



Cambio organizacional en el marco de un proceso de transformación digital: Estudio de caso en
una compañía de tecnología

Tesis de maestría

Víctor Manuel Orrego Rivera

Bogotá D.C., Colombia

2022



Cambio organizacional en el marco de un proceso de transformación digital: Estudio de caso en
una compañía de tecnología

Tesis de maestría

Autor:

Víctor Manuel Orrego Rivera

Tutora:

Merlín Patricia Grueso Hinestroza

Maestría en Dirección

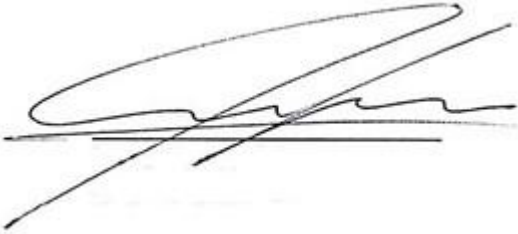
Escuela de Administración

23 de marzo del 2022

Bogotá, Colombia

2022

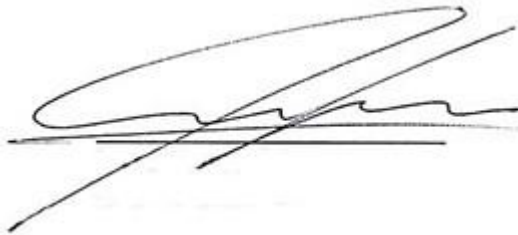
Declaración de autonomía: Declaro, bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping initial 'V' followed by several smaller, connected letters, all written over a horizontal line.

Víctor Manuel Orrego Rivera

Fecha: 23/03/2022

Declaración de exoneración de responsabilidad: Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, identical to the one above, consisting of a large, sweeping initial 'V' followed by several smaller, connected letters, all written over a horizontal line.

Víctor Manuel Orrego Rivera

Fecha: 23/03/2022

Tabla de contenido

Lista de tablas	1
Lista de figuras.....	3
Resumen.....	4
<i>Abstract</i>	5
Introducción	6
1. Capítulo 1. Antecedentes.....	10
1.1 Formulación del problema	10
1.2 Objetivos	13
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
2. Capítulo 2. Marco referencial.....	14
2.1 Fundamentación teórica	14
2.1.1 <i>Cambio organizacional</i>	14
2.2 Transformación digital	26
3. Capítulo 3. Marco metodológico	30
3.1 Metodología	30
3.1.1 <i>Tipo de estudio, diseño y alcance de la investigación</i>	31
3.1.2 <i>Enfoque de la investigación</i>	32
3.1.3 <i>Unidad de análisis</i>	33
3.1.4 <i>Técnica utilizada para el análisis de datos</i>	37
4. Capítulo 4. Resultados.....	40
4.1 Análisis de los resultados	50
4.2 Conclusiones	56
Referencias.....	59

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Definiciones de cambio organizacional</i>	15
Tabla 2. <i>Inercia estructural Hannan y Freeman (1984)</i>	19
Tabla 3. <i>El modelo de equilibrio, Kurt Lewin</i>	20
Tabla 4. <i>Modelo de aproximación del sistema</i>	21
Tabla 5. <i>Modelo de macroproceso de Dick and Carey</i>	22
Tabla 6. <i>El modelo POMC</i>	22
Tabla 7. <i>Descripción de los roles de los participantes para las entrevistas</i>	36
Tabla 8. <i>Códigos de segundo orden</i>	40
Tabla 9. <i>Códigos de tercer orden</i>	45
Tabla 10. <i>Pregunta 1: ¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a la compañía a iniciar un proceso de transformación?</i>	Anexo 2
Tabla 11. <i>Pregunta 2: En su experiencia, ¿cuáles fueron las principales etapas que se vivieron durante el proceso de cambio?</i>	Anexo 2
Tabla 12. <i>Pregunta 3: ¿Cuáles fueron los factores claves de éxito durante el proceso de cambio organizacional?</i>	Anexo 2
Tabla 13. <i>Pregunta 4: ¿De qué manera se involucró la alta dirección durante el proceso de cambio organizacional? Describa cómo fue ese involucramiento</i>	Anexo 2
Tabla 14. <i>Pregunta 5: ¿Cuáles son las competencias que deben tener los líderes que promueven los procesos de cambio dentro de la organización?</i>	Anexo 2
Tabla 15. <i>Pregunta 6: ¿Cuáles fueron los principales rasgos de la cultura organizacional que se transformaron en la compañía?</i>	Anexo 2
Tabla 16. <i>Pregunta 7: Teniendo en cuenta que los agentes de cambio son personas que promueven el cambio al interior o exterior de la organización, ¿quiénes actuaron como agentes de cambio? ¿Qué hicieron?</i>	Anexo 2

Tabla 17. *Pregunta 8:* ¿Cuáles son las principales características de las personas que promovieron el cambio organizacional?..... Anexo 2

Tabla 18. *Pregunta 9:* ¿Qué barreras encontraron durante el proceso de transformación?..... Anexo 2

Tabla 19. *Pregunta 10:* ¿Qué indicadores diseñaron para medir el valor del proceso de transformación?..... Anexo 2

Tabla 20. *Pregunta 11:* ¿Qué estrategias adelantaron para involucrar a los empleados de la compañía en el proceso de cambio?..... Anexo 2

Tabla 21. *Pregunta 12:* En términos generales, ¿cuáles fueron las actitudes de los empleados frente al cambio?..... Anexo 2

Tabla 22. *Pregunta 13:* ¿Cuáles son las lecciones aprendidas del proceso de cambio en la compañía?..... Anexo 2

Tabla 23. *Códigos de primer orden*..... Anexo 3

Lista de figuras

Figura 1. <i>Modelo de desempeño y cambio organizacional según Burke y Litwin</i>	24
Figura 2. <i>Modelo de desempeño y cambio organizacional final</i>	42

Resumen

Objetivo: La siguiente investigación describe el cambio organizacional durante un proceso de transformación digital en una compañía de tecnología. **Modelo de cambio organizacional:** con base en el análisis de literatura se seleccionan 5 modelos los cuales dan un punto de partida para seleccionar el modelo de cambio organización a utilizar en la investigación, como resultado se selecciona el modelo planteado por Burke y Litwin (1992) en su estudio “A causal model of organizational performance and change”. Este modelo permite la estructuración del cambio dentro de la organización, basándose en aspectos desde lo humano —como los temas relacionados con la cultura—, liderazgo y estrategia. Teniendo en cuenta que la empresa de tecnología objeto de estudio debe experimentar un proceso de cambio con estas características, se plantea el uso del modelo que se asocia con las preguntas por resolver y los objetivos a cumplir.

Metodología: Dado el rigor de detalle con que el objeto de estudio se debía analizar y la compleja relación entre éste y el contexto, se estableció como diseño para nuestra investigación el estudio de caso, cuya unidad de análisis fue una corporación colombiana de tecnología. El estudio se basó en paradigma epistemológico de tipo interpretativo, con el fin de ahondar en el conocimiento sobre la perspectiva experimentada por la empresa analizada. La investigación se llevó a cabo mediante el método cualitativo, para el cual se aplicó una entrevista estructurada. Los datos se analizaron a través de la técnica de análisis de contenido, a partir de lo cual surgieron los códigos que estructuraron los resultados.

Conclusiones:

(1) La implementación del modelo de Burke and Litwin (1992) permitió identificar las debilidades que existían en la estrategia y misión, cultura y el liderazgo de la compañía. Permitiendo así diseñar y ejecutar una serie de planes de acción que redundaron en el beneficio y cambio total de la organización. (2) La información obtenida a través de las entrevistas durante el estudio permitió tener una aproximación detallada sobre el estado de la compañía antes del proceso de cambio. Estos aportes fueron fundamentales para el entendimiento y diseño de planes de mejora de la compañía

Abstract

Objective: The following research describes the organizational change during a digital transformation process in a technology company. **Organizational change model:** based on the literature analysis, 5 models were selected, which provide a starting point for selecting the organizational change model to be used in the research. As a result, the model proposed by Burke and Litwin (1992) in their study "A causal model of organizational performance and change" was selected. This model allows the structuring of change within the organization, based on human aspects -such as culture-, leadership and strategy. Considering that the technology company under study must undergo a process of change with these characteristics, the use of the model associated with the questions to be solved and the objectives to be met is proposed.

Methodology: the demanding detail with which the object of study was to be analyzed and the complex relationship between it and the context, a case study was established as the design for our research, whose unit of analysis was a Colombian technology corporation. The study was based on an epistemological paradigm of interpretative type, in order to deepen the knowledge about the perspective experienced by the analyzed company. The research was carried out using the qualitative method, for which a structured interview was applied. The data were analyzed through the content analysis technique, from which the codes that structured the results emerged.

Conclusions:

- (1) The implementation of Burke and Litwin's (1992) model made it possible to identify the weaknesses that existed in the company's strategy and mission, culture and leadership. This allowed the design and execution of a series of action plans that resulted in the benefit and total change of the organization.
- (2) The information obtained through the interviews during the study allowed us to have a detailed approximation of the state of the company before the change process. These contributions were fundamental for the understanding and design of the company's improvement plans.

Introducción

En los últimos años, la humanidad ha experimentado cambios históricos y vertiginosos que han modificado el comportamiento de consumo de la sociedad. Esta transformación global ha creado un nuevo tipo de consumidor, cuya participación en el mercado se ha venido adaptando a tales cambios. En otras palabras, el consumidor ha dejado de ser un actor pasivo y expectante para convertirse en uno activo, crítico, constructivo, sensible, adoptando posturas relevantes, pero en ciertos casos, impacientes, frente a un mercado aún inmaduro, que no complace sus necesidades reales y psicológicas. Es un reto para la comunidad en general, la academia y las empresas entender estos comportamientos que de una u otra forma se deben adaptar a estas necesidades y dar respuesta a un nuevo consumidor aún más exigente.

