



Artículo de Proyecto de Grado de la Maestría en Gestión de la Innovación

Halu: una solución que prepara a las personas para el éxito de las iniciativas empresariales.

Briyith Agreda Garcia, *B.agredagarcia@gmail.com.com* y Melissa Delgado Jaramillo, *Mdelgadoj3@gmail.com* Tutor(a): Juliana Jaramillo, *Julianaj80@gmail.com*

Abstract

Purpose - The aim of this study is to offer a straightforward, agile solution, Halu, to prepare employees for change confidently. Halu is easy to implement, delivers visible results, meets client needs, and ensures a positive user experience. Effective change management strategies are essential for organizations to adapt and thrive in a rapidly changing business environment.

Design/methodology/approach - The study employs the Double Diamond model and creative problem-solving. The four stages—Discover, Define, Develop, and Deliver—structure the approach. The Discover phase involved research, benchmarking, and interviews. In the Define phase, AI tools analyzed data. The Develop phase included ideation, prototyping, and user testing. The Deliver phase validated the business model and user experience.

Findings - Resistance to change and the need for effective communication are major challenges. Halu, a digital application, addresses these by transforming mindsets and behaviors through gamification and AI, offering personalized, engaging experiences. Key components include onboarding, expectation campaigns, interactive challenges, real-time analysis, and reinforcement campaigns. Interviews emphasized the importance of employee awareness and motivation.

Practical implications - Halu integrates digital tools with human-centric methods, offering a customizable and adaptable solution across sectors. By combining gamification with AI-driven personalization, Halu enhances engagement, reduces resistance, and improves organizational adaptability. It effectively addresses the critical preparatory phase of change.

Originality/Value – This study contributes an innovative solution to change management, focusing on sustainability through continuous engagement and support. Halu's personalized approach makes it a valuable tool for modern businesses, ensuring effective and maintained change implementation.

Keywords

Change management, people, resistance to change, transformation, gamification, data analytics, artificial intelligence.

I. INTRODUCCIÓN

No es más fuerte la especie que sobrevive, tampoco el más inteligente el que sobrevive, es aquel que es más adaptable al cambio (Darwin, 1859). Hoy en día las organizaciones se enfrentan al reto de actuar en un entorno donde lo «normal» es el cambio constante. Factores como el rápido avance de la tecnología o el aumento de la competencia, hacen que los modelos lineales de gestión del cambio hayan dejado de ser efectivos y no se adapten a esta nueva realidad (Junquera, 2020). En este entorno dinámico, la gestión del cambio estratégico se ha convertido en un catalizador indispensable, aunque a menudo infrautilizado, para fomentar la resiliencia organizacional e impulsar el éxito. (St Pierre, 2024).

La gestión del cambio es un tema candente entre las organizaciones en el mundo rápidamente cambiante de hoy, donde hay que mantenerse al día con las demandas de los consumidores y las partes interesadas, las políticas de seguridad pública, la competencia cada vez mayor, los cambios tecnológicos y los nuevos entendimientos culturales.

A. ¿Qué es la gestión del cambio?

La gestión del cambio se ha definido como "el proceso de transformación organizativa que implica una serie de pasos secuenciales destinados a ayudar a las organizaciones a aumentar su capacidad para cambiar y, en última instancia, a mejorar su rendimiento" (Kotter, 1996). Senge (1990) en su libro "La quinta disciplina", describe la gestión del cambio como "el arte de facilitar el movimiento de una situación a otra, de un estado a otro, de un patrón a otro. Es un proceso que requiere habilidades, herramientas y técnicas específicas para asegurar que el cambio se realice de manera efectiva y sostenible". Lewin, Lippitt y White (1940) pioneros en el estudio del cambio organizacional, definieron la gestión del cambio como "el proceso de movilizar a las personas y recursos de una organización para pasar de un estado actual a un estado futuro deseado".

La gestión del cambio es un enfoque estructurado para garantizar que los cambios se implementen de manera suave y efectiva, llevando a la organización desde su estado actual hasta el deseado. Implica herramientas, procesos y técnicas para gestionar el lado humano del cambio y lograr el resultado deseado dentro de la empresa. La gestión de cambio organizacional no sólo se centra en el cambio organizacional, sino también en cómo afecta a cada miembro de la empresa (Delegate, 2023).

B. Modelos de Gestión del Cambio

Modelo de Lewin: Este modelo propone un enfoque de tres

etapas para el cambio: descongelamiento, movilización y recongelamiento. Se enfoca en la necesidad de crear una urgencia para el cambio, implementar acciones y consolidar los nuevos comportamientos. Fue publicado en la década de los 50 y es probablemente la base teórica para muchos de los modelos posteriores y más recientes. (Castro, 2019).

Modelo de Kotter: es un proceso de 8 pasos para liderar el cambio: 1. Cree sentido de urgencia. 2. Forme una coalición poderosa. 3. Cree una Visión para el Cambio. 4. Comunique la Visión. 5. Supere los obstáculos. 6. Asegure Ganancias a Corto Plazo. 7. Construya sobre el Cambio. 8. Ancle el Cambio a la Cultura Organizacional. (Little, 2014).

Modelo ADKAR: Es un método creado por Prosci. Ellos investigan el cambio organizacional, y creen que el cambio es un producto acumulativo de los viajes de cambio personal de cada individuo dentro de la organización. El cambio organizacional sucede cuando las personas progresan a través de estas cinco condiciones. 1. Conciencia de la necesidad del cambio. 2. Deseo de participar y apoyar el cambio. 3. Conocimiento sobre cómo cambiar. 4. Habilidad de implementar las habilidades y conductas requeridas. 5. Refuerzo para sostener el cambio. Estas cinco condiciones siguen el orden natural en el que un individuo experimenta el cambio. (Little, 2014).

C. Impacto de la Gestión del Cambio en las Organizaciones

El cambio organizacional es necesario para que las empresas tengan éxito y crezcan. La gestión del cambio impulsa la adopción y el uso exitoso del cambio dentro de la empresa. Permite a los empleados comprender y comprometerse con el turno y trabajar de forma eficaz durante el mismo (Tim Stobierski, 2020).

Hasta la fecha, importantes esfuerzos en pro del cambio han ayudado a algunas organizaciones a adaptarse de manera significativa a las condiciones cambiantes, han mejorado la posición competitiva de otras, y han ubicado a algunas en posición de contar con un mejor futuro. (Kotter, 2006). Las investigaciones han demostrado consistentemente que la salud de una organización se correlaciona con su desempeño financiero: cuando las empresas invierten en salud, desarrollo de capacidades y personas, el rendimiento se beneficia. (Hatami et al., 2023).

