



Instituto
Europeo
de Posgrado

IMPLEMENTACIÓN DE UNA INTRANET CORPORATIVA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN TIENDA RAÚL VEGA.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Dalila Mariuxi Mendoza Medrano Sebastián Vega Barrantes
Tipo de trabajo:	Trabajo Final de Máster (TFM)
Director/a:	Ruby Lorena Carrillo Barbosa
Fecha:	Marzo 2026

Índice

1. Resumen	3
2. Abstract	4
3. Introducción	5
3.1. Objetivo General	6
3.2. Objetivos Específicos	7
3.3. Metodología	7
3.3.1. Identificación y Análisis del Problema	9
3.3.2. Planificación de la Solución	10
4. Identificación y descripción de un problema al interior de la organización	13
4.1. Descripción de la empresa a intervenir	14
4.1.1. Misión	14
4.1.2. Visión	14
4.1.3. Mapa de procesos	14
4.1.4. Descripción del proceso a intervenir	15
4.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso	16
5. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	18
5.1. Establecimiento de objetivos	18
5.2. Descripción de la solución	19
5.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	23
5.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	28
6. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	31
6.1. Alcance final de la solución	31
6.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución	34
6.2.1. Identificación de las partes interesadas	34
6.2.2. Asignación de responsabilidades a las actividades (Matriz RACI)	36
6.3. Cronograma de ejecución	40
6.4. Presupuesto	43
7. Conclusiones	47
8. Referencias bibliográficas	49
9. Anexos	52
Anexo 1. Carta Autorización Tienda Raúl Vega	52

1. Resumen

Este proyecto se desarrolla en la Tienda Raúl Vega, una organización del sector *retail* en Costa Rica con más de 80 años de trayectoria. Actualmente, la empresa enfrenta deficiencias críticas en su proceso de comunicación interna debido a la ausencia de un canal formal y centralizado, lo que deriva en una alta dependencia de medios informales y una carga operativa ineficiente en el departamento de Recursos Humanos para la gestión manual de trámites rutinarios.

El objetivo principal es transformar el proceso de comunicación interna de la organización mediante la implementación de una intranet corporativa en un plazo de seis meses, que consolide la información institucional y provea funcionalidades de autogestión a los colaboradores de la tienda. La metodología empleada se basa en el enfoque de investigación-acción, el cual fomenta la participación activa de los colaboradores en el diagnóstico y diseño de la solución, complementado con los estándares de dirección de proyectos del *Project Management Institute* (PMI).

La intervención consiste en el diseño e implementación de una plataforma basada en SharePoint Online que integra módulos de noticias, un repositorio de políticas y herramientas de autogestión para trámites laborales. Los resultados esperados incluyen una reducción del 50% en los malentendidos comunicativos, el fortalecimiento de la cultura organizacional y una mejora significativa en la eficiencia operativa, transformando tiempos de respuesta de horas a inmediatez.

Palabras clave: Comunicación interna, Intranet corporativa, Investigación-acción, Gestión de Proyectos, Gestión del cambio organizacional.

2. Abstract

This project is conducted at Tienda Raúl Vega, a retail organization in Costa Rica with over 80 years of history. Currently, the company faces critical internal communication deficiencies due to the lack of a formal and centralized channel, leading to an excessive reliance on informal media and an inefficient operational burden on the Human Resources department for the manual management of routine procedures.

The primary objective is to transform the organization's internal communication process through the implementation of a corporate intranet within a six-month period, consolidating institutional information and providing self-management functionalities to the store's staff. The methodology used is based on the action research approach, which fosters active employee participation throughout the diagnosis and design phases, complemented by the project management standards of the Project Management Institute (PMI).

The intervention consists of designing and implementing a platform based on SharePoint Online that integrates news modules, a policy repository, and self-service tools for labor-related procedures. Expected results include a 50% reduction in communication misunderstandings, the strengthening of organizational culture, and a significant improvement in operational efficiency, transforming response times from hours into immediacy.

Key Words: Internal communication, Corporate intranet, Action research, Project management, Organizational change management.

3. Introducción

La Tienda Raúl Vega es un comercio que se encuentra ubicado en el cantón Grecia, Alajuela, Costa Rica, tiene más de ocho décadas de funcionamiento continuo y se ha consolidado como un referente del comercio minorista en su localidad. Desde su fundación en el año 1941 por don Raúl Vega y su esposa Rosalina Rojas, la empresa ha crecido hasta convertirse en una tienda departamental de amplia cobertura regional, actualmente cuenta con aproximadamente 60 empleados y diez departamentos que abarcan categorías como moda, hogar, electrónica, juguetería y cosméticos. Este crecimiento constante ha llevado incluso a la apertura de un centro de distribución anexo a sus instalaciones principales.

Al analizar el funcionamiento interno de la organización, se pueden detectar deficiencias en su proceso de comunicación interna, generando inconformidad en los empleados. La ausencia de un canal formal y centralizado de comunicación interna deriva en que los empleados recurran a canales informales para acceder a información institucional pertinente, y a gestiones manuales ante el departamento de Recursos Humanos para trámites que, por su naturaleza rutinaria, deberían ser gestionados de manera autónoma.

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, esta intervención se justifica por la necesidad urgente de optimizar la eficiencia operativa y elevar la productividad general de la empresa. La eliminación de cuellos de botella informativos y la automatización de procesos administrativos de apoyo permiten que el talento humano se enfoque en actividades de mayor valor estratégico, reduciendo el retrabajo y la duplicidad de funciones.

De acuerdo con lo previamente expuesto, este proyecto plantea la implementación de una intranet corporativa que funcione como espacio integrado de comunicación interna. La plataforma contempla módulos para la difusión de noticias institucionales, un repositorio de políticas y procedimientos, así como

funcionalidades de autogestión que permitan a cada empleado descargar roles de pago, consultar saldos de vacaciones y generar certificados laborales sin la necesidad de intermediación por parte del departamento de Recursos Humanos.

El alcance del presente documento comprende desde el diagnóstico minucioso de las necesidades de comunicación de los colaboradores y el análisis de la infraestructura tecnológica actual, hasta el diseño funcional de la herramienta, su planificación estratégica bajo estándares de dirección de proyectos, y la propuesta final de implementación. La implementación, que comprende un periodo de seis meses, se llevará a cabo siguiendo la metodología de investigación-acción, la misma que resulta apropiada para una empresa donde la participación activa de los empleados en el diagnóstico y diseño de la solución será muy importante para el éxito (Coghlan & Brannick, 2014).

Adicionalmente, cabe mencionar que se cuenta con la autorización de la Tienda Raúl Vega para usar el nombre de la empresa, y demás datos que serán nombrados a lo largo del proyecto. Como se denota en la carta de autorización en el Anexo 1 del presente documento.

3.1. Objetivo General

Implementar una plataforma digital de comunicación interna en Tienda Raúl Vega, en un plazo de seis meses, que facilite la consolidación de la información institucional y que provea funcionalidades de autogestión, con el objetivo de minimizar la fragmentación en las comunicaciones internas y reducir los malentendidos en un 50%.

3.2. Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- 1 Realizar un análisis y diagnóstico del estado actual del proceso de comunicación interna en Tienda Raúl Vega a través de la implementación de encuestas estructuradas y entrevistas a colaboradores representativos de sus diversas áreas funcionales. Se otorgará prioridad a las necesidades de información relevante durante el primer mes de ejecución del proyecto.
- 2 Diseñar una propuesta funcional de intranet corporativa, sustentada en los hallazgos de la fase de diagnóstico, que incorpore módulos de noticias institucionales, repositorio documental y autogestión de Recursos Humanos, validada con usuarios finales y aprobada por la Gerencia General antes del inicio del desarrollo técnico.
- 3 Desarrollar e implementar la plataforma de comunicación interna de acuerdo con las especificaciones funcionales establecidas, asegurando su disponibilidad para la totalidad de los empleados de Tienda Raúl Vega al finalizar el quinto mes de ejecución.
- 4 Capacitar a los empleados en la utilización de la intranet corporativa y evaluar el grado de adopción mediante indicadores de acceso y satisfacción, durante el sexto mes del proyecto.

3.3. Metodología

El proyecto se llevará a cabo usando el enfoque de la investigación-acción, definida por Kemmis y McTaggart (2005) como una metodología participativa y reflexiva que fusiona la generación de conocimiento con la ejecución de cambios en contextos específicos. Este enfoque es apropiado para este proyecto dado que los empleados desempeñarán un papel activo durante el desarrollo del proyecto y colaborarán con el equipo investigador e implementador para solucionar el problema evidenciado.

Una particularidad de la investigación-acción es su naturaleza cíclica, estructurada en fases iterativas de planificación, acción, observación y reflexión (Stringer, 2014). Estas fases iterativas permiten la incorporación de aprendizajes progresivos y la rectificación de la ruta sin perder de vista los objetivos establecidos. Al respecto, Lewin (1946), considerado el padre de esta metodología, afirmó que la investigación-acción "no solo busca interpretar el mundo, sino transformarlo", premisa que orienta cada una de las fases de este proyecto.