Entre los cambios que el mundo está advirtiendo, sin duda alguna, a una velocidad que nunca se había registrado, vive una auténtica e imparable revolución digital, la cual obliga a las empresas a diseñar nuevos modelos de negocio que suplan las necesidades de un nuevo consumidor digital; un consumidor expectante y ávido de nuevas experiencias de consumo. En este sentido, las organizaciones se ven estimuladas a replantear sus procesos, procedimientos y estrategias comerciales, acoplándose a un entorno cada vez más exigente y competitivo; y porque no, deberían existir políticas que apoyen estas nuevas realidades sociales que hacen parte de un proceso de transformación digital es necesario vincular el gobierno y la academia con el objetivo de unir esfuerzos para así garantizar una respuesta a esta nueva realidad. A conde a lo anterior Ramirez (2020) propone trabajar en la cultura de innovación en la transformación digital, con el objetivo de crear espacios de evaluación, reflexión, rediseño de procesos y diseño de propuestas, dando respuesta a estos nuevos enfoques y modelos sociales (p. 139). En sincronía las empresas deben reinventar la manera en la que interactúan no sólo con la industria y las entidades que determinan los paradigmas de negocio, sino también con los nuevos consumidores, de forma que se establezca una ruptura del modelo tradicional y se logre vincular una oferta de productos y servicios adecuados al nuevo contexto.

De acuerdo con lo anterior, Valderrama (2019) afirma que las empresas y organizaciones necesitan renovarse de tal forma que sean capaces de enfrentar los retos de un entorno marcado por la economía digital, quien está siendo transformada radicalmente en un entorno competitivo.

Para ello, la autora propone crear el espacio propicio para modelos de negocio innovadores, como es el caso de las tecnologías SMAC (*social, mobile, analytics & cloud*), que asimismo requieren de prototipos organizacionales de innovación.

En esta misma perspectiva, Osterwalder y Pigneur (2011) señalan que estas tendencias sustentan las bases para lo que una empresa crea, proporciona y le permite captar valor. Tal valor no sólo debe estar relacionado con el servicio o con venta de productos a los clientes, sino también con la mirada al interior de la organización, de modo que sea posible validar si ese valor representa tanto sus procesos como a las personas, de tal forma que el desempeño interno pueda medirse.

Ahora bien, si no hay evidencia de que este valor no se esté concretando, es necesario fomentar la reestructuración, para lo cual los procesos de cambio organizacional son claves. Esto implica, por tanto, llevar a cabo transformaciones que se producen desde el interior de la organización para generar valor en los productos, en los servicios y en los clientes.

Respecto a la complejidad del entorno tecnológico, se ha observado que las empresas que han reaccionado a las nuevas tendencias y comprenden la necesidad de transformarse se han venido reestructurando, apoyándose en mecanismos de tipo organizacional. En este sentido, Valderrama (2018) realiza aportes sobre cómo las organizaciones deben desarrollar alternativas con el fin de crear un contexto de trabajo cuyos integrantes estimulen la autonomía, adquieran responsabilidades y asuman riesgos, de forma que puedan desarrollar capacidades plenamente, generando el valor que las organizaciones esperan.

Para Hartl y Hess (2017), las empresas que aún no comprenden la situación actual y no se adaptan al nuevo entorno empresarial, deberían percibir el cambio organizacional como una estrategia de transformaciones disruptivas. Por lo tanto, las empresas en cuya cultura no se percibe la necesidad de cambio organizacional estarán menos capacitadas para enfrentar situaciones complejas, poniendo en riesgo su estabilidad. Así pues, para las compañías es prioritario ajustar su planificación hacia el cambio si esperan continuar siendo competitivas y longevas.

Si se afirma que los cambios se deben originar desde el interior de las compañías, es en el sentido en que éstas puedan estar preparadas para atender una alta demanda digital, tanto en las

nuevas tendencias como en las experiencias de la forma de hacer negocios. Por consiguiente, los directivos de estas compañías están en la necesidad de establecer transformaciones en la estructura que les permitan enfrentar los nuevos retos en un entorno tan cambiante y turbulento como el actual. Al respecto, Payeras y Roco (2002) estiman que, así como el entorno de los negocios se altera, del mismo modo tanto la constitución de las organizaciones como las conductas internas deben modificarse con el fin de promover la adaptación empresarial.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de la presente investigación consiste en describir el cambio organizacional durante un proceso de transformación digital en una compañía de tecnología se realizará un análisis de la manera como el cambio organizacional es fundamental para la adopción de procesos de transformación digital y cómo éstos han permitido generar un mayor valor a las compañías con el diseño de nuevos modelos de negocio. En relación con esto, Vendrell-Herrero, Parry, Bustinza y Gomes (2018) sostienen que los modelos de negocio proveen dinámicas que revelan cómo una organización se crea, provee beneficios y servicios y captura valor.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se abordan los antecedentes del proyecto y la formulación del problema, en el cual se presentan el contexto actual de las empresas que requieren con urgencia procesos de cambio organizacional. Luego, se enuncian el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales giran en torno a tres dimensiones, a saber: *estrategia y misión, cultura organizacional y liderazgo*. En este mismo capítulo se describen el problema y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se realiza una recopilación y revisión de literatura de consulta, a partir de la cual se definen, desde una perspectiva teórica, los conceptos sobre el *cambio organizacional*. Así mismo, se analizan diversos modelos de cambio organizacional con el propósito de establecer cuál es más adecuado aplicar al presente el estudio. Por último, se presentan estudios que demuestran cómo el cambio organizacional es fundamental en el proceso de transformación de una compañía.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada para la investigación, cuyo diseño se enfoca en el estudio del caso. Así mismo se justifica cómo la entrevista estructurada fue relevante como técnica de recolección de datos. Al final, se desarrolla y describe el procedimiento utilizado.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados de la investigación, en donde se analiza la información recopilada en las entrevistas, lo cual permitió establecer las conclusiones según los hallazgos. Finalmente, se relacionan las referencias bibliográficas consultadas para la investigación y los anexos de los instrumentos utilizados durante el proceso.

1. Capítulo 1. Antecedentes

1.1 Formulación del problema

El cambio es un estado al cual se deben enfrentar las organizaciones empresariales día a día. Se produce tanto en su estructura interna como en su disposición externa, de manera que termina repercutiendo en los procesos administrativos, en las áreas de negocio, en los niveles funcionales o en la totalidad de la organización. En relación con esto, Gouveia (2017) nos da una visión del porque el cambio es importante para las empresas ya que se ven enfrentadas a unas condiciones cada vez más exigentes, las corporaciones deben adaptarse y formular los cambios necesarios para permanecer y lograr ventajas competitivas, los cuales dependerán del contexto en que la empresa se establezca. Por ejemplo: las circunstancias actuales, como son las determinadas por la pandemia, han obligado a muchas compañías a implementar procesos de cambio y reconsiderar sus estructuras internas, así como los procesos, el liderazgo y las estrategias. Los entornos competitivos que dominan el mercado de hoy hacen que los cambios dentro de las organizaciones sean inevitables, de modo que su impacto afecta directamente los grupos de interés de toda la organización.

El cambio en las organizaciones es fundamental porque estas se ven envueltas en entornos cambiantes, según Espinosa, Giménez (2006) las empresas que deseen permanecer en el mercado y ser aún más competitivas deben adaptarse al entorno el cual sufre cambios de forma vertiginosa, el no hacerlo, corren el riesgo de sucumbir, por lo tanto, desaparecer (p. 50-51). Cuando se habla del entorno es importante recalcar que se involucran todos los factores externos que impactan la organización: políticos, sociales, culturales, tecnológicos y empleados de las organizaciones que directamente son los mas afectados con estos cambios.

En consecuencia, los procedimientos transformacionales deben ser bien planificados, sistemáticos e interactivos, de suerte que sean empleados apropiadamente en la adaptación de una organización al entorno que se puede tornar inestable y deben encaminarse hacia la mejora continua (Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella y Ronda-Pupo, 2017). En tal sentido, es necesario

implementar una estrategia de cambio que implique el compromiso de los miembros de la organización hacia la nueva imagen de la empresa, ya que expresa la forma en que los miembros comprenden el mundo que los rodea (Janićijević, 2012).

El cambio organizacional es fundamental durante la reorganización de las empresas, porque permite consolidar una compañía sostenible, al estar apoyada en un proceso de transformación. Así pues, es necesario, para la sostenibilidad de la compañía, rediseñar su constitución y lograr una innovación que se amolde a los nuevos modelos de negocio, en función de productos y servicios, los roles, las herramientas de funcionamiento y las prácticas internas (Valderrama, 2020).

De acuerdo con una investigación realizada por KPMG (2019), las principales barreras que enfrentaron las compañías objeto de estudio para lograr una transformación se asociaron con el liderazgo (60%), los determinantes culturales (86%) y la formación de sus miembros (57%); así mismo, el 69% de las organizaciones manifestaron que la mayoría de las iniciativas estuvieron acompañadas de procesos de gestión de cambio. De estos resultados es posible inferir que un proceso de cambio requiere de un compromiso total de la corporación.