Sin una gestión eficaz del cambio organizacional, las transiciones empresariales pueden ser impredecibles y costosas en términos de tiempo y recursos. También pueden resultar en una menor moral de los empleados y en el desarrollo de habilidades. La reacción y adaptación de una empresa al cambio también es una consideración crítica para

las partes interesadas clave, como inversores, proveedores y posibles empleados, a la hora de decidir si trabajar con o para una empresa. Como resultado, la falta de una gestión eficaz del cambio puede llevar al fracaso de una organización. (Tim Stobierski,2020).

Si bien las organizaciones necesitan una gestión del cambio, a menudo puede ser un punto de frustración para los líderes que intentan implementar un enfoque tradicional de gestión del cambio. No tienen tiempo para formación adicional, la gente vuelve a sus viejos hábitos poco después y los ejecutivos, gerentes y empleados se distraen con la urgencia (Samuel, 2022). En el último estudio de Mejores Prácticas de Prosci, la falta de consciencia ha sido citada como la razón número uno de resistencia de los empleados. Los participantes del estudio describen que los empleados comúnmente no se oponen a la solución ni a la nueva forma de hacer el trabajo. Los empleados suelen resistirse al cambio porque nadie les explica de forma clara y convincente por qué el cambio es necesario en primer lugar. Al pasar por alto o ignorar la consciencia, los proyectos enfrentaron mucha más resistencia, en última instancia, retrasando el avance y reduciendo el retorno de inversión (ROI). (Prosci, 2023). Hasta cierto grado, el aspecto negativo del cambio resulta inevitable. Siempre que las comunidades humanas se ven obligadas a ajustarse a condiciones cambiantes, el dolor se hace presente. Pero una proporción significativa del desperdicio y la angustia que hemos presenciado en la última década sí es evitable. (Kotter, 2006).

Las transformaciones corporativas todavía tienen una tasa de éxito miserable, a pesar de que los académicos y consultores han mejorado significativamente nuestra comprensión de cómo funcionan. Los estudios informan sistemáticamente que alrededor de tres cuartas partes de los esfuerzos de cambio fracasan: o no logran generar los beneficios previstos o se abandonan por completo. (Anand & Louis, 2017).

La directora de Soluciones a Clientes de Prosci, explicó sobre la gestión del cambio que “no es simplemente una respuesta a la incertidumbre; es una estrategia proactiva para adoptar el futuro con confianza y determinación. Implica un enfoque estructurado y sistemático para guiar a las personas y las organizaciones a través de transformaciones, ya sean grandes o pequeñas”. Dentro de las consecuencias a nivel organizacional que tendrían las empresas al no tener consciencia sobre la gestión del cambio, se explicó que estarían en riesgo de tener una mayor tasa de proyectos fallidos, una rotación mayor de empleados valiosos y una pérdida en la productividad. En el Estudio de Capacidad de Cambio Organizacional 2023 presentado por la Universidad de los Andes y Acrip, se estableció que de las 150 empresas participantes en el estudio en Colombia, solo 8% tenían

incorporadas en sus proyectos un enfoque en la gestión del cambio, mostrando un nivel de madurez 4; por su parte 39% estarían en un nivel 3, incorporando en algunos de sus procesos la gestión del cambio. De la misma manera, 19% y 34% estarían en niveles uno y dos, no mostrando una consciencia sobre la importancia de la gestión del cambio en el ámbito organizacional, lo que significa que 53% de la muestra no tiene incorporado en sus proyectos empresariales este aspecto. (Salazar, 2023).

Los programas típicos destinados a cambiar la cultura corporativa para abordar más eficazmente los desafíos organizacionales a menudo no logran tener un efecto duradero (Hugander, 2023). El problema es que la gestión del cambio tradicional ya no es eficaz (Samuel, 2022). La tradicional gestión descendente del cambio se está quedando atrás, porque los empleados necesitan un enfoque de gestión del cambio que sea atractivo, humanizador y transparente (Turner, 2022).

Las metodologías de cambio están estancadas en una era predigital (Ewenstein et al., 2015). Las grandes empresas participan cada vez más en múltiples programas de cambio simultáneos, que a menudo involucran a decenas de personas en numerosas geografías. Si bien los talleres y cursos de capacitación tradicionales tienen su lugar, no son efectivos a escala y avanzan lentamente. La gestión del cambio tal como se aplica tradicionalmente está obsoleta (Ewenstein et al., 2015). La buena noticia es que si se invierte el modelo, se pueden obtener resultados significativos, mensurables y sostenibles en tan solo unos meses (Samuel, 2022).

Sabemos, por ejemplo, que el 70 por ciento de los programas de cambio no logran sus objetivos, en gran parte debido a la resistencia de los empleados y la falta de apoyo de la dirección. También sabemos que cuando las personas están realmente comprometidas con el cambio, es un 30 por ciento más probable que se mantenga. Si bien las empresas se han obsesionado con cómo utilizar lo digital para mejorar sus negocios orientados al cliente, la aplicación de herramientas digitales para promover y acelerar el cambio interno ha recibido mucho menos escrutinio. La aplicación de nuevas herramientas digitales puede hacer que el cambio sea más significativo (y duradero) tanto para las personas que lo experimentan como para quienes lo implementan (Ewenstein et al., 2015).

Ante esto, se necesita adoptar una perspectiva revolucionaria en el diseño organizacional, uno que aprenda y se adapte a las realidades cambiantes, que aproveche tanto la inteligencia humana como la artificial de manera innovadora, y se beneficie de los ecosistemas de negocios cada vez más interconectados (Ureña,2023). La llegada de las herramientas de cambio digital llega en el momento justo. Las

organizaciones de hoy deben ofrecer simultáneamente resultados rápidos y un crecimiento sostenible en un entorno cada vez más competitivo. Se ven obligados a adaptarse y cambiar en un grado sin precedentes: los líderes tienen que tomar decisiones más rápidamente; los directivos tienen que reaccionar más rápidamente ante las oportunidades y amenazas; los empleados de primera línea deben ser más flexibles y colaborativos. Dominar el arte de cambiar rápidamente es ahora una ventaja competitiva fundamental. (Ewenstein et al., 2015).

El presente trabajo de grado, tiene como objetivo ofrecer a las empresas una solución simple y ágil que prepare a los colaboradores para enfrentar con confianza los cambios; una solución fácil de implementar que genere resultados visibles para las organizaciones, que satisfaga las necesidades de los clientes potenciales, y finalmente, asegure una experiencia de usuario positiva.

