaboradoras como de jefaturas pertenecientes al departamento de Field and Channel.

Los resultados evidencian que la gestión del cambio se ve fortalecida mediante una comunicación clara y oportuna, un liderazgo proactivo y una capacitación continua. No obstante, también se identifican desafíos relevantes, tales como la resistencia al cambio y la diversidad de expectativas entre los colaboradores. A partir de estos hallazgos, se plantean estrategias orientadas a optimizar la implementación de iniciativas de cambio, fortalecer la cultura de adaptación y alinear a los equipos con los objetivos estratégicos de la organización.

En conclusión, este estudio aporta un análisis significativo sobre la gestión del cambio en contextos multiculturales y de alta dinámica operativa, ofreciendo recomendaciones prácticas que contribuyen a mejorar la adopción de nuevas iniciativas y a potenciar el desempeño del talento humano en procesos de transformación organizacional.

Capítulo I. Problema de Investigación

El presente capítulo tiene como propósito construir el marco conceptual y contextual de la investigación sobre la gestión del cambio en los colaboradores del área Field and Channel de HP

Inc. En este apartado se plantea el problema central, identificando las principales dificultades y oportunidades que enfrentan las organizaciones cuando buscan implementar transformaciones en entornos multiculturales y virtuales.

Asimismo, se expone la justificación del estudio, resaltando la importancia de fortalecer la comunicación, la adaptación cultural y la efectividad de las estrategias de cambio como elementos clave para potenciar el desempeño de los equipos globales. De igual manera, se formulan el objetivo general y los objetivos específicos que orientan el desarrollo de la investigación. Finalmente, se presentan los antecedentes y las proyecciones que permiten dimensionar el alcance del estudio y anticipar las mejoras esperadas en la gestión del cambio durante el primer cuatrimestre de 2026.

1.1 Planteamiento del Problema

En el entorno organizacional actual, caracterizado por la globalización, la digitalización y la constante evolución de los modelos de trabajo, la capacidad de gestionar el cambio se ha convertido en un elemento fundamental para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Las empresas enfrentan transformaciones continuas que requieren no solo ajustes tecnológicos o estructurales, sino también la adaptación de las personas que forman parte de la organización. En este contexto, la gestión del cambio adquiere un papel clave para facilitar la transición hacia nuevas formas de trabajo y asegurar la efectividad de las iniciativas implementadas (Hayes, 2022).

HP Inc., como corporación multinacional, impulsa constantemente iniciativas de transformación dentro del área Field and Channel, la cual desempeña un rol estratégico en la estandarización, documentación, simplificación y digitalización de procesos globales. Sin embargo, la implementación de estos cambios en un entorno global presenta desafíos importantes. Los equipos que integran esta área trabajan desde distintas regiones, con diferencias culturales, horarios diversos, estilos de liderazgo variados y dinámicas operativas particulares. Estas condiciones pueden influir en la manera en que los cambios son comunicados, comprendidos y adoptados por los colaboradores.

Entre las principales causas del problema se identifican aspectos como la comunicación de los cambios sin suficiente anticipación, la participación limitada de los colaboradores en las etapas iniciales de las iniciativas, la ausencia de espacios formales de retroalimentación y la falta de

seguimiento posterior a la implementación. Estas situaciones pueden generar incertidumbre, resistencia al cambio y una adopción desigual de los nuevos procesos dentro de los equipos.

Como consecuencia, la implementación de las iniciativas puede verse afectada por inconsistencias en la ejecución de los procesos, dificultades en la alineación entre equipos globales y menor efectividad en los resultados esperados. Asimismo, la falta de una gestión estructurada del cambio puede impactar la experiencia de los colaboradores, afectando su disposición hacia nuevas iniciativas y la sostenibilidad de los cambios en el tiempo.

La literatura especializada respalda la importancia de abordar estos desafíos mediante modelos estructurados de gestión del cambio. Modelos como ADKAR (Prosci) y los ocho pasos de Kotter han sido ampliamente utilizados para acompañar a las organizaciones en procesos de transformación; sin embargo, su aplicación en entornos globales presenta retos adicionales. Manzano (2022) señala que factores como la comunicación poco clara, la limitada participación y la ausencia de retroalimentación pueden reducir la efectividad de estos modelos en organizaciones complejas.

De manera complementaria, Rojas, Quiñones y Acevedo (2020) destacan la necesidad de adaptar los enfoques de gestión del cambio a las características de los equipos globales. Asimismo, Almeida (2019) concluye que el éxito de las iniciativas de transformación no depende únicamente de seguir una metodología, sino también del liderazgo, la comunicación efectiva y la identificación temprana de posibles resistencias.

Estos antecedentes evidencian que la gestión del cambio en equipos globales requiere un enfoque estructurado y adaptado a las dinámicas organizacionales actuales. En este contexto, surge la necesidad de analizar cómo se gestiona el cambio en los equipos del área Field and Channel de HP Inc. durante el primer cuatrimestre de 2026, con el propósito de comprender las prácticas actuales y los factores que influyen en la implementación de iniciativas de transformación.

A partir de esta situación, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se gestiona el cambio en los equipos del área Field and Channel de HP Inc., y cuáles son los factores que facilitan o dificultan la implementación efectiva de los cambios organizacionales?

1.2 Objetivos

En esta sección se presentan los objetivos de la investigación, los cuales permiten orientar y delimitar el alcance del estudio. A partir del objetivo general se establecen los objetivos específicos, que detallan de manera puntual las acciones necesarias para alcanzar la finalidad principal de la tesis. Estos objetivos buscan analizar y proponer lineamientos que fortalezcan la gestión del cambio en equipos del área Field and Channel de HP Inc., haciendo énfasis en los aspectos de comunicación, adaptación cultural y efectividad organizacional en entornos multiculturales.

1.2.1 Objetivo General

Analizar la gestión del cambio en las personas colaboradoras del área Field and Channel de HP Inc., Costa Rica, durante el primer cuatrimestre de 2026, a partir de las dimensiones de comunicación, participación, adaptación cultural y seguimiento, determinando las principales brechas presentes en la implementación de iniciativas de cambio en un entorno organizacional global.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.1 Evaluar las prácticas actuales de gestión del cambio implementadas en el área Field and Channel, en relación con los procesos de comunicación, participación y seguimiento, comprendiendo cómo se gestionan actualmente las iniciativas de cambio dentro de la organización.

1.2.2 Identificar las principales limitaciones en la implementación de los procesos de cambio en el área Field and Channel, reconociendo los factores organizacionales que influyen en su efectividad.

1.2.3 Comparar las percepciones de personas colaboradoras y jefaturas respecto a la comunicación, la participación y la sostenibilidad de las iniciativas de cambio en un entorno organizacional global, evidenciando posibles diferencias en la experiencia de gestión del cambio dentro de la organización.

1.3 Justificación

HP Inc. es una organización con una larga trayectoria de innovación y transformación. Desde sus inicios en 1939, cuando Bill Hewlett y David Packard comenzaron operaciones en un garaje en Palo Alto, California, la empresa ha evolucionado hasta convertirse en una de las

compañías tecnológicas más influyentes a nivel mundial. Como parte de su evolución, en 2015 la organización se dividió en dos compañías independientes: HP Inc., enfocada en soluciones de impresión y computación personal, y Hewlett Packard Enterprise, orientada a servicios empresariales y servidores.

Actualmente, HP Inc. cuenta con aproximadamente 58,000 colaboradores a nivel global y continúa impulsando procesos de transformación para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. En este contexto, la gestión del cambio adquiere especial relevancia, particularmente en áreas globales como Field and Channel, donde los equipos trabajan desde distintas regiones, con realidades culturales, operativas y organizacionales diversas.

En este tipo de entornos, la implementación de cambios organizacionales no depende únicamente de la definición de nuevas estrategias o procesos, sino también de la manera en que estos son comunicados, comprendidos y adoptados por las personas. Factores como la claridad en la comunicación, la participación de los colaboradores y el acompañamiento de las jefaturas durante los procesos de transformación influyen directamente en la efectividad de las iniciativas. Cuando estos elementos no se gestionan de forma estructurada, pueden surgir dificultades relacionadas con la adopción del cambio, la alineación entre equipos y la sostenibilidad de las iniciativas implementadas.

A partir de esta realidad, la presente investigación busca analizar la gestión del cambio en el área Field and Channel de HP Inc. Costa Rica, considerando tanto la perspectiva de las personas colaboradoras como la de las jefaturas. Para ello, se recopila información mediante una encuesta aplicada a colaboradores y entrevistas realizadas a jefaturas, lo que permite contrastar percepciones y comprender cómo se experimentan los procesos de cambio desde distintos niveles organizacionales.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación resulta relevante porque permitirá identificar oportunidades de mejora en la gestión del cambio dentro del área Field and Channel, generando insumos que contribuyan a fortalecer la comunicación, la participación y el seguimiento de las iniciativas organizacionales. Estos hallazgos pueden facilitar la implementación de futuros procesos de transformación y favorecer una mayor alineación entre los equipos globales.

Desde la perspectiva académica, el estudio aporta evidencia empírica sobre la gestión del cambio en equipos globales dentro del sector tecnológico, un ámbito que continúa evolucionando y donde aún existe la necesidad de comprender cómo se desarrollan estos procesos en contextos multinacionales y altamente digitalizados. De esta manera, la investigación contribuye al desarrollo del conocimiento en la disciplina de gestión del cambio, especialmente en entornos organizacionales globales.

Asimismo, desde el punto de vista social, la investigación también genera valor al enfocarse en la experiencia de las personas colaboradoras y jefaturas durante los procesos de transformación organizacional. Comprender cómo se perciben los cambios, cómo se gestionan y qué factores facilitan su adopción permite promover entornos laborales más colaborativos, participativos y alineados, favoreciendo el bienestar organizacional y la adaptación continua frente a nuevos desafíos.

Finalmente, los resultados de esta investigación permitirán generar recomendaciones orientadas a mejorar la gestión del cambio en el área Field and Channel de HP Inc., contribuyendo a una implementación más efectiva y sostenible de las iniciativas organizacionales. De esta manera, el estudio busca aportar tanto al fortalecimiento de la organización como al desarrollo del conocimiento en la gestión del cambio en entornos globales.

1.4 Antecedentes

Según Chiavenato (2023), el conocimiento se tornó complejo y virtual, y hoy es la moneda más valiosa del planeta. Puede estar en documentos, registros, patentes, proyectos, bancos de datos, pero antes debe estar en los cerebros de las personas en forma de habilidades, actitudes y competencias para después aplicarlas. (p.31)

1.4.1 Antecedentes Internacionales

La primera tesis a nivel internacional examinada es la de Contreras (2018) "Gestión del Cambio Organizacional como Herramienta para Promover la Eficiencia del Capital Humano en Pequeñas Empresas", presentada en la Universidad de Buenos Aires, como requisito para la especialización en gestión de pequeñas empresas y Pymes. El estudio pretendía investigar la aplicabilidad de la gestión del cambio en dichas organizaciones. Fue una investigación no experimental con una muestra de 13 socios. Entre los hallazgos clave, se documentó que una comunicación clara, veraz y continua es necesaria para que los procesos de cambio tengan éxito,

ya que estos procesos inevitablemente generan temor asociado al poder, conocimiento y competencias (Contreras, 2018, p. 6). Además, se enfatizó la relevancia de construir un ambiente que fomente la participación del personal, buscando perpetuamente beneficiar tanto a los empleados como a la organización al mismo tiempo (Contreras, 2018, p. 7). El estudio reveló una actitud favorable de los colaboradores hacia los cambios, quienes enfrentan los procesos con compromiso y entusiasmo, apreciando los nuevos instrumentos adquiridos para mejorar la producción (Contreras, 2018, p. 8). El liderazgo y la retroalimentación también deben ser fuertes para crear una cultura de mejora continua (Contreras, 2018, p. 29).

Desde una perspectiva analítica, este antecedente guarda relación directa con la presente investigación, ya que confirma que la comunicación y la participación son variables determinantes en la adopción del cambio. No obstante, el estudio se desarrolla en pequeñas empresas con estructuras menos complejas, mientras que el área Field and Channel opera en un entorno global y multicultural. Esta diferencia evidencia la necesidad de adaptar los principios de comunicación efectiva a estructuras organizacionales distribuidas regionalmente, donde la diversidad cultural puede influir en la percepción del cambio.

La segunda tesis consultada fue la realizada por Guzmán de la Rosa (2018) titulada "Influencia de la Adaptabilidad en el Proceso de Cambio Organizacional", defendida en la Universidad Rafael Landívar para una licenciatura en psicología industrial y organizacional. El objetivo era evaluar qué tan flexibles son los colaboradores de la cooperativa Salcajá cuando se trata de cambios en el proceso organizacional. Metodología: el diseño de la investigación del estudio fue descriptivo y cuantitativo, con 70 participantes (Guzmán de la Rosa, 2018, p. 34). La adaptabilidad demostró ser baja y llevó a discrepancias entre el cumplimiento de funciones y actitudes de resistencia (Guzmán de la Rosa, 2018, p. 40). Joe, Teresa y Weenk, Femmy, "Es importante mencionar que la capacitación adecuada resulta fundamental, ya que muchos problemas de comunicación entre colaboradores pueden resolverse cuando las personas reciben orientación y logran familiarizarse con la nueva situación organizacional" (Guzmán de la Rosa, 2018, p. 48).

Asimismo, se resalta la necesidad de considerar al colaborador como el eje central para que una estrategia de cambio tenga éxito (Guzmán de la Rosa, 2018, p. 53). Este antecedente resulta pertinente, ya que evidencia que la adaptabilidad no puede asumirse como una condición natural del colaborador, sino que requiere preparación y acompañamiento estructurado. La

presente investigación coincide con este planteamiento al identificar brechas en la percepción de preparación para afrontar procesos de cambio. Sin embargo, el estudio de Guzmán se desarrolla en un contexto organizacional local, mientras que la presente tesis incorpora el componente multicultural como un elemento diferenciador en la gestión del cambio

La tercera tesis internacional localizada es la de Montaña y Torres (2015): "Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos de Intervención para Llevar a Cabo Procesos de Cambio en Organizaciones", expuesta en la Universidad del Rosario como parte de un requisito para el título de Maestría en Dirección y Gestión Empresarial.

El objetivo de la investigación era describir la Cultura Organizacional en una empresa financiera en Colombia y representarla con la metodología propuesta por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, y evaluar su utilidad como factor de transformación. El diseño del procedimiento fue inductivo y deductivo con una muestra de 143 personas; de lo cual se infiere que cualquier proceso de cambio debería comenzar con un diagnóstico objetivo y comprensivo de la realidad actual bajo una comprensión profunda de la cultura organizada (Montaña y Torres, 2015, p. 116). Los hallazgos respaldaron que los individuos realmente logran su nivel más alto de competencia cuando son capaces de identificarse con lo que hacen, lo que tiene algunas implicaciones sobre la satisfacción individual y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Montaña y Torres, 2015, p. 101). También se encontró que la gestión del cambio debe estar bien preparada para tener efectos duraderos (Montaña y Torres, 2015, p. 135). Esto crea una contribución relevante en la medida en que permite analizar las actitudes de los colaboradores frente al cambio y proponer estrategias ajustadas a sus perfiles y características culturales (Montaña y Torres, 2015, p. 113).

Este antecedente se vincula directamente con la metodología de la presente investigación, la cual prioriza el diagnóstico antes de formular una propuesta. Sin embargo, mientras el estudio de Montaña y Torres se centra en una organización financiera nacional, el contexto de Field and Channel incorpora dinámicas globales y de diversidad cultural que amplían la complejidad del análisis.

La cuarta tesis analizada fue de Rojas (2018) cuyo título fue "Gestión del cambio y desarrollo del potencial humano: Ayacucho 2017", depositada en la universidad César Vallejo para obtener un segundo grado profesional como Gerente de Servicios de Salud. La investigación tenía como objetivo evaluar la gestión del cambio y el desarrollo del potencial humano en el Centro de

Salud "Tambo" en Ayacucho. Tuvo una metodología descriptiva y correlacional, consistente en 46 trabajadores (Rojas, 2018, p. 37).

Las evidencias presentaron una correlación moderada y positiva del proceso de cambio con las actitudes y respuestas de los colegas, indicando que los procesos de cambio interfieren en cómo los colaboradores enfrentan de manera proactiva o reactiva las nuevas políticas institucionales (Rojas, 2018, p. 50). El estudio es valioso ya que demuestra que el rendimiento laboral está conectado a las reacciones de los empleados ante contextos transformacionales, incluyendo sus aprensiones en relación con su situación laboral (Rojas, 2018, p. 63). Este hallazgo coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde se observa que la percepción del apoyo organizacional influye en la disposición hacia el cambio. No obstante, el entorno del sector salud público presenta dinámicas distintas al contexto corporativo multinacional analizada en esta tesis.

La quinta tesis consultada fue escrita por Huancahuari (2020), y su trabajo se titula "Gestión del Cambio y Desempeño Laboral en el Personal Administrativo de G4S Perú, San Isidro - 2020 " Tesis presentada para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Autónoma del Perú. El objetivo era ver la asociación del cambio organizacional y el desempeño de los colaboradores administrativos en la empresa.

La investigación fue cuantitativa con un diseño correlacional, en el cual se utilizaron encuestas al personal para comparar dimensiones de liderazgo, participación en la comunicación, formación y retroalimentación, conectándolas con indicadores de desempeño medibles (Huancahuari, 2020, p. 79). Los hallazgos revelaron que la gestión activa del cambio tiene una correlación positiva y moderada con el desempeño del trabajador y que una buena comunicación, capacitación a tiempo y un liderazgo cercano afectan sustancialmente los resultados finales del trabajo (Huancahuari, 2020, p. 104). De la misma manera, se encontró que la resistencia al cambio y un déficit de información son también barreras para procesos transformacionales donde se espera una acción efectiva (Huancahuari, 2020, p. 95).

Uno de los resultados que se obtuvo es que la actitud hacia el tratamiento de la gestión del cambio indica como el papel principal en la mejora del desempeño laboral, motivación de la participación de los miembros y la aplicación del sistema de capacitación facilita la adaptación a la variación (Huancahuari, 2020, p. 96). Este antecedente refuerza la inclusión del plan de

capacitación dentro de la propuesta de esta tesis. Sin embargo, nuevamente se observa la ausencia de análisis multicultural explícito, aspecto que constituye un aporte distintivo del presente estudio.

La sexta tesis analizada es la de Ortega (2015) "Resistencia al cambio y su efecto en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la alianza, Tacna, 2013 Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna Perú; Programa de Maestría en Ciencias de la Gestión Empresarial." El enfoque de esta investigación era entender el comportamiento resistente hacia el cambio y su impacto en el desempeño en el trabajo, centrándose en encontrar opciones que sirvan como factores contribuyentes para una mejor calidad del servicio que brinda la Municipalidad. Participantes: una muestra de 102 participantes tomó parte en este estudio utilizando un diseño de investigación no experimental, transversal. Los hallazgos indicaron que el personal tenía una cantidad significativamente grande de resistencia con respecto a los procesos de cambio organizacional, y entre los factores individuales, hacer, saber y entender tendían a ser problemáticos. Además, las tareas y el rendimiento de los colaboradores se consideraron adecuados (aunque se señaló que deberían reforzarse en lo que concierne al crecimiento personal).

Se evidenció un efecto directo entre la resistencia rígida al cambio y el desempeño laboral, identificándose factores individuales asociados al "hacer, saber y entender", es decir, a la capacidad de las personas para ejecutar nuevas tareas, comprender los cambios y adaptarse a ellos. Este enfoque aporta una visión importante al destacar cómo las actitudes individuales pueden influir en los resultados laborales. Sin embargo, la presente investigación amplía esta perspectiva al considerar también factores organizacionales como la comunicación anticipada, los espacios formales de participación y la presencia de un liderazgo visible, reconociendo que la resistencia no depende únicamente del colaborador, sino también de cómo el cambio es gestionado dentro de la organización.

La séptima tesis revisada fue Almeida (2019) tratando sobre "Propuesta de Metodología de Gestión para el Cambio en el Proyecto Diversificar de la Empresa Orellana", que pretendía proponer una metodología para la gestión del cambio adecuada al proyecto de diversificación de la empresa, tomando en cuenta su cultura organizacional, abordando al personal sobre cómo deberían implementar la nueva línea de producción de adoquines. La observación, encuestas y entrevistas con los empleados de la empresa Orellana se utilizaron como herramientas que hicieron posible obtener información básica para la estructuración de la propuesta (Almeida, 2019, p. 5). Los resultados destacaron el papel de los individuos en los procesos de cambio organizacional, ya

que son las personas quienes definen los objetivos del cambio y los resultados a corto, medio y largo plazo (Almeida, 2019, p. 18). Además, se indicó la necesidad de guiar en relación con modos de existencia que respalden a las personas durante estos procesos y las hagan adaptarse (Almeida, 2019, p. 62). Finalmente, se puede deducir que una gestión estratégica del cambio, si se aplica correctamente, llevará a ahorros significativos y ventajas competitivas para una organización (Almeida, 2019, p. 127). Este antecedente guarda estrecha relación con la presente investigación, ya que ambos estudios culminan en la formulación de una propuesta metodológica orientada a fortalecer la gestión del cambio dentro de un contexto organizacional específico, No obstante, mientras el estudio citado desarrolla una metodología aplicada a un proyecto concreto y delimitado en el tiempo, el modelo planteado en esta tesis tiene un alcance más amplio y transversal.

La propuesta presentada en esta investigación no está diseñada para atender una única iniciativa, sino para servir como marco de referencia aplicable a múltiples procesos de transformación dentro del área Field and Channel. Además, se desarrolla en un entorno corporativo global y multicultural, lo que implica considerar diferencias regionales, estilos de liderazgo diversos y dinámicas interfuncionales. De esta manera, el aporte de la presente tesis radica en ofrecer un modelo estructurado y adaptable que pueda integrarse de forma sistemática en distintas iniciativas organizacionales, fortaleciendo la sostenibilidad del cambio en el tiempo.

Por último, pero no menos importante, fue la octava tesis, escrita por Oviedo (2023), llamada "Gestión del cambio para implementar un nuevo modelo operativo en el proceso de adquisiciones de una empresa farmacéutica multinacional", desarrollada en la Universidad del Rosario, Bogotá. El propósito del estudio fue diseñar un modelo de adaptación al cambio para el lanzamiento de un nuevo proceso de trabajo en compras. Se utilizó el modelo ADKAR junto con las mejores prácticas de HCMBOK y PROSCI; se utilizaron encuestas al personal para descubrir brechas, percepciones y predisposiciones para el cambio (Oviedo, 2023, p. 20). Las conclusiones incluyeron la necesidad de asociar el cambio con la estrategia de la organización; liderazgo visible; comunicación clara y la promoción de la participación de los empleados estuvieron entre las recomendaciones clave (Oviedo, 2023, pp. 25-32). El resultado de la tesis es que un modelo de gestión del cambio establecido pero flexible es un factor de éxito para implementar el nuevo modelo operativo y garantizar que los procesos puedan desarrollarse aún más (Oviedo, 2023, p. 35). Este antecedente es el más cercano al contexto multinacional de la presente investigación. Sin embargo, el aporte diferencial de esta tesis radica en integrar explícitamente la dimensión

multicultural y el análisis comparativo entre percepciones de colaboradores y jefaturas, elementos no desarrollados de manera integral en los estudios revisados.

1.4.2 Antecedentes Nacionales

La tesis de Abarca Cordero (2005), titulada Proyecto de graduación sobre la administración de la gestión de cambio en las organizaciones: sensibilización, comunicación, e integración del factor humano durante el proceso, desarrollada en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, tuvo como objetivo analizar la gestión del cambio desde la perspectiva del factor humano, enfatizando la sensibilización, la comunicación y la integración de los colaboradores en los procesos de transformación organizacional. Este estudio se enmarcó en un enfoque documental y descriptivo, respaldado por la observación y entrevistas con personas que trabajan en la administración de diferentes instituciones (Abarca et al., 2005, p. 9).

La participación activa de los empleados y la comunicación transparente en cada etapa del esfuerzo de cambio se identificaron como factores clave de éxito para reducir la resistencia y aumentar el compromiso (Abarca et al., 2005, p. 79).

La conclusión de la tesis es que cuando la gestión del cambio está centrada en las personas, no solo se facilita la adaptación a nuevas políticas y procesos, sino también se fortalece el equipo, se incrementa la moral y se favorece el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Abarca et al., 2005, p. 107). Este antecedente guarda una relación directa con la presente investigación, ya que confirma la relevancia de la comunicación y la integración del factor humano como pilares de éxito. Sin embargo, aunque el estudio resalta la dimensión humana, no profundiza en contextos organizacionales globales o multiculturales. La presente tesis amplía este enfoque al analizar no solo la sensibilización y comunicación, sino también las percepciones diferenciadas entre colaboradores y jefaturas en un entorno corporativo multinacional.

La tesis de Ramírez González (2024), titulada Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basada en COBIT 2019 y las mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en Constructora CONCASA CRV, S.A., fue desarrollada en el Instituto Tecnológico de Costa Rica con el objetivo de crear una metodología que fomentara la implementación exitosa de proyectos de tecnología de la información en la empresa, alineando las prácticas de gestión del cambio con los estándares internacionales de COBIT 2019.

La investigación siguió un enfoque cuantitativo y descriptivo, utilizando encuestas y entrevistas con profesionales del equipo de proyectos de TI para evaluar el nivel de preparación y percepción de los cambios (Ramírez González, 2024, p. 25). Entre los hallazgos más relevantes se identificó que la ausencia de una comunicación eficaz y la falta de capacitación constituyen las principales fuentes de resistencia al cambio y de ineficiencia en proyectos tecnológicos (Ramírez González, 2024, p. 55). La metodología propuesta incluye estrategias de comunicación, enfoques de capacitación, así como la definición y monitoreo de roles para asegurar la aceptación y el éxito en la adopción de los nuevos sistemas tecnológicos (Ramírez González, 2024, p. 69). Este antecedente resulta altamente pertinente para la presente investigación, especialmente por su enfoque metodológico estructurado. No obstante, su aplicación se limita al ámbito tecnológico y a una empresa específica. En contraste, el modelo propuesto en esta tesis busca ser transversal y aplicable a múltiples iniciativas dentro de un entorno corporativo global, no restringido únicamente a proyectos de TI.

La tercera tesis consultada fue la de Sevilla y Zúñiga (2021), titulada Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa transformadora de materia prima, realizada en la Universidad de Costa Rica. El objetivo del estudio fue elaborar un modelo que condujera a un mejor clima organizacional mediante la administración del cambio. La investigación utilizó un método mixto, empleando encuestas para medir cuantitativamente las percepciones y actitudes hacia los procesos de cambio, así como entrevistas semiestructuradas con informantes clave y grupos de trabajo como parte del análisis cualitativo (Sevilla y Zúñiga, 2021, p. 36).

Los hallazgos sugieren que la mala comunicación, la resistencia de los empleados y la falta de liderazgo participativo tuvieron un efecto negativo en el ambiente laboral, lo que a su vez impactó la productividad y eficiencia organizacional (Sevilla y Zúñiga, 2021, p. 88). El modelo propuesto comprende programas de concienciación, retroalimentación continua, compromiso de los empleados y programas de capacitación para fomentar un clima laboral inspirador y adaptable a los cambios (Sevilla y Zúñiga, 2021, p. 94). La relevancia de esta investigación radica en demostrar que la gestión del cambio puede ser un instrumento estratégico para reforzar la cultura organizacional y sostener las rutinas internas (Sevilla y Zúñiga, 2021, p. 119). Este estudio se vincula con la presente tesis al evidenciar que la gestión del cambio influye directamente en variables organizacionales críticas como clima y desempeño. Sin embargo, el enfoque se concentra

en una empresa local, mientras que la presente investigación incorpora la dimensión multicultural y la coordinación interregional como factores adicionales de complejidad.

La cuarta tesis consultada fue la de Gómez (2002), titulada “La gestión del cambio organizacional: variables asociadas al éxito en la implementación de procesos de cambio”, desarrollada en la Universidad Nacional de Costa Rica, tuvo como objetivo identificar y analizar los factores críticos que determinan el éxito de los procesos de cambio en las organizaciones. El estudio utilizó un enfoque descriptivo y correlacional mediante encuestas y análisis documental para determinar la planificación estratégica, liderazgo, comunicación, involucramiento de los empleados y cultura organizacional. Los resultados indicaron que el éxito de la adopción de un cambio se basa tanto en factores técnicos como en el comportamiento humano es decir la actitud, motivación y compromiso de las personas colaboradoras.

El estudio encuentra que un enfoque integrado, evidenciando más componentes de gestión de cambio, conduce a cambios duraderos, así como a un mayor desempeño global de la organización y, por lo tanto, puede usarse como una guía útil para planificar futuras acciones de desarrollo organizacional. Este antecedente refuerza la necesidad de integrar múltiples dimensiones en la gestión del cambio, aspecto que la presente tesis retoma al articular comunicación, participación, liderazgo, medición y capacitación en un modelo integral. No obstante, el estudio no aborda explícitamente la adaptación cultural ni la gestión en contextos globales.