En concordancia con lo anterior, Porfírio, Carrilho, Felício y Jardim (2021) enfatizan en que el liderazgo es fundamental en el un proceso de transformación porque los líderes son quienes generan esas conexiones con el proyecto misional de las corporaciones para promover fases más avanzadas de la transformación digital. En la misma posición se encuentran Carnevale y Hatak (2020), para quienes las estrategias deben ser revisadas por los miembros encargados del área de recursos humanos en la organización, pues se ha puesto al descubierto la deficiencia de tales estrategias frente al nuevo entorno, que cada vez requiere de mayores retos digitales. Espinosa, Giménez (2006) han evidenciado que los cambios en una organización pueden parecer injustificados cuando esto no son comunicados efectivamente y no se muestran los beneficios que esto acarrear (p. 52). Frente a esta situación un liderazgo transformacional en un proceso de cambio organización es fundamental porque según Espinosa, Giménez (2006) los líderes propician la participación de los involucrados en este proceso, son los encargados de lograr los niveles de empoderamiento, apertura y colaboración (p. 52)

Como ya se mencionó, algunas organizaciones piensan erróneamente que una transformación digital consiste simplemente en integrar a sus procesos tecnologías digitales, pero nada más alejado de la realidad. Un proceso de transformación digital es una transformación organizacional, un mejoramiento de los procesos que posteriormente se apoyan en la tecnología. La transformación digital es una iniciativa estratégica para las compañías que se ven en la necesidad de cambiar su modelo de negocios; otras corporaciones apenas se hallan en el comienzo de su viaje, pero existen casos en los que tales estrategias son materia desconocida. Entre las limitaciones más frecuentes para enfrentar estos nacientes retos, destaca la falta de inversión de las empresas en recursos digitales innovadores, pues los consideran una inversión intangible que no genera un retorno a corto o mediano plazo.

Ahora bien, el obstáculo más contundente que puede presentarse dentro de una organización es el miedo al cambio, a salir de una especie de zona de confort. En este sentido, Valderrama (2019) establece que “la mayor barrera para la transformación digital es la resistencia al cambio. La clave para conseguirla es la transformación cultural” (p. 2). Esta situación requiere una profunda discusión, pues muchos de los líderes las organizaciones renuentes a transformarse ignoran las consecuencias de no darle la relevancia conveniente a este tema.

La falta de compromiso de la alta dirección y la resistencia de las personas a cambiar son dos de los principales impedimentos a la hora de llevar a cabo una exitosa transformación. El elemento predominante de una organización es la cultura, ya que es fundamental en cualquier transformación al interior de la empresa. Cambiar la cultura de la empresa es difícil, pero no imposible, pues se conforma como el pilar fundamental, sin cuyo acompañamiento cualquier proyecto evolutivo será imposible (Casado, 2020).

En línea con lo anterior y según Pérez (2016) estos cambios acelerados del mercado permiten justificar él porque es necesario el desarrollo vertiginoso de la ciencia frente a estos procesos de cambio y desarrollar técnicas que obligan a la sociedad a competir en esta nueva dinámica de mercado (p.586).

Conscientes de esta problemática y de los desafíos que esto conlleva, a través del estudio de caso de la presente investigación se justifica él porque es necesario de realizar este estudio en

la compañía Stefanini - Sysman de tal forma que se identifiquen comportamientos que permitirán aplicar un modelo de cambio organizacional que indaguen por las causas de estas barreras y cómo se pueden enfrentar durante el proceso de transformación.

Como resultado se propone la siguiente pregunta: *¿Cómo se desarrolló el cambio organizacional durante el proceso de transformación digital en la compañía de tecnología Stefanini - Sysman?*

Para responder a esta pregunta, se formularon a su vez tres interrogantes específicas, a saber: 1) *¿Cómo se da el cambio en la estrategia y de la misión de la Stefanini - Sysman?*; 2) *¿Cómo se desarrolla el cambio en la cultura de la compañía Stefanini - Sysman?*; 3) *¿Cómo se desarrolla el cambio en el liderazgo de la compañía Stefanini - Sysman?*

1.2 Objetivos

El objetivo general y los objetivos específicos fueron formulados en función de las preguntas general y específicas del estudio a saber:

1.2.1 Objetivo general

Describir el cambio organizacional durante un proceso de transformación digital en una compañía de tecnología.

1.2.2 Objetivos específicos

Describir el cambio organizacional en la estrategia y en la misión de una compañía de tecnología.

Describir el cambio organizacional en la cultura de una compañía de tecnología.

Describir el cambio organizacional en el liderazgo de una compañía de tecnología.

2. Capítulo 2. Marco referencial

2.1 *Fundamentación teórica*

Para fundamentar teóricamente los siguientes pasos de la presente investigación, se realizó una revisión de la literatura y de estudios asociados al concepto de *cambio organizacional*; se esbozó la forma como los autores consultados abordaron el concepto; se validaron los diferentes modelos de cambio organizacional para así determinar cuál será el que apoyaría el proceso de transformación digital de la empresa objeto de estudio; por último, se llevó a cabo una indagación teórica sobre la transformación digital y se analizaron estudios que demostraran la implicación del cambio organizacional en el proceso de transformación digital.

2.1.1 *Cambio organizacional*

En el contexto organizacional, la palabra *cambio* puede generar cierta incertidumbre, debido a las implicaciones que del concepto pueden resultar. Para Hodge, Anthony y Gales (1996), el *cambio* se define como “la alteración del *statu quo*” (p. 338), mientras que, para Robbins (1993), consiste simplemente en “hacer algo diferente” (p. 668).

El cambio que se presenta al interior de una organización puede generar en las personas una predisposición negativa a lo desconocido, así como una resistencia a las formas de considerar la nueva realidad o a las nuevas actitudes, lo cual impacta directa o indirectamente las áreas involucradas en el cambio. En este sentido, Gallardo, Elena y Gomis (2015) describen el cambio como una característica de las organizaciones en las cuales los entornos cambian, estas crecen y generan una dinámica propia de la organización. Un proceso de cambio organizacional transforma de forma significativa en su totalidad, propiciando así el cambio comportamental y empoderamiento de los individuos, modifica las estructuras internas y permite la optimización de procesos (p. 14-16).

Por su parte, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) consideran el proceso de cambio organizacional acarrea una serie de actividades que generan logros y mejoras al interior de la

organización. Estas actividades y esfuerzos deben ser parte de un plan, como lo indica Sandoval (2014):

El cambio no debería asumirse en las organizaciones como un evento que siempre las tome por sorpresa, sino como frutos de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes, y muchas veces agresivamente dinámicos (p. 164).

En la literatura de consulta se observó la existencia de múltiples definiciones sobre cambio organizacional que permitieron identificar aspectos comunes (Ver Tabla 1). En ellas se contempla el cambio organizacional y la cultura, y cómo ésta fomenta la colaboración interna en toda la organización. Además, se tienen en cuenta la resistencia al cambio y el mejoramiento de los procesos.

Tabla 1. *Definiciones de cambio organizacional*

Autores	Definiciones
Lewin (1943)	El cambio organizacional es una transformación de los pilares que sostienen la conducta de un sistema consolidado, conducta que es consecuencia del encuentro de dos clases de fuerzas: las que permiten generar el cambio (<i>fuerzas impulsoras</i>) y las que evitan que el cambio se lleve a cabo (<i>fuerzas restrictivas</i>) que esperan conservar el <i>statu quo</i> .
Rodríguez y Fernández (2007)	Un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones, que se expresan en un nuevo comportamiento organizacional, a lo que se le debe agregar que condicione una nueva cualidad
González-Millán, (2017)	se considera una capacidad para generar resultados congruentes teniendo en cuenta el contexto tanto interno como externo, ya que las organizaciones se encuentran influenciadas por ellos
Pérez-Vallejo, Vilariño-Corella & Ronda-Pupo (2017)	El cambio es un proceso transformacional planificado, sistemático e interactivo dentro de los procesos organizacionales que es utilizado para la adaptación de una organización a entorno inestable, encaminada hacia la mejora continua

Fuente: Elaboración propia a partir de los presupuestos de Pérez-Vallejo *et al.* (2017).

Durante este estudio y como marco de este proyecto se toma como base esta última definición de la tabla anterior que aborda el *cambio organizacional* de modo similar a como lo hacen Barroso y Delgado (2007), para quienes constituye “un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno” (p. 27). En conclusión, es evidente que el cambio organizacional se produce debido a su correcta planeación, de modo que obtiene atributos sistemáticos constantes en los procedimientos estructurales de la corporación con el fin de ajustarse a la falta de estabilidad del contexto y así acreditar la evolución constante en la gestión (Pérez-Vallejo *et al*, 2017).

La implementación de un cambio organizacional es un gran reto para una organización empresarial, pues ésta se ve presionada por los cambios del mercado, por su entorno y, en muchos casos, por la necesidad de implementar procesos de transformación. Como se ha visto en los conceptos previos, muchos de estos cambios coinciden con incluir aspectos como el de cultura, lo cual redundará en la forma de proceder. Según Linton (1983), en términos generales, la cultura se puede entender como “la configuración de la cultura aprendida y de los resultados de la conducta cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad” (p. 27).

Una cultura intenta resolver necesidades, cumplir con deseos y lograr objetivos. Con el fin de ejecutar esta labor, la cultura debe desempeñar tres tipos de funciones, esto es: a) exponer diferentes cosmovisiones, manifestar emociones y expresar deseos; b) otorgarle un significado a actitudes y conductas, de modo que integre a las personas en una sola colectividad; y c) conceder el logro de principios apropiados para el alcanzar los objetivos y manifestar valores. En tal sentido, la cultura legitima el éxito de las estrategias necesarias para lograr los fines (Campos, 2000, p. 61), para lo cual el valor debe producirse primero al interior de las organizaciones mediante el capital intangible, que es la cultura, el conocimiento y la calidad del capital humano.