En este artículo académico, teniendo en cuenta los modelos establecidos de Gestión del Cambio por destacados teóricos como Lewin, Kotter y Prosci, se presenta el análisis de los puntos en común de los modelos existentes, las oportunidades de innovación identificadas y la solución diseñada para ayudar a las empresas a incrementar el porcentaje de éxito de sus iniciativas a partir de la preparación de las personas para enfrentar cambios. En la sección de Materiales y Métodos, se describe detalladamente el enfoque metodológico empleado. En la sección de Resultados y Discusión, se presentan los hallazgos obtenidos durante el estudio. Finalmente, en las Conclusiones, se resumen los aprendizajes clave derivados del proyecto, las posibles limitaciones del enfoque, y las áreas para investigaciones futuras.

Con este trabajo, se pretende contribuir al avance del campo de la gestión del cambio, proporcionando a las empresas una perspectiva innovadora y práctica para enfrentar los desafíos del entorno empresarial en constante cambio.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque metodológico empleado en este estudio se basó en el modelo del Doble Diamante y el proceso creativo de solución de problemas. El Doble Diamante es una representación visual del proceso de diseño e innovación que proporciona una estructura clara y flexible para abordar desafíos complejos y encontrar soluciones innovadoras. Este modelo consta de cuatro etapas: Descubrir, Definir, Desarrollar y Entregar, cada una con un enfoque específico para guiar el proceso de diseño (Design Council, (s. f.)).

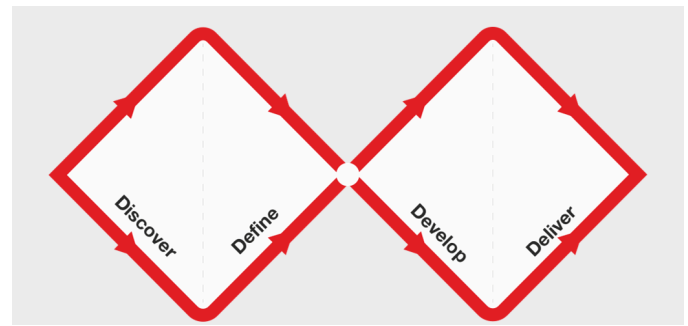


Fig. 1. The Double Diamond. Fuente: Design Council.

A. Etapa 1: Descubrir

En la primera fase del Doble Diamante, el objetivo es comprender a fondo el problema que se va a abordar y las necesidades de las partes interesadas involucradas. Se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Investigación de Escritorio: Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre gestión del cambio y métodos de preparación para enfrentar cambios en entornos organizacionales. La investigación incluyó 30 fuentes entre estudios académicos, libros, informes de consultoría y artículos de revistas especializadas. Se recopiló información sobre los principales enfoques teóricos y prácticos en gestión del cambio, así como casos de éxito.

Benchmarking: Se realizó una investigación de 6 soluciones existentes en el mercado utilizadas por las organizaciones para apalancar sus modelos de gestión del cambio. En el mercado existen diferentes soluciones que abordan la gestión del cambio desde diferentes etapas y puntos de vista, para este proyecto se seleccionaron 3 competidores principales, el primero de ellos Kinnto, una solución digital que como propuesta de valor despierta la mejor versión de las personas usando WhatsApp y secuencias de contenidos cortos, el segundo competidor es Sweepi, una solución digital que simplifica, acelera y mejora la experiencia de transformación cultural de las empresas, generando un impacto positivo en la forma de trabajar a través de la tecnología; estas soluciones se agruparon en una categoría de competidores denominada "Soluciones Digitales". Otra categoría de competidores son los "Consultores Especializados" en Gestión del cambio, soluciones más tradicionales que se encargan de asesorar y ayudar a las organizaciones a gestionar eficazmente los cambios en estructuras, procesos o culturas internas, incluyendo análisis y diagnóstico, planificación estratégica, comunicación y capacitación, gestión del impacto y evaluación.

Entrevistas a Expertos y Usuarios: Durante esta etapa, se llevaron a cabo un total de 12 entrevistas, distribuidas entre 1 experto en gestión del cambio, 5 líderes de gestión del cambio

de diversos sectores empresariales, y 6 colaboradores de diferentes organizaciones (considerados potenciales usuarios de la solución).

B. Etapa 2: Definir

Una vez recopilada la información en la fase de Descubrir, se define claramente el problema y se establecen objetivos específicos para la solución propuesta:

Análisis de la Información Recopilada: Se realizó un análisis exhaustivo de los datos recopilados en la fase de Descubrir utilizando herramientas de Inteligencia Artificial. Esta tecnología permitió realizar un análisis cualitativo de los datos, identificando patrones, tendencias y oportunidades de innovación en la gestión del cambio dentro de las organizaciones. Finalmente, se logra organizar y categorizar los datos de manera eficiente, identificando los principales conceptos y desafíos que enfrentan las empresas en su proceso de cambio.

Aplicación del proceso creativo de solución de problemas (etapa clarificar): Se llevó a cabo la primera etapa del proceso creativo de solución de problemas, conocida como Clarificar. Durante esta fase, se trabajó en definir claramente el problema y la pregunta reto a resolver. Se realizó un análisis detallado de las necesidades y expectativas de los usuarios involucrados en el proceso de cambio, así como de las causas subyacentes del problema identificado. Además, se establecieron los límites y alcances del proyecto, delineando las áreas específicas que serían abordadas en la búsqueda de soluciones innovadoras. Esta etapa fue fundamental para establecer una base sólida y comprensiva sobre la cual se construirían las futuras etapas del proceso, garantizando una comprensión compartida entre los miembros del equipo y una dirección clara hacia la resolución efectiva del problema.

C. Etapa 3: Desarrollar

En la fase de Desarrollar, se generan y evalúan soluciones potenciales para abordar el problema definido:

Aplicación del proceso creativo de solución de problemas (etapa ideación): Se lleva a cabo una sesión colaborativa de generación de ideas, donde se explora un amplio espectro de soluciones creativas. Utilizando técnicas como la lluvia de ideas y la lluvia de ideas silenciosa, se fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo para impulsar la creatividad y la innovación. Posteriormente, se inicia el proceso de convergencia, donde se seleccionan las ideas más prometedoras utilizando la técnica Hits, que prioriza las soluciones más relevantes y viables.

Prototipado y Pruebas: Una vez seleccionada la idea más relevante, se procede al desarrollo de un prototipo de baja resolución con el objetivo de probar su viabilidad y obtener retroalimentación de los usuarios. Se realizó la validación con 7 personas: 3 líderes de Gestión del Cambio y 4 colaboradores en organizaciones (potenciales usuarios de la aplicación). Se recopila información detallada sobre la experiencia del usuario, identificando puntos fuertes y áreas de mejora. (Anexo 1). Con base en estas recomendaciones, se ajusta la propuesta y se diseña un prototipo de media-alta resolución, que refleje con mayor precisión la solución final y permita una evaluación más precisa por parte de los usuarios. (Anexo 2).