La quinta tesis consultada fue la de Castro Herrera, Villegas Rojas y Hidalgo Solano (2006), titulada Rediseño organizacional para la Unidad de Gestión y Transferencia del Conocimiento para la Innovación (Proinnova) de la Universidad de Costa Rica. Esta investigación se centró en el proceso de rediseño organizacional de Proinnova, una unidad de la Universidad de Costa Rica dedicada a la gestión de innovaciones en el sector productivo mediante la transferencia de conocimientos.

El objetivo del estudio fue analizar el proceso de rediseño organizacional que se estaba llevando a cabo en Proinnova para fortalecer su papel en la gestión de innovaciones en el sector productivo (Castro Herrera et al., 2006, p. 14). Se utilizó una estrategia de investigación cualitativa y exploratoria, con entrevistas y análisis documental para identificar las demandas de cambio y proponer una organización más eficiente (Castro Herrera et al., 2006, p. 45). Los resultados mostraron que la falta de un propósito claro y una estructura jerárquica rígida afectaban

negativamente el desempeño de la unidad (Castro Herrera et al., 2006, p. 63). Como conclusión, se sugirió una reorganización basada en la revisión de deberes, una mejor comunicación interna y la adaptación de procesos para cumplir con los objetivos estratégicos de la universidad (Castro Herrera et al., 2006, p. 78).

Este trabajo es importante porque demuestra que una política de cambio bien gestionada en procesos organizacionales puede mejorar la eficiencia de una unidad de transferencia de conocimientos y, al mismo tiempo, fortalecer el vínculo entre la universidad y el sector productivo (Castro Herrera et al., 2006, p. 98). Este antecedente aporta evidencia sobre la importancia de claridad estratégica y flexibilidad estructural. La presente investigación coincide en la necesidad de alineación estratégica, pero amplía el análisis hacia la percepción de múltiples actores dentro de una organización multinacional.

La sexta tesis nacional fue la de Portuguez Castro (2009), titulada Liderazgo en tiempos de cambio: una propuesta del perfil de líder para la Costa Rica del futuro, realizada en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). El objetivo principal fue determinar las competencias y habilidades personales requeridas de los líderes para enfrentar con éxito procesos de cambio organizacional dentro del contexto costarricense. El estudio utilizó una metodología cualitativa, basada en revisión documental, teorías de liderazgo y entrevistas a expertos y profesionales del sector (Portuguez, 2009, p. 15). Los hallazgos señalaron que el liderazgo transformacional, que incluye componentes como visión, empatía, adaptabilidad y capacidad de comunicación, es indispensable para promover la innovación y el compromiso de los empleados (Portuguez, 2009, p. 28). La tesis enfatiza que los líderes capaces de desarrollar estas competencias estarán preparados para dirigir en entornos dinámicos, fomentar un ambiente de trabajo positivo y asegurar la adopción exitosa de nuevas estrategias y procesos organizacionales (Portuguez, 2009, p. 32). Este antecedente se vincula directamente con el componente de liderazgo incluido en la propuesta de esta tesis. Sin embargo, la presente investigación no solo analiza el perfil del líder, sino también la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo ejercido durante procesos de cambio.

La séptima tesis fue la de Meza Castro (2009), titulada “Cambio organizacional: impacto en la gestión empresarial y capital humano del proceso de transición ante la venta de una empresa a una corporación transnacional: Bebidas Refrescantes S.A.”, desarrollada en ULACIT. Los objetivos fueron explorar el impacto de la transición de una empresa nacional

hacia una corporación transnacional sobre la estructura de las organizaciones, la cultura corporativa y el capital humano. Por su parte, el estudio empleó un enfoque metodológico mixto—cualitativo a través de entrevistas con miembros de la dirección y empleados; y cuantitativo mediante encuestas sobre percepciones y actitudes hacia el cambio.

La resistencia al cambio y las barreras asociadas a la cultura emergieron como dificultades primarias, mientras que la comunicación clara, la capacitación continua y el liderazgo directivo destacan como estrategias decisivas para impulsar el proceso de integración cultural y lograr los cambios operativos necesarios para permitir la adaptación de los trabajadores y el cumplimiento de su papel en una serie de procesos de transición. Este antecedente resulta especialmente relevante, ya que aborda un contexto de transición hacia una estructura multinacional, similar en complejidad al entorno de Field and Channel. No obstante, la presente investigación amplía el análisis al integrar la dimensión multicultural como variable estructural y no solo como consecuencia de una adquisición empresarial.

La octava tesis fue la de Aguirre Portuguez (2007), titulada Estudios de clima organizacional: su importancia para la toma de decisiones en la administración de recursos humanos, desarrollada en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). Esta investigación se centró en evaluar la relación entre el clima organizacional y la efectividad de los procesos de cambio, resaltando cómo un ambiente laboral positivo influye en la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados. El enfoque metodológico incluyó encuestas y entrevistas aplicadas a empleados de distintos sectores, complementadas con observación y análisis documental (Aguirre Portuguez, 2007, p. 4). Los hallazgos señalan que factores como la comunicación interna, la retroalimentación del desempeño y la calidad del liderazgo son elementos fundamentales para generar aceptación del cambio y compromiso organizacional (Aguirre Portuguez, 2007, p. 15). Asimismo, se concluyó que un clima organizacional saludable favorece la adaptabilidad de la empresa a los procesos de transformación (Aguirre Portuguez, 2007, p. 17). Este antecedente confirma la importancia de variables humanas y organizacionales para la adopción del cambio. Sin embargo, la presente investigación aporta un enfoque más integral al combinar diagnóstico, análisis de brechas, dimensión multicultural y formulación de un modelo estructurado aplicable en un entorno corporativo global.

1.5 Proyecciones

Las proyecciones constituyen una estimación de los posibles alcances y resultados derivados del análisis realizado, en coherencia con los objetivos de investigación planteados. Según Tamayo y Tamayo (2004, p. 152), proyectar implica anticipar los efectos esperados del estudio a partir de la comprensión del fenómeno investigado. En este sentido, las proyecciones permiten visualizar los aportes diagnósticos y estratégicos que la investigación puede generar para la organización, particularmente en la comprensión de prácticas actuales, brechas y percepciones asociadas a la gestión del cambio

1.5.1 Proyección al Objetivo General

Se espera que el análisis de la gestión del cambio en el área Field and Channel permita establecer un diagnóstico integral que evidencie patrones en las prácticas actuales y las brechas entre la intención estratégica del liderazgo y la percepción de las personas colaboradoras. Este diagnóstico permitirá identificar áreas críticas vinculadas a la comunicación, la participación y el seguimiento de las iniciativas de cambio, proporcionando una base sólida para el diseño de un modelo estructurado de gestión del cambio en un entorno organizacional global.

1.5.2 Proyección vinculada al Objetivo Específico 1

Se proyecta que la evaluación de las prácticas actuales de gestión del cambio permita caracterizar los mecanismos de comunicación, participación y seguimiento existentes en el área, identificando sus principales fortalezas y debilidades. Asimismo, permitirá analizar el nivel de coherencia entre las estrategias definidas y su aplicación en los equipos, generando un diagnóstico claro sobre la gestión de las iniciativas de cambio en contextos organizacionales dinámicos.

1.5.3 Proyección vinculada al Objetivo Específico 2

Se prevé que la identificación de brechas y factores limitantes permita reconocer obstáculos estructurales y culturales que afectan la implementación del cambio, tales como comunicación tardía, limitada participación o diferencias regionales. Esta proyección contribuirá a visibilizar las causas de resistencia y establecer prioridades estratégicas para el fortalecimiento de la gestión del cambio.

1.5.4 Proyección vinculada con Objetivo Específico 3

Se proyecta que la comparación de las percepciones de personas colaboradoras y jefaturas permita identificar diferencias en la valoración de la comunicación, la participación y la

sostenibilidad de las iniciativas de cambio. Este contraste facilitará comprender las variaciones en la experiencia del cambio dentro de la organización, generando insumos para fortalecer la alineación entre niveles organizacionales en un entorno global.

Capítulo II. Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como propósito fundamentar conceptualmente la investigación sobre la gestión del cambio en los colaboradores del área Field and Channel de HP Inc. durante el primer cuatrimestre de 2026. En esta sección se abordan los principales enfoques, modelos y teorías relacionados con la gestión del cambio organizacional, la comunicación efectiva, la adaptación cultural y el trabajo en equipos globales, con el fin de proporcionar un sustento académico que permita analizar el fenómeno desde distintas perspectivas.

Asimismo, se buscará identificar los aportes de diferentes autores y estudios previos que faciliten comprender los retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones multinacionales en procesos de transformación. De esta manera, el marco teórico servirá como guía para estructurar el análisis, comparar la teoría con la práctica observada en HP Inc. y

establecer los fundamentos que orienten la identificación de oportunidades de mejora y la propuesta de estrategias efectivas en la gestión del cambio.

2.1 Concepto de Administración

La administración se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones planifican, organizan, dirigen y controlan sus recursos con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Según Chiavenato (2023), la administración implica la dirección racional de las actividades organizacionales, siendo fundamental para la supervivencia, el crecimiento y el éxito de cualquier entidad.

En el contexto actual, la administración trasciende la simple coordinación de tareas y se enfoca en la gestión efectiva del recurso humano, reconociendo su impacto directo en la productividad y el logro de resultados organizacionales. Este enfoque resulta especialmente relevante en entornos globales y multiculturales, donde la correcta administración facilita la alineación de equipos diversos frente a procesos de cambio.

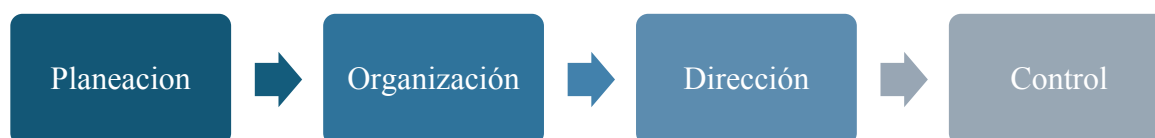
Este concepto sustenta teóricamente la presente investigación, ya que la gestión del cambio en equipos globales del área Field and Channel en HP Inc. requiere una administración eficaz que integre planificación, liderazgo, comunicación y control. Comprender la administración como un proceso integral permite analizar cómo las prácticas administrativas influyen en la implementación del cambio organizacional y en la adaptación de equipos multiculturales, aportando un marco conceptual clave para el análisis de resultados de esta investigación.

2.2 Etapas del Proceso Administrativo

El proceso administrativo se compone de una serie de etapas que permiten coordinar los recursos organizacionales de manera eficiente y eficaz. Según Chiavenato (2023), este proceso incluye planear, organizar, dirigir y controlar, etapas fundamentales para el logro de los objetivos (p. 4). Robbins y Coulter (2018) señalan que la planeación consiste en definir metas y establecer las estrategias para alcanzarlas; la organización implica estructurar el trabajo y asignar recursos; la dirección comprende motivar y liderar a los colaboradores; y el control permite supervisar y corregir desviaciones respecto a los planes trazados (p. 7). En la misma línea, Koontz y Weihrich (2013) enfatizan que estas funciones administrativas son

universales y esenciales en cualquier tipo de organización, ya que proporcionan un marco sistemático para alcanzar resultados (p. 5). De esta manera, el proceso administrativo no solo define el qué y cómo hacer las cosas, sino que también garantiza la coherencia y la eficiencia en la gestión empresarial. En el área Field and Channel de HP Inc., estas etapas administrativas se enfrentan al reto adicional de coordinar equipos globales con distintos niveles de madurez operativa y diversidad cultural. Por ello, el análisis de estas funciones administrativas permite comprender que la gestión del cambio no es una actividad independiente, sino una extensión natural del proceso administrativo. Cuando alguna de estas etapas se ejecuta de forma parcial o desalineada, se generan brechas que afectan la percepción y adopción del cambio, aspecto que será contrastado en el análisis de resultados.

Figura 1. Etapas del Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia (2026)

2.2.1 Planeación

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y se considera la base sobre la cual se construyen las demás funciones. En esta fase, se establecen los objetivos y se determinan las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. Fayol (1916) definió la administración como "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar", destacando la importancia de la planificación en la gestión empresarial. En el contexto del área Field and Channel de HP Inc., la planeación resulta fundamental para estructurar adecuadamente las iniciativas de cambio organizacional. La planificación permite definir objetivos claros, identificar impactos en los equipos globales y establecer estrategias de comunicación y participación que faciliten la adopción de nuevas prácticas o procesos. De esta manera, una planeación adecuada contribuye a reducir la incertidumbre asociada a los procesos de transformación y a mejorar la preparación de colaboradores y jefaturas frente a los cambios organizacionales.

2.2.2 Organización

La organización implica la estructuración de los recursos y actividades necesarias para ejecutar los planes establecidos. Según Koontz y O'Donnell (1968), la organización se refiere a la disposición de los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos de la empresa. Esta etapa es esencial para garantizar la eficiencia en la ejecución de las tareas. En el área Field and Channel, esta función se refleja en la definición de roles, responsabilidades y mecanismos de coordinación que permiten implementar de manera efectiva las iniciativas de cambio. Dado que se trata de un entorno de trabajo global, la organización adecuada de los procesos facilita la colaboración entre equipos ubicados en distintas regiones, permitiendo alinear esfuerzos, optimizar recursos y asegurar la consistencia en la implementación de las transformaciones organizacionales.

2.2.3 Dirección

La dirección se centra en liderar y motivar al personal para que realice las actividades de acuerdo con los planes establecidos. Drucker (1973) enfatizó que la dirección implica tomar decisiones, comunicar instrucciones y motivar al equipo para alcanzar los objetivos organizacionales. Es una función clave para asegurar el compromiso y la productividad del personal. En el contexto del área Field and Channel de HP Inc., la función de dirección adquiere especial relevancia durante los procesos de cambio organizacional, ya que las

jefaturas desempeñan un papel clave en la comunicación de las iniciativas, el acompañamiento a los equipos y la gestión de posibles resistencias. Un liderazgo efectivo contribuye a generar confianza, promover la participación de los colaboradores y facilitar la adopción de nuevas prácticas dentro de un entorno organizacional caracterizado por la colaboración global y la constante transformación.

2.2.3.1 Etapas del Proceso de Dirección.

Figura 2. Etapas del Proceso de Dirección



Fuente: Elaboración propia (2026)

2.2.4 Control

El control es la etapa final del proceso administrativo y se refiere a la evaluación del desempeño para asegurar que las actividades se realicen conforme a lo planeado. Según Chiavenato (2023), el control implica medir los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos establecidos, tomando acciones correctivas cuando sea necesario. Esta función permite mantener el rumbo hacia el logro de los objetivos organizacionales. En el contexto del área Field and Channel de HP Inc., el control adquiere una relevancia particular en los procesos de gestión del cambio, ya que permite evaluar el nivel de adopción de nuevas iniciativas, monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados y detectar oportunidades de mejora en la implementación de los cambios organizacionales. A través de mecanismos de seguimiento, retroalimentación y medición de resultados, la organización puede ajustar las estrategias implementadas y fortalecer la sostenibilidad de las transformaciones en un entorno de trabajo global y dinámico.

2.3 Concepto de Organización

La organización es la función administrativa que permite estructurar los recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Chiavenato (2023, p. 84) señala que organizar implica distribuir responsabilidades, agrupar actividades y coordinar recursos, con el fin de crear una estructura que facilite la ejecución de los planes estratégicos. Asimismo, Koontz y O'Donnell (1968, p. 112) destacan que la organización establece relaciones claras de autoridad y comunicación, lo que reduce la confusión y mejora la eficiencia operativa. No obstante, en el contexto actual de organizaciones multinacionales como HP Inc., el concepto de organización no puede entenderse únicamente como una estructura formal. En entornos globales, organizar también implica coordinar equipos distribuidos geográficamente, gestionar diferencias culturales y establecer mecanismos de comunicación transversal entre regiones. En el área Field and Channel, por ejemplo, la estructura organizacional no solo determina jerarquías, sino también flujos de información y niveles de autonomía regional que influyen directamente en la forma en que se implementan los procesos de cambio.

Desde la perspectiva de esta investigación, la organización adquiere un papel estratégico en la gestión del cambio, ya que una estructura poco clara o una distribución ambigua de responsabilidades puede generar retrasos, resistencia o desalineación en iniciativas de transformación. Por tanto, analizar cómo se estructura y coordina el trabajo dentro del área permite comprender si la organización facilita o dificulta la adopción de cambios en un entorno multicultural.

2.4 Definición de Colaborador

El colaborador se entiende como el integrante de la organización que aporta sus conocimientos, habilidades y esfuerzos para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Robbins y Judge (2018, p. 256) afirman que los colaboradores no solo ejecutan tareas, sino que también participan activamente en la generación de ideas y soluciones, siendo fundamentales para la innovación y la mejora continua. Chiavenato (2023, p. 122) añade que los colaboradores motivados y comprometidos con la misión de la empresa incrementan la productividad y fortalecen la cultura organizacional, constituyéndose en un recurso estratégico para el éxito de la organización. sin embargo, en el marco de la gestión del cambio, el colaborador no puede

considerarse únicamente como ejecutor o recurso estratégico, sino como actor central del proceso de transformación. En el área Field and Channel de HP Inc., los colaboradores no solo implementan nuevos procesos, sino que también interpretan, aceptan o cuestionan las iniciativas propuestas por el liderazgo. Sus percepciones, actitudes y nivel de compromiso influyen directamente en la sostenibilidad del cambio.

Desde esta investigación, el colaborador es analizado como sujeto activo cuya experiencia frente al cambio permite identificar brechas entre la estrategia organizacional y la realidad operativa. Por ello, comprender su rol implica reconocer que la adopción del cambio depende no solo de la planificación directiva, sino también de la claridad comunicacional, el acompañamiento y la percepción de apoyo organizacional que experimenta cada persona dentro del equipo global.

2.5 Gestión del Cambio Organizacional

Según Hayes J. (2022) la gestión del cambio organizacional se refiere al proceso estructurado de transición desde un estado actual hacia uno deseado, con el objetivo de mejorar la eficacia, adaptarse a nuevas condiciones, tecnologías, estructuras o prácticas. Implica tanto aspectos técnicos como humanos (la adaptación de personas, procesos y culturas).

Según Burnes, B. (2023) Kurt Lewin, pionero en este campo, propuso un modelo de cambio planeado en tres etapas: *unfreezing* (descongelar), *change* (cambios o transición) y *refreezing* (recongelar), en el cual la organización primero crea conciencia de la necesidad de cambio, después implementa cambios, y finalmente asegura que estos se institucionalicen.

Si bien estos enfoques proporcionan una base conceptual sólida, en la práctica organizacional contemporánea —especialmente en empresas globales como HP Inc.— la gestión del cambio rara vez sigue un proceso lineal. En el área Field and Channel, los cambios pueden coexistir o evolucionar simultáneamente en distintas regiones, lo que exige una mayor flexibilidad metodológica y capacidad de adaptación cultural.

Desde la perspectiva de esta investigación, la gestión del cambio no se limita a aplicar un modelo teórico, sino a evaluar cómo las prácticas reales de comunicación, liderazgo, participación y seguimiento influyen en la percepción y adopción del cambio.

2.6 Importancia de la Gestión del Cambio

Las organizaciones contemporáneas operan en entornos caracterizados por transformaciones constantes, impulsadas por avances tecnológicos, dinámicas globales de mercado y cambios en las expectativas de los clientes. En este contexto, la capacidad de adaptación se convierte en un elemento estratégico para la sostenibilidad organizacional. Chiavenato (2023) señala que las empresas deben desarrollar estructuras y prácticas flexibles que les permitan responder eficazmente a escenarios cambiantes, integrando el talento humano como eje central de dicha adaptación.

Desde una perspectiva más estratégica, Burnes (2023) sostiene que la gestión del cambio no debe entenderse únicamente como una reacción ante presiones externas, sino como una competencia organizacional que posibilita anticiparse a las transformaciones del entorno y sostener ventajas competitivas en el tiempo. En este sentido, las organizaciones que gestionan el cambio de manera estructurada logran mayor coherencia interna, alineación estratégica y mejores niveles de desempeño.

Estos planteamientos resultan especialmente relevantes para el área Field and Channel de HP Inc., donde la operación se desarrolla en un entorno global y multicultural que exige coordinación interregional, adaptación cultural y comunicación efectiva. La gestión del cambio, por tanto, no se limita a la implementación de nuevos procesos, sino que implica acompañar a las personas en la transición, asegurar su comprensión del propósito estratégico y fortalecer su compromiso con las iniciativas de transformación.

2.7 Modelos de Gestión del Cambio

Los modelos de gestión del cambio son marcos conceptuales que buscan guiar a las organizaciones y a las personas en los procesos de transformación, con el fin de facilitar la adopción de nuevas estrategias, estructuras y comportamientos. Su propósito principal es proporcionar un camino estructurado que permita reducir la resistencia, aumentar la aceptación y lograr que los cambios se adapten a la cultura organizacional de la empresa.

2.7.1 Modelo Kurt Lewin

Según Burnes, B. (2023) el modelo de Kurt Lewin es considerado uno de los enfoques fundacionales de la gestión del cambio. Propone tres fases: *descongelamiento*, *cambio* y *recongelamiento*, las cuales permiten comprender las etapas básicas de cualquier proceso de

transformación organizacional. Este modelo también enfatiza la identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas que afectan la implementación del cambio (p. 234). No obstante, aunque el modelo ofrece una base teórica sólida, su aplicación en entornos organizacionales contemporáneos presenta ciertos desafíos. En organizaciones globales como HP Inc., donde múltiples iniciativas pueden desarrollarse de forma simultánea y en distintas regiones, el cambio no siempre ocurre de manera lineal ni culmina en un “recongelamiento” definitivo. En muchos casos, los equipos permanecen en un estado de adaptación continua, lo que exige modelos más dinámicos y flexibles.

En este sentido, la presente investigación reconoce el valor estructural del modelo de Lewin como marco conceptual inicial, pero también evidencia la necesidad de complementarlo con enfoques que contemplen la naturaleza constante y multicultural del cambio en el área Field and Channel. Esto permite analizar si los procesos actuales generan realmente conciencia previa (descongelamiento), acompañamiento efectivo durante la transición y mecanismos que aseguren sostenibilidad más allá de la implementación técnica.

2.7.1.1 Etapas del Modelo Kurt Lewin.

La primera etapa, Unfreezing (Descongelamiento), se refiere a la necesidad de preparar a la organización y a los individuos para el cambio. Lewin (1947) plantea que en este momento se deben identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas que afectan la situación actual. El descongelamiento implica cuestionar prácticas establecidas y generar conciencia sobre la necesidad de modificar el statu quo. Como señalan Burnes y Cooke (2023), esta fase es crítica porque sin ella las personas tienden a mantener sus hábitos previos y muestran resistencia al cambio.

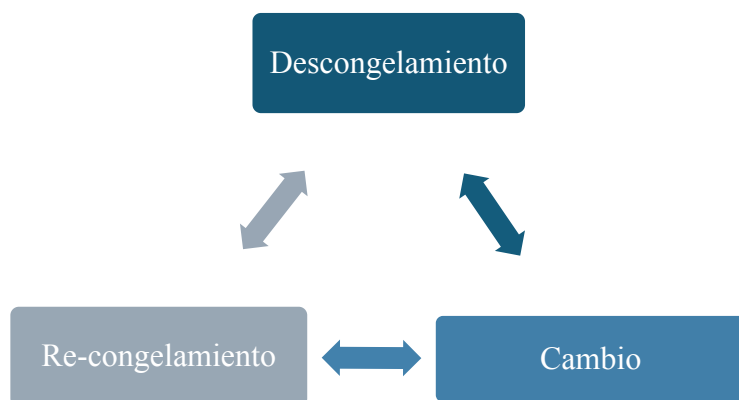
La segunda etapa, Changing (Cambio o transición), corresponde a la implementación de nuevas ideas, procesos o comportamientos. En esta fase se introducen y prueban nuevas prácticas, generando un estado de transición en el que las personas experimentan aprendizajes, incertidumbre y ajustes continuos. Según Cummings and Worley (2019), esta etapa requiere liderazgo activo, comunicación efectiva y apoyo organizacional, para que los individuos puedan abandonar las prácticas anteriores y adoptar las nuevas.

La tercera etapa, Refreezing (Recongelamiento), busca estabilizar los cambios y consolidarlos dentro de la cultura organizacional. Lewin (1947) indica que el objetivo es que las nuevas conductas y procesos se institucionalicen y se conviertan en parte del funcionamiento

habitual de la organización. Para lograrlo, se requiere reforzar los resultados positivos, reconocer los logros y establecer políticas o procedimientos que respalden las nuevas prácticas. Burnes (2023) enfatiza que sin este proceso de recongelamiento, los cambios corren el riesgo de ser temporales y de que las personas regresen a sus comportamientos anteriores.

En conclusión, el modelo de Lewin es una herramienta sencilla pero poderosa que permite entender cómo las personas y las organizaciones atraviesan el cambio. Su aplicación en contextos globales, como el de HP Inc., resulta pertinente para gestionar la transición hacia nuevas estrategias de comunicación, y procesos organizacionales, asegurando que las transformaciones se mantengan en el tiempo.

Figura 3. Modelo Kurt Lewin



Fuente: Elaboración propia (2026)

2.7.2 Modelo ADKAR

Por su parte según Hiatt (2006) el modelo ADKAR desarrollado por Prosci se centra en cinco componentes individuales que deben cumplirse para lograr un cambio exitoso: *Awareness* (conciencia), *Desire* (deseo), *Knowledge* (conocimiento), *Ability* (capacidad) y *Reinforcement* (refuerzo). Diversos estudios demuestran que, si alguno de estos elementos falla, se dificulta significativamente la transición hacia el nuevo estado deseado. (p.2-4) A diferencia de modelos más estructurales, ADKAR pone el énfasis en la dimensión individual del cambio, reconociendo que la transformación organizacional ocurre cuando las personas adoptan nuevas conductas y prácticas. Esta perspectiva resulta particularmente pertinente para la presente investigación, ya que los resultados obtenidos evidencian que la percepción de los

colaboradores frente a la comunicación, el acompañamiento y el liderazgo influye directamente en su disposición a adoptar nuevas iniciativas.

No obstante, aunque ADKAR ofrece una herramienta práctica y estructurada, su aplicación en entornos globales requiere considerar variables culturales y contextuales que pueden influir en cada uno de sus componentes. En el área Field and Channel, por ejemplo, el nivel de *Desire* puede variar entre regiones según estilos de liderazgo o dinámicas locales. Por ello, la presente investigación no solo toma el modelo como referencia conceptual, sino que analiza cómo sus dimensiones se manifiestan en la práctica organizacional y qué ajustes podrían ser necesarios para adaptarlo a un entorno multicultural.

2.7.2.1 Etapas del Modelo ADKAR.

La primera etapa, Awareness (Conciencia), consiste en generar en las personas la comprensión de por qué el cambio es necesario. Hiatt (2006) sostiene que la creación de conciencia implica explicar las razones, riesgos y beneficios asociados al proceso, de manera que los colaboradores entiendan el impacto que puede tener en su entorno laboral y organizacional.

La segunda etapa, Desire (Deseo), se relaciona con la motivación y disposición de los individuos para apoyar el cambio. Esta fase es crucial porque, aun cuando los empleados comprendan la necesidad de cambio, no siempre estarán dispuestos a adoptarlo. El deseo está influenciado por factores internos, como la motivación personal, y externos, como el liderazgo y la cultura organizacional (Prosci, 2020).

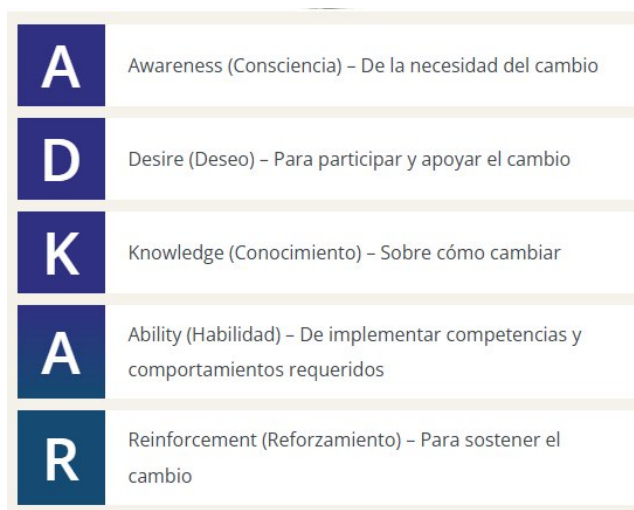
La tercera etapa, Knowledge (Conocimiento), hace referencia a la capacitación y a la información necesaria para que los colaboradores sepan cómo llevar a cabo el cambio. Según Hiatt (2006), el conocimiento se refiere tanto a la comprensión teórica de lo que implica el cambio como a las habilidades prácticas requeridas para ejecutarlo de forma adecuada.