Para estructurar la ejecución técnica y operativa de la solución, este marco metodológico se complementará con los estándares de la dirección de proyectos propuestos por el *Project Management Institute* (PMI), en su Guía del PMBOK. De acuerdo con este estándar, el ciclo de vida del proyecto se gestiona a través de cinco fases, que garantizan una entrega en tiempo y forma del proyecto (Cruz Montero et al., 2020; Toneva, 2024):

1. Inicio: Es la etapa donde se define el propósito del proyecto y se autoriza formalmente su comienzo. En el caso de la Tienda Raúl Vega, esta fase incluye la identificación de los stakeholders y la elaboración del acta de constitución para delinear objetivos y justificaciones claras.
2. Planificación: Consiste en la elaboración de un plan detallado que integra el alcance, cronograma, presupuesto y gestión de recursos. Durante esta fase se desarrolla la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y el plan de respuesta a los riesgos.
3. Ejecución: Considerada la columna vertebral del proyecto, es donde se llevan a cabo las tareas definidas y se coordinan los equipos y recursos para materializar los entregables.
4. Monitoreo y Control: Aquí, la supervisión se realiza en paralelo con la ejecución para supervisar el progreso en función de indicadores clave de rendimiento (KPIs). Permite identificar desviaciones de forma oportuna y aplicar acciones correctivas para mantener el rumbo del proyecto.

5. Cierre: Marca la conclusión formal del proyecto, asegurando que los entregables cumplan con los requisitos del cliente, en este caso la Tienda y formalizando la liberación de recursos y la documentación de lecciones aprendidas.

Como soporte a estas fases, se utilizarán herramientas clave de gestión de proyectos que optimizan la organización del equipo y la previsión de contingencias. Primeramente, se implementará la Matriz RACI (Responsable, Autoridad/Aprobador, Consultado e Informado), la cual funciona como una matriz de asignación de responsabilidades para eliminar la duplicidad de tareas y asegurar que cada miembro del equipo conozca sus funciones específicas (Landau, 2024; UNADE, 2021).

En segundo lugar, se utilizará una Matriz de Gestión de Riesgos, herramienta fundamental para priorizar eventos inciertos mediante la evaluación de su probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en los objetivos del proyecto. Dicha matriz, representada habitualmente como un "mapa de calor", permitirá enfocar los recursos en las amenazas más críticas para la implementación de la intranet, garantizando la continuidad del proyecto (IEP, s.f.; López Morales, 2024).

3.3.1. Identificación y Análisis del Problema

La fase de análisis y diagnóstico constituirá el inicio del proyecto. Se implementarán encuestas y entrevistas dirigidas a los empleados de los distintos departamentos de la tienda, con el propósito de determinar el flujo actual de información institucional, qué procesos de Recursos Humanos generan mayor dependencia operativa y cuáles son las expectativas del personal en relación con la comunicación interna. La evaluación de los datos facilitará la identificación de las necesidades prioritarias y el diseño de la solución tecnológica. Este diagnóstico participativo, donde los empleados tienen un papel activo, es un requisito

imprescindible para asegurar que la solución propuesta esté alineada con la realidad experimentada y no con una percepción externa.

De acuerdo con Stringer (2014), esta etapa no se limita a la identificación de los síntomas del problema, sino que también comienza a explorar sus causas fundamentales, sentando las bases para una solución efectiva. Para ahondar más en el análisis, se utilizará el Diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado, el cual permite organizar de manera visual las causas raíz de la ineficiencia comunicativa, categorizándolas en dimensiones como personas, procesos, tecnología y cultura organizacional (González, 2026).

La cuantificación del impacto de estas falencias es evidente al observar la operación diaria: la dependencia de gestiones manuales ante el departamento de RRHH para una planilla de hasta 65 colaboradores representa un tiempo perdido considerable tanto para el personal administrativo como para los vendedores, quienes deben abandonar su puesto en el piso de ventas para realizar consultas rutinarias. Esta ineficiencia se traduce en una merma de la productividad operativa y en una saturación de tareas de bajo valor añadido para la jefatura de Recursos Humanos.

3.3.2. Planificación de la Solución

A partir de los hallazgos obtenidos en la fase de diagnóstico, se desarrollará el plan de acción, que comprenderá la definición de las funcionalidades de la intranet y la secuencia de actividades para su desarrollo e implementación. Esta fase involucra la colaboración del equipo de Recursos Humanos, el área de Tecnología de la Información —gestionada mediante un servicio de outsourcing— y la Gerencia General, garantizando que las decisiones de diseño sean coherentes con las restricciones operativas. Los prototipos

serán objeto de evaluaciones de usabilidad con usuarios representativos previo a su validación final. La planificación se encuentra dentro de los principios SMART de formulación de objetivos (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporalmente delimitados).

De manera general, la solución consistirá en una plataforma web de acceso restringido a los colaboradores de la empresa, con una descripción funcional que abarca un canal oficial de noticias organizacionales, un repositorio centralizado de procesos internos y módulos de autogestión (descarga de roles de pago y trámites de vacaciones). Entre los principales entregables del proyecto se encuentran la arquitectura de información validada, el prototipo funcional de la intranet, el plan de capacitación para el personal y el sistema operativo final integrado con el ERP corporativo. La implementación se estructurará en cinco fases claras: Inicio (definición y autorizaciones), Planificación (alcance, cronograma y riesgos), Ejecución (desarrollo técnico), Monitoreo y Control (seguimiento de calidad y KPIs) y Cierre (entrega formal y lecciones aprendidas). Cabe resaltar que esta información será ampliada con mayor detalle en los apartados correspondientes al diseño y ejecución del proyecto.

3.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

Durante esta fase se establecerán los entregables específicos del proyecto, los parámetros que establecen qué se encuentra dentro y fuera del alcance de la solución, y las limitaciones operativas y presupuestarias que condicionan su desarrollo.

En el caso de Tienda Raúl Vega, esta etapa comprenderá la identificación de los responsables de cada actividad del plan, la elaboración de un cronograma de ejecución que facilite el progreso de la implementación en sus distintas fases y el desarrollo de un presupuesto detallado que desglose los costos

asociados a cada etapa del proyecto. La asignación de responsabilidades involucra tanto al área de Recursos Humanos, como propietaria del proceso intervenido, así como al equipo de Tecnología de la Información.

Instituto Europeo de Posgrado ©

4. Identificación y descripción de un problema al interior de la organización

La Tienda Raúl Vega es una empresa familiar de Costa Rica fundada en el año 1941 en el cantón de Grecia, perteneciente a la provincia de Alajuela. Lo que comenzó como un bazar y pasamanería de proporciones modestas se transformó, a lo largo de más de ocho décadas, en una tienda departamental de referencia regional, con una oferta comercial que comprende diez departamentos: Hogar, Damas, Caballeros, Electrónica, Juguetería, Niños, Cosméticos, Deportes, Bebés y Librería. La empresa actualmente cuenta con una única sucursal, ubicada frente al costado oeste del parque central de Grecia, con accesos en tres costados de la manzana principal del cantón; además, cuenta con un centro de distribución propio a 250 metros de sus instalaciones, donde se administra la recepción, etiquetado y despacho de la mercadería.

La planilla de la empresa varía entre 54 y 65 colaboradores, dependiendo de la temporada, y su estructura organizacional está compuesta por nueve áreas funcionales: Gerencia General, Compras, Mercadeo, Operaciones, Contabilidad, Tesorería y Cuentas por Cobrar, Logística e Inventarios, Recursos Humanos y Centro de Distribución. A partir del año 2014, la empresa formalizó su cultura organizacional mediante la declaración de misión, visión y valores, reconociendo así la necesidad de orientar la gestión interna hacia normas más estructuradas. Tal como señala Chiavenato (2016), para que la planeación estratégica tenga efecto real es indispensable que todos los miembros de la organización conozcan y compartan la dirección estratégica, condición que, como se examinará posteriormente, no se cumple en su totalidad en el estado actual de la empresa.

4.1. Descripción de la empresa a intervenir

4.1.1. Misión

Somos una organización comprometida en alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, a través del esfuerzo y el trabajo de todos nuestros colaboradores. Día a día hacemos amigos, ofreciendo los mejores productos y servicios, siempre con el firme propósito de mejorar (Tienda Raúl Vega, comunicación personal, abril de 2026).