Entonces, los cambios organizacionales y culturales deben ser promovidos por la dirección, la presidencia o la alta gerencia de las compañías, ya que, sin este apoyo, es imposible impulsar un proceso de transformación digital. A tenor de esta perspectiva, Lombardero (2015) señala que estos cambios impactan las finanzas de las compañías, por lo tanto, es necesario la reformulación

de las competencias directivas de sus ejecutivos, ya que son ellos quienes guiarían estos nuevos modelos de negocio en un mundo más globalizado (p. 13).

Cuando se habla del tipo de personas que deben guiar la organización e impulsar los procesos de transformación, se describen como empleados con altos niveles de empoderamiento y como gestores del cambio, por lo que facultar, delegar y generar autonomía es fundamental durante y después del proceso. Según Espinosa y Giménez (2006), el empoderamiento “significa crear un ambiente en el que todos los empleados sientan que ejercen influencia real en el negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Los empleados deben asumir nuevas responsabilidades para agilizar la labor de la empresa” (p. 10).

Sin lugar a duda, para que el empoderamiento se consolide, debe existir una delegación de responsabilidades, convicción de autonomía y una constante contribución de la estrategia de la compañía, de tal forma que los empleados se sientan partícipes de la empresa y aporten en su construcción y desarrollo. Sin embargo, durante el proceso de cambio es posible encontrar múltiples obstáculos, los cuales, para Espinosa *et al.* (2006), se asocian a los siguientes: superiores que desalientan con respecto a la nueva visión; estructuras de la compañía que no son adecuadas o no están alineadas con la nueva visión y entorpecen la labor de los empleados a favor del cambio; los empleados que carecen de las competencias para llevar a cabo las nuevas labores; los procesos, las prácticas o los procedimientos que no coinciden con la nueva realidad, entre otros (p. 11).

Mientras el proceso de cambio avanza, el apoyo de la dirección es fundamental, por lo que este líder se convierte en un pilar para de la organización. Así lo consideran Ruiz M, Ruiz S, Martínez y Peláez (1999):

En un proceso de cambio, los líderes deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora, aprovechando las oportunidades, estimulando las contribuciones individuales, animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de enfocar el futuro. Al ser el cambio un proceso continuo, el líder se ve obligado a estar siempre actuando ya que el éxito nunca es definitivo. La comunicación es clave, cuando falla, el liderazgo no funciona (p. 12).

El cambio puede ser propiciado por causas internas o externas a la organización. Según Sandoval (2014), las causas externas para el cambio pueden asociarse a nuevas tendencias como: mercados, nuevos consumidores con estilos de vida acordes a estas nuevas formas de pensar, competidores agresivos. La presión de un entorno cambiante demanda un liderazgo diferente al interior de las compañías (p. 165).

Es importante que las organizaciones comprendan la naturaleza de las causas y trabajen en conjunto para poder enfrentarlas. Conscientes de esta situación, se hace necesario identificar estas señales y evaluar desde el interior los cambios que se deben llevar a cabo para el mejoramiento. De acuerdo con Sandoval (2014), “es frecuente que las organizaciones no tengan capacidad de influir o controlar las causas externas. Por eso deben enfocarse en aprender a percibir las, entenderlas y desplegar acciones frente a ellas, bien sea para aprovecharlas o para enfrentarlas” (p. 165).

Como botón de muestra de los problemas que surgen por no atender cuidadosamente de las influencias externas, encontramos el caso de Research in Motion (RIM), la compañía creadora de la famosa marca de teléfonos inteligentes BlackBerry. Esta compañía dejó de ser una de las representaciones empresariales más célebres del mundo de los teléfonos inteligentes para convertirse en un paradigma de las corporaciones que descuidan su situación de liderazgo en el mercado y pierden su participación de dominio, por causa de factores extrínsecos que omitieron y no fueron capaces de resolver a tiempo. Para comprender mejor la complejidad del caso, cabe recordar que en el año 2009 la RIM obtuvo un galardón de la revista *Fortune*, que la catalogó como la compañía que creció con mayor rapidez en el planeta (CBCnews, 2014), pero, según Hicks (2012), apenas tres años después se le atribuía la categoría de *imperio perdido*, lo cual derivó en la súbita renuncia de los codirectores ejecutivos Jim Balsillie y Mike Lazaridis.

Modelos del cambio organizacional

Frente a un contexto organizacional tan competitivo como en el cual se encuentran las empresas en la actualidad, el cambio organizacional surge como una alternativa oportuna para reestructurar las organizaciones que se encuentran inmersas en un entorno con grandes desafíos. En

correspondencia con esto, Ruiz *et al.* (2009) establecen que “la gestión del cambio es una labor muy compleja, pues el cambio en sí es un proceso continuo; incesantemente están surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a cambiar el cambio” (p. 6). En efecto, el cambio organizacional por sí solo es un proceso complejo, pues implica enfrentar a sus miembros a contextos desconocidos llenos de incertidumbre y barreras sistemáticas que los enfrentan con sus propios miedos, tanto personales como colectivos.

Así pues, tan pronto se ha comprendido o, por lo menos, se ha tenido conciencia de las causas externas, vale la pena analizar las causas internas que actúan como agentes de cambio. Según Sandoval (2014), “las causas internas pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas” (p. 165). En definitiva, conforme a la teoría organizacional de la situación o la contingencia planteada por Dávila (1985), las exigencias que obligan a las compañías a cambiar son predisposiciones del contexto establecidas no sólo por causas internas —de estructura gerencial o estratégica para la competencia— sino también externas — es decir, de tipo social, económico, político, legal, cultural e incluso ecológico—. Al reconocer las causas del cambio, las organizaciones se deben centrar en construir el modelo de cambio a seguir y en las estrategias para que sea ejecutado. En relación con esto, se analizarán los modelos de cambio organizacional consultados para comprender la razón por la cual uno de ellos fue seleccionado como opción para el estudio caso de la presente investigación. Para ello, en las tablas 2-6 se puede observar la recopilación del análisis realizado por Hargovind Adhikari (2007) en su artículo “Organizational change models: a comparison”, en el cual se comparan, mediante un análisis de contenido, varios modelos de cambio organizacional, con el objetivo de seleccionar el modelo a utilizar durante el proceso de investigación.

Tabla 2. *Inercia estructural Hannan y Freeman (1984)*

Aspecto	Descripción
Organización	Según Hannan y Freeman (1984), este modelo “puede definirse en términos relativos y dinámicos [...] por lo tanto, el concepto de inercia estructural se referirá a la correspondencia entre los comportamientos de una clase de organización y su entorno.” De este modo, “las estructuras de las organizaciones tienen una alta inercia cuando la velocidad de reorganización es mucho más baja que la tasa a la que las condiciones del entorno cambian” (p. 151). Cuanto

	más antigua es la organización más fuerte es la inercia.
Factores que requieren de cambio	Factores internos y externos de la organización.
Estrategia para el cambio	<p>Implica considerar dos aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El ritmo de los cambios estructurales. 2. La probabilidad de tener éxito en la implementación del cambio. <p>El primer factor es más rápido de implementar en organizaciones pequeñas; en grandes es más complejo por el nivel de inercia. La estrategia para el cambio incluye crear el ritmo necesario para emprender proceso sopesando las capacidades de organización contra la inercia.</p>
Participación de los actores	<p>Este tipo de proceso de cambio tendría que combatir la inercia de la organización, principalmente en la parte superior. Sin embargo, el efecto puede observarse incluso en los niveles medios e inferiores a algunos hasta el punto de que, cuanto más grande es la organización, tanto más fuerte es la inercia y, por lo tanto, en tales casos el cambio debe ser implementado a través de una <i>Participación extensiva</i>.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los presupuestos de Adhikari (2007).

Tabla 3. *El modelo de equilibrio, Kurt Lewin*

Aspecto	Descripción
Organización	Se aplica a todas las organizaciones, excepto las que operan en un entorno altamente inestable, ya que, en tal caso, no se producirá y, si se da por fuerza, puede obligar a la organización a dejar de funcionar. Por lo tanto, es aplicable a <i>Construcciones sociales orientadas</i> , <i>Construcciones sociales en desarrollo</i> y <i>Construcciones sociales pluralistas</i> (moderadamente inestables). En gran medida, el contexto de la organización debe ser estático.
Factores que requieren de cambio	Fuerzas motrices, las cuales ayudan a que se efectúe el cambio (impulsadoras) y las que resisten a que el cambio se dé (restrictivas), que desean mantener el <i>statu quo</i> .

Estrategia para el cambio	<p>Incluye tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Descongelamiento</i>: reducción de las fuerzas que mantienen el equilibrio actual. 2. <i>Moverse</i>: desarrollar nuevos valores organizacionales, actitudes y comportamientos para ayudar a mover la organización. 3. <i>Recongelación</i>: realizar una estabilización después de los cambios para que haya un nuevo equilibrio.
Participación de los actores	<p>Las fuerzas de contención pueden estar presentes en cualquier lugar del establecimiento de la organización. Sin embargo, el área de preocupación sería la alta dirección, porque las fuerzas de contención en descongelamiento deben cambiar de congelación de nivel inferior y puede ser evidente que no sean fundamentales para evitar que el cambio se produzca. Por lo tanto, los actores aquí serían los altos directivos con la participación de los niveles de gestión medios e inferiores.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los presupuestos de Adhikari (2007).