La cuarta etapa, Ability (Habilidad), se centra en la capacidad real de los individuos para implementar el cambio en su trabajo diario. Esta fase implica la práctica, la retroalimentación y el apoyo continuo para superar barreras que dificulten la aplicación de lo aprendido. Prosci (2020) señala que no basta con saber qué hacer, sino que se requiere la habilidad de hacerlo bajo condiciones reales.

Finalmente, la quinta etapa, Reinforcement (Refuerzo), busca consolidar el cambio a través de mecanismos de reconocimiento, incentivos y monitoreo. Esta etapa es fundamental para evitar la regresión a antiguos hábitos y garantizar que el cambio se mantenga de forma sostenible en el tiempo (Hiatt, 2006).

En síntesis, el modelo ADKAR proporciona una guía clara y estructurada para gestionar el cambio desde la perspectiva individual, destacando la importancia de combinar conciencia, motivación, conocimiento, capacidad y refuerzo. Su aplicación en organizaciones globales, como la de Field and Channel., resulta pertinente para asegurar que la adopción de nuevas prácticas y procesos sea efectiva y duradera.

Figura 4. Modelo ADKAR



Fuente: Prosci. (s. f.). El Modelo ADKAR®.

2.7.3 Modelo Kotter

En cuanto a otros enfoques, el modelo de Kotter propone ocho etapas, entre ellas la creación de un sentido de urgencia, la construcción de una coalición de liderazgo, el desarrollo de una visión, la comunicación de dicha visión, la eliminación de obstáculos, la generación de victorias tempranas, la consolidación de mejoras y la institucionalización de los cambios. Este modelo resalta la importancia del liderazgo, la comunicación efectiva y la participación de los stakeholders como factores críticos para el éxito del cambio organizacional (Kotter, 1996, pp.

21–23). Desde una perspectiva analítica, el modelo de Kotter amplía la visión estructural del cambio al enfatizar el papel activo del liderazgo y la movilización organizacional. A diferencia de Lewin, que presenta un esquema más general de fases, y de ADKAR, que se enfoca en el individuo, Kotter integra una dimensión estratégica y colectiva, destacando que el cambio requiere una dirección clara y una coalición comprometida que impulse la transformación.

En el contexto del área Field and Channel de HP Inc., este modelo resulta particularmente relevante, ya que la gestión del cambio no depende únicamente de procesos formales, sino de la capacidad del liderazgo para generar sentido de urgencia y comunicar una visión alineada entre regiones. Los hallazgos de la presente investigación evidencian que, cuando la comunicación no es percibida como clara o anticipada, la fase de “sentido de urgencia” puede no consolidarse adecuadamente, afectando la disposición de los equipos. Asimismo, el componente de “victorias tempranas” cobra importancia en entornos globales donde los equipos requieren evidencias tangibles de que el cambio genera valor.

2.7.3.1 Etapas del Modelo Kotter.

La primera etapa, establecer un sentido de urgencia, implica generar conciencia en la organización sobre la necesidad de cambiar. Kotter (1996, p. 37) sostiene que, sin una percepción clara de urgencia, las personas tienden a resistirse y a mantener el *statu quo*.

La segunda etapa, formar una coalición poderosa, consiste en reunir a líderes y agentes de cambio que tengan la credibilidad, la autoridad y la influencia suficiente para guiar el proceso. Según Appelbaum et al. (2012, p. 770), esta coalición resulta esencial para legitimar las acciones de cambio dentro de la organización.

La tercera etapa, desarrollar una visión y estrategia, busca establecer una dirección clara y convincente. La visión debe ser inspiradora y servir como guía para orientar las decisiones y conductas durante el proceso de transformación (Kotter, 2012, p. 61).

La cuarta etapa, comunicar la visión del cambio, se centra en difundir el mensaje de manera clara, constante y efectiva en todos los niveles de la organización. La comunicación debe estar respaldada por el ejemplo de los líderes, quienes con sus acciones refuerzan el mensaje (Kotter, 1996, p. 85).

La quinta etapa, facultar a los empleados para la acción amplia, consiste en eliminar barreras estructurales, culturales o de recursos que puedan limitar la participación activa de los

colaboradores. De acuerdo con Kotter (1996, p. 117), la eliminación de obstáculos permite que los empleados asuman un rol activo en la implementación del cambio.

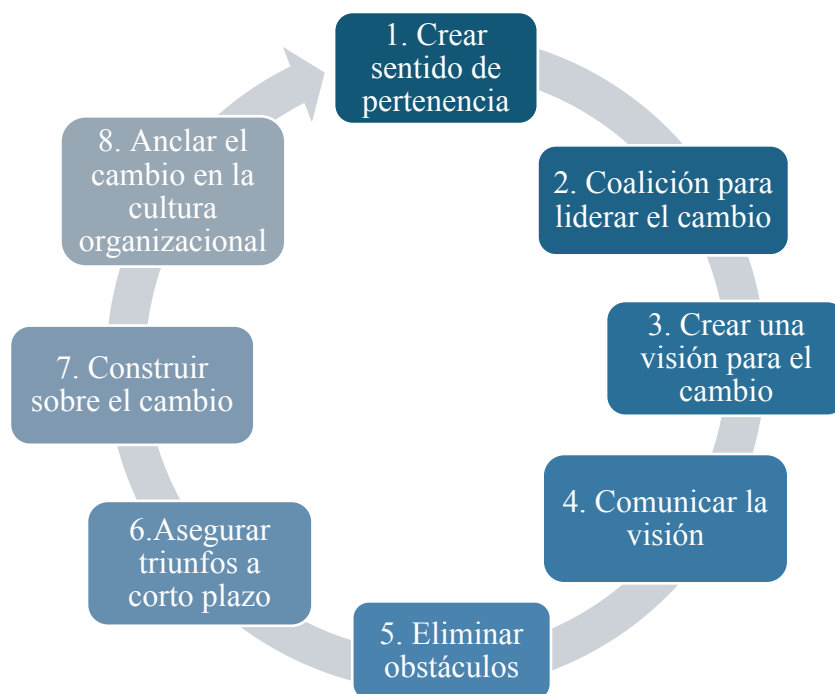
La sexta etapa, generar triunfos a corto plazo, recomienda obtener resultados visibles y positivos en un plazo relativamente corto, lo cual fortalece la credibilidad del proceso y motiva a los colaboradores a continuar con el esfuerzo de transformación (Kotter, 2012, p. 123).

La séptima etapa, consolidar los logros y producir más cambios, busca aprovechar la inercia de los éxitos iniciales para implementar ajustes adicionales y evitar retrocesos. Appelbaum et al. (2012, p. 773) enfatizan que, en esta etapa, los líderes deben mantener el impulso y la disciplina para sostener el proceso.

Finalmente, la octava etapa, anclar los cambios en la cultura organizacional, tiene como propósito integrar las nuevas prácticas en los valores, normas y comportamientos de la organización. Kotter (1996) subraya que el cambio solo será duradero si se convierte en parte de la cultura organizacional, de manera que los nuevos comportamientos se refuercen en el día a día.

En resumen, el modelo de Kotter ofrece una guía estructurada y práctica para gestionar procesos de cambio de gran escala, destacando la importancia del liderazgo, la comunicación y la consolidación cultural. Su aplicación en entornos globales como la organización de Field and Channel. es especialmente pertinente, dado que la empresa requiere procesos de transformación que trasciendan fronteras culturales y que se sostengan en el tiempo.

Figura 5. Modelo de Kotter



Fuente: Elaboración propia (2026)

2.8 Resistencia al Cambio

Smith (1995) afirma que “la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata al cambio, y no la resistencia en sí misma”. Esta afirmación invita a comprender la resistencia no como un obstáculo irracional, sino como una reacción natural ante la incertidumbre.

La resistencia al cambio es un fenómeno inherente a los procesos de transformación organizacional. Lejos de interpretarse como una conducta negativa, puede entenderse como una manifestación de inquietud, duda o necesidad de mayor claridad. Entre los principales motivos que pueden ocasionarla se encuentran la falta de comunicación clara sobre el propósito del cambio, el desconocimiento de su alcance y la incertidumbre respecto al impacto personal y profesional.

Cuando las personas no comprenden en qué consiste el cambio, por qué se implementa o cómo afectará su rol, es probable que desarrollen actitudes defensivas. Asimismo, una visión

parcializada del proceso puede generar percepciones negativas, especialmente cuando los colaboradores evalúan el cambio únicamente desde su ámbito inmediato sin visualizar los beneficios organizacionales globales.

Incluso cuando existe información suficiente, la resistencia puede surgir si las personas perciben que no cuentan con las habilidades necesarias para adaptarse. Esta sensación de incapacidad o inseguridad puede manifestarse como inmovilidad, retraso en la adopción o cuestionamiento constante, lo cual es interpretado organizacionalmente como resistencia. Factores como una cultura organizacional poco tolerante al error, la ausencia de capacitación o limitaciones en el trabajo colaborativo pueden intensificar esta percepción.

En el contexto del área Field and Channel de HP Inc., donde convergen distintas regiones y culturas organizacionales, la resistencia puede estar vinculada no solo a factores individuales, sino también a diferencias en estilos de liderazgo, niveles de autonomía regional o experiencias previas con iniciativas de transformación. Por ello, comprender la resistencia como un fenómeno multifactorial permite analizarla no como un problema a eliminar, sino como una señal que revela oportunidades de mejora en comunicación, participación y acompañamiento durante los procesos de cambio.

2.9 Sostenibilidad del Cambio Organizacional

La sostenibilidad del cambio organizacional se refiere a la capacidad de una organización para mantener en el tiempo las nuevas prácticas, comportamientos y procesos implementados, evitando la reversión a los métodos anteriores. En este sentido, no basta con lograr la adopción inicial del cambio, sino que resulta fundamental consolidarlo mediante mecanismos de seguimiento, retroalimentación y refuerzo continuo.

De acuerdo con Hayes (2022), la sostenibilidad del cambio depende de la integración de las nuevas prácticas en la cultura operativa de la organización, así como de la existencia de sistemas de medición y control que permitan monitorear su evolución. Asimismo, Prosci (2023) destaca que el refuerzo continuo constituye un elemento clave para evitar la pérdida de los avances logrados, ya que permite consolidar el cambio a través de la retroalimentación, el reconocimiento y el seguimiento de resultados.

En entornos organizacionales globales, la sostenibilidad del cambio adquiere mayor relevancia debido a la diversidad de contextos, equipos y dinámicas de trabajo, lo que requiere una gestión estructurada que asegure la consistencia en la implementación. En este sentido, la medición de indicadores como el nivel de adopción, la satisfacción de las personas colaboradoras y la resistencia al cambio permite evaluar la efectividad de las iniciativas y realizar ajustes oportunos (Cornelissen, 2020).

2.10 Equipos Globales y Multiculturales

Un equipo global está conformado por miembros geográficamente dispersos en distintas regiones del mundo, lo que implica diversidad cultural en idioma, valores y estilos de comunicación. Esta configuración genera desafíos como la coordinación entre zonas horarias, el uso intensivo de herramientas virtuales, la alineación de normas de trabajo y la construcción de una visión compartida.

Diversos estudios coinciden en que la comunicación es un factor crítico para la efectividad de los equipos globales. Jarvenpaa y Leidner (1999) señalan que la confianza en equipos virtuales puede desarrollarse rápidamente, pero es frágil y depende de la calidad de la comunicación. De igual forma, investigaciones recientes destacan que una comunicación clara y relacional desde etapas tempranas favorece la seguridad psicológica y el desempeño del equipo (Journal of World Business, 2020). Asimismo, la diversidad lingüística puede dificultar el intercambio de conocimiento, especialmente cuando la información es compleja, requiriendo medios de comunicación más ricos y coordinación explícita (Jarvenpaa and Leidner, 1999; Tavčar et al., 2005).

En el caso del área Field and Channel, estas características no son teóricas, sino parte de la realidad operativa diaria. Los equipos interactúan con distintas regiones, culturas y niveles de madurez organizacional, lo que influye directamente en cómo se perciben y adoptan los procesos de cambio. Por ello, comprender las dinámicas propias de los equipos globales y multiculturales resulta fundamental para analizar los resultados de esta investigación, ya que la gestión del cambio en este contexto no depende únicamente de modelos estructurados, sino también de la calidad de la comunicación, la coordinación interregional y el liderazgo culturalmente sensible.

2.11 Liderazgo en Procesos de Cambio

El liderazgo constituye un elemento fundamental en la gestión del cambio organizacional, ya que los líderes establecen la dirección, generan confianza y movilizan a los colaboradores hacia nuevas formas de trabajo. Kotter (1996) señala que uno de los factores más críticos para el éxito del cambio es la capacidad del liderazgo para crear una visión clara y comunicarla eficazmente a toda la organización. Sin un liderazgo sólido, los procesos de transformación pueden enfrentar resistencia, bajo compromiso y resultados parciales.

Más allá de definir una visión, el liderazgo en contextos de cambio implica comprender la necesidad real de la transformación, tomar decisiones estratégicas, activar mecanismos de comunicación y evaluar continuamente el progreso. Estas fases —descubrir, decidir, desarrollar y discernir— reflejan que el cambio no se gestiona únicamente con planificación técnica, sino con acompañamiento constante y capacidad de ajuste.

En el contexto del área Field and Channel de HP Inc., el liderazgo adquiere una complejidad adicional debido a la naturaleza global y multicultural de los equipos. Los líderes no solo deben comunicar el cambio, sino adaptarlo a distintas realidades regionales, estilos culturales y niveles de madurez organizacional. Los hallazgos de la presente investigación evidencian que la percepción del liderazgo influye directamente en la disposición de los colaboradores para adoptar nuevas iniciativas, lo que confirma que el cambio no depende exclusivamente del diseño del proceso, sino de cómo es conducido y respaldado por quienes lo lideran, acompañando a los colaboradores frente a la incertidumbre y fortaleciendo la alineación organizacional en entornos dinámicos y globales.

2.12 Comunicación Laboral

La comunicación interna constituye uno de los factores más determinantes para el éxito organizacional, ya que influye directamente en la colaboración, la productividad y la alineación de los equipos hacia los objetivos corporativos. Una comunicación efectiva no solo transmite información, sino que también construye sentido, genera claridad y fortalece la confianza dentro de la organización.

A lo largo del tiempo, se ha reconocido la necesidad de contar con herramientas de comunicación interna que respondan a las características del talento humano; sin embargo, en

muchas organizaciones este aspecto no recibe la prioridad estratégica que requiere, siendo percibido únicamente como un proceso operativo o administrativo.

Según Dutto (2020), la comunicación corporativa es el conjunto de mensajes proyectados al público interno y externo para transmitir la misión, visión y valores de la compañía, ejecutados de manera estructurada y estratégica, lo que proporciona una ventaja competitiva basada en la retroalimentación constante (p. 46). Esta definición resalta que la comunicación no es un evento aislado, sino un proceso continuo de construcción de significado organizacional.

En el contexto del área Field and Channel de HP Inc., la comunicación laboral adquiere una dimensión aún más estratégica debido a la naturaleza global y multicultural de los equipos. La dispersión geográfica, las diferencias culturales y la interacción virtual permanente exigen una comunicación clara, anticipada y bidireccional. Los hallazgos de la presente investigación evidencian que cuando la comunicación no es percibida como oportuna o suficientemente clara, pueden surgir ambigüedades, neutralidad o resistencia frente a los procesos de cambio.

Por tanto, la comunicación laboral no debe entenderse únicamente como transmisión de información, sino como un mecanismo central en la gestión del cambio, capaz de influir en la percepción, la motivación y la sostenibilidad de las iniciativas de transformación en entornos organizacionales globales.

2.13 Elementos del Proceso Comunicativo

La comunicación puede entenderse como un proceso dinámico e interactivo en el que intervienen diversos elementos que influyen en la construcción y comprensión del significado. De acuerdo con DeVito (2022), el proceso comunicativo implica la participación activa de emisores y receptores que intercambian mensajes a través de distintos canales, dentro de contextos específicos y sujetos a posibles interferencias o ruidos.

Los participantes asumen de manera alternada el rol de emisores y receptores. Como emisores, codifican ideas, pensamientos y emociones en mensajes verbales y no verbales; como receptores, decodifican dichos mensajes e interpretan su significado a partir de sus propias experiencias y marcos de referencia.

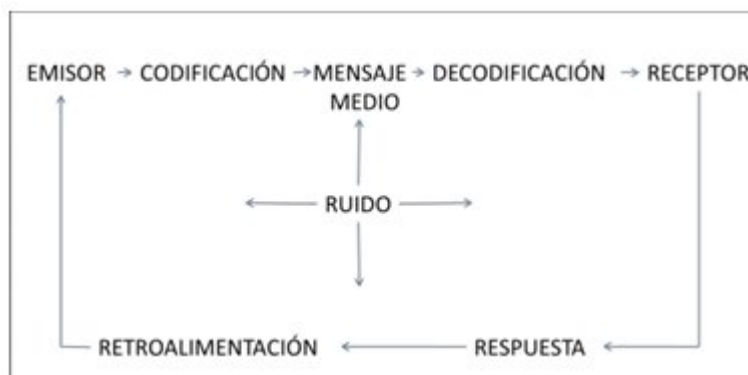
El proceso ocurre dentro de un contexto que influye en la interpretación del mensaje. Este puede ser físico (condiciones ambientales), social (relación entre los interlocutores y propósito de la interacción), psicológico (estado emocional), histórico (experiencias previas compartidas) y

cultural (valores, creencias y normas que orientan la comunicación). En entornos organizacionales globales, el contexto cultural adquiere especial relevancia, ya que incide directamente en la forma en que se emiten e interpretan los mensajes.

Los mensajes se transmiten mediante distintos canales, ya sean presenciales o digitales, y pueden verse afectados por el ruido, entendido como cualquier interferencia externa, interna o semántica que distorsione la comprensión. Finalmente, la retroalimentación permite verificar si el mensaje fue comprendido adecuadamente, facilitando ajustes en la comunicación cuando sea necesario.

En el contexto del área Field and Channel de HP Inc., comprender estos elementos resulta fundamental para asegurar que los mensajes relacionados con procesos de cambio sean transmitidos de manera clara, coherente y culturalmente sensible, minimizando interpretaciones erróneas y fortaleciendo la efectividad organizacional.

Figura 6. Modelo del Proceso Básico de Comunicación

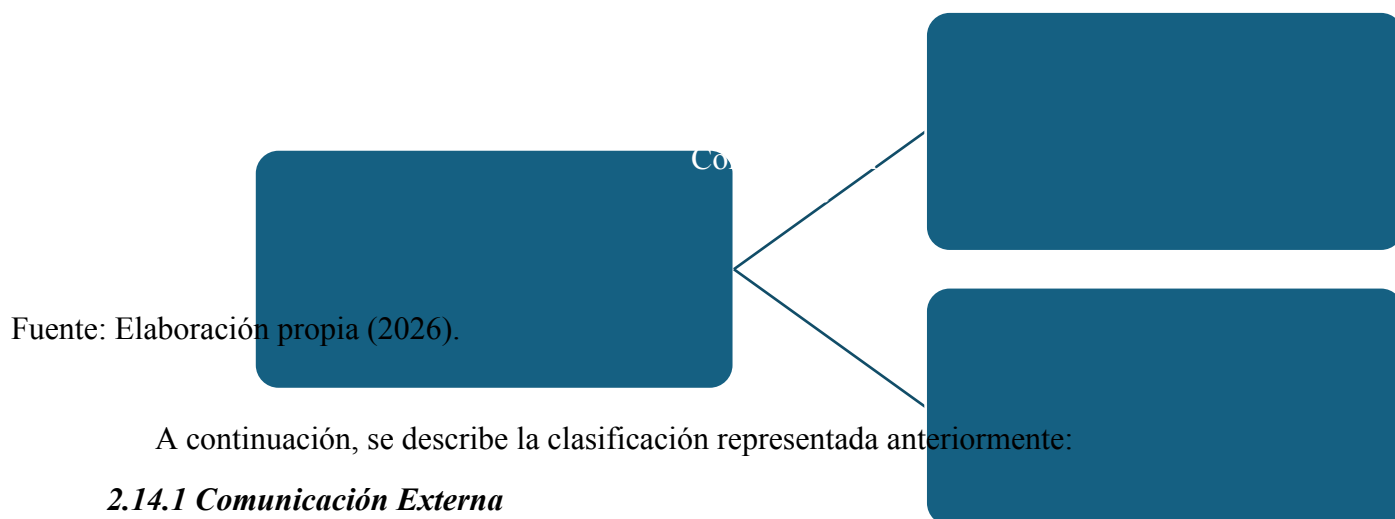


Fuente: Kotler, Keller. Dirección de Marketing, 2006.

2.14 Clasificación de la Comunicación Laboral

La comunicación laboral puede dividirse en dos tipos principales los cuales están representados en la siguiente figura:

Figura 7. Clasificación de la Comunicación Laboral



A continuación, se describe la clasificación representada anteriormente:

2.14.1 Comunicación Externa

Se entiende por comunicación externa a todo el proceso de información que se emite hacia afuera. Es decir, según Guzmán Paz, (2012), va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, accionistas, medios de comunicación, etc.).

García Jiménez (1998) aporta que la comunicación externa se dirige hacia el exterior de la organización y su objetivo primordial es difundir con honestidad y eficacia lo que la empresa es y lo que hace hacia audiencias externas variadas.

2.14.2 Comunicación Interna

La comunicación interna constituye un elemento estratégico dentro de las organizaciones, ya que permite alinear a los colaboradores con la visión, los objetivos y los procesos de transformación. Cornelissen (2020) señala que la comunicación corporativa integra de manera estratégica los mensajes organizacionales para fortalecer la coherencia interna y la relación con los distintos actores claves. Desde esta perspectiva, la comunicación interna no se limita a informar, sino que contribuye a generar comprensión, compromiso y cohesión organizacional.

En contextos de cambio, una comunicación clara, oportuna y bidireccional reduce la incertidumbre y facilita la adopción de nuevas prácticas. En el área Field and Channel de HP Inc., caracterizada por su entorno global y multicultural, la comunicación interna resulta fundamental para asegurar alineación interregional y coherencia en la implementación de iniciativas de transformación.

La comunicación interna puede desarrollarse tanto de manera formal como informal, siendo ambas necesarias para garantizar la circulación efectiva de información y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. A continuación, se presenta una figura que describe los tipos de comunicación interna:

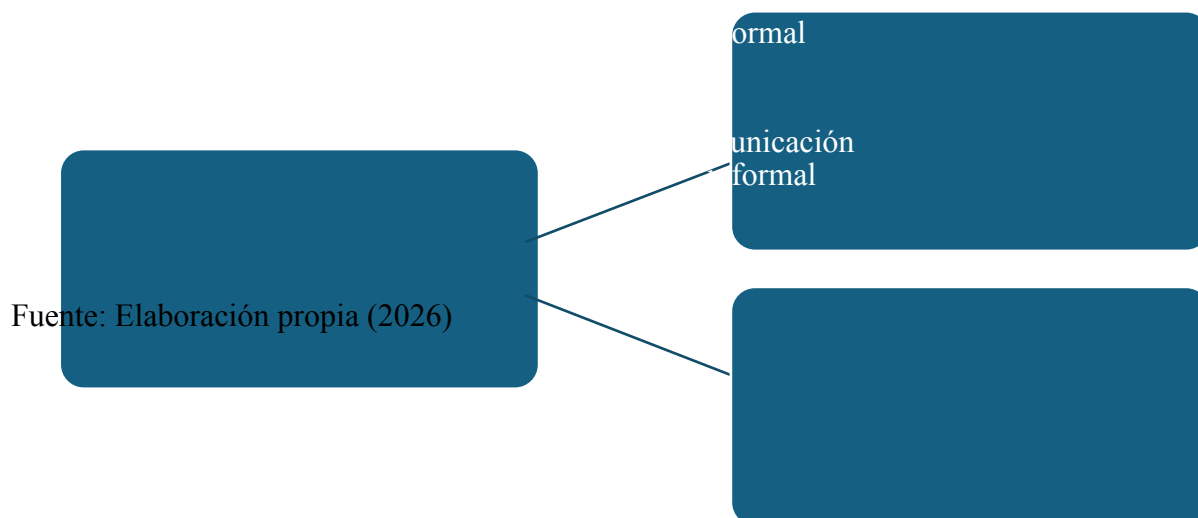
2.14.2.1 Tipos de Comunicación Interna

Según De la Fuente (2019), se desarrolla:

2.14.2.1.1 Formal. donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

2.14.2.1.2 Informal. donde el contenido de la comunicación a pesar de estar referido a aspectos laborales utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, entre otros. (p.12).

Figura 8. Tipos de Comunicación Interna



2.15 Fuentes de retroalimentación en la gestión del cambio organizacional

La retroalimentación constituye un elemento fundamental en los procesos de gestión del cambio, ya que permite comprender cómo las personas están experimentando las transformaciones organizacionales y ajustar las estrategias de implementación de manera oportuna. Más allá de medir resultados finales, la retroalimentación facilita identificar percepciones, resistencias y oportunidades de mejora durante el proceso de cambio, contribuyendo a su adopción y sostenibilidad en el tiempo (Hayes, 2022; Prosci, 2023).

En entornos organizacionales globales, la retroalimentación adquiere aún mayor relevancia debido a la diversidad cultural, operativa y organizacional presente en los equipos. Las iniciativas de cambio pueden ser interpretadas de forma distinta según la región, el estilo de liderazgo o la experiencia previa de los colaboradores. Por ello, contar con mecanismos estructurados de retroalimentación permite comprender estas diferencias y realizar ajustes que faciliten la implementación efectiva del cambio (Cornelissen, 2020).

En el área Field and Channel de HP Inc., la retroalimentación cumple no solo una función evaluativa, sino también preventiva. Los resultados de la presente investigación evidencian que la ausencia de espacios formales de seguimiento puede generar incertidumbre y percepciones de falta de acompañamiento durante los procesos de transformación. En este sentido, integrar fuentes sistemáticas de retroalimentación como encuestas internas, sesiones de escucha y medición del nivel de adopción permitirá fortalecer la alineación organizacional y promover una gestión del cambio más estructurada y sostenible.

2.15.1 Tipos de fuentes de retroalimentación

Las fuentes de retroalimentación pueden clasificarse en formales e informales, así como en cuantitativas y cualitativas, dependiendo del tipo de información que se desea obtener y del momento en que se aplica dentro del proceso de cambio. Esta combinación permite comprender tanto los resultados operativos como la experiencia de las personas durante la implementación de las iniciativas organizacionales (Hayes, 2022).

2.15.1.1 Retroalimentación formal

La retroalimentación formal se obtiene mediante mecanismos estructurados definidos por la organización. Estas herramientas permiten recopilar información de manera sistemática y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia. Entre las principales fuentes se encuentran:

Encuestas organizacionales y de percepción del cambio, que permiten medir el nivel de comprensión, aceptación y participación de los colaboradores (Prosci, 2023).

Indicadores de desempeño y métricas operativas, utilizados para evaluar el impacto del cambio en la eficiencia y productividad organizacional (Hayes, 2022).

Evaluaciones periódicas y revisiones de desempeño, que permiten analizar el nivel de adopción de nuevas prácticas.

Auditorías de procesos y seguimiento de iniciativas, especialmente relevantes en contextos de transformación digital y estandarización global.

Estas herramientas resultan particularmente útiles en entornos globales, donde la medición

estructurada permite comparar resultados entre distintas regiones y equipos

2.15.1.2 Retroalimentación informal

La retroalimentación informal surge de las interacciones cotidianas entre colaboradores y jefaturas. Aunque no sigue una estructura formal, este tipo de retroalimentación permite captar percepciones, inquietudes y resistencias que pueden no reflejarse en indicadores cuantitativos.

Entre las principales fuentes de retroalimentación informal se encuentran:

Conversaciones directas con colaboradores y líderes

Observación del comportamiento y nivel de adopción del cambio

Reuniones de equipo y sesiones de retrospectiva

Espacios de escucha y lecciones aprendidas

Este tipo de retroalimentación resulta especialmente relevante en equipos globales, ya que permite comprender diferencias culturales y operativas que influyen en la adopción del cambio (Cornelissen, 2020).

2.15.1.3 Retroalimentación ascendente, descendente y horizontal

Desde una perspectiva organizacional, la retroalimentación también puede clasificarse según la dirección del flujo de información:

Retroalimentación ascendente: permite que los colaboradores comuniquen barreras, percepciones y oportunidades de mejora.

Retroalimentación descendente: facilita que las jefaturas orienten y refuercen los comportamientos deseados.