Modelo Canvas: Paralelamente al desarrollo del prototipo, se construye el modelo de negocio de la solución utilizando el Modelo Canvas. Este modelo proporciona una estructura clara y concisa para definir los diferentes aspectos del negocio, incluidos los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Esta herramienta ayuda a visualizar y comprender cómo la solución generará valor para los clientes potenciales de manera directa y estructurada, permitiendo una planificación estratégica más efectiva y una toma de decisiones informada.

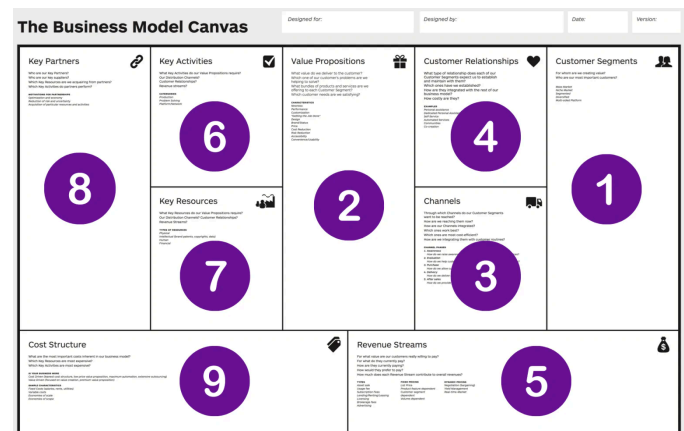


Fig. 2. The Business Model Canvas. Fuente: IEBS School

D. Etapa 4: Entregar

Finalmente, en la fase de Entregar, se valida el interés del modelo de negocio, la experiencia de la solución y la intención de compra:

Validación experiencia y modelo de negocio: Se realizan validaciones con usuarios prospectos para evaluar la intención de compra y posibles mejoras del modelo y la herramienta. La propuesta de Halu fue validada con 6 líderes de Organizaciones de diferentes sectores en un taller de

inmersión virtual. Se recopila retroalimentación detallada sobre la experiencia del usuario y se realiza un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos. Esta validación es crucial para asegurar que la solución desarrollada cumpla con las expectativas y necesidades de los usuarios, garantizando su aceptación y adopción en el mercado. (Anexo 1).

Definición de horizontes: Basándose en las validaciones realizadas con los usuarios, se definen 3 horizontes con las oportunidades de escalabilidad de la solución y el modelo de negocio propuesto. Se identifican áreas de mejora y se establecen objetivos claros para el crecimiento futuro de la solución. Esta etapa permite planificar estratégicamente el futuro desarrollo y expansión del negocio, asegurando su sostenibilidad a largo plazo y su capacidad para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A. Etapa 1: Descubrir

En las entrevistas realizadas, se identificaron 7 conjuntos de conceptos o retos más mencionados en relación con los puntos clave de la gestión del cambio en las organizaciones. Estos conceptos son:

- Resistencia al cambio + Comunicación efectiva
- Cultura de experimentación segura
- Involucramiento + Barreras + Formación
- Estrategias + Cultura + Liderazgo
- Resistencia al cambio + Formación
- Comunicación efectiva + Medición de impacto
- Habilidades digitales + Resistencia al cambio

Como resultado en la siguiente gráfica se cuantifica el número de veces que fue mencionado el concepto por los entrevistados:

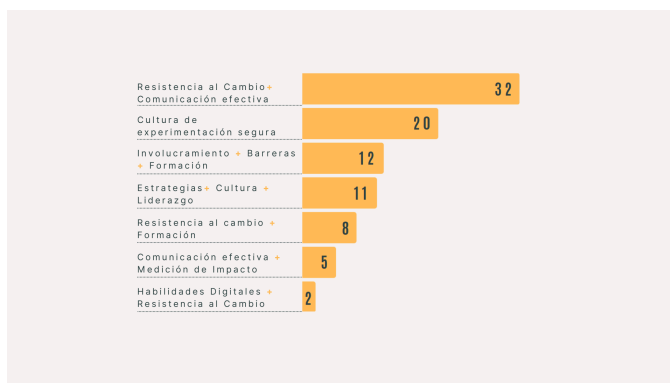


Fig. 3. Ranking Comentarios Entrevistas a profundidad. Fuente: Autoría propia.

Se identificó que el principal desafío en las empresas que afecta el éxito de la implementación de las iniciativas organizacionales es la resistencia al cambio y la necesidad de establecer una comunicación efectiva sobre los cambios para convertir a los colaboradores en aliados de los proyectos.

Además, algunos comentarios de los entrevistados son conceptos valiosos que clarifican ítems relevantes a tener en cuenta en la Gestión del Cambio:

"Hacer conciencia de algo: principio inicial del cambio" - Henry Lozada, Director de Gestión del Cambio en Banco de Occidente.

"Los procesos de cambio deben volverse aspiracionales, que toda la organización se quiera montar en el bus" - Alexander Gutiérrez, Gerente de Canales en Banco de Occidente.

"Es fundamental lograr que las personas sean conscientes de que se requiere ese cambio; este proceso se debe complementar con motivadores" - Santiago Paz Sáenz, Líder de Experiencia del Cliente en Honda.

B. Etapa 2: Definir

Teniendo en cuenta los modelos de Gestión del Cambio planteados por los principales autores Lewin, Prosci (ADKAR) y Kotter, se realiza un integración de los mismos, obteniendo como resultado las fases principales que componen la gestión del cambio:

- Fase Preparatoria del Cambio: Preparación del terreno para la concienciación sobre la necesidad del cambio; este proceso debe estar acompañado por motivadores que generen el deseo de querer formar parte de este cambio.
- Fase Generación del Cambio: Enfocada en la implementación del cambio, con herramientas y acciones orientadas a proyectos específicos más que a cambios organizacionales generales.
- Fase Mantenimiento del Cambio: Orientada a mantener los esfuerzos de cambio a lo largo del tiempo.

Insights
Me gustaría comunicar con claridad a toda la organización los cambios y que esta comunicación motive a las personas porque esto garantiza la efectividad del cambio, pero no encuentro una forma clara y sencilla de hacerlo.
Me gustaría mostrar resultados y generar valor porque es así como las personas se movilizan a cambiar pero es un proceso complejo que requiere experimentación continua, tiempo, esfuerzo, recursos y acompañamiento.
Me gustaría enfocar mis esfuerzos de comunicación en las personas que se adaptan mejor al cambio porque son aquellas que generan resultados y podrían movilizar a las personas resistentes pero no es fácil identificarlas rápidamente
Me gustaría que los procesos de cambio sean aspiracionales por que esto asegura que todos los colaboradores sean parte del cambio pero no encuentro la forma que me ayude a mostrar beneficios y motivar a las personas
Me gustaría sensibilizar y generar conciencia en las personas de la necesidad de cambio porque esto prepara el camino para implementar iniciativas de una forma más efectiva, pero es un proceso que no es fácil de medir y debe ir acompañado de acciones concretas.
Me gustaría una herramienta que sensibilice a las personas, las motive y las acompañe en el proceso de alcanzar cambios porque la organización necesita aprender a autogestionarse pero las soluciones actuales continúan siendo tradicionales

Fig. 4. Insights entrevistas con líderes y expertos en Gestión del Cambio. Fuente: Autoría propia.