4.1.2. Visión

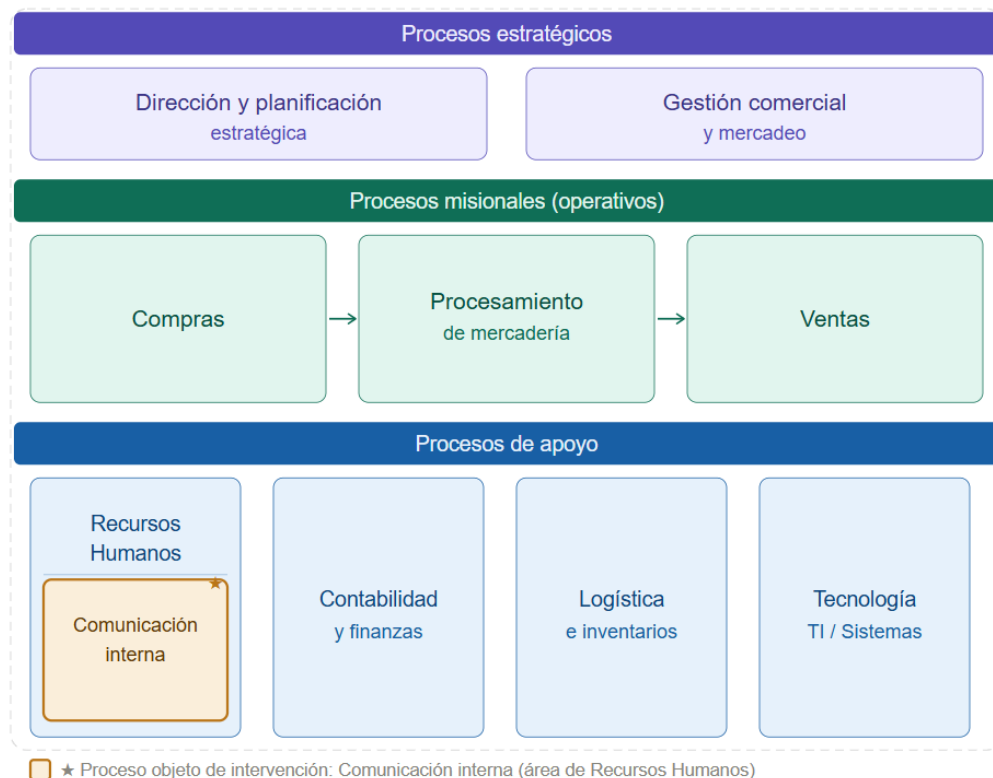
Ser la tienda líder en la región en servicio y variedad, inspirados en un entorno de trabajo de amistad, confianza y beneficio mutuo (Tienda Raúl Vega, comunicación personal, abril de 2026).

4.1.3. Mapa de procesos

El mapa de procesos de Tienda Raúl Vega se estructura en tres niveles. En el nivel estratégico se ubican la Dirección y Planificación Estratégica, y la Gestión Comercial y Mercadeo, que corresponden al nivel de decisión de la Gerencia General y la Gerencia Financiera. En el nivel operativo se desarrolla el flujo de valor central de la organización: Compras, Ventas y Procesamiento de la mercadería, que constituyen el ciclo operativo fundamental de la tienda. En el nivel de apoyo se encuentran las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Logística e Inventarios y Tecnología de la Información. El proceso de comunicación interna, objeto de esta intervención, se ubica dentro del bloque de Recursos Humanos, tal como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1.

Mapa de procesos de Tienda Raúl Vega



Nota. Elaboración propia con base en información proporcionada por la administración de Tienda Raúl Vega (comunicación personal, abril de 2026).

4.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso que será intervenido es la comunicación interna dirigida a los empleados, el cual se encuentra dentro de los procesos de apoyo, específicamente en el área de Recursos Humanos. Este proceso comprende el conjunto de mecanismos mediante los cuales la organización transmite a su personal la información requerida para el correcto desempeño de sus funciones y para el mantenimiento de un sentido

de pertenencia institucional. Este proceso abarca tanto la difusión de comunicados y novedades organizacionales como la provisión de documentación regulatoria y la gestión de solicitudes individuales de carácter laboral.

En Tienda Raúl Vega, la responsabilidad operativa de dicho proceso recae en el departamento de Recursos Humanos, liderado por Yerlin Cascante. Los mecanismos actualmente utilizados por este departamento para comunicar información organizacional son el correo electrónico, aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp y la comunicación directa y presencial con cada colaborador. Esta combinación de canales informales y no estructurados funciona sin trazabilidad, sin garantía de cobertura total y sin diferenciación según el tipo o urgencia de la información transmitida, lo que compromete la efectividad del proceso en su totalidad.

4.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

La cuantificación del impacto de estas falencias es evidente al observar la operación diaria de la tienda. La dependencia de gestiones manuales ante el departamento de Recursos Humanos para una planilla de hasta 65 colaboradores en temporada alta, genera un volumen estimado de entre 15 y 20 consultas semanales relacionadas con roles de pago, saldos de vacaciones y certificados laborales, lo que representa una carga aproximada de entre 25 y 30 horas mensuales de trabajo del departamento dedicado exclusivamente a tareas manuales de bajo valor estratégico. Adicionalmente, el tiempo promedio que un colaborador invierte en resolver una consulta de normativa interna —desplazamiento al área de RRHH o espera de respuesta por canales informales— oscila entre 15 y 25 minutos por gestión, durante los cuales el personal de piso de ventas debe ausentarse de su puesto de trabajo. Esta ineficiencia se traduce en una merma de la productividad operativa y en una saturación de tareas administrativas que limita la capacidad de la jefatura de Recursos Humanos para enfocarse en actividades de mayor impacto estratégico para la

organización. Estas cifras constituyen la línea base cuantitativa sobre la cual se medirá el impacto de la intervención al cierre del proyecto.

Instituto Europeo de Posgrado ©

5. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

El diagnóstico del proceso de comunicación interna de Tienda Raúl Vega reveló tres situaciones específicas que afectan la eficiencia operativa: la ausencia de un canal oficial de información institucional, la inexistencia de un repositorio documental accesible y la dependencia total del departamento de Recursos Humanos para la gestión de trámites laborales rutinarios. Con este diagnóstico, en este capítulo se describe el plan de acción que guiará la intervención aplicando los principios de investigación-acción que vinculan el diagnóstico con la planificación y la ejecución de soluciones basadas en la evidencia (Stringer, 2014).

5.1. Establecimiento de objetivos

El plan de acción propuesto busca alcanzar los siguientes objetivos:

1. Establecer un canal oficial y centralizado para la difusión de información de la empresa que garantice la trazabilidad de la información difundida, eliminando la dependencia de medios informales que provocan la distorsión y fragmentación de la comunicación interna, con la meta de reducir en al menos un 50% los episodios de desinformación reportados por los colaboradores, medido mediante encuesta de percepción al cierre del proyecto.
2. Implementar un repositorio digital de consulta autónoma que integre la normativa, políticas y procedimientos operativos de la organización, permitiendo a los colaboradores resolver dudas administrativas y operativas, eliminando los malentendidos generados por el uso de canales de comunicación informales.
3. Digitalizar la gestión de trámites laborales individuales mediante módulos de autogestión para la descarga de roles de pago, consulta de vacaciones y generación de certificados, con el fin de reducir la carga de tareas manuales de bajo valor estratégico y mejorar la eficiencia operativa del

departamento de Recursos Humanos, disminuyendo el tiempo de gestión promedio de estas solicitudes de 4 horas laborales a la inmediatez.

4. Integrar el flujo de comunicación interna como un proceso de apoyo robusto y centralizado que facilite el conocimiento de las iniciativas de la dirección estratégica y el fortalecimiento del sentido de pertenencia en todos los niveles de la organización.
5. Gestionar el cambio organizacional asociado a la adopción de la intranet mediante una estrategia estructurada de comunicación interna del proyecto, identificación de agentes de cambio y mecanismos de motivación al uso, asegurando una tasa de acceso activo superior al 80% de la planilla durante el primer mes de operación oficial de la plataforma.

5.2. Descripción de la solución

La solución diseñada en el presente proyecto surge como respuesta directa a los hallazgos obtenidos durante la fase de diagnóstico participativo, etapa inicial del ciclo de investigación-acción propuesto por Lewin (1946) y desarrollado posteriormente por Kemmis y McTaggart (2005). Dicho diagnóstico evidenció tres causas raíz que afectan el proceso de comunicación interna de la Tienda Raúl Vega: 1) La ausencia de un canal oficial centralizado para la difusión de información organizacional, 2) La inexistencia de un repositorio de acceso autónomo para políticas y procedimientos internos, y 3) La dependencia exclusiva del departamento de Recursos Humanos para la gestión de trámites administrativos de bajo valor estratégico. La intervención planificada consiste en el diseño e implementación de una intranet corporativa centralizada, concebida como el eje central de la comunicación interna y la gestión administrativa de la Tienda Raúl Vega. Y así, eliminar los malentendidos producto de la distorsión de la comunicación a través del

"boca a boca" o medios informales y reducir el tiempo de gestión promedio de solicitudes a través del departamento de Recursos Humanos de 4 horas a la inmediatez, estos factores tendrán un impacto considerable en la eficiencia operativa de la organización.

Selección de la Plataforma Tecnológica:

La plataforma tecnológica sobre la cual se implementará la intranet fue seleccionada a partir de cuatro criterios de gestión: compatibilidad con la infraestructura existente en la empresa, capacidad para gestionar identidades digitales individuales que garanticen la privacidad de la información personal de cada colaborador, posibilidad de integración con el sistema ERP Logical Data que actualmente administra la nómina, y viabilidad de implementación dentro del plazo de seis meses establecido para el proyecto.

Evaluadas las opciones disponibles en el mercado, la plataforma recomendada es Microsoft 365, específicamente su módulo de intranet corporativa SharePoint Online. Esta solución permite conectar la intranet con Logical Data sin necesidad de desarrollo de software a medida, reduciendo el riesgo técnico del proyecto y ajustándose al plazo de seis meses establecido.

Arquitectura de la solución:

La intranet se estructura en torno a cuatro pilares operativos que responden directamente a las causas raíz identificadas en el diagnóstico:

- Consolidación de la identidad y dirección estratégica: La intranet integrará una sección institucional denominada "Nuestra Empresa", que albergará de forma permanente la misión, visión, logros y un directorio de la tienda. La disponibilidad inmediata de esta información asegura que el personal, independientemente de su área funcional o antigüedad, conozca y comparta la dirección estratégica de la organización, cerrando la brecha de alineación detectada actualmente.