Retroalimentación horizontal: se da entre equipos o áreas y resulta clave en organizaciones globales donde la colaboración transversal es necesaria.

En entornos como Field and Channel, donde los equipos trabajan de manera interregional, la retroalimentación horizontal cobra especial relevancia para asegurar la alineación entre iniciativas globales.

2.15.2 Rol de la retroalimentación en la gestión del cambio

La retroalimentación cumple un papel transversal en todas las etapas del proceso de cambio organizacional. Permite validar la comprensión del cambio, identificar resistencias, medir la adopción y fortalecer la sostenibilidad de las iniciativas implementadas. Cuando la retroalimentación se integra de forma estructurada, facilita la mejora continua y promueve una mayor participación de los colaboradores en los procesos de transformación (Prosci, 2023; Hayes, 2022).

En equipos globales, el uso sistemático de múltiples fuentes de retroalimentación contribuye a:

- Reducir la resistencia al cambio
- Aumentar la participación y el compromiso
- Ajustar las estrategias de implementación
- Mejorar la sostenibilidad de las iniciativas

Capítulo III. Marco Metodológico

El marco metodológico es una de las partes más importantes de cualquier investigación porque nos guía sobre cómo lograr los objetivos propuestos. Este es "el plan general que explica las fases a seguir en un estudio, que proporcionará respuestas al problema de investigación" (p. 33) (Hernández-Sampieri et al., 2022). Significa servir como un marco lógico que dirige cómo se toma la decisión para el enfoque, tipo de estudio, muestra y procedimientos de recolección/análisis de datos en línea paralela con el/los objetivo(s) y actúa como un bloque de construcción entre nuestros objetivos y el proceso de investigación.

En consecuencia, Sampieri et al. (2022) señalan que el diseño metodológico proporciona una manera sistemática y ordenada por la cual el investigador puede justificar sus decisiones técnicas y operativas, buscando este requisito para dar claridad a los resultados de validez y fiabilidad. Del mismo modo, Flick (2022) enfatiza que la perspectiva metodológica hace más que solo completar cómo se realizará la investigación, sino que también toma decisiones sobre por qué se selecciona un método en particular en lugar de alternativas dadas el problema en cuestión.

Aquí, el diseño metodológico actual describe cómo se implementará un enfoque y un tipo y diseño de investigación para estudiar la gestión del cambio en los colaboradores del área de Field and Channel en HP Inc., durante el primer cuatrimestre del 2026. También especificará la población y muestra del estudio, los instrumentos de recolección de datos, el proceso de realización de la investigación, métodos de análisis de datos y aspectos éticos que proporcionan rigor científico y relevancia a los resultados.

3.1 Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación se refiere a la manera en que el investigador aborda un fenómeno para su análisis. Tradicionalmente, se distinguen tres: el cuantitativo, el cualitativo y el mixto.

3.1.1 Enfoque Cualitativo

La investigación cualitativa tiene como objetivo entender e interpretar fenómenos desde el punto de vista de los participantes, así como los significados, experiencias y contextos en los cuales

se encuentran. Según Denzin y Lincoln (2018), la investigación cualitativa es «una actividad situada» que coloca al investigador en el mundo (p. 10). Por lo tanto, los investigadores estudian elementos en su entorno natural y se esfuerzan por dar sentido a los fenómenos interpretando los símbolos que los representan. Este enfoque a menudo utiliza entrevistas, grupos focales o análisis de contenido como herramientas de recolección de datos. Es importante que el método cualitativo sea pertinente con respecto a las características del tema, a la declaración del problema y a la descripción que se da al lector. Es importante que la muestra completa, los instrumentos de recolección y el análisis sean conocidos por todos los involucrados.

3.1.2 Enfoque Cuantitativo

Por otro lado, el enfoque cuantitativo es una perspectiva que intenta medir y analizar variables utilizando la recolección de datos numéricos o arbitrarios, así como aplicando métodos estadísticos. Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2022) explican que «cuando un investigador utiliza un enfoque estadístico, implica la recolección de datos destinada a medir hipótesis orientadas a la medición numérica y el análisis estadístico. En tales casos, el objetivo es hacer generalizaciones amplias a partir de muestras representativas. El enfoque cuantitativo se basa en métodos matemáticos y estimaciones de cantidades. Asimismo, también es importante recordar que cada uno de estos pasos es importante, por lo tanto, no se pueden omitir si se desea obtener resultados de investigación precisos. Además, a través de los instrumentos de recolección, se puede recopilar datos de investigación relevantes.

3.1.3 Enfoque Mixto Utilizado en la Investigación

En esta investigación, el enfoque cuantitativo se aplica mediante una encuesta dirigida a colaboradores del área Field and Channel, lo que permite identificar tendencias, percepciones y patrones relacionados con la comunicación, participación y seguimiento de los procesos de cambio. Por su parte, el enfoque cualitativo se incorpora a través de entrevistas realizadas a jefaturas del área, lo que facilita profundizar en sus experiencias, perspectivas y criterios sobre la implementación de iniciativas de transformación.

La elección de un enfoque mixto responde a la necesidad de analizar la gestión del cambio desde distintas perspectivas organizacionales. Mientras los datos cuantitativos permiten obtener una visión general del comportamiento y percepción de los colaboradores, los datos cualitativos aportan una comprensión más detallada de las experiencias de las jefaturas y del contexto en el

que se implementan los cambios. Esta combinación permite contrastar ambas perspectivas y fortalecer la validez de los hallazgos.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), el enfoque mixto integra datos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio con el fin de complementar las fortalezas de ambos métodos y obtener una comprensión más amplia del fenómeno investigado. De esta manera, la combinación de encuestas y entrevistas permite contrastar las percepciones de colaboradores y jefaturas, generando una visión más integral sobre la gestión del cambio en el área Field and Channel de HP Inc.

3.2 Universo, Población y Muestra

El universo se define como la totalidad de elementos que poseen las características de interés para el estudio. Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2022), el universo o población corresponde al conjunto total de casos que concuerdan con determinadas especificaciones relevantes para la investigación (p. 174). En el presente estudio, el universo está conformado por todos los colaboradores que integran el área Field and Channel de HP Inc.

La población corresponde al grupo específico sobre el cual se realizará el análisis. Para efectos de esta investigación, la población está constituida por los colaboradores y jefaturas del área Field and Channel en HP Inc., Costa Rica, con un total de 124 personas. Este dato corresponde al corte organizacional realizado en enero de 2026, el cual se utiliza como referencia para el desarrollo del estudio, considerando que la cantidad de colaboradores puede variar con el tiempo debido a cambios organizacionales, crecimiento del equipo o reestructuraciones internas.

Dado que el número total de participantes es conocido y delimitado, la población se clasifica como finita, ya que está conformada por un grupo específico e identificable dentro de la organización. Hernández-Sampieri et al. (2022) señalan que una población finita es aquella cuyo número de elementos es limitado y accesible para el investigador, como ocurre en el presente estudio.

En cuanto al tipo de muestreo, se utiliza un muestreo no probabilístico, debido a que los participantes fueron seleccionados según su disponibilidad y pertenencia al área Field and Channel. Este tipo de muestreo resulta adecuado cuando la investigación busca comprender percepciones dentro de un contexto organizacional específico, más que generalizar los resultados a poblaciones más amplias. Además, el acceso a los participantes está determinado por la estructura organizacional y la disponibilidad de los colaboradores durante el periodo de recolección de datos.

La muestra se entiende como un subgrupo de la población del cual se obtiene la información para realizar el análisis (Hernández-Sampieri et al., 2022). En este estudio se emplea una muestra no probabilística por conveniencia, seleccionando a los participantes según disponibilidad y acceso.

Para la aplicación de la encuesta, se determinó un tamaño mínimo de muestra de 95 colaboradores, considerando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una población total de 124 personas. Asimismo, se realizaron entrevistas a 4 jefaturas de distintos niveles y departamentos del área, con el fin de incorporar diversas perspectivas sobre la gestión del cambio y complementar el análisis cuantitativo con información cualitativa.

Figura 9. Fórmula para el cálculo de la muestra

Cómo calcular el tamaño de muestra para una población finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Fuente: Información obtenida de Questionpro.com.

Figura 10. Cálculo de la muestra

Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ 95% 99%

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la Muestra

95

Fuente: Información obtenida de Questionpro.com.

3.2.1 Muestra de la Investigación

Hernández y Mendoza (2023) definen muestra como: “*el tipo de caso a elegir para estudiar. Frecuentemente es la misma que la unidad de análisis (la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos)*”. (p. 200).

3.2.1.1 Muestra Cuantitativa

3.2.1.1.1 Muestra probabilística. Según Hernández y Mendoza (2023), la muestra probabilística se refiere a un universo de sujetos, en el cual todos los elementos tienen igual oportunidad de ser elegidos (p. 203).

3.2.1.1.2 Muestra no probabilística. Por otro lado, Hernández y Mendoza (2023) aclaran que en la muestra no probabilística la elección de casos no se basa en el azar, sino en criterios relacionados con los objetivos y características del estudio (p. 203).

3.2.1.2 Muestra Cualitativa

Como lo indican Hernández y Mendoza (2023), la muestra cualitativa es el grupo de individuos, eventos, comunidades o situaciones de las cuales se obtendrá información. Este tipo de muestra no será representativa de la población en su totalidad estadísticamente, sino que está interesada en la riqueza de información más que en la representación numérica (p. 447).

3.2.1.2.1 *Tipos de Muestras Cualitativas*

Participantes voluntarios. Según Battaglia (2008) y Hernández y Mendoza (2023), esta muestra, también llamada de voluntarios, ocurre cuando las personas se ofrecen para participar por cuenta propia o aceptan la invitación para participar en el estudio (p. 449).

Expertos. Hernández y Mendoza (2023) señalan que algunas investigaciones deben dejarse en manos de un experto o especialista en una determinada área de conocimiento, ubicadas principalmente en estudios exploratorios que buscan hipótesis más precisas o elementos para cuestionarios o encuestas (p. 450).

Casos típicos. Hernández y Mendoza (2023) argumentan que este tipo de muestra se utiliza principalmente en estudios exploratorios y en enfoques de investigación cualitativa, donde se privilegia la obtención de información detallada sobre determinados fenómenos. En estos casos, el énfasis no se centra necesariamente en datos estadísticos o numéricos, sino en la profundidad y riqueza de la información obtenida, como ocurre en enfoques cualitativos tales como la fenomenología o la etnografía (p. 451).

Muestras por cuotas. Como reportan Hernández y Mendoza (2023), esta es una práctica común en estudios de opinión y marketing donde los investigadores utilizan encuestas o entrevistas para llenar cuotas demográficas en lugares públicos (p. 451).

Diversa o de máxima variación. En este sentido, la selección de un tipo de muestra se hace para representar diversos puntos de vista y la complejidad en la que ocurre el fenómeno correspondiente, incluyendo variaciones y similitudes (Hernández y Mendoza, 2023, p. 452).

Homogénea. Contrariamente, en este tipo de muestreo se seleccionan unidades muy similares para estudiar situaciones particulares o procesos dentro de una colección (Hernández y Mendoza, 2023, p. 452).

Muestreo en cadena o bola de nieve. Según Shirazi et al. (2022), Parker, Scott y Geddes (2019), Morgan (2008 citado en Hernández y Mendoza, 2023) se compone de la atención directa que den como identificar a ciertos participantes claves quienes sucesivamente recomienden otros posibles informantes ampliando el tamaño muestral (p. 452).

Casos extremos. Según Creswell y Creswell (2023) así como Jahnukainen (2009), citado en Hernández y Mendoza (2018), este método se emplea cuando se quiere estudiar condiciones inusuales o atípicas (p. 452).

Muestreo oportunista. El tercer tipo es control conveniente "que resulta cuando simplemente sucede que el investigador tiene acceso inmediato a los sujetos en el momento en que se necesitan" (Hernández y Mendoza, 2023, p. 453).

Teórico o conceptual. Según Foley et al. (2021), Conlon et al. (2020), y Draucker et al. (2007), citados en Hernández y Mendoza (2023), estamos interesados en los casos donde es posible construir o desarrollar teorías ya que tienen características que añaden nuevas categorías al marco (p. 453).

Confirmatoria. Se aplican cuando los casos iniciales generan resultados poco claros o contradictorios y hay necesidad de incluir nuevas unidades que puedan apoyar o contrastar con esos hallazgos (Hernández y Mendoza, 2023, p. 454).

Crítica o altamente importante. Se introducen ejemplos o casos relevantes. En algunos contextos, la inclusión de algunos casos es importante porque son fundamentales para el fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, 2023), como al estudiar hombres de poder en investigaciones de crónicas históricas o altos ejecutivos en investigaciones empresariales (p. 454).

Muestreo de conveniencia. Finalmente, Battaglia (2008) citado en Hernández y Mendoza (2023), deja claro que en este tipo de muestreo solo se seleccionan los casos disponibles y accesibles por el investigador (p. 454).

3.3 Método de Investigación

Existen diversos tipos de investigación, cada uno con características y aplicaciones específicas. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), estos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Investigación básica: También llamada pura o fundamental, tiene como propósito principal generar conocimientos teóricos y ampliar la comprensión de los fenómenos, sin perseguir de inmediato una aplicación práctica. Se orienta al descubrimiento de principios y leyes generales.

Investigación aplicada: Su finalidad es dar solución a problemas concretos mediante la utilización de conocimientos teóricos. Se centra en la resolución de necesidades prácticas y en la mejora de procedimientos en contextos reales.

Investigación exploratoria: Se emplea cuando el objeto de estudio es poco abordado o novedoso. Su función es aportar un primer acercamiento, clarificar problemas y contribuir a la formulación de hipótesis.

Investigación descriptiva: Busca detallar las características de un fenómeno o situación, respondiendo a interrogantes como qué, quién, cuándo y dónde; sin embargo, no profundiza necesariamente en el porqué.

Investigación correlacional: Examina la relación entre dos o más variables, identificando vínculos o asociaciones entre ellas, aunque sin llegar a establecer causalidad.

Investigación explicativa: Pretende determinar las causas y efectos de un fenómeno, es decir, explicar por qué ocurre y las relaciones de causalidad entre las variables implicadas entre otras.

En el marco de este proyecto, se optó por un enfoque de investigación aplicada, dado que este tipo de investigación resulta idóneo para resolver problemas específicos y prácticos. En este caso particular, el propósito es desarrollar e implementar una metodología que contribuya a mejorar la gestión del cambio organizacional en el área de Field and Channel de la empresa HP Inc. Esto implica aplicar el conocimiento teórico en un entorno real, con el objetivo de optimizar las prácticas existentes y generar un impacto directo y tangible en la organización. De esta manera, los resultados obtenidos no solo serán pertinentes, sino también útiles para la puesta en marcha de cambios efectivos dentro de la empresa.

3.4 Fuentes de Información

La sección de fuentes de información describe los recursos documentales, teóricos y empíricos que sustentan la investigación. Esta sección presenta el material consultado, incluyendo libros, artículos científicos, tesis, informes institucionales y bases de datos con los cuales es posible formular el marco conceptual y contextual del estudio. Son también las fuentes primarias y secundarias las que dan validez, confiabilidad y calidad académica a la investigación (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2022, p. 35).

3.4.1 Fuente Primaria

Universidad de Guadalajara (2023) describe este tipo de fuente como las que:

Contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una

actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden encontrarse en soporte impreso o digital.

Las fuentes primarias son indispensables para la presente investigación, ya que se necesita recolectar datos fundamentales de primera mano, por medio de instrumentos como la encuesta y la entrevista aplicada a los colaboradores del área de Field and Channel.

3.4.2 Fuente Secundaria

Según la Universidad de Guadalajara (2023):

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de una biblioteca. Se utilizan cuando no se tiene acceso a la fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente no es confiable. Permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la información de una fuente primaria.

De acuerdo con lo anterior, las fuentes secundarias buscan dar mayor peso a lo recopilado mediante las fuentes primarias; es decir, obtener información basada en investigaciones previas como, por ejemplo: tesis, estudios científicos, libros entre otros. Brindando así al investigador una perspectiva más amplia y estructurada del tema.

Para efectos de esta investigación, se escogió utilizar tanto las fuentes secundarias como las primarias, buscando la calidad y el enriquecimiento, para que a la hora de recopilar la información que se necesita, sea más completa y profunda.

3.5 Variables o Unidades de Análisis

Las variables de investigación son elementos fundamentales que permiten medir y analizar los fenómenos estudiados. Según Hernández Sampieri, R., y Mendoza, C. (2022), las variables son características o propiedades que pueden variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. La correcta identificación y definición de las variables son esenciales en términos de la validez y la fiabilidad de un estudio, ya que permiten llevar a cabo procesos de operacionalización y realizar la recolección y análisis de datos

Tabla 1 de Variables e Indicadores

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
-----------------------	----------	-----------------------	-------------	-------------	------	-------------

<p>Evaluar las prácticas actuales de gestión del cambio implementadas en el área Field and Channel, en relación con los procesos de comunicación, participación y seguimiento, comprendiendo cómo se gestionan actualmente las iniciativas de cambio dentro de la organización.</p>	Gestión del cambio	<p>La gestión del cambio se define como el conjunto de procesos, herramientas y técnicas utilizadas para preparar, apoyar y ayudar a las personas y equipos a adoptar cambios organizacionales (Hiatt, 2006).</p>	<p>Comunicación del cambio / Participación en el cambio / Seguimiento del cambio</p>	<p>Claridad de la comunicación / Frecuencia de información / Espacios de participación / Seguimiento posterior a la implementación</p>	<p>Preguntas 5–14 de la encuesta / Pregunta 2 de la entrevista</p>	<p>Encuesta a colaboradores y entrevistas a jefaturas</p>
<p>Identificar las principales limitaciones en la implementación de los procesos de cambio en el área Field and Channel, reconociendo los factores organizacionales que influyen en su efectividad.</p>	Barreras en la implementación del cambio	<p>Las barreras al cambio corresponden a factores organizacionales, culturales o comunicacionales que dificultan la adopción efectiva de nuevas prácticas o procesos (Hayes, 2022).</p>	<p>Comunicación del cambio / Preparación para el cambio / Apoyo organizacional</p>	<p>Nivel de preparación para afrontar el cambio / Disponibilidad de recursos / Claridad de la información / Percepción de apoyo organizacional</p>	<p>Preguntas 8–12 de la encuesta / Preguntas 4 y 5 de la entrevista</p>	<p>Encuesta a colaboradores y entrevistas a jefaturas</p>
<p>Comparar las percepciones de personas colaboradoras y jefaturas respecto a la comunicación, la participación y la sostenibilidad de las iniciativas de cambio en un entorno organizacional global, evidenciando posibles diferencias en la experiencia de gestión del cambio dentro de la organización.</p>	Percepción sobre la gestión del cambio	<p>La percepción del cambio se refiere a la forma en que las personas interpretan y valoran los procesos de transformación organizacional y su impacto en el trabajo (Kotter, 2012).</p>	<p>Comunicación organizacional / Participación / Sostenibilidad del cambio</p>	<p>Nivel de confianza en el liderazgo / Participación en decisiones / Evaluación de resultados del cambio</p>	<p>Preguntas 13–18 de la encuesta / Preguntas 6–8 de la entrevista</p>	<p>Encuesta a colaboradores y entrevistas a jefaturas</p>

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.6 Instrumentos de Recolección de Datos

En esta sección se describen los diferentes instrumentos y técnicas seleccionadas para proceder a la recolección de información necesaria para el estudio. La recolección de datos es un proceso crucial en cualquier investigación, ya que garantiza la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Según Hernández Sampieri (2022), las técnicas e instrumentos deben seleccionarse cuidadosamente para alinearse con los objetivos de la investigación.

3.6.1 Instrumentos Cuantitativos

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), estos instrumentos buscan “obtener mediciones precisas y confiables de las variables de interés, a fin de generalizar los resultados a una población más amplia” (p. 210). Se caracterizan por su estructuración y objetividad, lo que permite obtener información representativa y facilitar el uso de técnicas estadísticas. Entre los más comunes se encuentran las encuestas, cuestionarios cerrados, pruebas estandarizadas y escalas de medición.

3.6.1.1 Encuesta.

Según Hernández y Mendoza (2023), la encuesta se define como “una técnica que, a través de un conjunto de preguntas estandarizadas, permite obtener información de una muestra representativa sobre variables de interés” (p.259).

En esta investigación se aplicará una encuesta que permitirá recopilar información cuantitativa sobre aspectos como la comunicación interna, la adopción del cambio, la participación activa de los colaboradores y la efectividad de los mecanismos de retroalimentación.

La encuesta estará conformada por aproximadamente 20 a 25 preguntas cerradas, organizadas en secciones temáticas, lo que facilitará la recolección de datos estandarizados y su posterior tabulación y análisis.

3.6.2 Instrumentos Cualitativos

Según Denzin y Lincoln (2018), los instrumentos cualitativos “permiten captar la perspectiva de los sujetos investigados, su voz y su visión del mundo, lo que resulta esencial para comprender realidades sociales complejas” (p. 45). Estos instrumentos privilegian la flexibilidad y la interacción directa con las personas, lo cual enriquece la interpretación de los datos. Entre los más utilizados se encuentran las entrevistas semiestructuradas, grupos focales, observaciones y análisis de documentos.

3.6.2.1 Entrevistas.

Según Hernández y Mendoza (2023) define entrevistas como:

Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (p. 469).

Para esta investigación se realizará una entrevista semiestructurada dirigida a las jefaturas del área de Field and Channel que cuenten con distintos niveles de experiencia y antigüedad dentro de la empresa. Bajo este criterio se pretende obtener información diversa, con el fin de lograr una visión más integral y objetiva relacionadas con la actual gestión del cambio. Estas entrevistas servirán para profundizar en temas que no siempre son cuantificables a través de una encuesta. Incluyendo, la percepción de la transparencia de la comunicación interna en tiempos de cambio, la medida en que los empleados están dispuestos y preparados para participar en esquemas piloto, los obstáculos culturales o actitudinales para implementar el cambio organizacional, los mecanismos de retroalimentación establecidos y mejoras encontradas en la evaluación.

Las entrevistas se desarrollarán de acuerdo con una guía de preguntas abiertas para que los empleados tengan libertad para hablar y puedan surgir nuevas categorías. Además, las respuestas de los participantes se mantendrán confidenciales, lo cual también puede ayudar a construir capital social al permitir que las personas expresen libremente sus opiniones.

3.7 Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Según explican Hernández y Mendoza (2019):

El término "recolección de datos" implica que se están utilizando una serie de instrumentos de medición para obtener información de las variables en la investigación para su uso en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procedimientos y eventos). Los resultados forman la base del análisis (p. 234).

A continuación, se describen las fases que se llevarán a cabo en el proceso de recolección de datos y su respectivo análisis:

3.7.1 Fase I Preparación y Selección de Instrumentos

Primero se definieron los objetivos, tras definir los objetivos se seleccionaron los instrumentos para lograrlos, consistiendo en un grupo focal con las jefes de los departamentos que conforman la organización de Field and Channel en HP Inc Costa Rica. y una encuesta de entre 20 a 25 preguntas a ser aplicada a los colaboradores del mismo departamento. Una vez diseñados, los instrumentos deben pasar por un proceso de validación mediante una prueba piloto con un grupo reducido de participantes, con el fin de asegurar la claridad, pertinencia y el tiempo estimado de aplicación.

3.7.2 Fase II Recolección de Datos Cuantitativos

La segunda fase consiste en la recolección de datos cuantitativos mediante una encuesta. Estas serán aplicadas de forma digital a través de la herramienta Google Forms asegurando en todo momento el consentimiento informado y el anonimato y confidencialidad de los participantes. El periodo estimado para la recolección de datos será de al menos un mes, lo que permitirá contar con resultados estadísticamente representativos de la población que se está analizando.

3.7.3 Fase III Recolección de Datos Cualitativos

La tercera Fase corresponde a la recolección de datos cualitativos a través de entrevistas con jefaturas. Para este proceso se van a seleccionar 4 líderes de distintos equipos dentro de la

organización de Field and Channel que cuenten con distintos niveles de experiencia y años de antigüedad en la empresa. Las entrevistas se llevarán a cabo de forma presencial o virtual por medio de plataformas como Teams o Zoom dependiendo de la disponibilidad de los entrevistados. Con el consentimiento de los participantes, se les solicitará su permiso para grabar las sesiones y posteriormente transcribir lo discutido. Se prevé que esta etapa tome alrededor de tres semanas y pueda desarrollarse en paralelo o posterior a la aplicación de la encuesta.

3.7.4 Fase IV Procesamiento y Análisis de Datos

En la cuarta fase se realizará el procesamiento y análisis de datos. Para la información cuantitativa proveniente de la encuesta se exportarán los resultados a programas como Excel o Power BI, con el objetivo de limpiar y tabular los datos. Se llevará a cabo un análisis descriptivo que incluya frecuencias, medias y porcentajes, lo que permitirá identificar patrones. En el caso de los datos cualitativos, se empleará un proceso de clasificar las respuestas de acuerdo con categorías definidas a partir del marco teórico, como comunicación, adaptación cultural y resistencia al cambio, entre otros. Finalmente, se integrarán ambos resultados mediante una triangulación, lo cual robustecerá las conclusiones del estudio.

3.7.5 Fase V Interpretación y Elaboración de Resultados

La quinta fase se centrará en la interpretación y redacción de los resultados. En este punto se compararán los hallazgos obtenidos con los planteamientos teóricos revisados en la literatura, especialmente aquellos vinculados con modelos de gestión del cambio, teorías de comunicación y cultura organizacional. Esto permitirá presentar los resultados de forma estructurada y orientada al cumplimiento del objetivo general, identificando de manera puntual las oportunidades de mejora que se desprenden del análisis realizado.

3.7.6 Fase VI Conclusiones y Recomendaciones

Por último, la sexta fase contempla la elaboración de conclusiones y recomendaciones. A partir del análisis desarrollado, se plantearán propuestas prácticas dirigidas a los equipos del área Field and Channel, priorizando aquellas acciones que fortalezcan la adopción de iniciativas de cambio. Estas recomendaciones estarán orientadas a mejorar la efectividad de las estrategias de comunicación, fomentar la adaptación cultural y optimizar la gestión del cambio en futuros procesos de transformación organizacional.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

En este capítulo se realizará el análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos a través de dos instrumentos de recolección de datos, con el propósito de ofrecer una visión más completa, amplia y profunda. De esta manera se busca comprender la situación actual de los colaboradores del departamento de Field and Channel de la empresa HP Inc. Costa Rica en relación con los objetivos previamente planteados.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023), el análisis de resultados es: la selección de técnicas y modelos de análisis, también se relaciona con el planteamiento del problema, el tipo de diseño y estrategias elegidas para los procedimientos; y tal como hemos comentado, el análisis puede ser sobre los datos originales (datos directos) o puede requerir de su transformación (p. 680).

Por consiguiente, en el análisis cualitativo se utilizó como instrumento la entrevista aplicada a diferentes jefaturas de los departamentos del área de Field and Channel, para conocer su opinión y perspectiva acerca de temas como: gestión del cambio, estrategias de comunicación, rol del liderazgo, herramientas, recursos, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora y también se utilizó como instrumento la encuesta aplicada a la totalidad de 124 colaboradores del área de Field and Channel por medio de Google Forms, de los cuales logramos recolectar una muestra de 96 respuestas. Este recurso permitió recopilar la percepción de los participantes en aspectos clave como la gestión del cambio, el soporte brindado por los líderes y la efectividad de la comunicación. Posteriormente, se analizarán las respuestas obtenidas y se llevará a cabo una interpretación de los datos con el fin de extraer conclusiones relevantes.

Para la presente investigación es importante mostrar los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada a las jefaturas del área de Field and Channel. A continuación, se detallan las respuestas de la entrevista personal a jefaturas del área de Field and Channel, HP Inc Costa Rica.

4.1 Entrevista a Jefaturas del departamento de Field and Channel.

Como parte del proceso de recolección de información para esta investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro jefaturas pertenecientes al departamento de Field and Channel. La selección de estos participantes se realizó considerando su rol de liderazgo

dentro de la organización y su experiencia directa en la gestión de equipos y en la implementación de procesos dentro de un entorno global y multicultural.

El objetivo de estas entrevistas fue obtener la perspectiva de los líderes sobre los procesos de gestión del cambio dentro del área, identificar los principales retos que enfrentan los equipos durante la implementación de nuevas iniciativas y comprender las estrategias utilizadas para facilitar la adopción de cambios organizacionales.

Las personas entrevistadas ocupan posiciones gerenciales en diferentes equipos que conforman la organización de Field and Channel, lo que permitió recopilar información desde distintas áreas operativas y de gestión y obtener una visión más integral sobre las prácticas de liderazgo y gestión del cambio dentro del departamento.

Participantes de la Entrevista a Jefaturas del Área de Field and Channel.