Con base en el análisis realizado de los principales modelos de Gestión del Cambio, los hallazgos e insights identificados en las entrevistas, se concluye que la fase inicial de preparación del cambio es fundamental para que este se materialice con éxito en los proyectos e iniciativas organizacionales. Por lo tanto, el alcance del proyecto se centra en esta primera fase (Preparación del Cambio).

C. Etapa 3: Desarrollar

Proceso creativo, prototipado y pruebas:

Tras definir el enfoque y desarrollar el proceso creativo de solución de problemas, nace Halu, una solución digital que a través del uso de una app con contenido gamificado e interactivo, busca transformar el mindset y los comportamientos de los colaboradores, entiéndase por mindset la forma que tienen las personas para enfrentarse a un reto (Dweck, 2007), y los comportamientos como las actividades expresadas físicamente por el ser humano y todos sus procesos mentales manifestados por medio de expresiones orales como los sentimientos y los pensamientos que un individuo manifiesta cuando se encuentra en una situación en particular (Cobo, 2023). Halu se enfoca en transformar los siguientes mindsets:

- Growth mindset: fomenta una mentalidad orientada a la búsqueda de oportunidades para aprender, adquirir nuevas habilidades y mejorar las existentes. (Bello, 2024)
- Resiliencia: fortalece la capacidad de adaptación y recuperación frente a desafíos. La resiliencia refleja la confluencia dinámica de factores que promueven la adaptación positiva a pesar de la exposición a experiencias adversas (Truffino, 2010)
- Proactividad: promueve la anticipación y toma de decisiones proactivas. Esta forma de comportamiento

se produce cuando aceptas la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan y tomas la iniciativa (Sáez, 2023).

- Mentalidad colaborativa: estimula el trabajo en equipo y la empatía. Este tipo de competencia se da cuando las personas somos capaces de compartir ideas, pensamientos y enfoques con un solo fin: el bien común. (Sabater, 2024)
- Curiosidad: impulsa el deseo constante de aprender y explorar. El filósofo y psicólogo William James llamó en 1899 a la curiosidad como el “impulso hacia una mejor cognición”, en otras palabras, el deseo a entender lo que no entendemos (Gonzalez, 2020).

De acuerdo a lo definido se construye el primer prototipo de baja resolución, se realiza posteriormente la validación del mismo obteniendo comentarios relevantes como:

“Debe ser rápido pero efectivo, para no desanimarme desde el principio”, Claudia Gonzalez.

"Estaría dispuesto a invertir entre 10 a 15 minutos diarios, especialmente si los retos son interesantes y me ofrecen un aprendizaje valioso", Fernanda Gonzalez.

"¿Cuál es la propuesta de valor para el cliente en cuanto al relacionamiento y cómo se asegura la adopción de la app en los colaboradores?", Juliana Jaramillo.

Esta validación generó como resultado ajustes en el prototipo de la app (funcionalidades) y la necesidad de robustecer la propuesta para convertirla en una solución integrada con componentes que generan toda una experiencia alrededor del uso de la app y que garantizan su adopción.

Como resultado, la solución integrada de Halu, ofrece los siguientes componentes (Anexo 3 y 4):

- Onboarding: un espacio en el cual se presenta a la organización los objetivos, beneficios y resultados esperados del uso de la App.
- Campaña de expectativa: envío de comunicaciones de expectativa de la llegada de Halu, comunicaciones que son conceptualizadas con la empresa que contrata a Halu.
- Evento de lanzamiento: se realiza un evento experiencial para los colaboradores, donde se presenta la aplicación, se realizan diferentes actividades y foros con el objetivo de motivar a los colaboradores y presentar la importancia de adaptarse fácil y rápidamente al entorno cambiante en el que vivimos.
- Uso e interacción de la App (Anexo 2): cada colaborador se registra en la App con su correo empresarial y tiene la opción de crear un avatar con la ayuda de la IA, avatar que lo identificará a lo largo de

su experiencia. Posteriormente, responde algunas preguntas de un modelo psicológico de evaluación individual que permite obtener un diagnóstico inicial del nivel de resistencia al cambio. Para continuar personalizando su experiencia, selecciona el número de retos a los que se enfrenta diariamente teniendo en cuenta su disponibilidad de tiempo (1, 2 o máximo 3 retos diarios). Estos retos son actividades gamificadas e interactivas, divididas en 3 niveles, cada uno con una duración de 7 días, generan conciencia de la necesidad de cambio, motivación para enfrentarlo y deseo de formar parte de él. Cada reto está acompañado de tareas que llevan a la acción y generan cambios de comportamientos; con cada uno de ellos se ganan puntos que pueden ser redimidos por beneficios disponibles en el catálogo de la app. Durante los 21 días de retos, Halu envía comunicaciones para garantizar la adopción de la aplicación y mantener motivados a los colaboradores que se están enfrentando diariamente a los retos. A lo largo de toda la experiencia con la app, en WhatsApp se encuentra disponible Violeta, la especialista en Gestión del Cambio de Halu con IA que enviará mensajes de motivación y responderá dudas.

- Resultados: cada líder tendrá acceso a un dashboard donde podrá visualizar el análisis y los resultados en tiempo real de la interacción de los colaboradores con los retos.
- Evento de cierre: al finalizar los 21 días, se realiza un evento donde se reconocen a los nuevos Influencers del Cambio de la empresa.
- Campaña de refuerzo: en el tiempo definido por la empresa, Halu envía comunicaciones que refuerzan el nuevo mindset y los nuevos comportamientos.