- Centralización de la comunicación e información institucional: Para erradicar la dependencia de canales informales y externos a la empresa como WhatsApp o la comunicación verbal que genera distorsión, la plataforma contará con un módulo de "Noticias Organizacionales". Este espacio funcionará como el único canal oficial para la difusión de anuncios, cambios en la estructura o cualquier otro tipo de información sobre la empresa y relevante para los colaboradores, garantizando que todos los empleados reciban la misma versión de los hechos de manera simultánea y formal.
- Repositorio Documental: La solución incorpora un módulo de "Políticas y Procedimientos" configurado como un repositorio digital de consulta autónoma. En este apartado se centralizará toda la normativa interna y los procedimientos operativos de los diez departamentos de la tienda. Al proporcionar este acceso directo, se elimina la necesidad de que el colaborador dependa del criterio subjetivo de supervisores para resolver dudas rutinarias, fomentando una cultura de autogestión y reduciendo cuellos de botella informativos. El establecimiento de este repositorio como fuente única de la verdad pretende eliminar todos aquellos problemas derivados de problemas en la comunicación, que en el peor de los casos puede llegar a traducirse hasta en retrabajos.
- Autogestión de Recursos Humanos: Mediante la integración de la plataforma de intranet y el ERP Logical Data, se extraerá la información del empleado que acceda a la plataforma y le permitirá realizar de forma digital y sin intermediación de la jefatura de Recursos Humanos las siguientes gestiones:
 - Consulta y descarga de roles de pagos.
 - Solicitudes de vacaciones y consulta del saldo de días disponibles.

- o Generación automática de certificados laborales.

Estrategia de cambio organizacional:

La adopción exitosa de la intranet corporativa no depende únicamente de la calidad técnica de su diseño, sino de la disposición activa de los colaboradores para incorporar en su rutina laboral cotidiana. En coherencia con el enfoque de investigación-acción adoptado, que sitúa a los colaboradores como participantes activos del proceso de transformación y no como receptores pasivos de una solución, este proyecto incorpora tres ejes explícitos de gestión del cambio.

El primero es la comunicación interna del proyecto. Desde el mes inicial de ejecución, se establecerá un plan de comunicación que mantendrá informados a todos los niveles de la organización sobre los avances, beneficios esperados y cronograma de la implementación. Esta comunicación será liderada por la Gerencia General, lo que otorga al proyecto la legitimidad institucional necesaria para neutralizar resistencias. Los canales de difusión durante las fases previas al lanzamiento incluirán reuniones de área, carteleras informativas físicas y comunicados directos del gerente.

El segundo eje es la participación activa y la identificación de agentes de cambio. En la fase de diseño se identificarán, en conjunto con las jefaturas de cada departamento, colaboradores con ascendencia natural entre sus pares para que actúen como embajadores de la intranet durante el proceso de adopción masiva. Estos agentes participarán de manera anticipada en las sesiones de validación del prototipo, lo que les permite conocer la herramienta antes que el resto de la organización y convertirse en referentes de confianza para sus compañeros durante el lanzamiento.

El tercer eje comprende los mecanismos de motivación para el uso sostenido. Durante las primeras semanas de operación se implementarán acciones concretas que incentiven el acceso recurrente a la plataforma: la Gerencia General publicará el primer comunicado institucional exclusivamente a través de la intranet, estableciendo con ello la norma de uso; los roles de pago estarán disponibles únicamente mediante la plataforma desde el primer ciclo de pago posterior al lanzamiento; y el equipo de Mercadeo publicará semanalmente contenidos de interés para los colaboradores —reconocimientos, logros de la tienda, fechas especiales— que generen motivos regulares de acceso más allá de los trámites administrativos.

Resumen de la solución:

La intranet corporativa de la Tienda Raúl Vega no constituye únicamente un repositorio de información ni un sistema de autogestión administrativa, representa una intervención de fondo en la cultura comunicacional de la organización que, apoyada en una plataforma tecnológica adecuada y acompañada de una estrategia deliberada de gestión del cambio, traduce los hallazgos del diagnóstico participativo en transformaciones concretas, medibles y sostenibles en la dinámica interna de la tienda. La mejora tecnológica es el medio; el fortalecimiento de la comunicación organizacional es el fin.

5.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución

Antes de presentar la secuencia operativa, conviene precisar la nomenclatura utilizada. Este proyecto se rige por las cinco fases del ciclo de vida del PMBOK (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre) descritas en la sección 3.3, que constituyen el marco metodológico de referencia. A nivel de ejecución operativa, dichas fases se materializan en las cinco fases prácticas del cronograma de la Tienda Raúl Vega que se describen a continuación: Diagnóstico e Identificación de Interesados (F1), Diseño Funcional y Técnico (F2), Desarrollo e Implementación Técnica (F3), Pruebas y Validación (F4), y Capacitación y

Evaluación de Cierre (F5). Las actividades de Monitoreo y Control del PMBOK se ejecutan de forma transversal a las cinco fases operativas, tal como se refleja en el cronograma del capítulo 6.

Para la implementación de la intranet, se organiza una estructura jerárquica orientada a entregables, asegurando el cumplimiento de la "regla del 100%", la cual establece que la EDT debe incluir la totalidad del trabajo necesario para completar el alcance sin omisiones ni trabajos innecesarios (Institute Project Management, 2025). A continuación, se detalla la secuencia cronológica de las actividades:

Fase 1. Diagnóstico e identificación de interesados (Mes 1):

Esta fase constituye el punto de partida operativo del proyecto. Su propósito es confirmar y formalizar, con base en consulta directa a los actores involucrados, los requisitos funcionales de la plataforma y el mapa de interesados que guiará la gestión de expectativas a lo largo del proyecto.

- Identificación y registro de stakeholders: Clasificación de los interesados (Gerencia, Jefaturas de departamento y personal operativo -vendedores-) según su nivel de influencia e impacto en el proceso de comunicación interna. El detalle completo de esta clasificación se presenta en la Tabla 2 del capítulo 6.
- Registro de las necesidades de información: Aplicación de encuestas y entrevistas estructuradas para identificar los cuellos de botella en la recepción de noticias y los trámites de Recursos Humanos más críticos para la autogestión.
- Comunicación interna del proyecto: difusión formal a todos los niveles de la organización sobre el inicio del proyecto, sus objetivos y el cronograma previsto, gestionando las expectativas desde el inicio e iniciando el proceso de gestión del cambio organizacional.

Fase 2. Diseño Funcional y Técnico (Mes 2):

Esta fase traduce los requisitos validados en especificaciones concretas de diseño, tanto funcional como visual, antes de iniciar cualquier desarrollo técnico.

- Definición de requisitos de usuario: Elaboración de un documento que especifique en detalle el funcionamiento de los módulos de noticias, repositorio de políticas y autogestión de Recursos Humanos.
- Identificación de agentes de cambio: selección, en conjunto con las jefaturas de cada departamento, de colaboradores con influencia natural entre sus pares que actuarán como embajadores de la intranet. Estos agentes participarán de forma anticipada en las sesiones de validación del prototipo, adquiriendo conocimiento previo de la herramienta antes del lanzamiento masivo.
- Diseño de prototipos de interfaz: Creación de maquetas visuales para validar la navegación y usabilidad con un grupo focal de colaboradores de la tienda y la gerencia general, con el fin de asegurarse de que la herramienta sea intuitiva para todos los niveles de la organización.
- Validación y aprobación del prototipo: presentación formal del diseño a la Gerencia General para su aprobación antes de avanzar a la fase de desarrollo, asegurando el alineamiento estratégico de la solución.

Fase 3. Desarrollo e implementación técnica (Mes 3 y 4):

Esta fase concentra el trabajo técnico de construcción de la plataforma:

- Creación de cuentas corporativas y la configuración de los grupos departamentales, así como la evaluación de la compatibilidad técnica con Logical Data.
- Desarrollo de una prueba de concepto del conector SQL Server con Logical Data en un entorno de pruebas, verificando que la extracción de datos salariales y de vacaciones funcione correctamente antes de avanzar al desarrollo completo.
- Inicio del desarrollo de los módulos de autogestión de Recursos Humanos: descarga de roles de pago, consulta y solicitud de vacaciones, y generación automática de certificados laborales.
- Finalización del desarrollo de todos los módulos de la plataforma e integración completa con Logical Data en el entorno de producción.
- Carga del conjunto inicial de políticas y procedimientos vigentes en el repositorio documental, organizados por área funcional, eliminando la dependencia del criterio subjetivo de supervisores para el acceso a normativa interna.
- Publicación de los contenidos institucionales en la sección "Nuestra Empresa" —misión, visión, directorio y logros organizacionales—. Al cierre del mes, todos los módulos deben estar operativos en el entorno de desarrollo y listos para ingresar a la fase de pruebas.

Fase 4. Pruebas y carga de información (Mes 5):

Esta fase tiene como objetivo verificar el correcto funcionamiento de la plataforma en condiciones reales de operación antes de su lanzamiento oficial.

- Seleccionar un grupo piloto representativo de los distintos perfiles de usuario —al menos un colaborador por cada departamento comercial, más personal de caja, CEDI y jefaturas— para realizar pruebas de usabilidad controladas.