Nombre	Cargo que Desempeña
Juan Manuel Cortes	Manager del Equipo de AMS Dispatch
Alexander Hernández	Manager del Equipo de Partner Service Monitoring
Catalina Vargas	Manager del Equipo de Channel Operations
German Aguilar	Manager de la Organización de AMS Dispatch

Tabla 2

Experiencia en Cambios Organizacionales.

Pregunta 1. Describa una experiencia en la que haya tenido que liderar un proceso de cambio dentro del área de Field and Channel. ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentó?

- | | |
|-------------------|--|
| Jefatura 1 | Lideré recientemente la implementación de nuevos indicadores de desempeño y el principal reto que enfrenté fue la resistencia inicial del equipo, ya que percibían el cambio como un aumento en la presión por resultados. |
| Jefatura 2 | Participé en la transición hacia la digitalización de ciertos procesos manuales dentro de operaciones. El mayor desafío fue el temor al reemplazo de funciones. |

- Jefatura 3** Recientemente lideré una estandarización de proceso logístico entre regiones y el principal reto que enfrenté fue que no querían cambiar el proceso porque creía que así estaba perfecto, entonces tuve que trabajar en generación de conciencia sobre los beneficios de estandarizar y tener una alineación global.
- Jefatura 4** Lideré un cambio de proceso que involucraba y dependía de múltiples equipos funcionales. El principal desafío fue lograr una coordinación efectiva, así como generar compromiso y apoyo entre los distintos actores claves (stakeholders), ya que no todos compartían las mismas prioridades ni niveles de urgencia frente al cambio

Nota: Se identifican retos comunes como resistencia al cambio, necesidad de alineación global y gestión de múltiples actores claves y sus respectivos equipos.

Tabla 3

Prácticas de Comunicación.

Pregunta 2. ¿Qué prácticas de comunicación considera más efectivas para que los equipos comprendan y adopten los cambios?

-
- Jefatura 1** Comunicación transparente desde el inicio, explicando el “por qué” del cambio y cómo impacta estratégicamente al área.
- Jefatura 2** Espacios bidireccionales como sesiones de preguntas abiertas. Escuchar activamente reduce resistencia.
- Jefatura 3** Comunicación segmentada según audiencia: no todos necesitan el mismo nivel de detalle.
- Jefatura 4** Comunicación transparente, honesta, dejando claros los beneficios del cambio.

Nota: Se evidencia la importancia de la comunicación clara, bidireccional y contextualizada.

Tabla 4

Rol del Liderazgo durante el cambio

Pregunta 3. ¿Qué papel considera que juega el liderazgo a la hora de la implementación de un cambio?

Jefatura 1	El liderazgo es determinante. Si el líder no modela el cambio, el equipo tampoco lo adoptará.
Jefatura 2	El líder debe actuar como facilitador, removiendo obstáculos y generando claridad.
Jefatura 3	El liderazgo aporta estabilidad emocional en contextos de incertidumbre.
Jefatura 4	Es el puente entre la estrategia y la operación; traduce el cambio a acciones concretas.

Nota: El liderazgo es percibido como factor crítico de éxito en la implementación.

Tabla 5

Rol del Liderazgo en la Motivación de los Colaboradores.

Pregunta 4. ¿Qué acciones ha implementado para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores durante periodos de transición?

Jefatura 1	Reconocimiento frecuente de avances y pequeños logros
Jefatura 2	Espacios de retroalimentación individual para entender preocupaciones personales.
Jefatura 3	Asignación de roles activos en el proceso de cambio para generar sentido de pertenencia.
Jefatura 4	Comunicar resultados tempranos (quick wins) para demostrar progreso.

Tabla 6

Herramientas y Recursos Disponibles.

Pregunta 5. ¿Qué tipo de herramientas, recursos o prácticas cree que resultan más útiles para apoyar a los equipos durante un proceso de cambio?

- Jefatura 1** Dashboards visuales que permitan monitorear avances.
- Jefatura 2** Capacitaciones estructuradas y guías claras de proceso.
- Jefatura 3** Herramientas digitales colaborativas y documentación centralizada.
- Jefatura 4** Seguimiento constante que permita hacer ajustes rápidos y oportunos.

Nota: Se destaca la relevancia de herramientas visuales, capacitación y planificación estructurada.

Tabla 7

Lecciones Aprendidas y Oportunidades de Mejora.

Pregunta 6. ¿Qué aprendizajes considera más relevantes y qué aspectos deberían mejorarse para fortalecer la gestión del cambio en el área?

-
- Jefatura 1** El cambio debe comunicarse antes de su implementación técnica. El cambio debe comunicarse con suficiente anticipación antes de su implementación técnica, asegurando que los equipos comprendan el propósito, el impacto y los beneficios esperados.
- Jefatura 2** Es necesario involucrar a los equipos desde etapas tempranas del proceso, permitiéndoles participar en la construcción de soluciones. Esto incrementa el sentido de pertenencia y mejora la aceptación del cambio.
- Jefatura 3** Se requiere una mayor estandarización en las metodologías de gestión del cambio, estableciendo lineamientos claros y consistentes que orienten la implementación en las distintas regiones.
- Jefatura 4** Debe fortalecerse la medición del impacto posterior al cambio, mediante indicadores claros que permitan evaluar resultados, identificar áreas de mejora y asegurar la sostenibilidad de las iniciativas implementadas.

Nota: Los líderes coinciden en la importancia de anticipar la comunicación, fomentar el involucramiento temprano, estandarizar los enfoques metodológicos y fortalecer la medición de resultados para consolidar una gestión del cambio más efectiva en el área.

4.2 Resultados de la Encuesta realizada

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a 96 colaboradores del área de Field and Channel por medio de tablas y gráficos con un breve resumen de lo obtenido.

Tabla 8. *Género de los colaboradores*

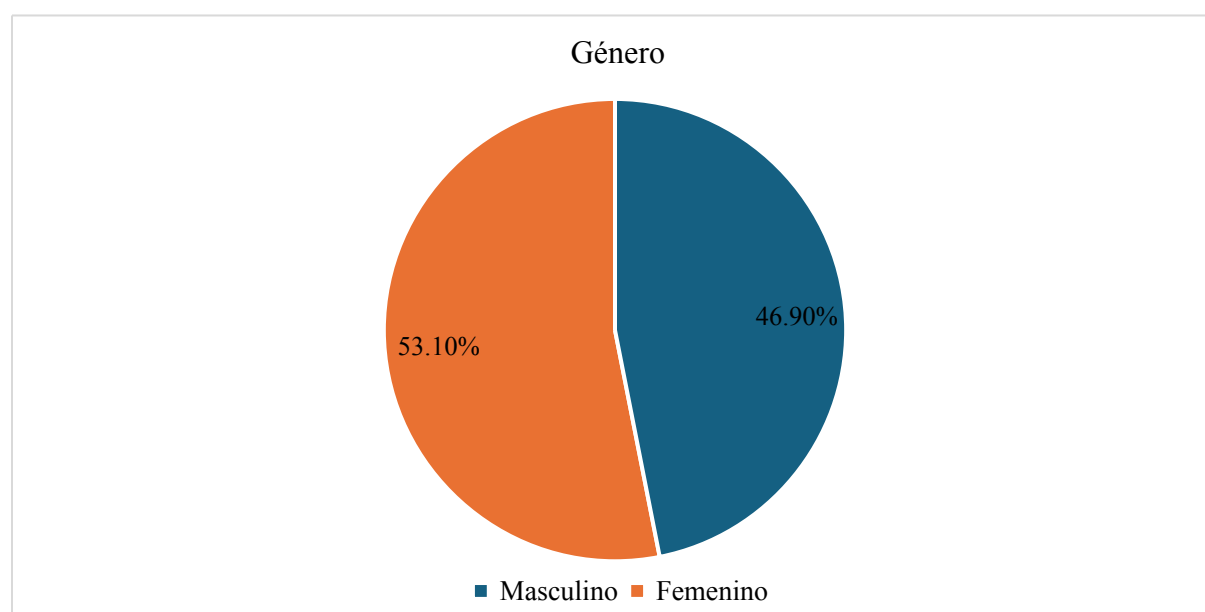
Pregunta 1. ¿Cuál es su Género?

Género de los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Masculino	45	46.9%
Femenino	51	53.1%
Prefiero no decirlo	0	0%

Fuente: Elaboración propia (2026)

Figura 11.

Pregunta 1. ¿Cuál es su género?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

La figura muestra la conformación de géneros de los colaboradores encuestados en el departamento de Field and Channel, con un 53.1% femenino y un 46.9% masculino.

Tabla 9. *Edad de los colaboradores*

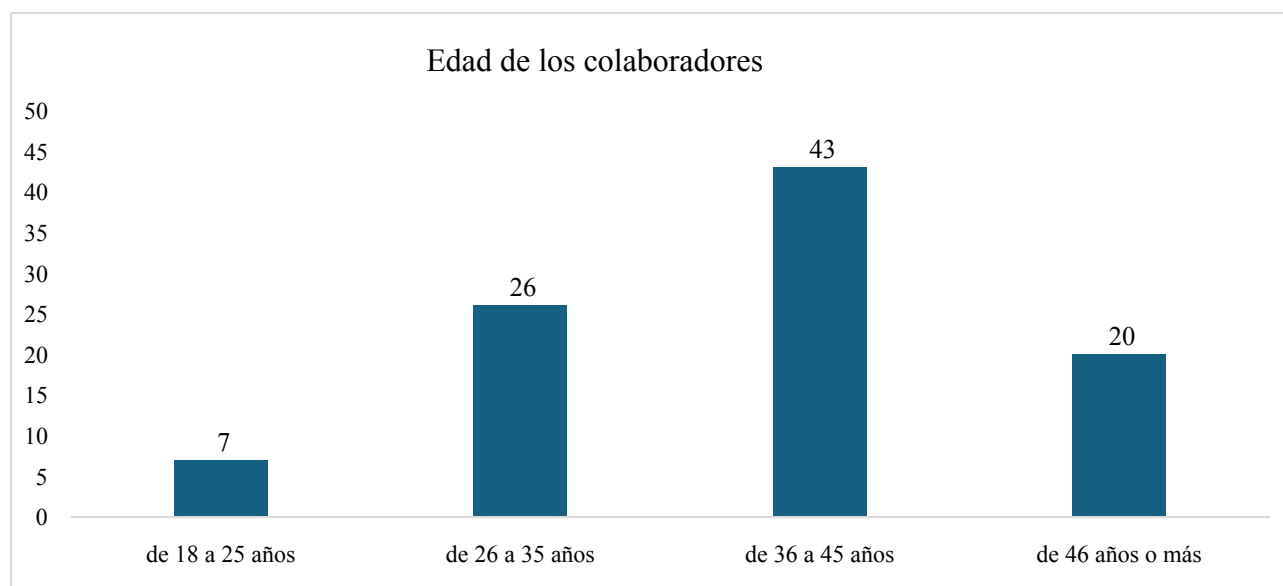
Pregunta 2. ¿Cuál es su edad?

Edad de los colaboradores.		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
de 18 a 25 años	7	7.3%
de 26 a 35 años	26	27.1%
de 36 a 45 años	43	44.8%
de 46 años o más	20	20.8%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 12.

Pregunta 2. ¿Cuál es su edad?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

La figura muestra la distribución por edades de los colaboradores encuestados del departamento de Field and Channel. Se observa que el 7,3 % corresponde al rango de 18 a 25 años, el 27,1 % al rango de 26 a 35 años, el 44,8 % al grupo de 36 a 45 años, que representa la mayoría de los participantes, y finalmente un 20.8 % corresponde a colaboradores de 46 años o más.

Tabla 10. *Tiempo de laborar para HP Inc*

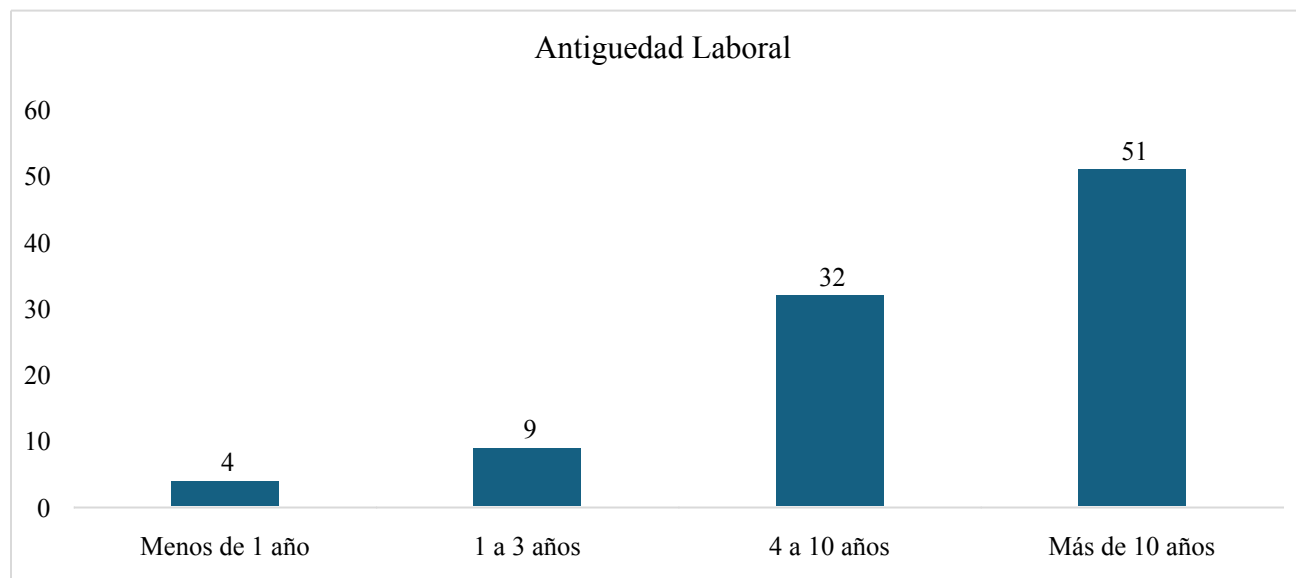
Pregunta 3. ¿Tiempo de laborar para HP Inc?

Antigüedad laboral de los colaboradores		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Menos de 1 año	4	4.2%
1 a 3 años	9	9.4%
4 a 10 años	32	33.3%
Más de 10 años	51	53.1%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 13.

Pregunta 3. ¿Tiempo de laborar para HP Inc?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

La antigüedad laboral de los colaboradores del departamento de Field and Channel, está conformada por un 4.2% menos de 1 año, 9.4% de 1 a 3 años, 33.3% de 4 a 10 años y un 53.1% siendo la mayoría de los colaboradores con más de 10 años de antigüedad laboral.

Tabla 11. *Departamentos dentro de la organización de Field and Channel.*

Pregunta 4. ¿Departamento al que pertenece?

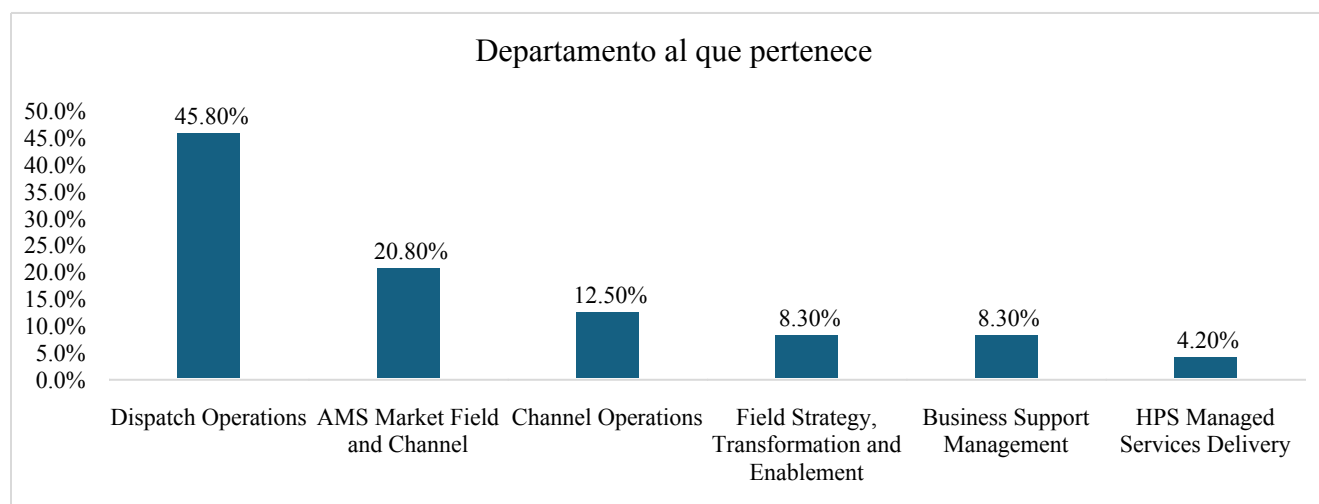
Departamentos		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Dispatch Operations	44	45.8%
AMS Market Field and Channel	20	20.8%
Channel Operations	12	12.5%
Field Strategy, Transformation and Enablement	8	8.3%
Business Support Management	8	8.3%

HPS Managed Services Delivery

4

4.2%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 14.*Pregunta 4. ¿Departamento al que pertenece?*

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Según el gráfico anterior, la distribución de los colaboradores del área de Field and Channel muestra que la mayor proporción pertenece al equipo de Dispatch Operations, representando el 45.8% de la población total. En segundo lugar, se encuentra el equipo de AMS Market Field and Channel, con un 20.8% de los colaboradores. Le siguen Channel Operations, con un 12.5%, y Field Strategy, Transformation and Enablement junto con Business Support Management, ambos con un 8.3% cada uno. Finalmente, el equipo de HPS Managed Services Delivery representa el 4.2% de la población total.

Tabla 12. *Comunicación de Cambios Organizacionales*

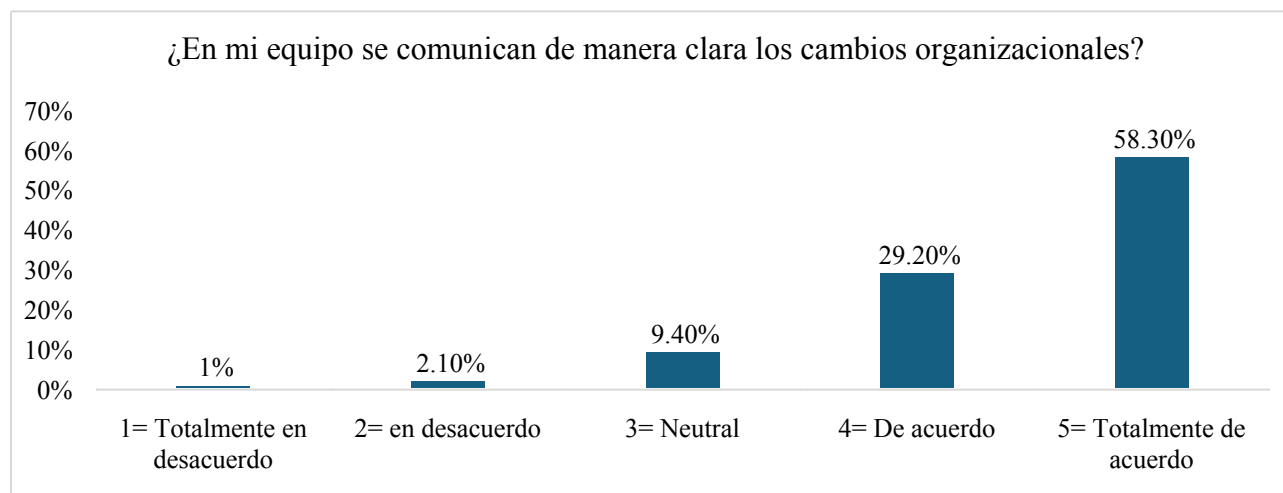
Pregunta 5. *¿En mi equipo se comunican de manera clara los cambios organizacionales?*

Comunicación de Cambios Organizacionales		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	1	1%
2= en desacuerdo	2	2.1%
3= Neutral	9	9.4%
4= De acuerdo	28	29.2%
5= Totalmente de acuerdo	56	58.3%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 15.

Pregunta 5. *¿En mi equipo se comunican de manera clara los cambios organizacionales?*



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados de la pregunta “*¿En mi equipo se comunican de manera clara los cambios organizacionales?*” muestran una percepción mayoritariamente positiva. Del total de 96

respuestas, el 58,3 % de los participantes indicó estar totalmente de acuerdo y el 29,2 % de acuerdo, lo que representa un 87,5 % de valoración favorable sobre la claridad en la comunicación de los cambios.

Un 9,4 % se mantuvo neutral, mientras que los niveles de desacuerdo fueron mínimos (3,1 % en conjunto). Estos resultados sugieren que la organización cuenta con mecanismos efectivos para comunicar los cambios organizacionales; sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y en desacuerdo indican oportunidades para seguir fortaleciendo la claridad y consistencia de la comunicación, especialmente en entornos de trabajo globales y multiculturales. La neutralidad puede interpretarse como una señal de ambigüedad, falta de claridad plena o percepción de comunicación insuficientemente contextualizada. En procesos de transformación organizacional, un grupo neutral puede representar colaboradores que no se sienten completamente informados o involucrados, lo cual podría traducirse en bajo compromiso o adopción parcial del cambio. En entornos globales y multiculturales como el área Field and Channel, esta neutralidad puede estar asociada a diferencias regionales en estilos de liderazgo, barreras lingüísticas o variaciones en la forma en que se comunica la información entre equipos.

Tabla 13.

Información recibida de manera oportuna

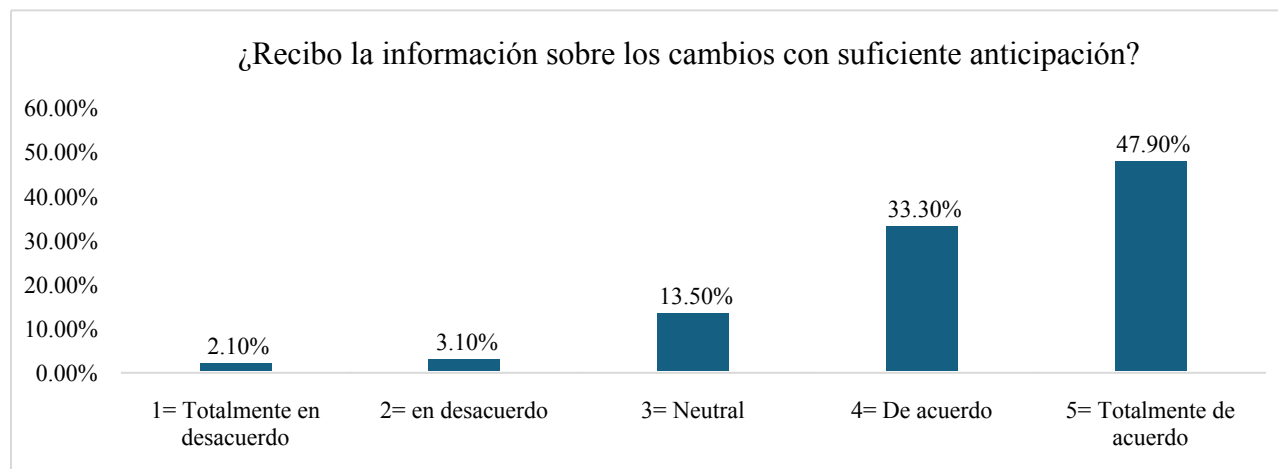
Pregunta 6. ¿Recibo la información sobre los cambios con suficiente anticipación?

¿Recibo la información sobre los cambios con suficiente anticipación?		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	2	2.1%
2= en desacuerdo	3	3.1%
3= Neutral	13	13.5%
4= De acuerdo	32	33.3%
5= Totalmente de acuerdo	46	47.9%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 16.

Pregunta 6. *¿Recibo la información sobre los cambios con suficiente anticipación?*



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados de la pregunta “¿Recibo la información sobre los cambios con suficiente anticipación?” reflejan una percepción mayoritariamente favorable. De las 96 respuestas, el 47,9 % de los participantes indicó estar totalmente de acuerdo y el 33,3 % de acuerdo, lo que representa un 81,2 % de valoración positiva respecto a la anticipación en la comunicación de los cambios.

Un 13,5 % se mantuvo en una posición neutral, mientras que los niveles de desacuerdo fueron bajos (5,2 % en conjunto). Estos resultados sugieren que, si bien la organización comunica los cambios con antelación en la mayoría de los casos, aún existen oportunidades para fortalecer la planificación y el “timing” de la comunicación, con el fin de reducir la incertidumbre y mejorar la preparación de los colaboradores frente al cambio. Esto podría indicar que la anticipación en la comunicación no es homogénea entre todos los equipos o regiones, lo que en un entorno global como Field and Channel puede estar asociado a diferencias en la ejecución local de los lineamientos corporativos.

Por su parte, aunque el porcentaje en desacuerdo es reducido, su existencia sugiere que algunos colaboradores perciben que la información no siempre llega con el tiempo suficiente para prepararse adecuadamente. En procesos de cambio, la percepción de comunicación tardía puede generar sensación de improvisación o falta de planificación, afectando la confianza y la disposición hacia la iniciativa.

Tabla 14.

Pregunta 7. ¿Siento que mi opinión es considerada antes de implementar los cambios?

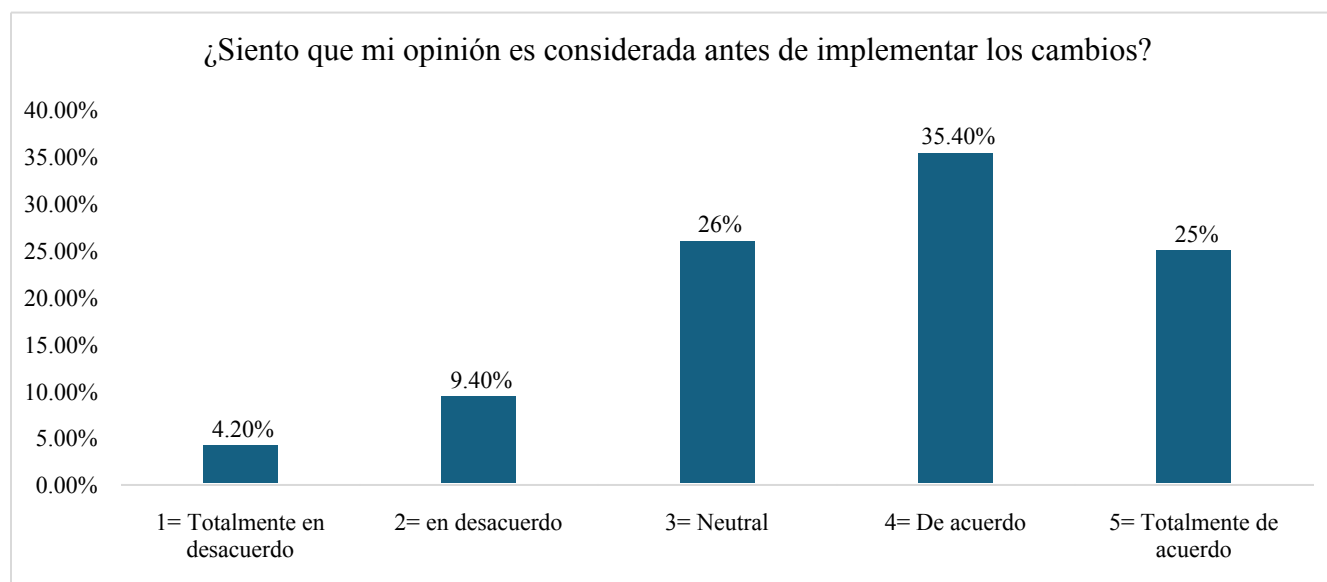
La opinión de los colaboradores es tomada en cuenta

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	4	4.2%
2= en desacuerdo	9	9.4%
3= Neutral	25	26%
4= De acuerdo	34	35.4%
5= Totalmente de acuerdo	24	25%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 17.

Pregunta 7. ¿Siento que mi opinión es considerada antes de implementar los cambios?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados de la pregunta “¿Siento que mi opinión es considerada antes de implementar los cambios?” muestran una percepción positiva, aunque con mayor dispersión en comparación con los ítems anteriores. Del total de 96 respuestas, el 35,4 % indicó estar de acuerdo y el 25 % totalmente de acuerdo, lo que representa un 60,4 % de valoración favorable.

Sin embargo, el 26 % de respuestas neutrales y el 13,6 % en desacuerdo evidencian una brecha más significativa en comparación con los otros indicadores analizados. La alta proporción de neutralidad puede reflejar una percepción de participación limitada o inconsistente, donde los colaboradores no necesariamente se sienten excluidos, pero tampoco plenamente involucrados en la etapa previa a la implementación. En procesos de cambio, esta posición intermedia puede traducirse en bajo nivel de apropiación, ya que la participación temprana es un factor clave para generar compromiso y sentido de pertenencia.