Finalmente, la solución fue validada y conceptuada con Adriana Tamayo, Psicóloga con experiencia en cambios organizacionales, quien de acuerdo a su amplio conocimiento ratifica que uno de los primeros pasos para generar cambios de comportamientos en las personas es conociéndolos. Halu lo hace por medio de un primer modelo psicológico de evaluación individual que permite identificar la apertura que tiene cada uno de los colaboradores para enfrentarse a los cambios. Además, también confirma que la gamificación es una metodología que facilita la generación de cambios en las personas, tal como argumenta la revista Forbes: "La finalidad de la Gamificación es lograr que los colaboradores adquieran el conocimiento, para desarrollar una habilidad que se transforme en un comportamiento, para potencializar los resultados de su trabajo." (Forbes, 2018)

Modelo de Negocio de Halu:

- Clientes: Para definir las empresas objetivo se realizó una selección de sectores empresariales en los cuales cobra relevancia la gestión del cambio, como resultado los sectores seleccionados fueron: Salud humana, Financiero y seguros, Comercio, Construcción y Manufactura, empresas que tiene presencia en la ciudad de Cali, para un total de 68.061, de estos sectores seleccionados se identificó el número de empresas medianas y grandes obteniendo un total de 1.912, por último se seleccionaron a las empresas de acuerdo al nivel de madurez de gestión del cambio: empresas que están en proceso de transformación, que han tenido dificultades en cambios anteriores y que tienen culturas abiertas a la adopción de la tecnología; obteniendo un total de 1.013 empresas objetivo para dar inicio al modelo de negocio.
- Pricing: El modelo de monetización para Halu, se compone de paquetes acorde a la cantidad de colaboradores que participen en la implementación de la solución.



Fig. 5. Modelo de monetización para Halu. Fuente: Autoría propia.

- Propuesta de valor: "Somos líderes en impulsar y acelerar la gestión del cambio empresarial integrando la gamificación y el contenido interactivo con el poder transformador de la Inteligencia Artificial y el Análisis de Datos. Con nuestro enfoque garantizamos que las personas estén preparadas para abordar con confianza cualquier cambio en los proyectos e iniciativas empresariales".
- Relación con clientes: Halu ofrece Acompañamiento constante durante los procesos de Lanzamiento, expectativa, Puesta en marcha y Cierre, incluyendo Entrega de contenidos de la campaña asociada a cada etapa del proceso, Entrega de mediciones y resultados en tiempo real, y el desarrollo de eventos y espacios de refuerzo en las etapas de Lanzamiento y Cierre.
- Canales: ferias y eventos empresariales, networking, página web, redes sociales (LinkedIn, instagram, facebook, tiktok).
- Actividades clave: desarrollo de la App, integración

de Inteligencia Artificial, diseño contenido, diseño del evento de apertura y evento de cierre, diseño, construcción y desarrollo de mediciones y resultados, estrategia de mercadeo, alianza con empresa(s) de redención de beneficios, innovación en contenidos gamificados e interactivos.

- Recursos clave: plataforma App Halu, equipo de desarrollo y soporte, expertos en gestión del cambio, en gamificación y en psicología, expertos en UX y UI, expertos en IA.
- Aliados: líderes de área / proyectos de transformación que respaldan la app, líderes de las áreas de Gestión Humana, influencers de cambio que promuevan la participación, aliados que ofrecen servicios/catálogos de beneficios, aliados con experiencia en desarrollo de eventos empresariales.

D. Etapa 4: Entregar

Validación Modelo de Negocio de Halu

La propuesta de Halu fué validada con 6 líderes de Organizaciones de diferentes sectores en un taller de inmersión virtual. En este taller se realizaron diferentes ejercicios para evaluar Halu frente a los competidores directos (Soluciones Digitales y Consultores Especializados):

Metodología Card Sorting (Montero&Fernández, 2004): en esta actividad se presenta a los entrevistados la propuesta de valor de Halu y la propuesta de valor de las otras soluciones existentes, los entrevistados priorizaron de 1 a 3 las propuestas, teniendo en cuenta que la ubicada en la posición 1, es aquella que seleccionaron como primera opción y comprarían para implementar en sus organizaciones.

Resultado priorización:

- Primera opción: Halu
- Segunda opción: Soluciones Digitales
- Tercera opción: Consultores Especializados

Como resultado se obtiene que el **100%** de los entrevistados seleccionaron a Halu como su opción número 1 para trabajar la Gestión del Cambio. Los entrevistados resaltan como factores relevantes de Halu lo siguiente:

- “Combina de una forma muy interesante el tema tecnológico Vs la humanización, y el acompañamiento”, Andres Flor, Gerente Proyectos Sophos Solutions.
- "En la mayoría de las organizaciones la Gestión del Cambio se ve a largo plazo, la propuesta de 21 días llama la atención”, Luisa Orozco, Subgerente Proyectos Digitales Banco República.

Evaluación Indicadores de Éxito: en esta actividad se solicita a los entrevistados que teniendo en cuenta la propuesta de valor de las diferentes soluciones, evalúen las mismas frente a 4 indicadores de éxito definidos en el proyecto en una escala de medición de Alto, Medio y Bajo:

- Nivel de esfuerzo: en el cual se evalúa el nivel de esfuerzo en el que tiene que incurrir la organización para lograr la implementación de la solución propuesta.
- Nivel de relacionamiento: en el cual se evalúa el nivel de relacionamiento, contacto humano y acompañamiento cercano que ofrece la solución a la organización.
- Nivel de interactividad: en el cual se evalúa qué tan interactiva es la solución, es decir, los elementos que ofrece tecnológicos para que la experiencia para los usuarios sea dinámica.
- Tiempo de implementación: en el cual se evalúa el tiempo total de la implementación de la solución.

Indicadores de Éxito	Consultores Especializados	Soluciones Digitales	Halu
Nivel de Esfuerzo	Muy alto	Bajo	Medio
Nivel de relacionamiento	Alto	Bajo	Muy alto
Nivel de interactividad	Bajo	Alto	Muy alto
Tiempo Implementación	Muy alto	Bajo	Bajo

Fig. 6. Evaluación Indicadores de Éxito. Fuente: Autoría propia.

Como resultado, se obtiene que Halu supera en 3 indicadores a las otras soluciones existentes: Nivel de esfuerzo, Nivel de relacionamiento y Nivel de Interactividad.

Metodología Buy a Feature (Cuofano, 2024): en este último punto del taller de inmersión, se presenta a los entrevistados a Halu con su propuesta de valor desagregada en diferentes componentes, cada uno de estos componentes tiene un valor en pesos y el entrevistado cuenta con un presupuesto limitado el cual debe administrar para comprar los componentes más relevantes, esto con el objetivo de identificar los atributos de mayor diferenciación en Halu.

Componentes evaluados:

- Onboarding: presentación de los objetivos, beneficios y resultados esperados, espacio con la organización y

los líderes.

- Campaña de expectativa + Evento experiencial: personalización de la experiencia de lanzamiento.
- App: puesta en marcha de la app de contenido gamificado e interactivo, asegurando una adopción entusiasta de la App; incluye campaña de motivación y comunicación personalizada con IA.
- Catálogo de beneficios: beneficios que pueden redimir los colaboradores de la organización.
- Resultados: análisis de las interacciones (engagement, acción, perfiles, comportamientos, identificación de los influencers del cambio)
- Reconocimiento: evento experiencial de cierre y reconocimiento de los influencers del cambio.
- Refuerzo: campaña de fortalecimiento.
- Acompañamiento: asesoría y acompañamiento transversal en todas las etapas.