Tabla 4. *Modelo de aproximación del sistema*

Aspecto	Descripción
Organización	El modelo se adapta mejor a las organizaciones, que son estáticas. Sin embargo, el entorno externo puede tener un impacto. Las organizaciones perciben las empresas como un sistema que procesa los insumos para obtener resultados.
Factores que requieren de cambio	<p>Entre los factores que requieren un cambio se incluyen:</p> <p>Impacto del entorno externo.</p> <p>La interdependencia sustancial entre los subsistemas.</p> <p>Cualquier cambio en las entradas del sistema.</p>
Estrategia para el cambio	<p>Incluye tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del sistema. 2. Cambio. 3. Equilibrio. <p>Aquí, el agente de cambio estudia cuidadosamente el sistema y actúa con el fin de cambiar el estado del sistema. Una vez que se logra el cambio, el siguiente paso es alcanzar de nuevo el estado de equilibrio.</p>
Participación de	La necesidad de cambio que surge a causa de los cambios en el entorno externo debe ser

los actores atendida por la alta dirección. Sin embargo, si observamos la interdependencia del subsistema, nos damos cuenta de que el cambio también debe ser actuado a nivel del subsistema, lo que requiere una amplia participación. Así que necesitamos subsistemas interactivos, apoyo de la alta dirección y una amplia participación en todos niveles operativos para provocar el cambio según este modelo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los presupuestos de Adhikari (2007).

Tabla 5. *Modelo de macroproceso de Dick and Carey*

Aspecto	Descripción
Organización	El modelo se adapta mejor a las organizaciones, que son dinámicas y están estrechamente vinculadas al entorno externo gracias a los clientes y a los proveedores.
Factores que requieren cambio	El factor más importante que requiere un cambio en este modelo es la <i>turbulencia externa</i> , es decir, los rápidos cambios en el entorno externo.
Estrategia para el cambio	La estrategia de cambio está impulsada puramente por la competencia y el entorno externo. Los elementos clave de la estrategia incluyen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una <i>mentalidad de mejora continua</i>. 2. Enfocarse en los macroprocesos de las organizaciones. 3. Concentrarse en la medición y los datos.
Participación de los actores	Amplia participación: empleados involucrados en el cambio a través de los datos de medición.

Fuente: Elaboración propia a partir de los presupuestos de Adhikari (2007).

Tabla 6. *El modelo POMC*

Aspecto	Descripción
Organización	Aplicable a cualquier organización del tipo <i>Construcción social orientada</i> , <i>Construcción social en desarrollo</i> , <i>Construcción social pluralista</i> e incluso <i>Sistemas inestables</i> .
Factores que requieren de cambio	La visión y estrategia de la organización.

-
- La estrategia para el cambio incluye cuatro fases diferentes, a saber:
- Estrategia para el cambio**
1. Planificación: establecer los objetivos de la organización y decidir cómo alcanzarlos de la mejor manera.
 2. Organización: determinar la mejor manera de agrupar las actividades y los recursos, incluida la dotación de personal.
 3. Motivar: motivar a los miembros a trabajar en el mejor interés de la organización.
 4. Controlar: supervisar y corregir las actividades en curso para facilitar el logro de los objetivos.

Participación de los actores

Hay cierta confusión en cuanto a qué nivel de gestión realiza qué funciones. La respuesta es que cada nivel realiza todas las funciones, no a niveles iguales de esfuerzo, sino más bien al nivel de especificidad que corresponde a su nivel en la organización. Se debe tener cuidado en cada nivel de gestión para evitar limitar la flexibilidad que necesitan los gerentes subordinados. Los gerentes de todos los niveles de una organización necesitan un cierto grado de flexibilidad para poder reaccionar ante situaciones que exigen algunas soluciones creativas para la resolución de problemas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los presupuestos de Adhikari (2007).

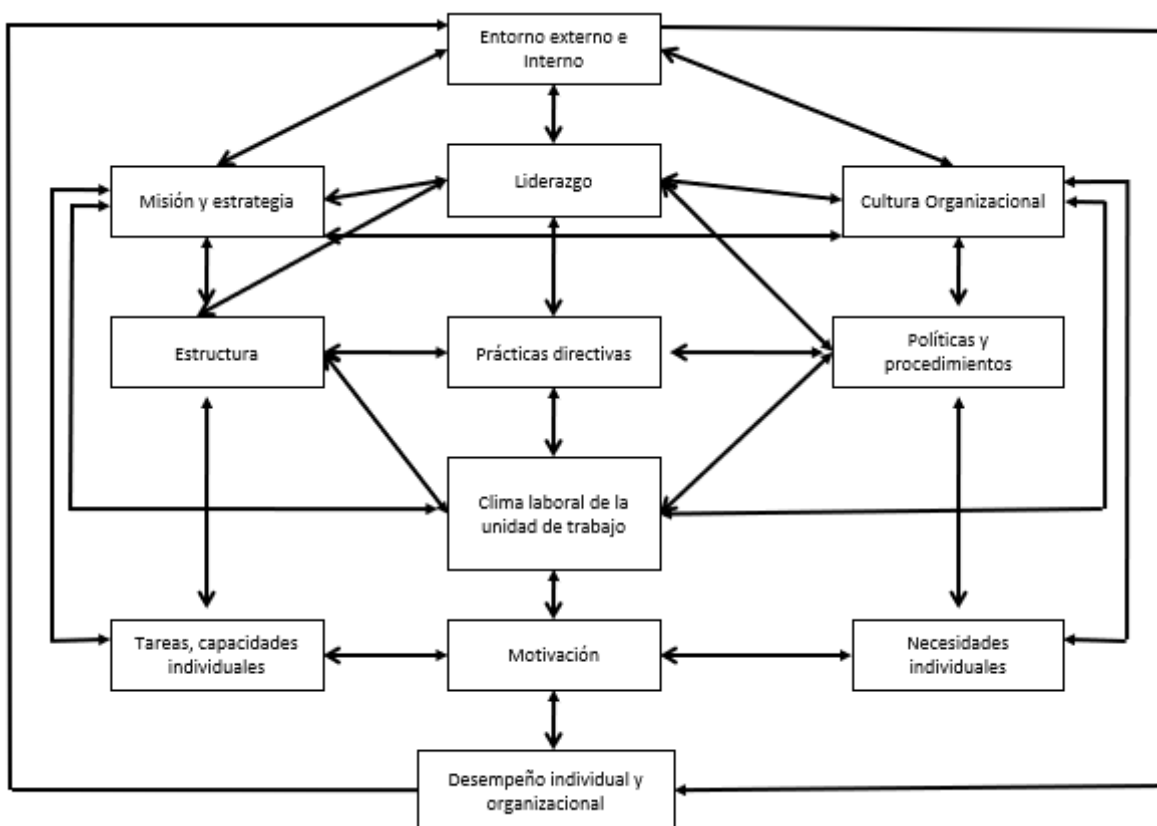
Además del análisis realizado sobre el alcance de los anteriores modelos, se propone analizar el modelo planteado por Burke y Litwin (1992) en su estudio “A causal model of organizational performance and change” (en español: *Un modelo de desempeño y cambio organizacional*). Cabe aclarar que este modelo fue inicialmente desarrollado por Litwin en 1968 y más tarde perfeccionado por Burke a finales de 1980 (Burke y Litwin, 1992).

Se selecciona este molde ya que permite la estructuración del cambio dentro de la organización, basándose en aspectos desde lo humano —como los temas relacionados con la cultura—, estrategia y estructura de la empresa. Teniendo en cuenta que la empresa de tecnología objeto de estudio debe experimentar un proceso de cambio con estas características, se plantea el uso del modelo que se asocia con las preguntas por resolver y los objetivos por cumplir.

Modelo de Burke y Litwin

Este modelo identifica una serie de variables que se involucran en el proceso de transformación de una organización y proporciona una perspectiva general del cambio que se daría desde el interior de ésta y su conexión e impacto con el ambiente externo y competitivo de la organización.

Figura 1. Modelo de desempeño y cambio organizacional según Burke y Litwin



Fuente: Elaboración propia a partir de los presupuestos de Burke y Litwin (1992, p. 119).

Con el fin de comprender el modelo, Boone (2012) realiza un análisis sobre la iteración de cada una de las variables que componen el modelo de la siguiente manera:

Litwin llegó a la conclusión, desde sus primeros trabajos, que el rendimiento y la moral de los empleados estaban vinculados al clima organizacional. También afirmó que hay una relación positiva entre un buen clima de trabajo y un alto rendimiento organizativo (Litwin, 1968). Es

sobre estas ideas e investigaciones que se desarrolló el modelo Burke-Litwin. Al considerar el modelo, la mitad superior del mismo se centra en los factores de transformación y la mitad inferior es relevante para los factores transaccionales. Parece que toda la organización se ve afectada en este caso, por lo que se requiere de algún grado de cambio tanto en los niveles transaccionales (día a día) como en los transformacionales (estructura profunda) de la organización (p. 3).

Así mismo, tomando como referencia el modelo de Burke-Litwin, Boone (2012) propone un procedimiento para que sea aplicado durante el proceso de cambio organizacional, el cual involucra diferentes actores de la organización y una estrategia a seguir. El autor expone su método de la siguiente forma:

Trabajando con los líderes de los departamentos y programas, el consultor identifica áreas dentro de cada componente del modelo Burke-Litwin, que, si se abordan, se cree que promueven el cambio dentro de éste y, posteriormente, crear vínculos positivos con otros componentes de la organización. Los dirigentes acuerdan seguir adelante con estas iniciativas y comunicarlas a los empleados. Los datos se recogerán de los empleados mediante el método de encuesta. Una encuesta inicial servirá como forma de captar datos de referencia sobre las percepciones y calificaciones de los empleados acerca de si la puesta en marcha de estas iniciativas por parte de la organización crearía un mejor ambiente (mejora de la moral y de la disposición personal a participar) para los empleados. Cada empleado completará posteriormente encuestas para medir las percepciones del lugar de trabajo, clima en cuanto a la moral y la voluntad personal de participar al final de un año, tres años y cinco años. Considerando cada variable aplicable en el modelo, el consultor y la dirección establecerían las iniciativas siguientes (p. 3).