Por su parte, el 13,6 % en desacuerdo representa un segmento que percibe ausencia de espacios reales de escucha o influencia en la toma de decisiones. Aunque no constituye la mayoría, este grupo puede señalar áreas específicas donde los mecanismos de participación no están siendo percibidos como efectivos o accesibles. En entornos globales como el área Field and Channel, esta percepción podría estar relacionada con diferencias regionales en estilos de liderazgo, niveles de autonomía o canales de comunicación utilizados.

Tabla 15.

Espacios estructurados para dar retroalimentación.

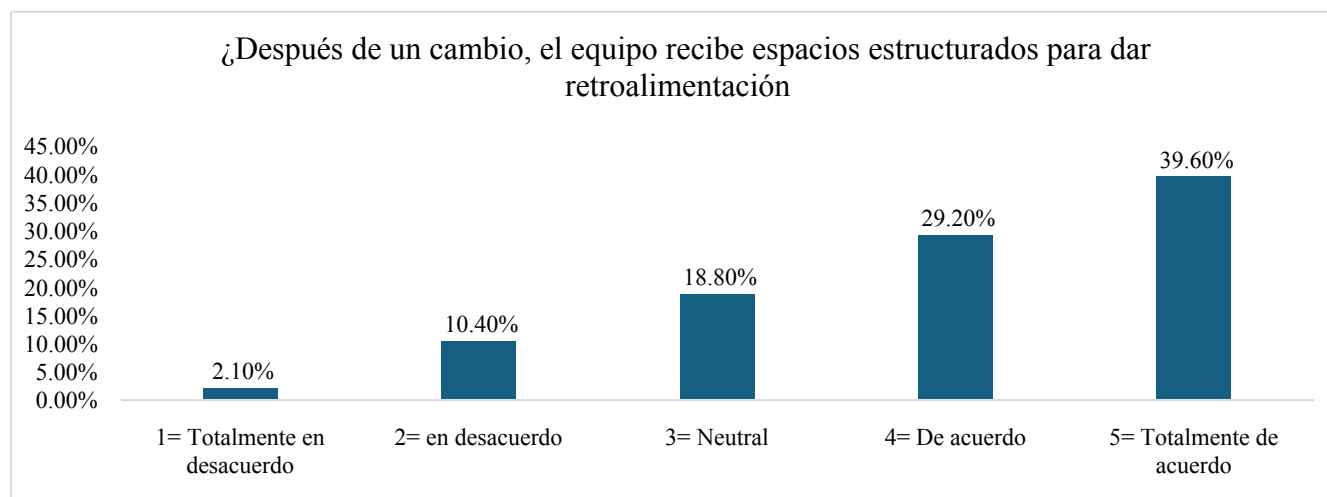
Pregunta 8. ¿Después de un cambio, el equipo recibe espacios estructurados para dar retroalimentación?

La opinión de los colaboradores es tomada en cuenta

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	1	2.1%
2= en desacuerdo	10	10.4%
3= Neutral	18	18.8%
4= De acuerdo	28	29.2%
5= Totalmente de acuerdo	38	39.6%

Figura 18.

Pregunta 8. ¿Después de un cambio, el equipo recibe espacios estructurados para dar retroalimentación?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva respecto a la existencia de espacios estructurados de retroalimentación después de un cambio. Con un promedio de 3.94, el 68.8% de las personas encuestadas se ubica entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que sugiere que, en general, el equipo reconoce estos espacios como parte del proceso de cambio. Sin embargo, un 29.2% se mantiene en una posición neutral o en desacuerdo, lo que evidencia oportunidades de mejora para fortalecer la consistencia, frecuencia o claridad de estos mecanismos de retroalimentación. En un entorno global y multicultural como el área Field and Channel de HP Inc., esta percepción puede estar asociada a diferencias en la ejecución regional de los procesos o en los estilos de liderazgo locales. La retroalimentación, para ser efectiva, no solo debe existir, sino también ser percibida como accesible, estructurada y continua. Por ello, aunque los resultados reflejan una base favorable, el análisis evidencia la necesidad de fortalecer la estandarización y comunicación de los mecanismos de retroalimentación para asegurar que todos los equipos experimenten el acompañamiento posterior al cambio de manera consistente.

Tabla 16.

Retroalimentación vs mejora de efectividad de comunicación

Pregunta 9. ¿Percibo que la retroalimentación mejora la efectividad del cambio en mi equipo?

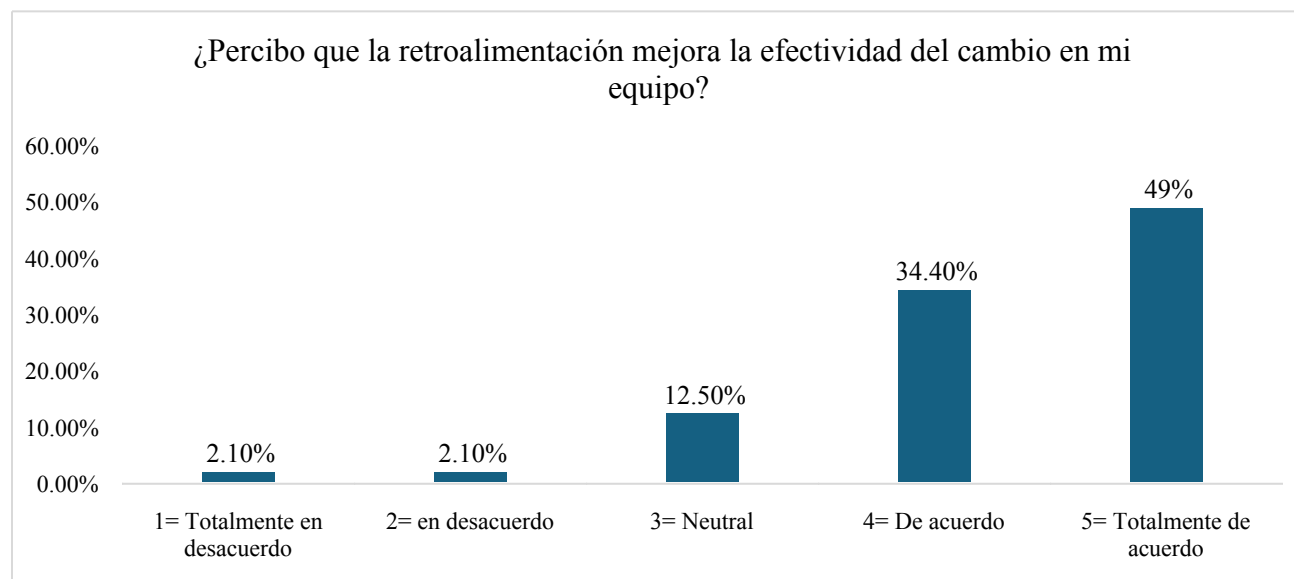
La opinión de los colaboradores es tomada en cuenta

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	1	2.1%
2= en desacuerdo	2	2.1%
3= Neutral	12	12.5%
4= De acuerdo	33	34.4%
5= Totalmente de acuerdo	47	49%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 19.

Pregunta 9. ¿Percibo que la retroalimentación mejora la efectividad del cambio en mi equipo?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados de la pregunta “¿Percibo que la retroalimentación mejora la efectividad del cambio en mi equipo?” reflejan una percepción ampliamente positiva. De las 96 respuestas, el 49 % de los participantes indicó estar totalmente de acuerdo y el 34,4 % de acuerdo, lo que representa un 83,4 % de valoración favorable. Un 12,5 % de los encuestados se mantuvo neutral, mientras que solo un 4,2 % manifestó desacuerdo. La neutralidad puede interpretarse como una percepción de impacto limitado o poco visible de la retroalimentación en la práctica cotidiana. Es posible que, aunque existan espacios de feedback, no siempre se traduzcan en ajustes concretos que los colaboradores logren identificar claramente. En procesos de cambio, la percepción de que la retroalimentación genera acciones reales es clave para fortalecer la confianza y el compromiso.

Por su parte, el reducido porcentaje en desacuerdo, aunque minoritario, puede señalar experiencias particulares donde el feedback no fue oportuno o no produjo mejoras tangibles. En entornos globales como el área Field and Channel de HP Inc., estas diferencias pueden estar relacionadas con variaciones en la aplicación regional de los mecanismos de seguimiento o en el estilo de liderazgo local.

Tabla 17.

Capacitación brindada a los colaboradores.

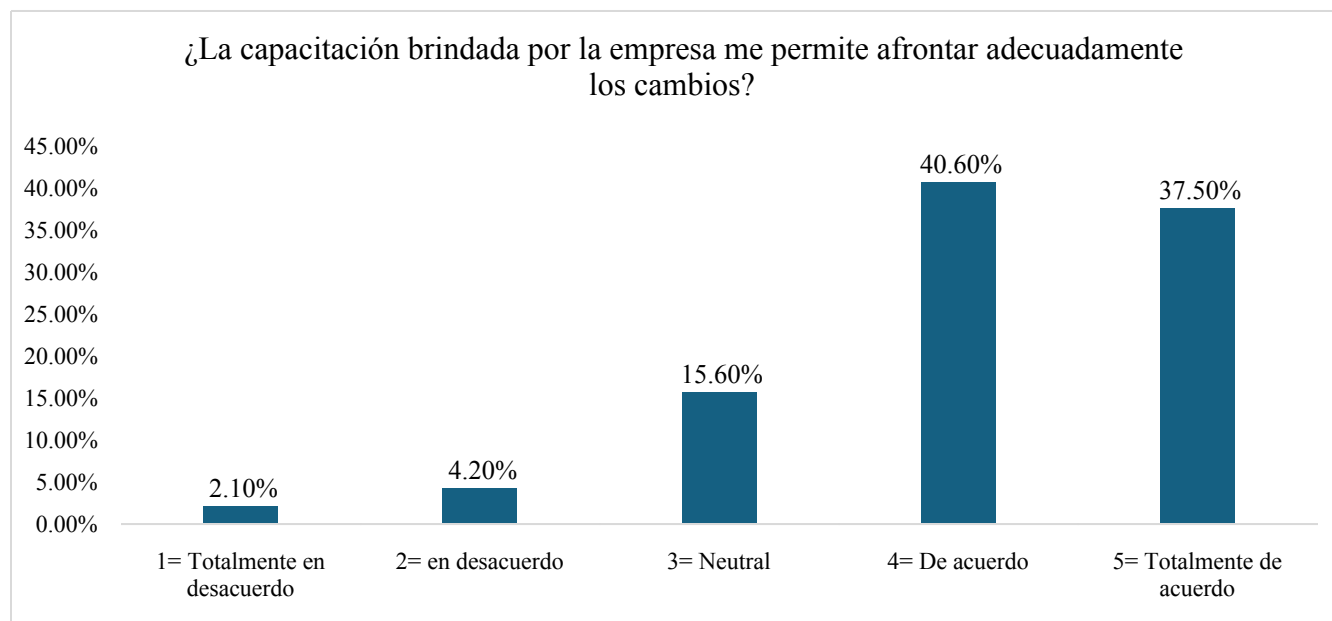
Pregunta 10. *¿La capacitación brindada por la empresa me permite afrontar adecuadamente los cambios*

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	2	2.1%
2= en desacuerdo	4	4.2%
3= Neutral	15	15.6%
4= De acuerdo	39	40.6%
5= Totalmente de acuerdo	36	37.5%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 20.

Pregunta 10. ¿La capacitación brindada por la empresa me permite afrontar adecuadamente los cambios?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados reflejan una valoración positiva de la capacitación brindada para afrontar los cambios organizacionales. El 78,1 % de las personas encuestadas manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la formación recibida les permite enfrentar adecuadamente los cambios, lo que evidencia un esfuerzo formativo percibido como útil.

No obstante, el 15,6 % en posición neutral y el 6,3 % en desacuerdo (21,9 % en conjunto) indican que no todos los colaboradores perciben la capacitación como plenamente efectiva. La neutralidad podría reflejar una percepción de aplicabilidad limitada o falta de contextualización, mientras que el desacuerdo podría señalar experiencias donde la formación no fue suficiente oportuna.

En un entorno global y multicultural como el área Field and Channel de HP Inc., estas diferencias pueden relacionarse con variaciones regionales en la implementación o adaptación de los programas formativos. Por ello, aunque los resultados son favorables, el análisis sugiere fortalecer la consistencia y pertinencia de la capacitación para asegurar una adopción más homogénea del cambio.

Tabla 18. Recursos proporcionados a los colaboradores.

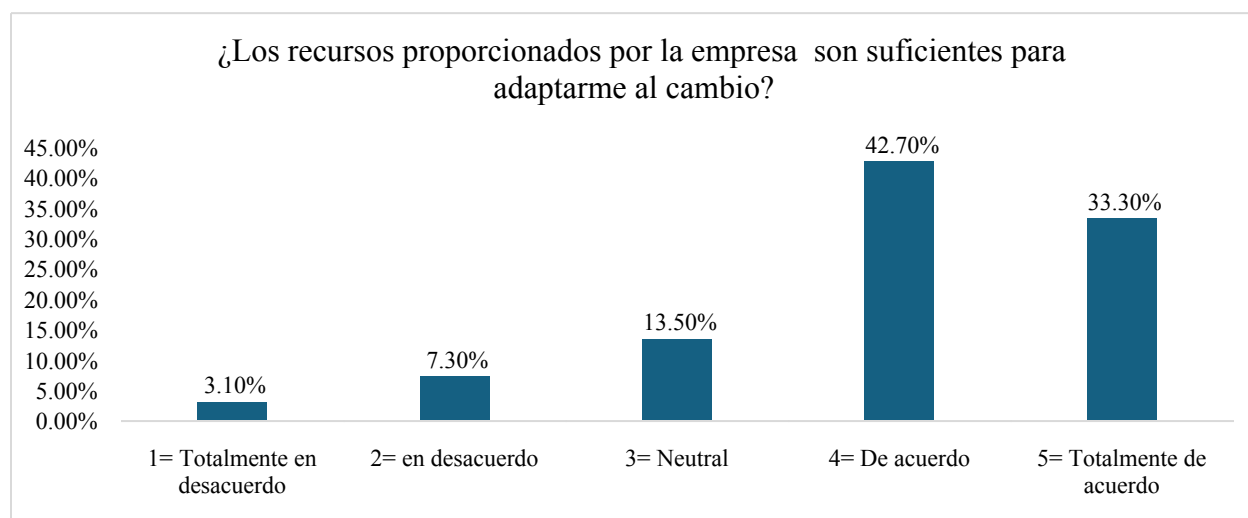
Pregunta 11. *¿Los recursos proporcionados por la empresa (tiempo, herramientas, soporte) son suficientes para adaptarme al cambio?*

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	3	3.1%
2= en desacuerdo	7	7.3%
3= Neutral	13	13.5%
4= De acuerdo	41	42.7%
5= Totalmente de acuerdo	32	33.3%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 21.

Pregunta 11. ¿Los recursos proporcionados por la empresa (tiempo, herramientas, soporte) son suficientes para adaptarme al cambio?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva respecto a la suficiencia de los recursos proporcionados para adaptarse al cambio. Un 76 % de los participantes se

muestra de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que sugiere que, en términos generales, la organización brinda apoyo adecuado durante los procesos de transformación.

No obstante, el 13,5 % en postura neutral y el 10,4 % en desacuerdo (23,9 % en conjunto) evidencian que casi una cuarta parte del equipo no percibe plenamente la suficiencia de los recursos. La neutralidad podría reflejar falta de visibilidad o claridad sobre los apoyos disponibles, mientras que el desacuerdo puede señalar brechas específicas en acceso, oportunidad o adecuación de los recursos.

En un entorno global y multicultural como el área Field and Channel de HP Inc., estas diferencias pueden estar asociadas a variaciones regionales en la distribución o comunicación de los recursos. Por ello, aunque la percepción general es favorable, el análisis sugiere la necesidad de fortalecer la consistencia y accesibilidad de los apoyos para asegurar una experiencia de cambio más homogénea entre los equipos.

Tabla 19. *Espacios estructurados para expresar dudas durante el cambio.*

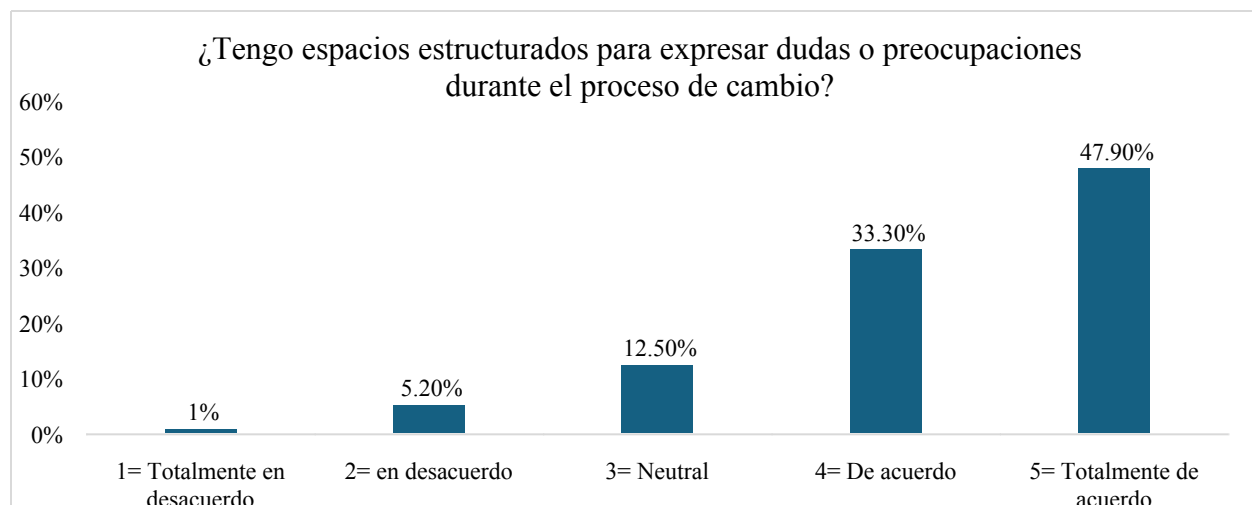
Pregunta 12. *¿Tengo espacios estructurados para expresar dudas o preocupaciones durante el proceso de cambio?*

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	1	1%
2= en desacuerdo	5	5.2%
3= Neutral	12	12.5%
4= De acuerdo	32	33.3%
5= Totalmente de acuerdo	46	47.9%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 22.

Pregunta 12. ¿Tengo espacios estructurados para expresar dudas o preocupaciones durante el proceso de cambio?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

La evidencia recogida refleja una valoración mayoritariamente favorable respecto a la disponibilidad de espacios estructurados para expresar dudas o preocupaciones durante el proceso de cambio. Un 81,2 % de los encuestados se declara de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que, en términos generales, la organización ha establecido canales formales de comunicación y escucha.

No obstante, el 12,5 % en posición neutral y el 6,2 % en desacuerdo (18,7 % en conjunto) sugieren que no todos los colaboradores perciben estos espacios con el mismo nivel de accesibilidad o efectividad. La neutralidad podría reflejar desconocimiento, baja utilización o percepción limitada de impacto real de estos canales. Por su parte, el desacuerdo puede señalar experiencias en las que las dudas o preocupaciones no fueron atendidas de manera oportuna o visible. En un entorno global y multicultural como el área Field and Channel de HP Inc., estas diferencias pueden estar vinculadas a variaciones regionales en la promoción o gestión de estos espacios. Por ello, aunque los resultados son ampliamente favorables, el análisis evidencia la importancia de asegurar que los mecanismos de escucha no solo existan formalmente, sino que sean percibidos como consistentes, accesibles y efectivos en todos los niveles de la organización.

Tabla 20. *Participación en grupos piloto durante iniciativas de cambio.*

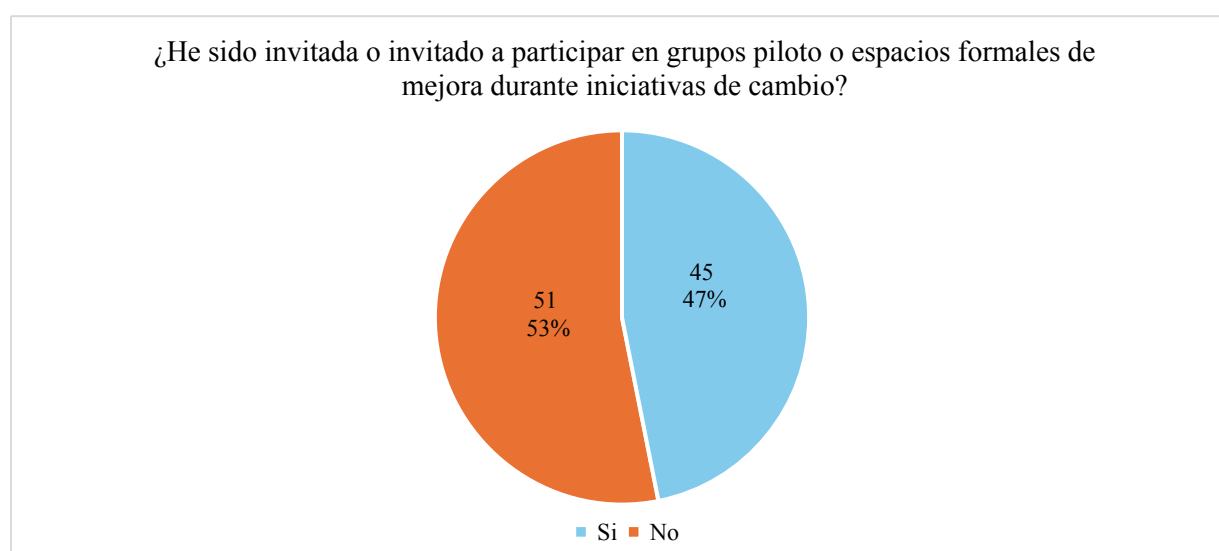
Pregunta 13. *¿He sido invitada o invitado a participar en grupos piloto o espacios formales de mejora durante iniciativas de cambio?*

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	45	46.9%
No	51	53.1%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 23.

Pregunta 13. ¿He sido invitada o invitado a participar en grupos piloto o espacios formales de mejora durante iniciativas de cambio?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Tabla 21. *Las ideas propuestas por los colaboradores son consideradas.*

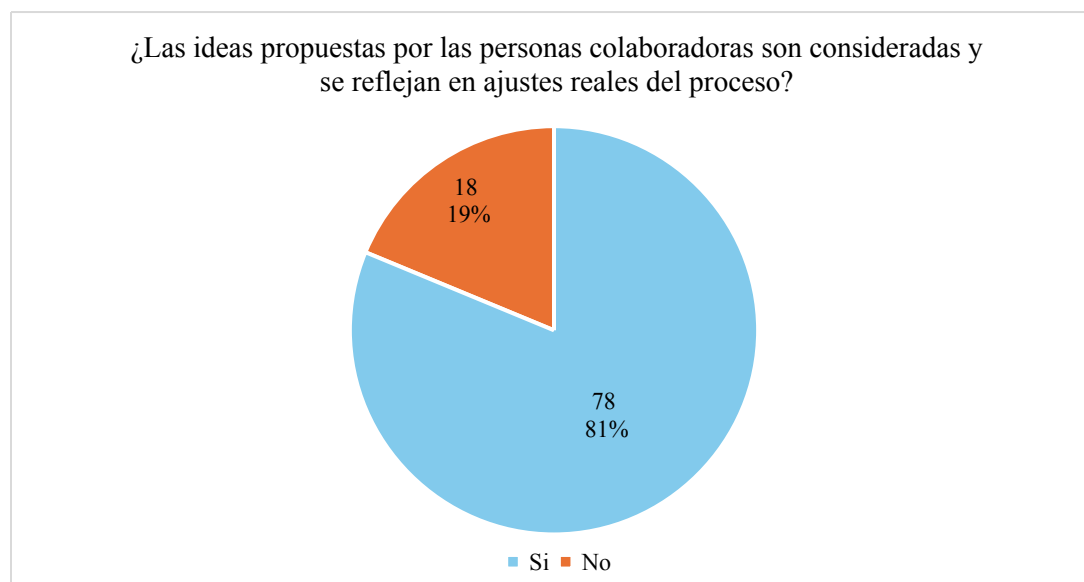
Pregunta 14. *¿Las ideas propuestas por las personas colaboradoras son consideradas y se reflejan en ajustes reales del proceso?*

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	78	81.3%
No	18	18.8%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 24.

Pregunta 14. ¿Las ideas propuestas por las personas colaboradoras son consideradas y se reflejan en ajustes reales del proceso?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

La información obtenida evidencia que, en la mayoría de los casos, las ideas propuestas por las personas colaboradoras son consideradas y se traducen en ajustes reales dentro del proceso. Un 81 % confirma esta percepción, lo que refleja una orientación participativa en la gestión del cambio. No obstante, el 19 % que no comparte esta percepción representa un grupo relevante que podría no identificar con claridad cómo sus aportes influyen en las decisiones finales. En procesos de cambio, la falta de visibilidad sobre el impacto de las contribuciones puede disminuir la motivación para participar activamente.

En un entorno global como el área Field and Channel de HP Inc., esta diferencia puede estar vinculada a variaciones en la comunicación o seguimiento regional. Por ello, aunque la valoración general es positiva, el análisis sugiere fortalecer la claridad y trazabilidad de las decisiones derivadas de las sugerencias del equipo.

Tabla 22. *Role del líder en la gestión del cambio.*

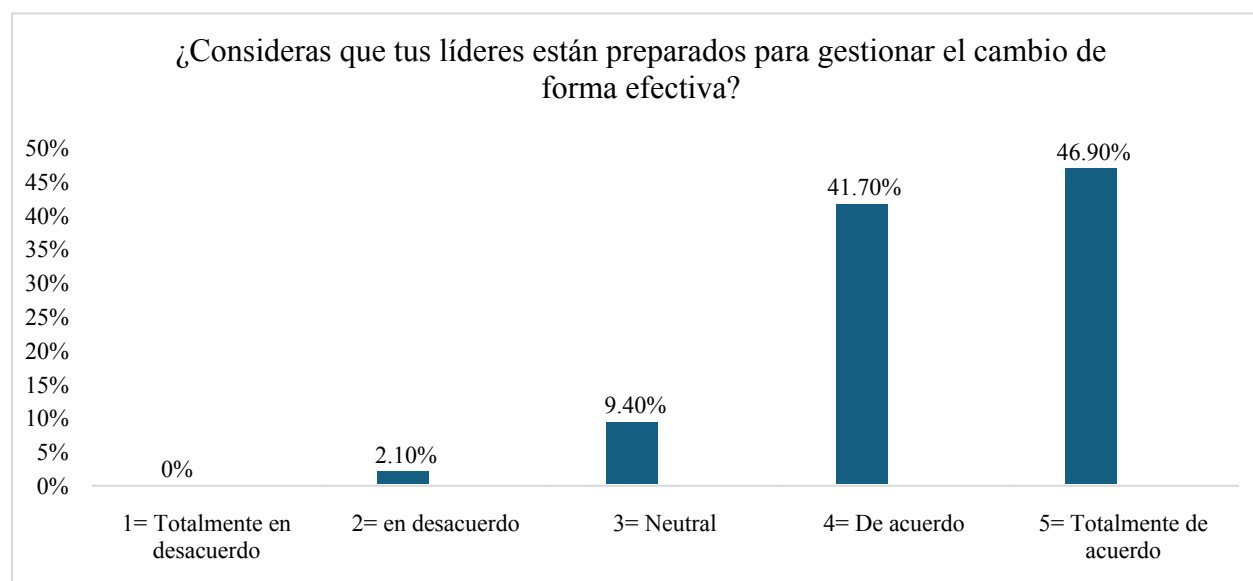
Pregunta 15. *¿Consideras que tus líderes están preparados para gestionar el cambio de forma efectiva?*

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	0	0%
2= en desacuerdo	2	2.1%
3= Neutral	9	9.4%
4= De acuerdo	40	41.7%
5= Totalmente de acuerdo	45	46.9%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 25.

Pregunta 15. ¿Consideras que tus líderes están preparados para gestionar el cambio de forma efectiva?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados reflejan una alta confianza en la preparación de los líderes para gestionar el cambio de manera efectiva. Un 88,6 % de los participantes se manifiesta de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que posiciona al liderazgo como un facilitador clave en los procesos de transformación.

Sin embargo, el 9,4 % en postura neutral y el 2,1 % en desacuerdo evidencian que no todos los equipos perciben la misma consistencia en el ejercicio del liderazgo. Esta diferencia puede estar asociada a variaciones en estilos de liderazgo o en la forma en que se acompaña el cambio en distintas regiones.

Por ello, aunque la percepción general es ampliamente favorable, el análisis sugiere continuar fortaleciendo las competencias de liderazgo para asegurar una experiencia homogénea en la gestión del cambio dentro del área Field and Channel de HP Inc.