- Pruebas de aceptación de usuario (UAT): Verificación del correcto funcionamiento de la plataforma en condiciones reales de operación para detectar y corregir errores antes del lanzamiento oficial (Figueroa, 2011).
- Incorporación de ajustes derivados del grupo piloto y validación final de la plataforma con el equipo técnico y la Jefa de Recursos Humanos.

Fase 5. Capacitación y evaluación de cierre (Mes 6):

La fase final integra la transferencia de conocimiento a los usuarios, el lanzamiento oficial de la herramienta y la medición del impacto alcanzado, cerrando el ciclo de investigación-acción con la etapa de observación y reflexión.

- Sesiones de capacitación dirigidas al personal administrativo y jefaturas, orientadas al uso avanzado de la plataforma y a las funciones de administración de contenidos.
- Sesiones de capacitación dirigidas a la totalidad de los empleados sobre el uso de los módulos de autogestión, el consumo de información de la empresa y el acceso desde dispositivos móviles y desde los puntos físicos instalados.
- Lanzamiento oficial de la intranet: comunicado mediante un evento institucional breve liderado por la Gerencia General, que refuerza el carácter estratégico de la iniciativa y consolida su legitimidad organizacional.
- Acompañamiento durante las dos primeras semanas post-lanzamiento: el equipo del proyecto realizará rondas diarias en los distintos departamentos para resolver dudas en tiempo real, reducir la fricción inicial de uso y reforzar la confianza de los colaboradores en la plataforma. Los agentes de cambio identificados en la fase 2 cumplen un rol activo en este acompañamiento entre pares.

- Evaluación de cierre, aplicación de encuestas de satisfacción y medición de los indicadores de adopción y acceso definidos en los objetivos del proyecto. Los resultados se presentan a la Gerencia General en un informe de cierre que compara los logros alcanzados frente a los objetivos establecidos, constituyendo la fase de reflexión del ciclo de investigación-acción.

5.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La viabilidad de cualquier plan de acción depende de la disponibilidad y adecuada gestión de los recursos necesarios para ejecutarlo. Stringer (2014) subraya que una identificación realista de recursos no solo garantiza la factibilidad de la intervención, sino que también constituye una señal de madurez metodológica, pues evita que el plan colapse por restricciones que pudieron anticiparse. En coherencia con el carácter participativo de la investigación-acción, los recursos aquí descritos fueron identificados a partir de la consulta directa con los actores clave del proceso intervenido —Gerencia General, Jefa de Recursos Humanos y experto en TI—, asegurando que la planificación refleje las condiciones reales de la organización. Los recursos requeridos para este proyecto se clasifican en tres categorías: humanos, tecnológicos y materiales, y financieros.

Recursos Humanos: representan las personas involucradas en el proyecto y sus capacidades, conocimientos, habilidades y experiencias. El proyecto involucra cuatro actores internos con roles claramente diferenciados, cuya participación es condición necesaria para el éxito de la intervención.

- Investigador responsable del proyecto: Encargado de la coordinación general del proyecto, el seguimiento del cronograma, la documentación de cada fase y la aplicación de la metodología de investigación-acción. Su participación es transversal a las cinco fases, con dedicación variable según las exigencias de cada etapa.

- Joaquín Rojas — Experto en TI (subcontratado): Responsable de toda la configuración técnica de la plataforma, la integración con Logical Data, la automatización de procesos y el mantenimiento preventivo del sistema. Su dedicación estimada es de 20 horas mensuales durante los primeros cuatro meses y 8 horas mensuales de soporte en los meses 5 y 6.
- Yerlin Cascante — Jefa de Recursos Humanos: Propietaria del proceso intervenido. Responsable de proveer la información fuente para la configuración inicial, validar el funcionamiento de los módulos de autogestión, cargar y mantener actualizado el repositorio documental y gestionar la lista maestra de colaboradores. Dedicación estimada: 8 horas mensuales a lo largo de todo el proyecto.
- Equipo de Mercadeo — Melissa Vega, Joselyn Mora y Pamela Rodríguez: Responsables del diseño visual de la plataforma y la carga de contenidos institucionales. Participación concentrada en los meses 2 y 3, con una dedicación estimada de 12 horas totales.
- Eric Vega — Gerencia General: Patrocinador estratégico del proyecto. Responsable de la aprobación formal del prototipo y del respaldo institucional en el lanzamiento. Participación puntual estimada en un máximo de 4 horas en los meses de aprobación y lanzamiento.

Recursos tecnológicos y materiales: Esta categoría comprende las herramientas digitales, equipos físicos e insumos tangibles necesarios para ejecutar, monitorear y sostener el proyecto (Greenwood & Levin, 2007).

- Licencias Microsoft 365 (aproximadamente 65 usuarios), diseñadas para trabajadores de primera línea en el sector retail con acceso móvil.
- Dos tablets Android de gama media para los puntos de acceso físico del comedor y el área de marcado de entrada.

- Extensión de la red WiFi corporativa para cubrir las áreas de descanso y acceso de colaboradores, con red diferenciada del WiFi de uso público.
- Guías rápidas ilustradas en formato impreso para distribución durante la capacitación.

Recursos Financieros: Comprenden la inversión económica necesaria para cubrir los costos asociados a licencias, equipos, infraestructura y servicios profesionales del proyecto. El detalle completo del presupuesto, incluyendo el desglose por rubro y el cronograma de desembolsos, se presenta en la sección 6.4 del presente documento. La fuente de financiamiento corresponde al presupuesto operativo de la Tienda Raúl Vega, bajo la aprobación y patrocinio de la Gerencia General.

6. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

La definición del alcance, la identificación de responsables, la construcción del cronograma y la estimación del presupuesto constituyen los instrumentos de formalización que convierten las decisiones estratégicas del plan de acción en compromisos operativos verificables. De acuerdo con el estándar del Project Management Institute (PMI, 2017), esta etapa es condición indispensable para garantizar que la totalidad del trabajo necesario quede representada, asignada y financiada dentro de los límites del proyecto. Estos cuatro componentes no son elementos independientes, sino que operan como un sistema integrado: el alcance determina qué actividades deben ejecutarse, el cronograma establece cuándo se ejecutan, la matriz de responsabilidades define quién las ejecuta, y el presupuesto cuantifica cuánto cuestan. Cualquier modificación en uno de estos componentes repercute necesariamente sobre los otros tres, por lo que su coherencia recíproca es condición para la viabilidad del proyecto.

6.1. Alcance final de la solución

El alcance del presente proyecto comprende el diseño, desarrollo, implementación y consolidación de una intranet corporativa basada en Microsoft 365 SharePoint Online, que centralice la comunicación interna de la Tienda Raúl Vega y provea a sus colaboradores de herramientas de autogestión de trámites laborales. La solución alcanza a la totalidad de los colaboradores activos en la planilla de la tienda —entre 54 y 65 personas según la temporada—, incluyendo personal de piso de ventas, personal administrativo, jefaturas y personal del Centro de Distribución, con independencia de su modalidad de acceso a la plataforma. De acuerdo con el Project Management Institute (2017), una correcta definición del alcance

permite definir límites claros para mantener el enfoque del equipo y evitar el "deslizamiento del alcance" (*scope creep*) que atente contra el incumplimiento del plazo definido para el proyecto.

Para reforzar lo anterior y con el fin de dotar de mayor solidez a la definición del alcance, a continuación se presentan las inclusiones, exclusiones y resultados esperados asociados a dicho alcance, conforme a los lineamientos propuestos por Adobe Experience Cloud (2025).

- **Inclusiones:** Diagnóstico detallado de las necesidades de comunicación, análisis de la infraestructura tecnológica existente, configuración completa de la plataforma SharePoint Online con creación de cuentas corporativas individuales para todos los colaboradores activos, desarrollo del módulo de Noticias Organizacionales como canal oficial, configuración de la sección "Nuestra Empresa" con misión, visión, directorio y logros, repositorio centralizado de Políticas y Procedimientos organizado por área funcional, módulos de autogestión de Recursos Humanos —descarga de roles de pago, consulta y solicitud de vacaciones y generación de certificados laborales— integrados con el ERP Logical Data mediante conector SQL Server, instalación de dos puntos de acceso físico en las áreas de comedor y marcado de entrada, extensión de la red WiFi corporativa, ejecución de la estrategia de gestión del cambio organizacional, sesiones de capacitación diferenciadas para jefaturas y personal operativo, y medición de indicadores de adopción y satisfacción al cierre del proyecto.
- **Exclusiones:** el desarrollo de aplicaciones móviles nativas, la integración con sistemas distintos a Logical Data; la gestión de la comunicación externa hacia clientes y cualquier modificación al ERP Logical Data que exceda la configuración del conector de lectura de datos.
- **Resultados esperados de la intervención:** El resultado final será una propuesta de intervención formal y, sobre todo, ejecutable, que proporcione a la Tienda Raúl Vega las herramientas estratégicas necesarias para modernizar su comunicación interna. Se espera que, al recibir este

plan, la organización cuente con un marco estructurado que integre los lineamientos técnicos y financieros que minimicen la incertidumbre y faciliten una transición ordenada hacia la transformación digital de sus procesos de apoyo.