Como ya se ha evidenciado, el modelo presenta un conjunto de variables influenciadoras por el clima organizacional de las compañías. En nuestro caso, durante el proceso de investigación se fundamentará el análisis sobre las siguientes variables del modelo: *Misión y estrategia, Liderazgo y Cultura organizacional*. A continuación, se presentan estas variables en mayor detalle.

Misión y estrategia. De acuerdo con Burke y Litwin (1992), la variable es “a lo que los empleados consideran que son el propósito central de la organización y la forma en que la organización tiene la intención de cumplir con su objeto durante un período prolongado de

tiempo” (p. 531). Esta variable está compuesta asimismo de dos variables: *La estructura*, que se ve afectada por una nueva estrategia, y *Las tareas*, capacidades individuales que son desarrolladas por los actores que se involucran en la estrategia.

Liderazgo. Según Mckenzie y Aitken (2012), es imperativo entender concretamente la función que desempeñan los miembros que constituyen la corporación, entre los que se destaca el agente de cambio, quien está en la obligación de demostrar habilidades y conocimientos con el fin de establecer vías de comunicación para que los miembros se enfoquen en el cambio con efectividad. Esta variable se compone de cuatro variables que interactúan entre sí, a saber: *Prácticas directivas*, *Clima laboral de la unidad de trabajo*, *Motivación* y *Desempeño individual y organizacional*.

Cultura organizacional. La cultura organizacional está constituida de una serie de principios normativos tanto abiertos como encubiertos, virtudes y fundamentos corporativos que determinan el comportamiento organizacional, los cuales han sido respaldados por la historia de la compañía, así como por las actitudes tradicionales y pragmáticas de los individuos. Para Suárez, Álvarez, y Vásquez (2020), en la cultura se “considera que el corazón de todas las organizaciones está conformado por las personas que la integran. La cultura que permea dentro de ella deberá ser considerada para implementar un cambio” (p. 9). Por su parte, Contreras y Barbosa (2013) establecen un vínculo atractivo entre los conceptos de liderazgo y cultura, para lo cual estiman que la organización se transforma constantemente dada su naturaleza sistemática, por lo que se verá impelida a crear un sistema homogéneo que influya sobre todos los miembros de la organización. Esta variable está compuesta a su vez de dos variables: *Políticas* y *procedimientos* y *Necesidades individuales*.

2.2 Transformación digital

La *transformación digital* se entiende como la adopción de tecnologías digitales en cada uno de los procesos de la cadena de valor —desde la cadena de abastecimiento hasta la distribución—. El propósito de la transformación digital consiste en incrementar los ingresos y la productividad (Katz, 2016).

Con la intención de comprender el origen y el significado de la expresión *transformación digital*, se realiza la siguiente aclaración. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la palabra *transformación* hace referencia a la “acción y efecto de transformar” (2021a). En cuanto a la palabra *digital*, el diccionario la define como un adjetivo que se refiere a “un dispositivo o sistema: Que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits”, o como la técnica “que se realiza o transmite por medios digitales” (2021b). Ahora bien, si combinamos las palabras textualmente, podríamos asociar estas acepciones a los cambios tecnológicos, pero lo cierto es que es mucho más que eso. En tal sentido, Casado (2017) señala que la transformación digital,

en cambio, es algo que va mucho más allá, y supondría un nuevo modelo de negocio o un cambio profundo respecto al actual. También se basa en la tecnología, pero ésta sólo es facilitadora del cambio. Conceptualmente, hay transformaciones organizacionales (también conocidas como orgánicas) y estratégicas, que implican un cambio en el modelo de negocio (p. 9).

En lo referente al impacto de la transformación digital sobre las organizaciones, Salas (2018) señala que es, en esencia, el proceso de modificar una organización usando herramientas innovadoras, de adoptar tecnología de punta y de cambiar radicalmente la cultura corporativa, con el propósito de adoptar nuevos modelos de operación y de negocio. Frente a esta noción, el protagonismo del cambio organizacional es cada vez mayor en las compañías que inician un proceso de transformación digital, por lo que un sinnúmero de compañías se encuentra explorando este camino con el fin de generar valor en sus organizaciones. A este respecto, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2019) presenta una interpretación sobre la transformación digital en las empresas como un proceso mediante el cual las compañías o entidades del Estado adoptan tecnologías para optimizar sus procesos productivos, descubrir nuevos mercados y generar nuevos productos.

La transformación digital implica cambios profundos en el comportamiento de las personas, los consumidores y las organizaciones de modo que las sinergias que se establezcan entre estos actores den como resultado el desarrollo de nuevas formas de actuar. Así como la sociedad ha venido cambiando, las organizaciones también lo hacen, como lo advierte Moreno (2016) en su estudio sobre transformación digital en el sector eléctrico:

El mundo vive una transformación digital. Los cambios de hábitos de los consumidores, la penetración de Internet y la expansión de las nuevas tecnologías han empujado a las compañías eléctricas a afrontar su digitalización para no quedarse atrás frente a otras industrias en un mercado cada vez más competitivo (p. 52).

Abordar el tema de la transformación digital en las compañías no hace pensar en cómo la incorporación de la tecnología apoya los nuevos modelos de negocio que supla las necesidades de un nuevo consumidor. Según Cabezas y Peña (2015), “la transformación digital es el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse al mundo digital, combinando la tecnología con sus conocimientos y algunos procesos tradicionales, para así lograr diferenciarse y ser más eficiente, competitivo y rentable” (p. 57). Por lo tanto, la transformación digital debería ir a la par de una disposición mental que permita comprender mejor este nuevo concepto y tomar confianza en los procesos, estrategia que debe basarse en tecnologías digitales actualizadas y que debe involucrar a los individuos, que, transformados por la tecnología y por los comportamientos, se conformen como empleados eficaces en función de la nueva tecnología.

Por lo tanto, la transformación debe surgir del interior de las organizaciones y debe apoyarse tanto en la dirección como en los procesos organizacionales que permitan generar cambios culturales que maximicen el valor de la corporación hacia un nuevo entorno digital. Definitivamente, la estrategia de las compañías se debe replantear y hoy en día, más que nunca, deben establecer los cambios que requieren los nuevos entornos digitales.

La irrupción de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones ha suscitado cambios en el comportamiento de la sociedad, como Lavilla (2019) lo confirma en el siguiente discurso:

Hablar de transformación digital en las empresas nos lleva a pensar en cómo la tecnología se incorpora al mundo de los negocios para brindarnos oportunidades y soluciones más eficientes. Sin embargo, el concepto es mucho más rico y mucho más profundo: es un fenómeno que impacta directamente en las personas y la sociedad. La transformación digital no es sólo un proceso, es una nueva cultura (p. 2).

Conviene poner de relieve que el éxito de una iniciativa de transformación digital radica en el compromiso de toda la organización y, por ende, los cambios culturales son fundamentales en estos procesos de cambio. Así lo indica Lavilla (2019):

La transformación digital ha provocado que las empresas se beneficien de la *data* (sic) y de las interpretaciones que hacen los equipos de *business intelligent*. Esta situación apoya la democratización de la información y modifica muchas de las dinámicas internas de trabajo que veníamos observando. Atrás quedan las organizaciones *waterfall*, donde “jefes” y “subordinados” (terribles conceptos) tenían acotadas sus posiciones. En una compañía transformada, la *data* (sic) humaniza la empresa: la información fluye, los equipos comparten y experimentan, y el tan desgastado concepto *customer centric* toma un sentido real. La revolución que experimentan las empresas internamente se traslada al exterior, impactando principalmente en la manera como estas compañías se acercan al consumidor (p. 2).

Por lo tanto, la verdadera transformación tiene que elevar el debate y abarcar tanto a las personas como a su relación con las marcas en un cambio cultural que está marcando nuestra historia (Lavilla, 2019, p. 2).

Las transformaciones al interior de las organizaciones dejan en evidencia las falencias a nivel directivo. A este respecto, Lizano y Palos (2020) observan que la transformación digital ha generado modificaciones en las corporaciones en función de sus productos y servicios, pero, sobre todo, estos cambios han influido fuertemente en la estructura de la organización. Así pues, las corporaciones han reconocido la obligación de crear nuevas estrategias de gestión para poder consolidar los procesos de transformación.

3. Capítulo 3. Marco metodológico

3.1 Metodología

Posicionamiento epistemológico

Kuhn (1962) establece en que un paradigma es una serie de acciones universales que proporcionan, en un periodo determinado, modelos sobre problemas y soluciones de la cual la comunidad científica se vale para crear conocimiento y mejorar los complejizar los procesos investigativos. Los paradigmas pueden ser un marco de referencia bajo el cual se analiza la problemática y se trata de hallar una solución o definir patrones de comportamiento que apoyen la toma de decisiones.

Para el caso concreto de nuestro estudio, se estableció como paradigma epistemológico el interpretativo, porque nuestro objetivo no era buscar interpretaciones casuales dentro de la investigación, sino acentuar el conocimiento sobre la empresa objeto de estudio y comprender las causas y el contexto de la realidad experimentada por los individuos pertenecientes a la compañía. A tenor de lo anterior, Martínez (2011) señala lo siguiente:

La función final de las investigaciones fundadas en el paradigma interpretativo consiste en comprender la conducta de las personas estudiadas [para nuestro caso, la compañía tecnológica y de desarrollo de *software* elegida], lo cual se logra cuando se interpretan el significado que ella le dan a su propia conducta y a la conducta de los otros, como también a los objetos que se encuentran en sus ámbitos de convivencia (p. 10).