Tabla 23. *Apoyo y soporte por parte de los líderes de la organización.*

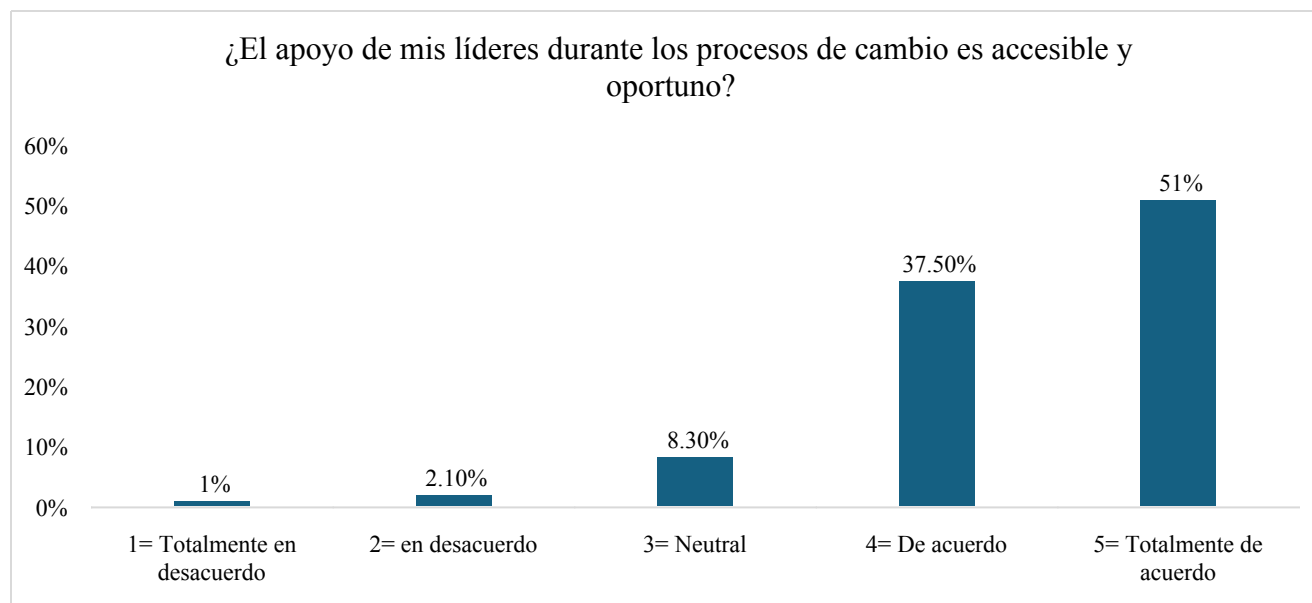
Pregunta 16. *¿El apoyo de mis líderes durante los procesos de cambio es accesible y oportuno?*

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	1	1%
2= en desacuerdo	2	2.1%
3= Neutral	8	8.3%
4= De acuerdo	36	37.5%
5= Totalmente de acuerdo	49	51%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 26.

Pregunta 16. ¿El apoyo de mis líderes durante los procesos de cambio es accesible y oportuno?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados evidencian una alta confianza en la preparación de los líderes para gestionar el cambio de manera efectiva. Un 88,6 % de los participantes se manifiesta de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que posiciona a la dirección como un facilitador clave en los procesos de transformación organizacional.

No obstante, el 9,4 % en postura neutral y el 2,1 % en desacuerdo indican que la experiencia no es completamente homogénea en todos los equipos. Estas diferencias podrían estar asociadas a variaciones en los estilos de conducción o en la forma en que se acompaña la implementación del cambio en distintas regiones.

En consecuencia, aunque la percepción general es ampliamente favorable, el análisis sugiere la conveniencia de continuar fortaleciendo las competencias directivas para asegurar una gestión del cambio consistente y equitativa en el área Field and Channel de HP Inc.

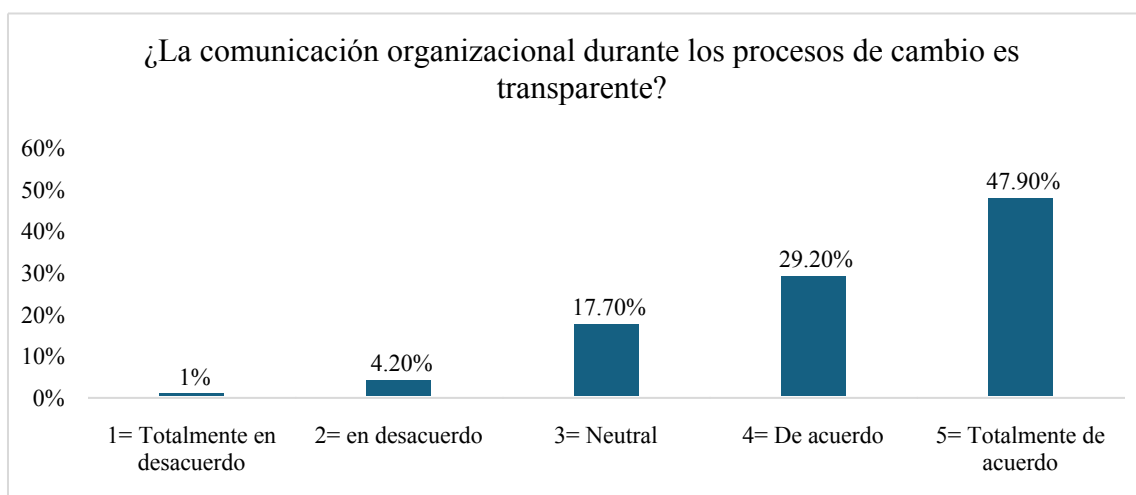
Tabla 24. Comunicación Organizacional**Pregunta 17. ¿La comunicación organizacional durante los procesos de cambio es transparente?**

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	1	1%
2= en desacuerdo	4	4.2%
3= Neutral	17	17.7%
4= De acuerdo	28	29.2%
5= Totalmente de acuerdo	46	47.9%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 27.

Pregunta 17. ¿La comunicación organizacional durante los procesos de cambio es transparente?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los resultados obtenidos evidencian una percepción mayoritariamente positiva respecto a la transparencia de la comunicación organizacional durante los procesos de cambio. Un 77,1 % de los participantes se manifiesta de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que sugiere que, en términos generales, la información vinculada a las transformaciones es comunicada de manera

clara y abierta. No obstante, el 17,7 % en postura neutral y el 5,2 % en desacuerdo (22,9 % en conjunto) indican que casi una cuarta parte del equipo no percibe plenamente esta transparencia.

La neutralidad puede reflejar falta de profundidad en la información recibida o inconsistencias en su difusión, mientras que el desacuerdo podría señalar experiencias específicas donde la comunicación fue percibida como insuficiente o poco clara.

En un entorno global como el área Field and Channel de HP Inc., estas diferencias pueden estar asociadas a variaciones regionales en la ejecución comunicacional. Por ello, aunque la percepción general es favorable, el análisis sugiere reforzar la consistencia, claridad y alcance de los mensajes para garantizar una experiencia homogénea en todos los equipos.

Tabla 25. *Diferencias culturales y el impacto en la implementación de cambios.*

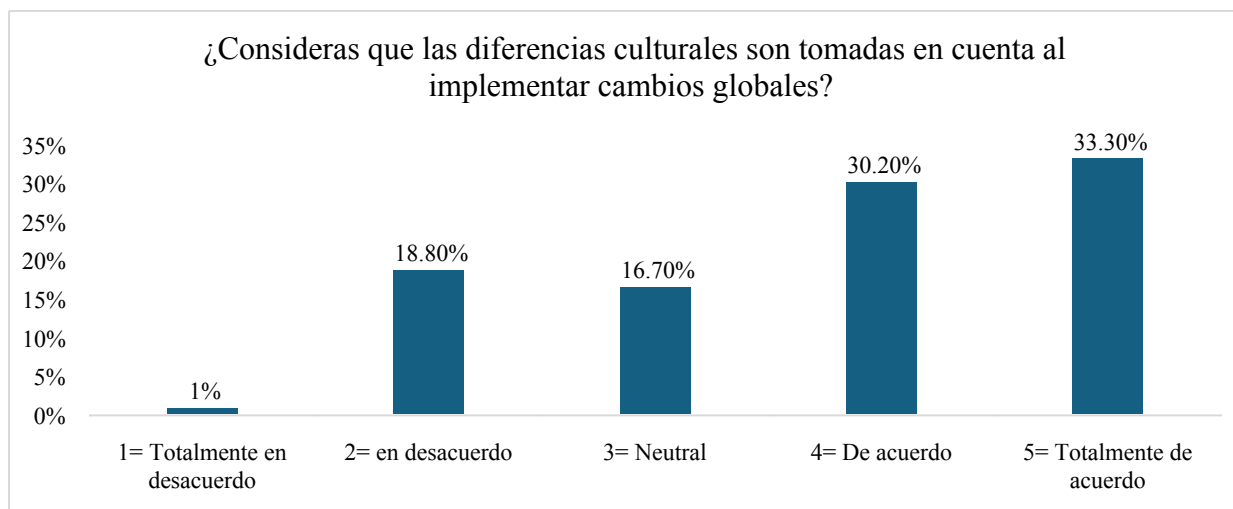
Pregunta 18. *¿Consideras que las diferencias culturales son tomadas en cuenta al implementar cambios globales?*

Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	1	1%
2= en desacuerdo	18	18.8%
3= Neutral	16	16.7%
4= De acuerdo	29	30.2%
5= Totalmente de acuerdo	32	33.3%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 28.

Pregunta 18. ¿Consideras que las diferencias culturales son tomadas en cuenta al implementar cambios globales?



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Los datos reflejan una percepción mayoritariamente favorable respecto a la consideración de las diferencias culturales en la implementación de cambios globales. Un 63.5% de los participantes se manifiesta de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que sugiere un esfuerzo organizacional por reconocer la diversidad cultural en los procesos de cambio. No obstante, un 16.7% mantiene una postura neutral y un 19.8% expresa desacuerdo, lo que evidencia oportunidades de mejora para integrar de manera más consistente la perspectiva cultural en las iniciativas de cambio a nivel global. La neutralidad podría reflejar falta de visibilidad de acciones concretas relacionadas con la adaptación cultural, mientras que el desacuerdo puede señalar experiencias donde los cambios fueron percibidos como estandarizados o poco ajustados a realidades regionales. En un entorno como el área Field and Channel de HP Inc., donde convergen múltiples regiones y contextos culturales, esta percepción resulta especialmente relevante.

En consecuencia, aunque se reconoce un esfuerzo organizacional, el análisis sugiere la necesidad de fortalecer la adaptación cultural de las iniciativas de cambio, asegurando que las diferencias regionales sean consideradas de forma explícita y consistente en su diseño e implementación.

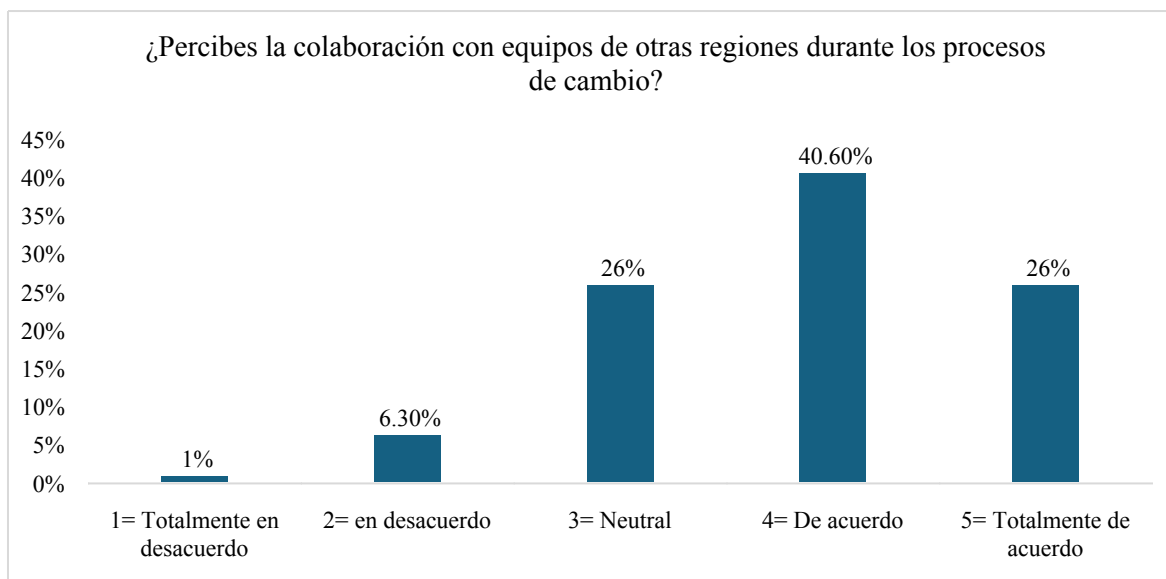
Tabla 26. *Colaboración con otros equipos durante los procesos de cambio.*

Pregunta 19. <i>¿Percibes colaboración con equipos de otras regiones durante los procesos de cambio?</i>		
Datos	Valor Absoluto	Valor Relativo
1= Totalmente en desacuerdo	1	1%
2= en desacuerdo	6	6.3%
3= Neutral	25	26%
4= De acuerdo	39	40.6%
5= Totalmente de acuerdo	25	26%

Fuente: Elaboración Propia (2026)

Figura 29.

Pregunta 19. *¿Percibes colaboración con equipos de otras regiones durante los procesos de cambio?*



Fuente: Elaboración Propia (2026)

La percepción de los participantes respecto a la colaboración con equipos de otras regiones durante los procesos de cambio es mayoritariamente positiva, aunque con matices relevantes. Un 66,7% de los encuestados se manifiesta de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo

que sugiere una base sólida de trabajo colaborativo a nivel interregional. No obstante, el 25,8 % en postura neutral y el 7,3 % en desacuerdo (33,1 % en conjunto) evidencian que un tercio de los participantes no percibe plenamente una colaboración efectiva entre regiones. La neutralidad podría reflejar experiencias limitadas de interacción o falta de claridad en los mecanismos de coordinación, mientras que el desacuerdo puede señalar desafíos concretos en alineación, tiempos de respuesta o diferencias culturales.

En un entorno global como el área Field and Channel de HP Inc., donde la coordinación interregional es clave para la implementación de cambios, esta brecha resulta estratégica. Por ello, aunque existe una base favorable, el análisis sugiere la necesidad de fortalecer la integración, comunicación y sincronización entre regiones para asegurar una ejecución más coherente de las iniciativas globales.

La pregunta 20, con un enfoque cualitativo, brinda a los colaboradores del departamento de Field and Channel un espacio para compartir sugerencias y recomendaciones que consideran oportunas para mejorar la gestión del cambio. Los resultados evidencian un alto nivel de participación, ya que únicamente un 13,1% de los colaboradores indicó no tener sugerencias, mientras que un 89,6% aportó comentarios y recomendaciones. Dichas aportaciones fueron analizadas y categorizadas en los siguientes ejes clave, los cuales reflejan los principales temas de interés y oportunidad:

Comunicación clara, oportuna y transparente.

- Explicar el porqué, para qué y el impacto del cambio (no solo el “qué”).
- Comunicar con mayor anticipación y evitar mensajes reactivos.
- Adaptar la comunicación según la audiencia (operativa, liderazgo, regiones).
- Asegurar coherencia y alineación entre líderes para evitar contradicciones.

Involucramiento temprano de los colaboradores.

- Escuchar a los equipos antes de tomar decisiones finales.
- Incluir a SMEs, agentes operativos y dueños de proceso desde el diseño.
- Crear espacios reales de retroalimentación antes y después de la implementación.
- Evitar enfoques top-down sin consulta previa.

Planeación estructurada y anticipada del cambio.

- Iniciar la gestión del cambio desde el inicio del proyecto, no al final.
- Definir objetivos claros, metas, responsables y seguimiento.
- Mapear actores claves (stakeholders) tempranamente para evitar omisiones y retrabajos.
- Realizar pilotos antes de implementaciones a gran escala.

Capacitación y acompañamiento efectivo.

- Brindar entrenamientos prácticos, suficientes y previos a la implementación.
- Asegurar acompañamiento post-implementación, no solo en el lanzamiento.
- Simplificar metodologías complejas (ej. ADKAR / Prosci) para uso operativo.
- Contar con documentación clara y accesible.

Rol del liderazgo y Change Management

- Desarrollar líderes como agentes activos del cambio.
- Contar con un rol formal de Change Management que coordine esfuerzos.
- Asegurar liderazgo visible, cercano y alineado durante todo el proceso.
- Reconocer el esfuerzo de los equipos y los avances logrados.

Consideración del impacto humano y cultural

- Tomar en cuenta diferencias culturales, zonas horarias y realidades regionales.
- Considerar carga laboral, balance vida–trabajo y situaciones personales.
- Reconocer el impacto emocional del cambio para reducir resistencia.
- Fomentar una cultura de confianza, seguridad y resiliencia.

4.3 Interpretación y Hallazgos de los resultados

En esta sección se realiza la interpretación de los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a colaboradores y las entrevistas realizadas a jefaturas del área Field and Channel de HP Inc. El análisis se presenta de forma estructurada y alineada con los objetivos específicos de la investigación, con el propósito de identificar las principales brechas y oportunidades de mejora en la gestión del cambio dentro del área estudiada.

4.3.1 Interpretación del Objetivo Específico 1

Evaluar las prácticas actuales de gestión del cambio implementadas en el área Field and Channel.

Los resultados obtenidos evidencian que, aunque existen iniciativas de gestión del cambio dentro del área Field and Channel, estas no siempre se implementan de forma estructurada o uniforme. A partir de la encuesta aplicada a los colaboradores, se identificó que una parte significativa percibe que la comunicación de los cambios no siempre se realiza con suficiente anticipación, lo cual puede generar incertidumbre y dificultar la adaptación a nuevas iniciativas.

Asimismo, las entrevistas realizadas a las jefaturas reflejan que, aunque existe intención de comunicar los cambios de manera clara, en algunos casos los tiempos de implementación limitan la planificación adecuada de la comunicación. Esta situación evidencia una brecha entre la planificación estratégica del cambio y su ejecución operativa.

Además, los resultados muestran que los espacios formales de retroalimentación posterior a la implementación no siempre están presentes, lo cual puede limitar la identificación de oportunidades de mejora y la sostenibilidad de las iniciativas. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Hayes (2022), quien señala que la comunicación anticipada y el seguimiento posterior son factores clave para la adopción efectiva del cambio organizacional.

En general, se evidencia que las prácticas actuales de gestión del cambio existen, pero requieren mayor estructuración y seguimiento para fortalecer su efectividad en un entorno global.

4.3.2 Interpretación del Objetivo Específico 2

Identificar las principales limitaciones en la implementación de los procesos de cambio.

A partir de los resultados obtenidos, se identificaron diversas limitaciones que influyen en la implementación de iniciativas de cambio dentro del área Field and Channel. Entre las principales limitaciones se encuentran la comunicación tardía de los cambios, la participación limitada de los colaboradores en etapas iniciales y la ausencia de mecanismos formales de seguimiento posterior.

Los resultados de la encuesta evidencian que algunos colaboradores consideran que sus opiniones no siempre son tomadas en cuenta antes de implementar nuevas iniciativas. Esta percepción puede generar menor compromiso y resistencia al cambio, especialmente en equipos que operan en entornos globales y multiculturales.

Asimismo, las entrevistas a jefaturas evidencian que las diferencias culturales y regionales también representan un desafío en la implementación de cambios globales. Estas diferencias pueden influir en la forma en que los colaboradores interpretan las iniciativas y en su disposición para adoptarlas.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Kotter (2012), quien destaca que la participación de los colaboradores y la comunicación efectiva son elementos fundamentales para reducir la resistencia al cambio y fortalecer la adopción de nuevas iniciativas.

En consecuencia, se identifican como principales limitaciones la falta de comunicación anticipada, la participación limitada de los colaboradores y la ausencia de mecanismos estructurados de seguimiento.

4.3.3 Interpretación del Objetivo Específico 3

Comparar las percepciones de personas colaboradoras y jefaturas.

Los resultados evidencian diferencias entre la percepción de las jefaturas y la de las personas colaboradoras respecto a la gestión del cambio. Mientras que las jefaturas consideran que la comunicación y el acompañamiento son adecuados, algunos colaboradores perciben oportunidades de mejora en estos aspectos.

Por ejemplo, las jefaturas indicaron que existen espacios de comunicación para informar sobre los cambios; sin embargo, los resultados de la encuesta muestran que no todos los colaboradores perciben estos espacios como suficientes o efectivos. Esta diferencia evidencia una brecha de percepción entre ambos niveles organizacionales.

Asimismo, se identificó que las jefaturas consideran que el liderazgo durante el cambio es activo; no obstante, algunos colaboradores señalaron la necesidad de mayor acompañamiento durante la implementación de nuevas iniciativas.

Estas diferencias de percepción reflejan la importancia de fortalecer la comunicación bidireccional y los mecanismos de retroalimentación, especialmente en equipos globales donde las dinámicas de trabajo pueden variar según la región.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Cornelissen (2020), quien indica que la alineación entre liderazgo y colaboradores es fundamental para asegurar la adopción efectiva del cambio organizacional.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo general de esta investigación fue analizar la gestión del cambio en las personas colaboradoras del área Field and Channel de HP Inc., Costa Rica, durante el primer cuatrimestre de 2026, con el fin de identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la implementación de estrategias efectivas de comunicación, adaptación cultural y gestión del cambio en entornos organizacionales globales.

A partir del análisis de los datos cuantitativos obtenidos mediante la encuesta aplicada a 96 colaboradores, y de los datos cualitativos derivados de las entrevistas realizadas a cuatro jefaturas del área, se establecen las siguientes recomendaciones y conclusiones.

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

El análisis de resultados en estudios de gestión del cambio no solo permite describir la situación actual de la organización, sino también generar conclusiones y recomendaciones orientadas a la mejora de los procesos organizacionales. En este sentido, la interpretación de los hallazgos resulta fundamental para identificar oportunidades de fortalecimiento en dimensiones clave como la comunicación, la participación y el seguimiento del cambio.

De acuerdo con Hayes (2022), la evaluación de los procesos de cambio organizacional debe enfocarse en comprender tanto los resultados obtenidos como las experiencias de las personas involucradas, con el fin de orientar acciones que favorezcan la efectividad y sostenibilidad de las iniciativas de transformación. Bajo este enfoque, el presente apartado integra conclusiones y recomendaciones alineadas con cada uno de los objetivos planteados, permitiendo vincular los hallazgos del estudio con acciones concretas de mejora en el área Field and Channel de HP Inc.

5.1.1 Objetivo General

Analizar la gestión del cambio en las personas colaboradoras del área Field and Channel de HP Inc., Costa Rica, durante el primer cuatrimestre de 2026, a partir de las dimensiones de comunicación, participación, adaptación cultural y seguimiento, determinando las principales brechas presentes en la implementación de iniciativas de cambio en un entorno organizacional global.

5.1.1.1 Conclusiones

1. El análisis evidenció que la gestión del cambio en el área Field and Channel se desarrolla sin un modelo formal estandarizado, lo que genera variaciones en la forma en que se comunican, implementan y dan seguimiento a las iniciativas de cambio.
2. Se identificaron brechas relevantes en las dimensiones de comunicación, participación y seguimiento, las cuales impactan la percepción de los colaboradores y su nivel de adopción frente a los procesos de transformación.
3. El contexto global del área influye en la gestión del cambio, generando diferencias en la experiencia de los equipos debido a factores como la coordinación interregional y los estilos de liderazgo.

5.1.1.2 Recomendaciones

1. Implementar un modelo estructurado de gestión del cambio que integre de manera estandarizada las dimensiones de comunicación, participación y seguimiento.
2. Fortalecer los mecanismos de comunicación organizacional para asegurar claridad, oportunidad y consistencia en la transmisión de los cambios.
3. Establecer herramientas de seguimiento y medición que permitan evaluar la adopción del cambio y realizar ajustes oportunos.

5.1.2 Objetivo Especifico 1

Evaluar las prácticas actuales de gestión del cambio implementadas en el área Field and Channel, en relación con los procesos de comunicación, participación y seguimiento, comprendiendo cómo se gestionan actualmente las iniciativas de cambio dentro de la organización.

5.1.2.1 Conclusiones

1. Las prácticas actuales de gestión del cambio se basan principalmente en esfuerzos operativos y no en un enfoque metodológico estructurado.

2. La comunicación del cambio es percibida de manera positiva en general; sin embargo, presenta oportunidades de mejora en términos de anticipación y consistencia.
3. Los mecanismos de seguimiento y retroalimentación posterior al cambio no se aplican de manera uniforme en todos los equipos.

5.1.2.2 Recomendaciones

1. Estandarizar las prácticas de gestión del cambio mediante lineamientos claros para la comunicación, participación y seguimiento.
2. Definir estrategias de comunicación anticipada que permitan preparar a los colaboradores antes de la implementación de cambios.
3. Implementar mecanismos formales de seguimiento que aseguren la evaluación posterior de las iniciativas de cambio.

5.1.3 Objetivo Especifico 2

Identificar las principales limitaciones en la implementación de los procesos de cambio en el área Field and Channel, reconociendo los factores organizacionales que influyen en su efectividad.

5.1.3.1 Conclusiones

1. Las principales limitaciones en la implementación del cambio se relacionan con la comunicación tardía, la participación limitada y la falta de seguimiento estructurado.
2. Existen factores organizacionales, como la falta de estandarización y la variabilidad en los estilos de liderazgo, que afectan la efectividad de la gestión del cambio.

5.1.3.2 Recomendaciones

1. Fortalecer la planificación del cambio, asegurando que la comunicación se realice de manera oportuna y estructurada.

2. Promover la participación temprana de los colaboradores en los procesos de cambio para aumentar el compromiso.
 3. Desarrollar programas de capacitación que permitan mejorar la preparación de colaboradores y jefaturas frente a los cambios.
3. La percepción de preparación para afrontar el cambio no es homogénea, lo que evidencia diferencias en el acceso a información y recursos.

5.1.4 Objetivo Especifico 3

Comparar las percepciones de personas colaboradoras y jefaturas respecto a la comunicación, la participación y la sostenibilidad de las iniciativas de cambio en un entorno organizacional global, evidenciando posibles diferencias en la experiencia de gestión del cambio dentro de la organización.

5.1.4.1 Conclusiones

1. Se evidencian diferencias entre la percepción de colaboradores y jefaturas en aspectos como la comunicación, la participación y el acompañamiento durante el cambio.
2. Mientras las jefaturas tienden a percibir mayor efectividad en la gestión del cambio, los colaboradores identifican oportunidades de mejora en la experiencia del proceso.
3. Estas diferencias reflejan la necesidad de fortalecer la alineación interna y los mecanismos de retroalimentación entre niveles organizacionales.

5.1.4.2 Recomendaciones

1. Implementar espacios formales de retroalimentación que permitan alinear las percepciones entre colaboradores y jefaturas.
2. Fortalecer el rol de las jefaturas como facilitadores del cambio, promoviendo un acompañamiento más cercano a los equipos.

3. Diseñar estrategias que permitan visibilizar la participación de los colaboradores y su impacto en las decisiones organizacionales.

Capítulo VI. Propuesta

El análisis desarrollado en los capítulos anteriores permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión del cambio del área Field and Channel de HP Inc., Costa Rica, durante el primer cuatrimestre de 2026. Si bien se evidencian esfuerzos importantes en comunicación, liderazgo y acompañamiento, también se identificaron brechas relacionadas con la anticipación estructurada de la comunicación, el involucramiento temprano de los colaboradores, la integración formal de la dimensión multicultural y la estandarización metodológica de los procesos de cambio.

Con base en los hallazgos obtenidos en el análisis cuantitativo (encuesta aplicada a 96 colaboradores) y cualitativo (entrevistas a jefaturas), se propone la implementación de un Modelo Integral de Gestión del Cambio Adaptativo Multicultural diseñado específicamente para el contexto global del área Field and Channel de HP Inc., Costa Rica.

6.1 Objetivo de la Propuesta

Diseñar un modelo estructurado de gestión del cambio para el área Field and Channel de HP Inc., basado en prácticas de comunicación anticipada, participación de los colaboradores, liderazgo activo y mecanismos de seguimiento de las iniciativas de transformación en un entorno organizacional global.

6.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

6.2.2 Sugerir cuatro fases operativas del modelo propuesto estableciendo sus objetivos, responsables, herramientas e indicadores de seguimiento para su futura aplicación.

6.2.1 Proponer un plan de capacitaciones en gestión del cambio dirigido a las personas colaboradoras y jefaturas, orientado al fortalecimiento de competencias clave según las necesidades identificadas en el diagnóstico.

6.2.3 Diseñar una encuesta de satisfacción para evaluar la percepción de las personas colaboradoras respecto al acompañamiento, la comunicación y la efectividad de las iniciativas de cambio.