En la siguiente gráfica se puede observar los 4 principales atributos seleccionados por los entrevistados.

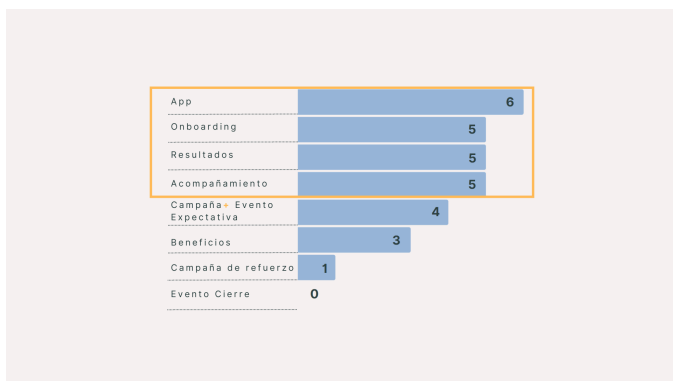


Fig. 7. Ranking Atributos Halu. Fuente: Autoría propia.

Horizontes Halu:

Horizonte 1 (1 año): ¡Halu a la medida!

Para este horizonte se plantea que Halu sea una solución modular, que pueda adaptarse a las necesidades de tiempo que tiene la organización para la implementación de la estrategia de Gestión de Cambio y finalmente, que pueda personalizarse acorde a la necesidad de un proyecto específico de la empresa.

Horizonte 2 (2 años): ¡Halu más tecnología!

Para este horizonte se integraría IA para la ejecución y análisis del diagnóstico, para realizar análisis de sentimientos, generar contenido personalizado y generar análisis de resultados.

Horizonte 3 (3 años): ¡Halu End to End!

En este horizonte se plantea que Halu desarrolle soluciones que aborden las otras fases de Gestión del Cambio: generación

del cambio y mantenimiento del cambio.

IV. CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado se desarrolló con el objetivo de ofrecer una solución innovadora que prepare a las personas y las organizaciones para enfrentar con éxito los cambios empresariales. Basado en los modelos establecidos de gestión del cambio y utilizando un enfoque metodológico, se obtuvieron aprendizajes significativos que se exponen a continuación.

Uno de los principales aprendizajes fue la importancia de la fase preparatoria del cambio para el éxito de las iniciativas organizacionales. La solución propuesta, Halu, se centra en esta etapa crítica, creando conciencia y motivación entre los colaboradores para enfrentar los cambios de manera efectiva. Esta etapa se ha revelado como fundamental para garantizar que los cambios sean comprendidos y aceptados por los empleados, lo cual es crucial para la implementación exitosa de cualquier iniciativa de cambio.

Uno de los aspectos más destacados del proyecto es la identificación y el abordaje de la resistencia al cambio, que se ha revelado como uno de los mayores obstáculos en las organizaciones. A través de la investigación y entrevistas realizadas, se constató que la resistencia al cambio se debe en gran parte a la falta de comunicación efectiva y a la ausencia de motivadores que incentiven la participación activa de los empleados en los procesos de cambio. Halu aborda directamente estos puntos, ofreciendo herramientas de comunicación claras y motivacionales que ayudan a transformar la resistencia en aceptación y compromiso.

La integración de gamificación e inteligencia artificial en la solución Halu ha demostrado ser una estrategia efectiva para facilitar la adopción de nuevos comportamientos y mindset entre los empleados. La gamificación, al hacer el proceso interactivo y entretenido, incrementa significativamente el compromiso y la participación de los usuarios. La inteligencia artificial permite personalizar la experiencia del usuario, ofreciendo comunicaciones que incentivan la participación de cada colaborador. Estos elementos combinados logran que los empleados se sientan más involucrados y motivados para formar parte del cambio.

El proceso de validación del prototipo en todas las fases confirmó que la solución era deseable y que tenía impacto en la necesidad de gestionar el cambio en las organizaciones, el enfoque metodológico basado en la gamificación es un factor de éxito para lograr cambios de comportamientos en las personas y transformación de mindset; finalmente, los ajustes que se realizaron a la solución con base a las validaciones de los prototipos dió lugar a Halu como una solución integral que ofrece diferentes componentes que permiten vivir una

experiencia entorno a la Gestión del Cambio.

Otra conclusión importante es la validación del modelo de negocio de Halu, que demuestra su viabilidad y potencial de escalabilidad. Durante la fase de desarrollo, se identificaron sectores empresariales clave y se validaron diferentes componentes de la propuesta con líderes de organizaciones. Los resultados indican que Halu no solo es una opción preferida para la gestión del cambio, sino que también supera a otras soluciones existentes en términos de esfuerzo, interactividad y tiempo de implementación. Esta validación es crucial para asegurar que la solución no solo sea efectiva desde un punto de vista teórico, sino que también sea atractiva y práctica para las empresas en la realidad.

Finalmente, el enfoque de Halu en la sostenibilidad del cambio es una contribución significativa al campo de la gestión del cambio. A menudo, las iniciativas de cambio fracasan porque no logran mantener el impulso y el compromiso a lo largo del tiempo. Halu aborda este desafío mediante campañas de refuerzo y eventos de cierre que celebran los logros y consolidan los nuevos comportamientos. Esta atención a la sostenibilidad asegura que los cambios implementados no solo sean efectivos en el corto plazo, sino que también se mantienen y evolucionan en el tiempo.

El estudio presenta algunas limitaciones, como su enfoque en la fase preparatoria del cambio y la validación en un contexto geográfico y sectorial específico, lo que puede limitar la generalización de los resultados. Futuras investigaciones deberían explorar las fases de implementación y mantenimiento del cambio, así como ampliar la validación a diferentes regiones y sectores industriales para evaluar su efectividad en diversos contextos. Además, investigar el impacto a largo plazo de la integración de la inteligencia artificial y la gamificación en la gestión del cambio ayudará a comprender mejor cómo estas tecnologías pueden sostener cambios organizacionales duraderos.

Los resultados del estudio sugieren que una gestión del cambio efectiva puede transformar la cultura organizacional, promoviendo una mayor adaptabilidad y resiliencia. La propuesta de Halu, al combinar gamificación e inteligencia artificial, representa una innovación significativa en la gestión del cambio y puede servir de modelo para el desarrollo de futuras soluciones tecnológicas en el ámbito empresarial. Este enfoque novedoso no solo facilita la adopción del cambio, sino que también asegura que los empleados se sientan más comprometidos y motivados, lo cual es crucial para el éxito de cualquier iniciativa de cambio.