Teniendo en cuenta que la investigación se basara en la recopilación de información a través de las entrevistas (más adelante se describe este proceso), se debe realizar un análisis de la información que se obtenga permitiendo así realizar una interpretación detallada de los datos. Es aquí donde este paradigma cobra fuerza ya que como lo indica Schwandt (2000) se confirma que el conocimiento no se descubre, sino que más bien se construye, y a través de este conocimiento se elaboran conceptos, modelos y esquemas que dan sentido a la experiencia de la cual logramos

aprender y generar nuevas experiencias (p. 123). Que es la finalidad de este proceso tener lecciones aprendidas y mejorar con base en ese conocimiento.

3.1.1 *Tipo de estudio, diseño y alcance de la investigación*

El diseño de la presente investigación es el de estudio de caso, pues es una de las estrategias de investigación más utilizadas y exigentes (Baxter y Jack, 2008). En concordancia con nuestro estudio, Bernal (2010) ofrece una definición acertada:

El objetivo de los estudios del caso, mejor conocido como *método del caso*, es estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Para el método del caso, la unidad de análisis, “el caso” objeto de estudio es comprendido como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o empresa, un grupo, etcétera (p. 122).

El diseño de investigación que se fundamenta en el estudio de caso hace uso de procedimientos metodológicos que pueden combinar enfoques tanto cualitativos como cuantitativos. El propósito consiste en construir supuestos teóricos con diversos alcances y procesos jerárquicos que pretendan explicar un fenómeno específico y deconstruir su estructura (Neiman y Quaranta, 2006; Yin, 1994).

El enfoque investigativo que adopta el estudio de caso como método emplea distintos diseños de acuerdo con la cantidad de casos que desee abarcar y con la complejidad de la unidad de análisis seleccionada. A este respecto, Yin (1994) sostiene que la motivación para llevar a cabo estudios de caso surge de la necesidad de comprender fenómenos sociales de alta complejidad. Para lograr esto, el teórico propone tres principios que evidencian la conveniencia de hacer uso de los estudios de caso como método de investigación, a saber: a) la inclinación a conocer el cómo y el porqué de un fenómeno determinado; b) el nivel de dominio que el investigador posee de los fenómenos o comportamientos por a analizar —los estudios de caso son viables en la medida en que se carece del potencial para controlar experimentalmente los fenómenos por analizar—; c) la calidad de actualización o contemporaneidad del fenómeno por analizar mediante el estudio de caso.

Yin (1994) considera que el estudio de caso emplea múltiples estrategias derivados de la investigación de la historia, aunque, en contraste con ésta, el estudio de caso permite efectuar una indagación inmediata de los hechos y aplicar una entrevista estructurada a los participantes. El caso de investigación identificado para el estudio en descripción tendrá un enfoque de integración de conocimiento, para el cual el autor (1994) aportó una perspectiva adecuada, esto es:

Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (p. 13).

En tal dinámica, la finalidad para nuestra investigación consiste en apoyar el estudio con el estudio de caso como herramienta que permita estudiar una empresa del sector tecnológico y de desarrollo de *software*, en el cual se identifiquen procesos, métodos, patrones, comportamientos, buenas prácticas, metodologías, métricas, estándares y estrategias implementadas durante la fase de cambio organizacional. Teniendo en cuenta nuestro caso de estudio como diseño para la investigación, es necesario primero definir el modelo utilizado propuesto por Yin (2003) como de tipo 1: caso único, diseño holístico (una unidad de análisis), una razón para seleccionar un caso simple en lugar de un diseño de caso múltiple en que el sólo caso representa la prueba crítica de una teoría significativa (p. 47).

Al haber hecho uso del estudio de caso como diseño metodológico para el desarrollo de nuestra investigación, cabe advertir que era indispensable requerir de un método efectivo para la recopilación de los datos que aportaran evidencias y valores a las variables analizadas sobre el contexto a estudiar.

3.1.2 *Enfoque de la investigación*

De acuerdo con Mouly (1978), la investigación puede ser entendida como una estrategia de indagación para “llegar a soluciones fiables para los problemas planteados a través de la

obtención, análisis e interpretación planificadas y sistemáticas de los datos”. Ahora bien, si bien es cierto que esta definición de investigación puede abordarse para casos de investigación tanto cualitativa como cuantitativa, la naturaleza del presente estudio no se basa en probar una teoría o hipótesis, sino, al contrario, identificar patrones de comportamiento de la compañía objeto de investigación durante su proceso exitoso de transformación.

Dada nuestra elección del caso de estudio como diseño para nuestro estudio, el enfoque de la investigación a desarrollar fue el cualitativo, ya que, en lugar de iniciar con una teoría en particular, se comenzó analizando fenómenos, métodos, procesos, patrones y comportamientos identificados mediante entrevistas en la empresa seleccionada. En concordancia con lo anterior, encontramos oportuno el punto de vista sobre el método cualitativo de Rodríguez, Gil y García (2010), a saber:

[El método cualitativo] estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales —entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos— que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (p. 32).

3.1.3 *Unidad de análisis*

La empresa objeto de estudio pertenece a una multinacional brasilera con presencia en 42 países y 85 oficinas alrededor del mundo. El enfoque de esta compañía reside en lograr un óptimo funcionamiento operativo de las entidades con el uso de herramientas tecnológicas especializadas capaces de gestionar cada uno de sus procesos y potenciar las actividades que llevan consigo.

La corporación se ha especializado en ofrecer soluciones informáticas integrales para la gestión de diversas entidades del sector gubernamental y privado desde 1987, lo cual la ha posicionado como una compañía de producto tecnológico tradicional muy enfocada en su nicho de negocio: las instituciones gubernamentales. En el año 2016, fue adquirida por una

multinacional brasilera, en cuyo proceso de fusión con la casa matriz fue necesario incorporar cambios organizacionales, procedimentales, estratégicos y de liderazgo que le han permitido tener un crecimiento sustancial en los últimos cinco años.

La compañía cuenta con certificaciones de calidad que la acreditan como empresa con suficiente madurez en la gestión de procesos y un nivel avanzado de métricas que cubren el ciclo de vida del producto. Desde la identificación de las necesidades, pasando por el mantenimiento, hasta el cierre del ciclo, la organización garantiza altos estándares a nivel estratégico, táctico y operativo. Las certificaciones con las que cuenta se enumeran a continuación: Certificación ISO 9001:2015; IT Mark Premium; Marca País CO-Colombia; CMMI DEV, nivel 3; CMMI DEV, nivel 5; Recertificación de ISO 90001 y 29110; Galardones de calidad por MinTIC-CMMI y MPS.

Misión

La misión de la empresa consiste en ofrecer soluciones efectivas de gestión de alta calidad, soportada en innovación, aprendizaje estratégico y un equipo humano comprometido y competente. Estos atributos les permiten a sus clientes obtener una alta eficiencia en su misión y cumplir con las expectativas de los usuarios.

Visión

La visión de la corporación es presentar soluciones efectivas de gestión satisfaciendo las necesidades de los clientes en un 100%.

Productos y servicios

Productos de *software*, los cuales distribuyen por soluciones de gestión, para poder atender los procesos incluidos en una entidad. Para alcanzar estos objetivos, la organización plantea estrategias de planeación, ejecución, control y seguimiento, los cuales permiten el aumento de la productividad y aseguran la continuidad de los negocios. A continuación, se describen brevemente las estrategias que la corporación desarrolla:

- a) *GRP (Government Resource Planning)*: herramienta de gestión enfocada en el sector gobierno, la cual permite administrar y optimizar los procesos de las entidades pertenecientes a la empresa.
- b) *ERP (Enterprise Resource Planning)*: herramienta de gestión para empresas privadas que permite integrar, administrar y controlar la totalidad de sus procesos.

Esta compañía fue fundada en el año 1990 y su portafolio de servicios se basa en el desarrollo, el soporte y la administración de sistemas de información. Desde el 2016, la empresa ha efectuado procesos de fusión con la matriz brasilera, razón por la cual se han incorporado cambios organizacionales que le han permitido lograr un crecimiento sustancial en los últimos años. En el 2015, la empresa comenzó un proceso de reorganización y cambio organizacional con el objetivo de enfrentar no sólo las nuevas necesidades de sus clientes, sino también, el nuevo panorama competitivo del país, dada el florecimiento de competidores con portafolio de servicios y productos totalmente disruptivos. Frente a esta nueva realidad, y con el ánimo de generar valor a actuales y nuevos clientes, se dio paso a un protocolo de transformación digital complementado por un cambio organizacional que convirtió a la compañía en un competidor local digital de talla internacional.

Con la puesta en marcha de nuevas técnicas para llevar a cabo actividades para generar valor a sus clientes y crear modelos de negocio disruptivos mediante el cambio organizacional, la empresa se planteó los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Mantener un crecimiento de las ventas por encima de un 15% anual.
- b) Lograr un EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*, por sus siglas en inglés) mínimo del 15% durante los próximos cinco años después del proceso de transformación.
- c) Ser reconocidos por la calidad en sus productos y servicios para permanecer en el mercado con los mejores precios.
- d) Lograr una gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva de la organización.