- El proyecto establecerá una estructura técnica y económica que minimice la incertidumbre operativa, facilitando la evolución digital de las áreas de apoyo. Mediante la consolidación de un canal institucional único, se formalizarán los flujos de información, sustituyendo la comunicación desestructurada por datos verificables. Esto resultará en una optimización estimada de 30 horas mensuales, permitiendo que Recursos Humanos evolucione de una gestión manual hacia un rol de socio estratégico del negocio.
- **Integración del alcance con cronograma y presupuesto.** Cada uno de los elementos incluidos dentro del alcance tiene implicaciones directas tanto sobre la duración del proyecto como sobre el presupuesto comprometido. El diagnóstico participativo condiciona la Fase 1 del cronograma (mes 1) y moviliza principalmente horas del Investigador y de la Jefa de Recursos Humanos; el diseño funcional y la validación del prototipo determinan la Fase 2 (mes 2) e implican la participación del equipo de Mercadeo y de la Gerencia General; el desarrollo técnico y la integración con Logical Data concentran el mayor volumen de trabajo en la Fase 3 (meses 3 y 4) y explican el grueso del desembolso al outsourcing de TI y las licencias de plataforma; las pruebas de aceptación definen la Fase 4 (mes 5) e incorporan el costo de participación del grupo piloto; finalmente, la capacitación y el lanzamiento configuran la Fase 5 (mes 6) y demandan horas adicionales del Investigador, RRHH y Gerencia. De esta forma, cualquier ampliación del alcance —por ejemplo, la incorporación de un módulo adicional o la extensión del proyecto a una sucursal adicional— generaría un efecto en cadena sobre el cronograma y el presupuesto, elevando la duración del proyecto y el costo total. La consistencia entre estas tres dimensiones es, por tanto, un principio de diseño del presente plan.

6.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución

Para asegurar el éxito del proyecto y una transición ordenada hacia la implementación técnica de la intranet, es crítico establecer un marco sólido basado en la identificación precisa de las partes involucradas y la claridad en la distribución de tareas. De acuerdo con el Project Management Institute (2017), la gestión de los interesados incluye los procesos necesarios para identificar a las personas o grupos que pueden afectar o verse afectados por el proyecto, permitiendo diseñar estrategias que fomenten su participación eficaz en el proyecto.

6.2.1. Identificación de las partes interesadas

Como recomienda Figuerola (2013), los interesados se han clasificado en función de su nivel de influencia e interés, asegurando que las necesidades de información de cada grupo se vean satisfechas durante todo el ciclo de vida del proyecto. El involucramiento activo de estos actores es un factor crítico de éxito, por lo que se ha determinado su nivel de participación deseado para cerrar brechas de comunicación.

Tabla 1. Partes interesadas del proyecto

Interesado (stakeholder)	Rol en el proyecto	Categoría	Interés	Influencia	Nivel de involucramiento (deseado)
Eric Vega — Gerencia General	Patrocinador estratégico (Sponsor). Provee recursos, aprueba hitos críticos y respalda institucionalmente el proyecto.	Interno / Gerencia	Alto	Alta	Líder

Investigador / Gerente del Proyecto	Coordinación general del proyecto, seguimiento del cronograma, documentación de cada fase y aplicación metodológica.	Interno / Equipo	Alto	Alta	Lider
Yerlin Cascante — Jefa de RRHH	Propietaria del proceso intervenido. Provee información fuente, valida módulos de autogestión y administra el repositorio documental.	Interno / Apoyo	Alto	Alta	Lider
Joaquín Rojas — Experto en TI	Responsable técnico externo. Configuración de la plataforma, integración con ERP Logical Data y automatización de procesos.	Externo / Outsourcing	Alto	Media	Partidario
Equipo de Mercadeo (M. Vega, J. Mora, P. Rodríguez)	Diseño visual de la interfaz y carga de contenidos institucionales en la sección "Nuestra Empresa".	Interno / Apoyo	Medio	Media	Partidario
Orlando Vega — Gerencia Financiera	Aprobación y control del presupuesto, autorización de desembolsos a proveedores externos.	Interno / Gerencia	Medio	Alta	Neutral / Partidario
Jefaturas de departamento (10 áreas)	Validación del contenido de políticas y procedimientos, identificación de agentes de cambio por área, apoyo al lanzamiento.	Interno / Mandos medios	Medio	Media	Partidario
Colaboradores (54-65 personas)	Usuarios finales de la plataforma. Participan en el diagnóstico, validación de usabilidad, grupo piloto y adopción.	Interno / Operativo	Alto	Baja	Partidario

Nota. Elaboración propia con base en los lineamientos del Project Management Institute (2017) para la matriz de análisis y compromiso de interesados, y la clasificación por nivel de interés e influencia propuesta por Figuerola (2013). Los niveles de involucramiento deseado (Desconocedor, Reticente, Neutral, Partidario y Líder) corresponden al modelo del PMI (2017).

6.2.2. Asignación de responsabilidades a las actividades (Matriz RACI)

Para evitar la duplicidad de funciones y garantizar que cada entregable cuente con un responsable claro, se ha implementado una Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM), específicamente bajo el modelo RACI. Esta herramienta permite definir quién es el realizador de la tarea (**R**esponsible), quién posee la autoridad última (**A**ccountable), a quién se debe consultar (**C**onsulted) y a quién informar (**I**nformed) tras la finalización de una actividad (Landau, 2024).

A continuación, se presenta la matriz para las fases clave de la implementación:

Tabla 2. Matriz RACI de asignación de responsabilidades

Actividad / Entregable	Gerencia General	Investigador / Gerente de Proyecto	RRHH (Y. Cascante)	TI Outsourcing (J. Rojas)	Mercadeo	Colaboradores
Fase 1. Diagnóstico e identificación de interesados						
Identificación y registro de stakeholders	A	R	C	I	C	I
Aplicación de encuestas y entrevistas	I	R	C	I	I	C

Comunicación formal de inicio a la organización	A	R	C	I	I	I
Fase 2. Diseño funcional y técnico						
Elaboración del documento de requisitos de usuario	I	R	C	C	I	C
Identificación de agentes de cambio	A	R	C	I	I	I
Diseño de prototipos de interfaz	C	C	C	I	R	I
Validación del prototipo con grupo focal	I	R	C	C	C	C
Aprobación formal del prototipo	A	C	C	I	I	I
Fase 3. Desarrollo e implementación técnica						
Configuración de cuentas corporativas y grupos	I	C	C	R	I	I
Prueba de concepto: conector SQL / Logical Data	I	C	C	R	I	I
Desarrollo de módulos de autogestión de RRHH	I	C	C	R	I	I
Integración completa con Logical Data	I	C	C	R	I	I
Carga de políticas y procedimientos en repositorio	C	C	R	I	I	I

Publicación de contenidos institucionales	A	C	C	I	R	I
Fase 4. Pruebas y carga de información						
Selección del grupo piloto representativo	I	R	C	I	I	I
Ejecución de pruebas de aceptación (UAT)	I	R	C	R	I	C
Incorporación de ajustes post-piloto	I	R	C	R	I	I
Validación final con equipo técnico y RRHH	A	R	R	R	I	I
Fase 5. Capacitación y evaluación de cierre						
Sesiones de capacitación a jefaturas y administración	A	R	R	C	I	I
Sesiones de capacitación a personal operativo	I	R	R	C	I	I
Lanzamiento oficial de la intranet	A	R	C	I	C	I
Acompañamiento en piso (primeras 2 semanas)	I	R	R	I	C	C
Evaluación de cierre, encuestas y medición de adopción	A	R	R	I	I	C

Nota. R = Responsable de ejecutar; A = Autoridad o aprobador final; C = Consultado antes de ejecutar; I = Informado del resultado. Para cada actividad existe uno y solo un aprobador (A). Elaboración propia con base en los lineamientos del Project Management Institute (2017) y Landau (2024).

Esta propuesta asegura que la Gerencia General mantenga su rol de autoridad estratégica (Accountable) en hitos críticos del proyecto como el lanzamiento, mientras que el Investigador / Gerente de proyectos asumirá la responsabilidad operativa de la coordinación. Por otro lado, la encargada de Recursos Humanos, como propietaria del proceso, tiene una participación activa en la definición del contenido y la capacitación, asegurando que la solución tecnológica esté alineada con las falencias reales observadas en el departamento.

Integración de la matriz RACI con cronograma y presupuesto: La asignación de responsabilidades tiene un efecto directo sobre la estimación de tiempos y costos del proyecto. Cada rol "R" (Responsable) implica horas de dedicación efectiva que se traducen en duración de actividades dentro del cronograma y en costo dentro del presupuesto, mientras que los roles "C" e "I" implican dedicación menor pero igualmente necesaria para mantener la coordinación. Por ejemplo, la Jefa de RRHH aparece como Responsable en seis actividades distribuidas a lo largo de los seis meses del proyecto, lo que explica directamente la estimación de 48 horas de dedicación ($8 \text{ h/mes} \times 6 \text{ meses}$) que se refleja en el rubro D del presupuesto. De igual manera, el Experto en TI concentra su rol de Responsable en las fases 3 y 4 (meses 3 y 4), lo que explica la concentración de sus 80 horas de implementación en esos meses y el desembolso correspondiente a outsourcing. Esta trazabilidad entre responsabilidad, tiempo y costo constituye la base de la consistencia metodológica del plan de dirección.