6.3 Nombre de la Propuesta

Se propone la implementación de un Modelo Integral de Gestión del Cambio Adaptativo Multicultural, diseñado específicamente para el contexto global y multicéntrico del área Field and Channel. Este modelo busca institucionalizar prácticas efectivas ya existentes, integrándolas dentro de una estructura formal, sistemática y medible que permita asegurar la sostenibilidad de las transformaciones organizacionales.

6.4 Alcance de la propuesta

La propuesta se orienta al diseño de un modelo metodológico que sirva como guía para la gestión de iniciativas de cambio dentro del área Field and Channel de HP Inc.

El modelo se fundamenta en los hallazgos obtenidos durante el análisis de resultados, los cuales evidenciaron oportunidades de mejora en aspectos como:

- la anticipación en la comunicación de los cambios
- los espacios formales de participación para las personas colaboradoras
- el acompañamiento del liderazgo durante la implementación
- la existencia de mecanismos estructurados de seguimiento

A partir de estas necesidades identificadas, la propuesta plantea un modelo compuesto por cuatro fases que buscan estructurar el proceso de gestión del cambio y facilitar la adopción de nuevas iniciativas organizacionales en equipos globales.

6.5 Estructura del Modelo Integral de Gestión del Cambio

El modelo propuesto se compone de cuatro fases principales, las cuales permiten estructurar de manera progresiva la gestión de iniciativas de cambio dentro del área Field and Channel. Las fases del modelo son:

1. Identificación de Actores claves y Análisis de impacto.
2. Comunicación Estratégica anticipada.
3. Involucramiento de Embajadores de Cambio.

4. Implementación y Medición.

Cada fase responde a necesidades identificadas durante el diagnóstico realizado en esta investigación.

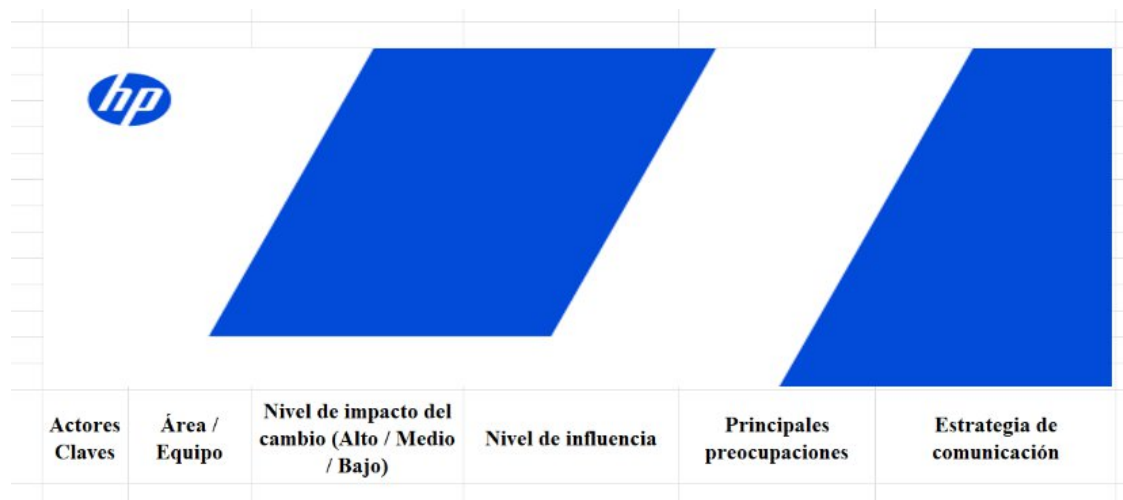
6.5.1 Fase I: Identificación de Actores Claves y Análisis de Impacto

Uno de los hallazgos del diagnóstico evidenció que, en algunos casos, los cambios organizacionales son percibidos por las personas colaboradoras como iniciativas que se comunican una vez que las decisiones ya han sido tomadas. Esta situación puede limitar la comprensión del impacto que los cambios tendrán en los equipos.

En respuesta ante esta necesidad, la primera fase del modelo propone realizar una identificación estructurada de los actores clave (stakeholders) y un análisis del impacto del cambio antes de iniciar la implementación de nuevas iniciativas.

Esta fase permite anticipar cómo el cambio puede afectar a los distintos equipos y facilita la planificación de estrategias de comunicación y acompañamiento adecuadas.

Figura 30. *Identificación de Actores Claves y Análisis de Impacto*



Fuente: Elaboración propia (2026)

6.5.3 Fase III: Involucramiento de Embajadores de Cambio

El diagnóstico también evidenció que la participación e involucramiento de los colaboradores puede influir positivamente en la aceptación de nuevas iniciativas organizacionales.

Por esta razón, la tercera fase del modelo propone la identificación de embajadores de cambio, es decir, colaboradores que participen activamente en la implementación de nuevas iniciativas y que puedan apoyar la comunicación y adopción del cambio dentro de sus mismos equipos.

Estos embajadores pueden participar en:

- Grupos piloto
- Sesiones de retroalimentación
- Validación de nuevos procesos

La participación temprana no solo contribuye a mejorar la calidad de las soluciones implementadas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia, compromiso y corresponsabilidad frente al cambio. Esta fase responde directamente a la brecha identificada en el estudio entre la intención del liderazgo de fomentar la participación y la percepción de los colaboradores respecto a su nivel real de involucramiento en los procesos de transformación.

Figura 32. *Plantilla de Acta y Documentación de Grupos Piloto*



Plantilla de Sesión de Grupo Piloto

Proyecto: _____

Región: _____

Facilitador (a): _____

Observaciones:

Fortalezas: _____

Riesgos: _____

Oportunidades de Mejora:

Para: Colaboradores y Jefaturas de Field and Channel.

Fuente: Elaboración propia (2026)

6.5.4 Fase IV: Implementación y Medición

Durante la ejecución del cambio, se contemplan acciones estructuradas de capacitación, acompañamiento y seguimiento continuo. Se recomienda establecer sesiones de formación específicas según el perfil de los colaboradores, desarrollar materiales de apoyo claros y accesibles, y habilitar espacios abiertos de comunicación donde se informe el progreso del proyecto, los logros alcanzados, los riesgos identificados y cualquier alineamiento o soporte adicional requerido.

El objetivo de esta fase es garantizar que los colaboradores comprendan plenamente qué está ocurriendo durante la implementación del cambio, cómo les impacta y cuáles son los siguientes pasos. Asimismo, busca anticipar y mitigar riesgos organizacionales mediante una comunicación oportuna y un monitoreo constante, fortaleciendo así la percepción de acompañamiento y estabilidad durante la transición

Figura 33. Plantilla de comunicación para Informar Actualizaciones del Proyecto

Resultados reales vs Presupuesto				Total	
Q1'25	Q2'25	Q3'25	Q4'25	\$XK/ \$XK Flash vs budget	XK/ \$ XK Investments
\$XK/\$XK					
Objetivos Estratégicos del Proyecto			Entregables Clave		
Problema/Riesgo	Acción requerida/Resolución	Responsable	Estado		
			G		
			Y		
			N		
Pendientes		Responsable	Estado	Fecha	
Design and deploy app			G	April 20	
Pilot deployment in Asia and France			R		
ADKAR Plan			Y		
[add here]			N		
Próximas Actividades					
Pilot A					
A					
A					

Actualización del Proyecto					
Nombre del Proyecto					
[Gerente del Proyecto]					
Estado del Proyecto	Factores claves que explican el estado del proyecto				
G	1. XXX 2. XXX				
Principales Logros del Proyecto hasta el momento:					
<ul style="list-style-type: none"> Deployment in India complete at 70 % complete increased adoption by 2% vs last month A 					
Resultados de las Métricas:					
Deliverable 1		Deliverable 2		Deliverable 3	
goal	actual	goal	actual	goal	actual
Resultados de la Adopción:					
Group Name	Go Live date	Adoption rate	Savings (USD)		
team1	Jan 1	20%	\$10k		
Soporte requerido de la Dirección:					
[what do you need from sponsors/stakeholders]		[sponsors name]	[Dateline]		
[what do you need from sponsors/stakeholders]		[sponsors name]	[Dateline]		

● En curso
 ● En riesgo
 ● Off Track
 ● No iniciado
 ● Completado

Fuente: Elaboración propia (2026)

6.6 Plan de Capacitaciones en Gestión del Cambio

Con el propósito de fortalecer las competencias organizacionales necesarias para una implementación efectiva del modelo propuesto, se establece un Plan de Capacitaciones en Gestión del Cambio dirigido tanto a jefaturas como a colaboradores del área Field and Channel. Esta iniciativa responde directamente a los resultados obtenidos en la pregunta número 10 del instrumento aplicado, donde, si bien la mayoría valoró positivamente la capacitación recibida, se identificó un porcentaje relevante de respuestas neutrales y en desacuerdo, lo que evidenció oportunidades de mejora en la pertinencia, alcance y consistencia de los procesos formativos.

El plan tiene como finalidad desarrollar habilidades clave relacionadas con liderazgo del cambio, comunicación estratégica, gestión de resistencia, adaptación cultural y participación en procesos de transformación. La formación no solo busca transmitir conocimientos teóricos, sino también proporcionar herramientas prácticas que faciliten la adopción y sostenibilidad de las iniciativas implementadas, contribuyendo así a consolidar una cultura organizacional más adaptable y alineada a un entorno global dinámico.

6.6.1 Justificación del Plan de Capacitaciones

El Plan de Capacitaciones propuesto se fundamenta en los hallazgos obtenidos a partir del diagnóstico realizado mediante la encuesta aplicada a colaboradores y las entrevistas a jefaturas. Este análisis permitió identificar brechas relacionadas con la percepción de efectividad de la capacitación, adaptación cultural, participación en procesos de cambio, liderazgo y sostenibilidad de las iniciativas implementadas.

En este sentido, aunque no se aplicó una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) independiente, los resultados del estudio cumplieron esta función diagnóstica al evidenciar áreas específicas que requieren de fortalecimiento, por tanto, la asignación de los temas del plan responde directamente a las oportunidades de mejora identificadas en el análisis de resultados. Diversos autores señalan que la capacitación constituye un elemento clave para facilitar la adopción de cambios organizacionales. En este sentido, Hiatt (2020) indica que el desarrollo de conocimientos y habilidades en los colaboradores es fundamental para que estos puedan implementar y sostener los nuevos procesos introducidos en una organización, lo que corresponde al componente knowledge del modelo ADKAR.

En consecuencia, el plan de capacitaciones propuesto busca fortalecer las capacidades de colaboradores y jefaturas para comprender, adoptar y sostener las iniciativas de cambio, contribuyendo así a una gestión del cambio más estructurada dentro del área Field and Channel.

Tabla 27. *Plan de capacitaciones*

Plan de capacitaciones				
Tema	Duración	Lugar de la capacitación	Involucrados	Responsable
Introducción a la Gestión del Cambio	2 horas	Virtual(Teams) o Presencial-Edificio HP Inc	Personas colaboradoras	Líder de Cambio (recurso interno ya existente)
Liderazgo del Cambio y Manejo de Resistencia	3 horas	Virtual(Teams) o Presencial-Edificio HP Inc	Jefaturas	Líder de Cambio (recurso interno ya existente)
Comunicación Estratégica en Procesos de Cambio	2 horas	Virtual(Teams) o Presencial-Edificio HP Inc	Jefaturas y Gerentes de Proyecto	Líder de Cambio (recurso interno ya existente)
Identificación de Stakeholders y Análisis de Impacto	2 horas	Virtual(Teams) o Presencial-Edificio HP Inc	Personas colaboradoras	Líder de Cambio (recurso interno ya existente)
Metodologías Formales de Gestión del Cambio (ADKAR y Kotter)	3 horas	Virtual(Teams) o Presencial-Edificio HP Inc	Personas colaboradoras	Líder de Cambio (recurso interno ya existente)
Medición de Adopción y Sostenibilidad del Cambio	2 horas	Virtual(Teams) o Presencial-Edificio HP Inc	Jefaturas y Gerentes de Proyecto	Gerente del Proyecto
Ciclos de Retroalimentación y Mejora Continua	2 horas	Virtual(Teams) o Presencial-Edificio HP Inc	Jefaturas y Gerentes de Proyecto	Líder de Cambio (recurso interno ya existente)
Adaptación Cultural en Entornos Globales	2 horas	Virtual(Teams) o Presencial-Edificio HP Inc	Jefaturas y Gerentes de Proyecto	Recursos Humanos y Jefaturas
Seguimiento Post-Implementación y Gestión de Riesgos del Cambio	2 horas	Virtual(Teams) o Presencial-Edificio HP Inc	Jefaturas y Gerentes de Proyecto	Gerente del Proyecto

Fuente: Elaboración propia (2026)

6.6.2 Presupuesto del Plan de Capacitaciones

La implementación del plan de capacitaciones no contempla inversión externa adicional, ni la contratación de consultores ni la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas, dado que se utilizarán recursos internos ya existentes en la organización. No obstante, con el fin de fomentar la participación activa y el compromiso sostenido de los colaboradores, se propone la utilización de incentivos internos mediante el programa corporativo de reconocimiento, llamado HP Points de la plataforma interna Recognition Center.

Estos puntos podrán ser asignados al instructor o colaboradores y jefaturas que completen satisfactoriamente las sesiones formativas, participen activamente en grupos piloto o demuestren liderazgo durante la implementación de iniciativas de cambio. Los HP Points podrán ser

canjeados por artículos, experiencias, viajes u otros beneficios disponibles dentro del programa corporativo vigente.

La utilización de incentivos internos no representa un gasto presupuestario adicional significativo, ya que forma parte de los mecanismos de reconocimiento ya establecidos en la organización. Sin embargo, su implementación estratégica contribuye a incrementar la motivación y participación de los colaboradores y fortalecer la sostenibilidad del cambio en el tiempo. Este enfoque se alinea con el principio de refuerzo positivo en la gestión del cambio, promoviendo la consolidación de nuevas prácticas mediante el reconocimiento institucional.

Tabla 28. *Programa de Reconocimiento e Incentivos*

Concepto	Tipo de Inversión	Impacto Esperado
Asignación de HP Points	Incentivo interno (programa existente)	Mayor participación y compromiso
Reconocimiento en Townhalls	No monetario	Refuerzo cultural del cambio
Certificado de participación	No monetario	Motivación y sentido de logro

Fuente: Elaboración propia (2026)

6.7 Instrumento de Evaluación: Encuesta de Satisfacción

La incorporación de una encuesta de satisfacción en el modelo propuesto responde a la necesidad de evaluar la efectividad de las iniciativas de cambio desde la perspectiva de las personas colaboradoras. En los procesos de gestión del cambio, no solo resulta relevante la implementación de nuevas prácticas, sino también la comprensión de cómo estas son percibidas y adoptadas dentro de la organización.

Este instrumento permite medir aspectos clave como la claridad de la comunicación, la participación, el acompañamiento de las jefaturas y la percepción general del proceso, factores identificados en la presente investigación como determinantes para una adecuada adopción del

cambio. Asimismo, facilita la identificación de oportunidades de mejora, la detección de posibles resistencias y el ajuste oportuno de las estrategias implementadas, contribuyendo a una toma de decisiones basada en evidencia y al fortalecimiento de la mejora continua.

En este sentido, la retroalimentación se posiciona como un elemento clave para consolidar el cambio, al permitir reforzar las nuevas prácticas y asegurar su sostenibilidad en el tiempo (Prosci, 2023; Hayes, 2022). De igual forma, la medición de la percepción de las personas colaboradoras favorece la comprensión del nivel de adopción y la efectividad del cambio dentro de la organización, aspecto fundamental en entornos globales y dinámicos donde los procesos de transformación requieren un monitoreo constante (Cornelissen, 2020).

[Ver apéndice IV para el detalle de la Encuesta de Satisfacción.](#)

6.8 Conclusiones de la Propuesta

1. El análisis realizado evidenció que la gestión del cambio en el área Field and Channel de HP Inc. se desarrolla principalmente a través de prácticas operativas y experiencias previas de los equipos, más que mediante un modelo formal estructurado. Si bien existen mecanismos de comunicación y coordinación, estos no siempre se encuentran estandarizados ni claramente definidos dentro de los procesos de transformación organizacional.
2. Los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores y la entrevista realizadas a las jefaturas permitieron identificar brechas en la comunicación del cambio, en los espacios de participación y en los mecanismos de seguimiento posterior a la implementación de iniciativas organizacionales. Estas brechas pueden generar incertidumbre en los equipos y afectar el nivel de adopción de nuevas prácticas o procesos.
3. El estudio también evidenció diferencias en la percepción del cambio entre colaboradores y jefaturas, particularmente en aspectos relacionados con la claridad de la comunicación, la oportunidad de participación en las iniciativas y el acompañamiento durante los procesos de transformación. Estas diferencias reflejan la necesidad de fortalecer los mecanismos de alineación interna.

4. A partir de los hallazgos obtenidos, se diseñó un modelo estructurado de gestión del cambio compuesto por cuatro fases: diagnóstico del cambio, planificación y alineación estratégica, comunicación y participación, implementación y acompañamiento, y medición y sostenibilidad. Este modelo busca proporcionar una guía organizada que facilite la planificación, ejecución y evaluación de futuras iniciativas de cambio en el área.
5. Asimismo, la investigación permitió identificar la necesidad de fortalecer las competencias relacionadas con la gestión del cambio dentro de la organización. En este sentido, se propone un plan de capacitaciones dirigido a colaboradores y jefaturas, orientado a desarrollar habilidades en liderazgo del cambio, comunicación estratégica, participación organizacional y seguimiento de iniciativas.

En términos generales, los resultados del estudio evidencian que una gestión del cambio más estructurada puede contribuir a mejorar la coordinación entre equipos globales, fortalecer la comunicación organizacional y facilitar la adopción de nuevas prácticas dentro del área Field and Channel.

6.8 Recomendaciones de la Propuesta

1. Se recomienda que el área Field and Channel de HP Inc. considere la implementación progresiva del modelo de gestión del cambio propuesto, adaptándolo a las características operativas del departamento y a las dinámicas de trabajo de los equipos globales.
2. Se sugiere fortalecer los mecanismos de comunicación organizacional durante los procesos de cambio, asegurando que la información sea clara, oportuna y accesible para todos los colaboradores involucrados en las iniciativas de transformación.
3. Es recomendable promover espacios de participación temprana que permitan a los colaboradores involucrarse en los procesos de cambio desde etapas iniciales, lo cual puede contribuir a generar mayor compromiso y reducir posibles resistencias durante la implementación.

4. Se recomienda desarrollar estrategias de capacitación en gestión del cambio, como las propuestas en el plan de formación incluido en esta investigación, con el fin de fortalecer las competencias de jefaturas y colaboradores en la gestión de iniciativas de transformación organizacional.
5. Asimismo, se sugiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación posterior a la implementación de cambios, utilizando indicadores como nivel de adopción del nuevo proceso, percepción de efectividad de la comunicación, participación en espacios de retroalimentación y satisfacción de los colaboradores con el proceso de cambio.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis de la gestión del cambio en entornos organizacionales globales, considerando variables como liderazgo, coordinación intercultural y dinámicas de colaboración en equipos distribuidos geográficamente.

Referencias

- Abarca Cordero, J. (2005). *Proyecto de graduación sobre la administración de la gestión del cambio en las organizaciones: Sensibilización, comunicación e integración del factor humano durante el proceso* [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/1315>
- Aguirre Portuguese, L. (2007). *Estudios de clima organizacional: Su importancia para la toma de decisiones en la administración de recursos humanos* [Tesis de licenciatura, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. <https://repositorio.ulacit.ac.cr>
- Almeida Enríquez, V. J. (2019). *Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6568/1/T2815-MDTH-Almeida-Propuesta.pdf>
- Anguera, M. T., Blanco-Villaseñor, A., Losada, J. L., Sánchez-Algarra, P., & Onwuegbuzie, A. J. (2018). Revisiting the difference between mixed methods and multimethod. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0700-2>
- Burnes, B. (2017). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 232–257.
- Cárdenas, F. (2022). *Estrategia de comunicación interna implementada por la Universidad del Pacífico para fortalecer la identidad en sus colaboradores en tiempos de la COVID-19* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe>
- Castro Herrera, M. (2006). *Rediseño organizacional para la Unidad de Gestión y Transferencia del Conocimiento para la Innovación (PROINNOVA)* [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica].
- Chiavenato, I. (2023). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- CINDE. (2022). *HP Costa Rica: Caso de éxito en servicios compartidos*. Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. <https://www.cinde.org>
- Contreras, J. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas* [Tesis de pregrado, Universidad de Buenos Aires]. <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE.
- DeVito, J. A. (2022). *The interpersonal communication book* (15th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Fernández, L. (1997). *La comunicación interna en las organizaciones*. Universidad San Francisco de Quito.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). SAGE.
- Froese, F. J., et al. (2025). Global virtual work: A review, integrative framework, and future research agenda. *Journal of International Business Studies*.
- Garrido, F. (2021). Cambio de cultura y gestión del cambio en la empresa. <https://www.garridofreshmentoring.com/gestion-del-cambio/>
- Greimel, N. S., & Gurtner, A. (2023). Virtual teams and transformational leadership: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*.
- Guzmán de la Rosa, A. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt>
- Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management* (6th ed.). Bloomsbury.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing* (12.ª ed.). Pearson Educación.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and practice*. Longman.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Manzano García, I. (2022). *La vigencia del modelo Kotter en la gestión del cambio: Un análisis empírico* [Tesis doctoral, Universidad Abat Oliba CEU].
- McKinsey & Company. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*.
<https://www.mckinsey.com>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.
- Oviedo Pacheco, J. D. (2023). *Gestión del cambio para la implementación de un nuevo modelo operativo en los procesos de compra en una compañía multinacional del sector farmacéutico* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario].
- Prosci. (2023). *Best practices in change management – 12th edition*. <https://www.prosci.com>
- Ramírez González, M. (2024). *Propuesta de una metodología de gestión del cambio organizacional basada en COBIT 2019 y mejores prácticas para la adopción de proyectos de TI en Constructora Concasa CRV S.A.* [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico de Costa Rica].
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson.
- Sevilla Zúñiga, L. (2021). *Modelo de cambio para la gestión del clima organizacional en una empresa transformadora de materia prima* [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica].
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4.ª ed.). Limusa.

Apéndices

Apéndice I. Cuestionario para colaboradores del departamento de Field and Cannel.

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar la percepción de los colaboradores del área de Field and Channel en HP Inc. Costa Rica respecto a la gestión del cambio organizacional y de procesos, considerando factores de comunicación, participación, capacitación, liderazgo y multiculturalidad. La información será confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Sección 1: Datos Generales

(Variables: sociodemográficas y contextuales)

1. **¿Género?**

Marque solo una opción

Masculino

Femenino

Prefiero no decirlo

2. **¿Edad?**

Marque solo una opción.

de 18 años a 25 años

de 26 años a 35 años

de 36 años a 45 años

de 46 años o más

3. ¿Tiempo de laborar para HP Inc? *

Marque solo una opción.

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 10 años
- Más de 10 años

4. ¿Departamento al que perteneces? *

Marque solo una opción.

- Dispatch Operations (Ashok Ganesan/ German Aguilar)
- Channel Operations (Catalina Vargas)
- Field Strategy Transformation & Enablement (Murielle Colombet)
- Business and Support Management (Jose Mattera)
- AMS Market Field and Channel (JP Aizza)
- Otro:

Sección 2: Comunicación, Participación en el cambio y Retroalimentación

(Variable: Comunicación organizacional y participación)

5. ¿En mi equipo se comunican de manera clara los cambios organizacionales?

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. *Marque solo una opción*

1 2 3 4 5



6. ¿Recibo la información sobre los cambios con suficiente anticipación?

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. Marque solo una opción.

1 2 3 4 5



7. ¿Siento que mi opinión es considerada antes de implementar los cambios?

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. Marque solo una opción.

1 2 3 4 5



8. ¿Después de un cambio, el equipo recibe espacios estructurados para dar retroalimentación?

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. Marque solo una opción.

1 2 3 4 5



9. ¿Percibo que la retroalimentación mejora la efectividad del cambio en mi equipo?

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. Marque solo una opción.

1 2 3 4 5



Sección 3: Capacitación, Recursos y Apoyo

(Variable: Capacitación y soporte organizacional)

10. ¿La capacitación brindada por la empresa me permite afrontar adecuadamente los cambios?

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. *Marque solo una opción.*

1 2 3 4 5



11. ¿Los recursos proporcionados por la empresa (tiempo, herramientas, soporte) son suficientes para adaptarme al cambio? 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. *Marque solo una opción.*

1 2 3 4 5



12. ¿Tengo espacios estructurados para expresar dudas o preocupaciones durante el proceso de cambio? 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. *Marque solo una opción.*

1 2 3 4 5



13. ¿He sido invitada o invitado a participar en grupos piloto o espacios formales de mejora durante iniciativas de cambio? *Marque solo una opción*

- Sí
- No

14. ¿Las ideas propuestas por las personas colaboradoras son consideradas y se reflejan en ajustes reales del proceso? *Marque solo una opción*

- Sí
- No

Sección 4: Liderazgo y Factores Multiculturales

(Variables: Comunicación, Empatía, Inclusión y Gestión del cambio)

15. ¿Consideras que tus líderes están preparados para gestionar el cambio de forma efectiva? 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. *Marque solo una opción.*

1 2 3 4 5



16. ¿El apoyo de mis líderes durante los procesos de cambio es accesible y oportuno?

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. *Marque solo una opción.*

1 2 3 4 5



17. ¿La comunicación organizacional durante los procesos de cambio es transparente?

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. *Marque solo una opción.*

1 2 3 4 5



18. ¿Consideras que las diferencias culturales son tomadas en cuenta al implementar cambios globales? 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. *Marque solo una opción.*

1 2 3 4 5



19. ¿Percibes colaboración con equipos de otras regiones durante los procesos de cambio? 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo. *Marque solo una opción.*

1 2 3 4 5



20. ¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar la gestión del cambio en la organización?

Pregunta Abierta.

Apéndice II. Preguntas de la Entrevista a Jefaturas.

Participantes de la Entrevista a Jefaturas del Área de Field and Channel.

Nombre	Cargo que Desempeña
Juan Manuel Cortes	Manager del Equipo de AMS Dispatch
Alexander Hernández	Manager del Equipo de Partner Service Monitoring
Catalina Vargas	Manager del Equipo de Channel Operations
German Aguilar	Manager de la Organización de AMS Dispatch

Buenos Días/Tardes, muchas gracias por su tiempo. Esta entrevista forma parte de una investigación cuyo objetivo es analizar la gestión del cambio en los equipos del área Field and Channel de HP Inc Costa Rica, con el fin de identificar oportunidades de mejora en las estrategias de comunicación, adaptación cultural y liderazgo de la gestión del cambio. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos y se mantendrá confidencial.

1. Describa una experiencia en la que haya tenido que liderar un proceso de cambio dentro del área de Field and Channel ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentó?
2. ¿Qué prácticas de comunicación considera más efectivas para que los equipos comprendan y adopten los cambios?
3. ¿Qué papel considera que desempeña el liderazgo a la hora de la implementación de un proceso de cambio?
4. ¿Qué acciones ha implementado para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores durante los periodos de transición?
5. ¿Qué tipo de herramientas, recursos o prácticas cree que resultan más útiles para apoyar a los equipos globales durante un proceso de cambio?
6. ¿Qué aprendizajes considera más relevantes y qué aspectos deberían mejorarse para fortalecer la gestión del cambio en el área?

Se agradece de manera especial la disposición para compartir experiencias y brindar retroalimentación. Dicho aporte será de gran valor para la investigación, ya que permitirá identificar áreas de mejora en la gestión del cambio e impulsar la formulación de estrategias más efectivas para su implementación.

Apéndice III. Encuesta de Satisfacción sobre el Modelo de Gestión.

La presente encuesta tendría como objetivo evaluar la percepción de las personas colaboradoras respecto a la efectividad del modelo de gestión del cambio implementado en el área de Field and Channel, HP Inc., Costa Rica.

Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la gestión del cambio. Por favor, seleccione la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo.

Escala de respuesta:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Sección 1: Comunicación del cambio

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
1	La información sobre los cambios fue comunicada de manera clara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Recibí la información con suficiente anticipación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Los canales de comunicación utilizados fueron adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 2: Participación

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
4	Se me brindaron espacios para expresar opiniones o dudas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Mi opinión fue considerada durante el proceso de cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 3: Acompañamiento y liderazgo

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
6	Recibí el apoyo necesario por parte de mi jefatura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	El acompañamiento facilitó mi adaptación al cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 4: Implementación del cambio

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
8	El cambio fue implementado de manera organizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Conté con los recursos necesarios para adaptarme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 5: Satisfacción general

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
10	Estoy satisfecho(a) con la gestión del cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	El modelo de gestión del cambio fue efectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Recomendaría este modelo para futuros cambios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pregunta abierta

13. ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse en la Gestión del Cambio?