En resumen, este estudio contribuye al campo de la gestión del cambio al proporcionar una solución práctica y efectiva para


enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual, asegurando una mayor adaptabilidad y éxito en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Anand, N., & Barsoux, J.-L. (2017). What Everyone Gets Wrong About Change Management. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2017/11/what-everyone-gets-wrong-about-change-management>
2. Bello, E. (2024). Qué es el Growth Mindset y cómo desarrollarlo. IEBSchool. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-growth-mindset-rrhh-2-0/>.
3. Castro Figueroa, M. (2019). Gestión del Cambio. ¿Qué modelo seguir? Estratego. Recuperado de <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>
4. Cobo, C. E. (2003). El comportamiento humano. Cuadernos de Administración. Recuperado de [http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/29-Cuadernos_de_Administracion_\(Junio-2003\)/29-\(05\)EL_comportamiento_humano\(Carlos_Eduardo_Cobo\).pdf](http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/29-Cuadernos_de_Administracion_(Junio-2003)/29-(05)EL_comportamiento_humano(Carlos_Eduardo_Cobo).pdf)
5. Cuofano, G. (2024). Modelo de priorización Buy-a-Feature. FourWeekMBA. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/gamificacion-una-tendencia-en-el-nuevo-siglo/>
6. Darwin, C. (1859). No es más fuerte la especie que sobrevive, tampoco el más inteligente el que sobrevive, es aquel que es más adaptable al cambio.
7. Design Council. (s. f.). The Double Diamond - Design Council. Recuperado de <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
8. Dweck, C. S. (2007). Mindset: La nueva psicología del éxito.
9. Ewenstein, B., Smith, W., & Sologar, A. (2015). Changing change management. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>
10. Gonzalez, M. A. (2020). Las causas de la curiosidad. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. Recuperado de <https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/las-causas-de-la-curiosidad-por-maria-alejandra-gonzalez-perez/281312/>
11. Hatami, H., Maor, D., & Simon, P. (2023). Todo cambia: La nueva era de la agitación organizacional perpetua. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/todo-cambia-la-nueva-era-de-la-agitacion-organizacional-perpetua/es>
12. Hassan Montero, Y., & Martín Fernández, F. J. (2004). Card Sorting: Técnica de categorización de contenidos. No Solo Usabilidad. Recuperado de <https://www.nosolousabilidad.com/articulos/cardsorting.htm>
13. Hugander, P. (2023). Adopte un enfoque basado en las habilidades para el cambio cultural. MIT Sloan Management Review. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/take-a-skills-based-approach-to-culture-change/>
14. IEBS School. (s. f.). Qué es el modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
15. Junquera, A. (2020). ¿Qué es Lean Change Management y cómo puede ayudarte a gestionar el cambio? Grupo Digital. Recuperado de <https://www.grupodigital.eu/blog/lean-change-management/>
16. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
17. Kotter, J. P. (2004). EL LÍDER DEL CAMBIO: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. McGRAW-HILL.

18. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1940). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
19. Little, J. (2014). *Lean Change Management*.
20. Pinillos, J. L. (1975). *La conciencia humana*. Recuperado de <https://www.march.es/es/madrid/conciencia-humana>
21. Prosci. (2023). *Best Practices in Change Management* (12th ed.).
22. Rodríguez, A. (2018). Gamificación, una tendencia en el nuevo siglo. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/gamificacion-una-tendencia-en-el-nuevo-siglo/>
23. Sabater, V. (2024). Inteligencia colaborativa: saber pensar con personas que piensan diferente. *La Mente es Maravillosa*. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/inteligencia-colaborativa-saber-pensar-personas-diferente/>
24. Salazar Gaitán, I. (2023). Resultados del estudio de capacidad de cambio organizacional 2023. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/resultados-del-estudio-de-capacidad-de-cambio-organizacional-2023-3739795>
25. Samuel, M. (2022). A New World Needs a New Approach To Change Management. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/01/25/a-new-world-needs-a-new-approach-to-change-management/?sh=1c528bc51795>
26. Sáez, F. (2023). La verdadera productividad requiere proactividad. *FacileThings*. Recuperado de <https://facilethings.com/blog/es/proactivity-and-productivity>
27. Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
28. Sin autor. (2023). ¿Qué es la Gestión del Cambio y Cómo Implementarlo en el Proceso Organizacional? *Delegate*. Recuperado de <https://delegate-solutions.com/que-es-la-gestion-del-cambio-y-como-implementarlo-en-el-proceso-organizacional/>
29. Stobierski, T. (2020). *Gestión del Cambio Organizacional: Qué es y Por Qué es Importante*. Harvard Business School Online. Recuperado de <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
30. St Pierre, N. (2024). Change Management Reimagined: Pivotal Insights For Practical Organizational Transformation. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2024/03/27/change-management-reimagined-pivotal-insights-for-practical-organizational-transformation/?sh=62abb35bcf94>
31. Truffino, J. C. (2010). Resiliencia: una aproximación al concepto. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*, 3(4), 145-151. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.rpsm.2010.09.003>
32. Turner, J. (2022). Esta nueva estrategia podría ser tu billete hacia el éxito en la gestión del cambio. *Gartner*. Recuperado de <https://www.gartner.es/es/articulos/esta-nueva-estrategia-podria-ser-tu-billete-hacia-el-exito-en-la-gestion-del-cambio>
33. Ureña Amieva, A. (2023). Reimaginando el cambio organizacional: De la intuición a la evidencia. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Reimaginando-el-cambio-organizacional-De-la-intuicion-a-la-evidencia-20230621-0060.html>

VI. ANEXOS

1. Validaciones prototipo de baja resolución y Taller de Inmersión Virtual para validación de propuesta final de Halu. https://miro.com/welcomeonboard/eWxBVUtGWm5GOzBnSkFYbGE4YUNkVkJ2OG1pb2VMU05PbW1YSjVRcm1mb2tTdUlsVVN3ZVZEcnO5ek9MR01EanwzNDU4NzY0NTU5NTczNTM0NDkzfDI=?share_link_id=909386172709
2. Prototipo final Halu. <https://www.figma.com/proto/WnSejybaleTyklpKKqhUiL/Halu---UXLab?node-id=237-2&scaling=scale-down&content-scaling=fixed&page-id=1%3A4&starting-point-node-id=237%3A2&show-prot-sidebar=1>
3. Página Web Halu. <https://orange-emu-295963.builder-preview.com/>
4. Video propuesta de valor y funcionalidades Halu. <https://youtu.be/SBiOeb2HHZQ>
5. Viabilidad Financiera.  Plantilla de Costos Halu V2.xlsx