6.3. Cronograma de ejecución

Se desarrolló un cronograma para planificar temporalmente el proyecto. Este cronograma es fundamental para comunicar la secuencia lógica del trabajo y supervisar el avance de cada etapa. Esta programación permite visualizar el flujo necesario para la implementación de la intranet, designando las fechas planificadas de inicio y finalización para cada tarea de manera que se pueda rastrear el progreso con precisión.

Como señalan Kramer y Jenkins (2005), la comprensión profunda del cronograma y de los valores de tiempo asociados es vital para la toma de decisiones efectiva por parte de la administración, ya que cualquier retraso en las actividades clave impactará directamente en la fecha de conclusión final, poniendo en riesgo los objetivos estratégicos de comunicación interna de la Tienda Raúl Vega. A continuación, se presenta la programación detallada que servirá como hoja de ruta técnica para la fase de ejecución.

Tabla 3. Cronograma de actividades

Actividad	Fechas		Meses					
	Fecha Inicio	Fecha Fin	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Fase 1. Diagnóstico e Identificación de Interesados								
Identificación y registro de stakeholders	04-may-26	08-may-26						
Registro de las necesidades de información	11-may-26	22-may-26						
Comunicación interna del proyecto	25-may-26	29-may-26						
Fase 2. Diseño Funcional y Técnico								
Elaboración del documento de requisitos de usuario	01-jun-26	05-jun-26						
Identificación de agentes de cambio	08-jun-26	12-jun-26						

Diseño de prototipos de interfaz	08-jun-26	19-jun-26							
Validación del prototipo con grupo focal	22-jun-26	26-jun-26							
Aprobación formal del prototipo (Hito 1)	29-jun-26	30-jun-26							
Fase 3. Desarrollo e Implementación Técnica									
Configuración de cuentas corporativas y grupos	01-jul-26	08-jul-26							
Prueba de concepto: conector SQL / Logical Data	09-jul-26	24-jul-26							
Desarrollo de módulos de autogestión de RRHH	27-jul-26	21-ago-26							
Integración completa con Logical Data	24-ago-26	28-ago-26							
Carga de políticas y procedimientos en repositorio	10-ago-26	21-ago-26							
Publicación de contenidos institucionales	24-ago-26	28-ago-26							
Fase 4. Pruebas y Carga de Información									
Selección del grupo piloto representativo	31-ago-26	02-sep-26							
Ejecución de pruebas de aceptación (UAT)	03-sep-26	11-sep-26							
Incorporación de ajustes post-piloto	14-sep-26	18-sep-26							
Validación final con equipo técnico y RRHH (Hito 2)	21-sep-26	23-sep-26							
Fase 5. Capacitación y evaluación de cierre									
Sesiones de capacitación a jefaturas y administración	28-sep-26	02-oct-26							
Sesiones de capacitación a personal operativo	05-oct-26	14-oct-26							
Lanzamiento oficial de la intranet (Hito 3)	15-oct-26	16-oct-26							

Acompañamiento en piso (primeras 2 semanas)	19-oct-26	30-oct-26							
Evaluación de cierre, encuestas y medición de adopción (Hito 4)	26-oct-26	30-oct-26							
Actividades transversales									
Monitoreo y control del cronograma	04-may-26	30-oct-26							
Gestión del cambio y comunicación del proyecto	04-may-26	30-oct-26							

Nota. Las celdas de color verde indican el mes de ejecución de la actividad; las celdas de color naranja señalan un hito clave del proyecto. El proyecto inicia el 4 de mayo de 2026 y concluye el 30 de octubre de 2026. Elaboración propia con base en los lineamientos de planificación temporal del Project Management Institute (2017) y Kramer y Jenkins (2005).

Hitos clave del proyecto. Se identificaron cuatro hitos críticos cuya verificación marca la transición entre fases y constituye el eje de control del proyecto: el Hito 1 corresponde a la aprobación formal del prototipo por parte de la Gerencia General (30-jun-26), que habilita el inicio del desarrollo técnico; el Hito 2 es la validación final de la plataforma tras las pruebas UAT (23-sep-26), que autoriza la entrada en fase de lanzamiento; el Hito 3 es el lanzamiento oficial de la intranet (16-oct-26), que marca el inicio de la operación productiva de la herramienta; y el Hito 4 es el cierre formal del proyecto con la medición de los indicadores de adopción y satisfacción (30-oct-26), que concluye el ciclo de investigación-acción con la fase de reflexión.

Tabla 4. *Ruta crítica del proyecto*

Orden	Actividad	Tipo	Fase	Riesgo
1	Identificación y registro de stakeholders	Actividad	F1	Bajo
2	Definición de requisitos de usuario	Actividad	F2	Medio

3	Diseño y validación del prototipo	Actividad	F2	Medio
4	Aprobación formal del prototipo	Hito 1	F2	—
5	Prueba de concepto: conector SQL / Logical Data	Actividad	F3	Alto
6	Desarrollo de módulos de autogestión	Actividad	F3	Alto
7	Integración completa con Logical Data	Actividad	F3	Medio
8	Pruebas de aceptación (UAT) con grupo piloto	Actividad	F4	Medio
9	Validación final	Hito 2	F4	—
10	Capacitación al personal operativo	Actividad	F5	Bajo
11	Lanzamiento oficial de la intranet	Hito 3	F5	—

Nota. Las actividades 5 y 6 se marcan con riesgo alto por su dependencia de la compatibilidad técnica entre SharePoint Online y el ERP Logical Data. Una demora en cualquiera de estas actividades afecta de manera directa la fecha de lanzamiento oficial del proyecto. Elaboración propia con base en los lineamientos del método de la ruta crítica (CPM) propuestos por Kramer y Jenkins (2005) y el estándar del Project Management Institute (2017).

6.4. Presupuesto

El presupuesto del proyecto integra la totalidad de los costos directos e indirectos necesarios para la ejecución de todas las fases que comprenden el proyecto. Los rubros se organizan en cuatro categorías: licencias tecnológicas, infraestructura física, outsourcing de TI y costo de dedicación del personal interno. La inclusión del tiempo dedicado por los colaboradores de la tienda como rubro independiente responde al principio de que una planificación rigurosa debe reflejar con transparencia el costo de oportunidad de todos los recursos comprometidos en la intervención, incluyendo el tiempo que el personal interno destina al proyecto en lugar de sus funciones habituales (Stringer, 2014). Se presenta adicionalmente el costo mensual recurrente tras la implementación, con el fin de que la Gerencia General pueda tomar decisiones informadas sobre la sostenibilidad financiera de la plataforma en el largo plazo. La fuente de financiamiento del proyecto

corresponde al presupuesto operativo de la Tienda Raúl Vega, bajo la aprobación y patrocinio de la Gerencia General.

Vínculo del costo humano con la dedicación establecida en el cronograma:

El costo del personal interno del rubro D del presupuesto se deriva directamente de las horas de dedicación establecidas en el cronograma y en la matriz RACI. Cada actor tiene un perfil de carga de trabajo específico que refleja su rol en las distintas fases: el Gerente de Proyecto (Investigador) concentra 20 h/mes durante los primeros cuatro meses —fases más intensas de diagnóstico, diseño y desarrollo— y 8 h/mes en los dos últimos meses de pruebas y cierre, lo que totaliza 96 h; la Jefa de RRHH mantiene una dedicación constante de 8 h/mes a lo largo de los seis meses por su rol transversal de propietaria del proceso; el Experto en TI subcontratado concentra 20 h/mes en los meses 1 a 4 por el desarrollo técnico y 8 h/mes en los meses 5 y 6 para soporte; el Equipo de Mercadeo concentra su participación de 12 h totales en los meses 2 y 3 coincidente con el diseño visual y la carga de contenidos; la Gerencia General interviene 4 horas totales en los meses de aprobación del prototipo (mes 2) y del lanzamiento (mes 5); y los colaboradores del grupo piloto aportan 2 horas cada uno en el mes 4, durante la fase de pruebas de aceptación. Esta trazabilidad entre horas planificadas y costo imputado evidencia que el presupuesto no es una estimación genérica, sino el resultado numérico de las decisiones de cronograma y asignación de responsabilidades.

Tabla 5.

Presupuesto desglosado del proyecto

Rubro	Detalle del cálculo	Periodo	Total (\$)
A. Licencias tecnológicas			
M365 F3 Frontline × 65 usuarios	65 usuarios × \$ 8/mes × 6 meses	Meses 1–6	\$3,120
B. Infraestructura física			

Tablets × 2 unidades con soporte de pared	2 unidades × \$ 200	Mes 5	\$400
Extensión red WiFi para colaboradores	Materiales + instalación	Mes 1	\$150
Materiales impresos de capacitación	Guías rápidas + impresión	Mes 5	\$80
C. Outsourcing TI — Joaquín Rojas			
Configuración e implementación (meses 1-4)	20 h/mes × 4 meses × tarifa pactada	Meses 1-4	\$1,200
Soporte mensual (meses 5-6)	8 h/mes × 2 meses × tarifa pactada	Meses 5-6	\$200
D. Costo de dedicación de personal interno			
Gerente de proyectos	(20 h/mes × 4 meses + 8 h/mes × 2 meses) × \$ 19/h = 96 h × \$ 19	Meses 1-6	\$1,824
Encargada de RRHH — Yerlin Cascante	8 h/mes × 6 meses × \$ 6/h = 48 h × \$ 6	Meses 1-6	\$288
Equipo de Mercadeo (3 jefaturas)	12 h totales × \$ 5/h	Meses 2-3	\$60
Gerencia General — Eric Vega	4 h totales × \$ 21/h	Meses 2 y 5	\$84
Colaboradores grupo piloto (10 personas)	2 h/persona × 10 × \$ 4/h promedio operativos	Mes 4	\$80
Subtotal A + B + C — Desembolso directo a proveedores externos (6 meses)			\$ 5,150
Subtotal D — Costo de oportunidad del personal interno (6 meses)			\$ 2,336
COSTO TOTAL DEL PROYECTO (6 meses)			\$ 7,486
Costo mensual recurrente tras implementación (licencias (520) + soporte TI (100))			\$620

Nota. El costo mensual recurrente de \$620 corresponde a las licencias Microsoft 365 F3 para 65 usuarios (\$8/usuario/mes = \$520) más el soporte técnico mensual de mantenimiento preventivo (\$100). Este rubro deberá incorporarse al presupuesto operativo ordinario de la Tienda Raúl Vega a partir del mes siete. Elaboración propia con base en los criterios de estimación de costos del Project Management Institute (2017).

Distribución temporal del presupuesto. Los desembolsos del proyecto siguen una distribución temporal ligada directamente al cronograma de ejecución, lo que permite a la Gerencia Financiera anticipar la liquidez requerida en cada momento. En el mes 1 se concentran los desembolsos iniciales de

infraestructura física —extensión de WiFi (\$150)— y el primer pago de licencias (\$520). Los meses 1 al 4 concentran el grueso del outsourcing de TI (\$1.200) correspondiente a la fase de desarrollo técnico, que es la de mayor demanda de recursos humanos externos. En el mes 4 se ejecuta el costo de participación del grupo piloto (\$80), coincidente con la fase de pruebas. En el mes 5 se realizan las compras de tablets con soporte (\$400) y materiales impresos de capacitación (\$80). Los meses 5 y 6 absorben el soporte mensual del outsourcing (\$200). El costo del personal interno (rubro D, \$2.336) se distribuye de manera proporcional a las horas de dedicación de cada actor en cada mes, según se detalló previamente. A partir del mes 7 inicia el costo recurrente de operación (\$620/mes) que debe integrarse al presupuesto operativo ordinario de la tienda.

7. Conclusiones

El presente trabajo permitió identificar y atender una problemática real y verificable en la Tienda Raúl Vega: la ausencia de un sistema estructurado de comunicación interna que garantizara que la información institucional llegará a todos los colaboradores de manera oportuna, uniforme y trazable. El diagnóstico participativo confirmó que la información circulaba principalmente por canales informales, que el departamento de Recursos Humanos destinaba entre 25 y 30 horas mensuales a gestiones manuales de bajo valor estratégico, y que los colaboradores carecían de acceso autónomo a la normativa interna de la organización. Estas condiciones no solo afectaban la eficiencia operativa, sino que incidían negativamente en la experiencia del colaborador y en su sentido de pertenencia institucional.

La intranet corporativa propuesta, basada en Microsoft 365 SharePoint Online, responde de forma directa a cada una de estas causas raíz. Su valor organizacional reside no en la plataforma tecnológica en sí, sino en lo que esta habilita: un proceso de comunicación interna formal, centralizado y sostenible, acompañado de una estrategia de gestión del cambio que reconoce que la adopción de cualquier herramienta digital depende en igual medida del factor humano y del diseño técnico.

Entre los principales retos enfrentados durante el desarrollo del proyecto destaca la necesidad de equilibrar el enfoque técnico inherente a una solución digital con la dimensión organizacional y comunicacional del problema. Mantener este equilibrio fue determinante para que la propuesta conservará coherencia con la metodología de investigación-acción.

Para mejorar y mantener el progreso, se sugiere que, después de haber adoptado inicialmente el sistema, la organización considere agregar herramientas de comunicación bidireccional, como encuestas internas y un buzón de sugerencias. Esto ayudaría a que la intranet se convierta en una herramienta para escuchar activamente a los empleados. Asimismo, se sugiere realizar una evaluación de seguimiento a los tres meses del lanzamiento oficial para verificar la sostenibilidad de los indicadores de adopción alcanzados.

al cierre del proyecto, y que sirva de punto de partida para un nuevo ciclo de mejora continua dentro de la metodología de investigación-acción.

Instituto Europeo de Posgrado ©

8. Referencias bibliográficas

- Adobe Experience Cloud. (2025). *Gestión del alcance del proyecto: descripción general y pasos a seguir*. Adobe For Business. <https://business.adobe.com/blog/basics/scope-management>
- Allu, S. R., Bhaumik, A., Ramakrishna, A., Lakavat, M., Allu, H., & Chandini, S. (2024). *A critical review of resource allocation optimization in project management*. International Research Journal on Advanced Engineering Hub, 2(6), 1855–1861. <https://doi.org/10.47392/IRJAEH.2024.0255>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cruz Montero, J. M., Guevara Gómez, H. E., Flores Arocutipa, J. P., & Ledesma Cuadros, M. J. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680–692.
- Figuerola, N. (2011). *Pruebas de Aceptación de usuario (UAT)*. <https://articulosit.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/pruebas-de-aceptacion3b3n-del-usuario.pdf>
- Figuerola, N. (2013). *Procesos y técnicas en la gestión de los interesados*. <https://articulospm.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/09/procesos-y-tc3a9cnicas-en-la-gest3b3n-de-los-interesados.pdf>
- González, X. (2026). *El diagrama de Ishikawa aplicado a la gestión de proyectos*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/el-diagrama-de-ishikawa-aplicado-la-gestion-de-proyectos>
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to action research: Social research for social change* (2.^a ed.). SAGE Publications.

Instituto Europeo de Posgrado. (s.f.). Realizar el análisis cualitativo de riesgos. [Documento PDF]. Instituto Europeo de Posgrado.

Institute Project Management. (2025). *Estructura de desglose del trabajo (EDT): Una guía completa*. Institute Project Management.
<https://instituteprojectmanagement.com/es/blog/estructura-de-desglose-del-trabajo-edt-una-guia-completa/>

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>

Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). Participatory action research: Communicative action and the public sphere. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3.ª ed., pp. 559–603). SAGE Publications.

Kramer, S. W., & Jenkins, J. L. (2005). *Comprendiendo los conceptos básicos de los cálculos de CPM: ¿qué le dice realmente el software de programación?*. Ponencia presentada en el PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/learning/library/critical-path-method-calculations-scheduling-8040>

Landau, P. (2024, 18 de julio). *How to make a RACI chart for a project (Example & template included)*. ProjectManager.
<https://www.projectmanager.com/blog/how-to-make-a-raci-chart-for-a-project-with-example>

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

López, A. (2024, 31 de julio). *Paso a paso: ¿Cómo hacer una matriz de riesgo para su empresa?* Risk Consulting Global Group.

<https://www.riskglobalconsulting.com/boletin-informativo/paso-a-paso-como-hacer-una-matriz-de-riesgo-para-su-empresa/>

Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* (6.ª ed.). Project Management Institute.

Stringer, E. T. (2014). *Action research* (4th ed.). SAGE Publications.

Toneva, M. (2024). *Las 5 fases esenciales del proceso de gestión de proyectos*. Businessmap. <https://businessmap.io/es/gestion-de-proyectos/proceso>

Universidad Americana de Europa (UNADE). (2021, 16 de diciembre). *Use la matriz RACI para gestionar proyectos*. Blog de Empresas. <https://unade.edu.mx/matriz-raci/>

9. Anexos

Anexo 1. Carta Autorización Tienda Raúl Vega

Grecia, Alajuela, Costa Rica
14 de abril de 2026

Sra.
Lorena Carrillo Barbosa
Claustro Docente
Instituto Europeo de Posgrado (IEP)

Estimada Sra. Carrillo:

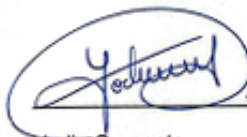
Por medio de la presente, yo, **Yerlin Cascante**, en calidad de encargada del Departamento de Recursos Humanos de Tienda Raúl Vega, hago constar que esta organización autoriza a los estudiantes **Sebastián Vega Barrantes**, portador del documento de identidad N.º 2-0777-0179 (Costa Rica), y **Dalila Mariuxi Mendoza Medrano**, portadora del documento de identidad N.º 1203615933 (Ecuador), a utilizar información relevante de la empresa para el desarrollo de su Trabajo Final de Máster (TFM).

Asimismo, se deja constancia de que la empresa ha brindado su consentimiento para la realización del proyecto académico, el cual consiste en el diseño de una solución orientada a la mejora de la comunicación interna mediante la implementación de una intranet corporativa.

Esta autorización se concede con fines estrictamente académicos, garantizando en todo momento el uso responsable y confidencial de la información proporcionada.

Sin otro particular, quedo a su disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,



205510196

Yerlin Cascante
Encargada de Recursos Humanos
Tienda Raúl Vega

Comercial Vega S.A.
Ced. Jurídica 3-101-055676
Tel.: 2494-2000