Participantes del estudio

En nuestro estudio se contó con la participación de ocho directores de la compañía, quienes respondieron el cuestionario de la entrevista estructurada, su selección fue propuesta por el director general de la compañía y la directora de planeación y estrategia. Los criterios de selección fueron:

1. Se seleccionaron las áreas estratégicas de la empresa: finanzas, planeación, operaciones, recursos humanos, administración y finanzas, comercial, fábrica de software y soporte.
2. Se seleccionan los directores de cada una de estas áreas por su experiencia, trayectoria conocimiento de la compañía.
3. Las personas seleccionadas deben tener equipos de trabajo a cargo con el objetivo de replicar las estrategias a cada uno de sus miembros.
4. Antes de iniciar el proceso de entrevistas, se informó a cada participante sobre el alcance del estudio y validar su interés de participación.
5. Cada participante firmo el consentimiento informado (Ver Anexo 1) con el objetivo de lograr el aval de cada persona. Todos los participantes firmaron el consentimiento informado.

A continuación, en la Tabla 7 se pueden observar los datos de los participantes en cuanto a su rol con la empresa y el rango al que pertenecían al momento de aplicar las entrevistas.

Tabla 7. Descripción de los roles de los participantes para las entrevistas

Rol dentro de la organización	Rango de edad (en años]	Descripción del rol
Gerente general	50-60	Director general o CEO de la compañía de tecnología. Responsable de la compañía.
Directora de planeación y estrategia	50-60	Establece, controla y actualiza la estrategia de la organización, además de analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

Director de fábrica de <i>software</i>	40-50	Su misión consiste en garantizar el desarrollo de los productos de <i>software</i> que se construyen dentro de la compañía.
Director de soporte	40-50	Gestionar el equipo de soporte técnico y evaluar el desempeño. Garantiza que la atención al cliente sea oportuna y precisa sobre los productos desarrollados por la empresa.
Directora administrativa y financiera	40-50	Planea y hace seguimiento de la gestión administrativa financiera de la empresa, además de suministrar oportunamente información válida y confiable sobre el rendimiento de las operaciones.
Directora de operaciones	30-40	Apoya al CEO para desarrollar el plan estratégico y ejecutar las líneas de servicio de la compañía. Se encuentra a cargo de la operatividad de la empresa.
Directora de recursos humanos	40-50	Se encarga de la gestión de actividades relacionadas con el capital humano de la compañía, como el diseño de puestos de trabajo, la contratación, las relaciones con los empleados, la gestión del rendimiento, la formación y el desarrollo.
Director comercial	30-40	Es el responsable de garantizar los objetivos de venta y de liderar la política comercial de la compañía.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

3.1.4 Técnica utilizada para el análisis de datos

Entrevista

Se seleccionó la entrevista estructurada como mecanismo de comunicación y análisis de datos. Bernal (2010) estima que la entrevista estructurada es una práctica encaminada a establecer un contacto directo con los individuos que se presenten como fuente de información. A este respecto, Bernal (2010) afirma que “la entrevista, si bien puede soportarse en cuestionario

flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio” (p. 194). Al obtener la información sobre hechos relacionados con los comportamientos, los procesos, las experiencias y otros patrones, se logró identificar modelos de cambio organizacional que han sido exitosos en el proceso de transformación digital de la compañía de tecnología objeto de estudio.

La entrevista estructurada no debe convertirse en una conversación normal entre el entrevistador y el entrevistado, sino en una abierta y formal, con un único propósito que lleva implícitos los objetivos planteados en una investigación, que no es más que obtener información suficiente y directamente relacionada con cada objetivo propuesto y que intenten responder tanto a la pregunta central como a las subpreguntas. De acuerdo con estos criterios, la entrevista para el estudio presente se desarrolló mediante un cuestionario previamente estructurado que permitió intentar responder las preguntas de la investigación y lograr los objetivos propuestos. Estos cuestionarios fueron planificados previamente y siguieron un guion secuenciado y dirigido de tal forma que el entrevistado pudo concentrarse en responder las preguntas cerradas sin evasión.

Durante la entrevista estructurada se abordaron preguntas acordes con los tres frentes propuestos por el modelo de Bruke y Litwin, así:

- a) Cómo fue el proceso de cambio en estrategia y misión de la compañía objeto de estudio;
- b) El cambio en la cultura de la compañía objeto de estudio;
- c) El liderazgo de la compañía objeto de estudio.

Antes de aplicar las entrevistas, cada uno de los individuos participantes firmó el consentimiento informado (ver Anexo 1), el cual facultó al entrevistador desarrollar tal actividad con la autorización tanto de la persona como de la organización. Para ello, se diseñó una entrevista que constó de trece preguntas que intentaran dar respuesta a los objetivos de la investigación (ver Anexo 2).

Tan pronto se programaron las respectivas citas con los participantes y se efectuó cada entrevista, ésta se grabó —previa autorización del entrevistado— y luego se tabuló con el

objetivo de obtener detalles de cada una de ellas. Fue importante tener en cuenta el más mínimo detalle con el objetivo de ser precisos en el momento del análisis de los datos.

Acto seguido, se obtuvo un diccionario de códigos de primer orden y fueron analizados nuevamente con el fin de filtrar aquellos que se repitieran o que compartieran un patrón, lo cual dio origen a un código de segundo orden (ver Anexo 2). Estos códigos de segundo orden fueron asociados a los códigos de tercer orden que hacen parte del modelo de referencia del presente estudio (ver Anexo 2).

3.1.5 Técnica de análisis de la información

Se empleó la técnica de análisis de contenido para analizar los datos resultantes de nuestra investigación, la cual consiste en leer documentos —en nuestro caso, las entrevistas— con el objetivo de identificar características en la información recolectada. Según Berelson (1952), el análisis de contenido “es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas” (p. 18). Por su parte, Fox (1981) considera esta técnica como un “procedimiento para la categorización de datos verbales o de conducta, con fines de clasificación, resumen y tabulación” (p. 709).

Una vez se tabuló cada pregunta, fue necesario desarrollar un proceso analítico por medio del cual se fragmentaron los datos de cada pregunta, identificando en ellos códigos que emergieron durante el análisis de los datos. Se realizó un primer análisis que dio origen a códigos de primer orden. Es preciso aclarar que un código de primer orden es un patrón recurrente dentro de los datos de cada pregunta, el cual puede ser una palabra, un concepto o frases que comparten un significado. Estos códigos se deben etiquetar para ser identificados y asociados a cada pregunta. Los códigos de segundo orden hacen referencia a la agrupación de los códigos de segundo orden y, por último, los códigos de tercer orden que agrupan los códigos de segundo orden.

4. Capítulo 4. Resultados

El objetivo de esta investigación consistió en describir el proceso de cambio organizacional que implementó la empresa de tecnología objeto de estudio en el marco del proceso de transformación digital que llevaba a cabo. Para esto, se seleccionó la estrategia de investigación basada en el estudio del caso, de modo que, al utilizar esta metodología, fue necesario implementar una técnica que recopilara la información y aportara evidencias sobre los métodos, los procesos, las prácticas y los comportamientos que surgieron durante el proceso de cambio organizacional de la compañía. La técnica de análisis de datos seleccionada fue la entrevista estructurada, la cual permitió precisar hechos relacionados con los comportamientos, los procesos y las experiencias de los participantes en el proceso de cambio organizacional de la corporación. A continuación, se presentan los resultados de la investigación en descripción.

En principio, se realizó un proceso de codificación de primer orden, cuya finalidad era identificar elementos emergentes relacionados con el proceso de cambio organizacional de la empresa objeto de estudio. Estos códigos se sustrajeron de las respuestas a las preguntas realizadas a los ocho participantes de las entrevistas. La identificación de cada código se llevó a cabo a través del siguiente proceso:

- a) Se leyó cada respuesta a cada pregunta realizada a cada uno de los participantes.
- b) Durante la lectura, se identificaron conceptos y generalidades que fueran recurrentes y que correspondieran al comportamiento de la organización o de las personas durante el proceso de cambio organizacional.
- c) Estos conceptos fueron denominados *códigos de primer orden*, ya que fueron encontrados durante la primera fase del proceso.

Algunos de los códigos de primer orden encontrados fueron los siguientes: *Poco crecimiento empresarial, Deficiencias en el servicio, Resistencia al cambio, Autonomía, Cambio de cultura, Cambio de estrategia de negocio, Liderazgos participativos, Cambio de cultura,*

Mejorar la satisfacción de clientes, Actualización tecnológica y de procesos, Retos culturales, Adaptabilidad al cambio, Transformación del equipo, Metodologías tradicionales, Alineación de culturas organizacionales, Adaptación a los requerimientos del mercado, Cambio de liderazgo, Nueva estructura de liderazgo, Empoderamiento de líderes, Trabajo en equipo, Indicadores de gestión, Mejoramiento continuo, Identificar-mejorar-construir, Restructuración de la empresa, Cambio de gerencia, Nombramiento de líderes, Implementación de metodologías y Mejoramiento de procesos (ver la totalidad de los códigos de primer orden en el Anexo 3).

En cuanto se identificaron los códigos de primer orden, se llevó a cabo un análisis de éstos con el objetivo de encontrar similitudes y patrones que pudieran generar coincidencias entre sí. De esta manera, las similitudes dieron origen a códigos de segundo orden que pudieran agrupar los códigos de primer orden (ver Anexo 3). Cada código de primer orden se asoció con el código de segundo orden mediante un identificador que permitió observar la correspondencia entre sí. En la Tabla 8 se pueden identificar los códigos de segundo orden con sus respectivas descripciones.

Tabla 8. *Códigos de segundo orden*

Nombre del código	Descripción del código
<i>Crecimiento empresarial</i>	Crecimiento que espera la compañía a raíz de acciones que redunden en el beneficio de ésta. Debido a que, en el momento en que se dio inicio al proceso de cambio se evidenció que el crecimiento era nulo, se implementaron acciones que motivaron el crecimiento con el objeto de incrementar las ventas, tener mayor rentabilidad, disminuir los costos, entre otros.
<i>Servicio al cliente</i>	Cita textual entrevista: “los indicadores que existen hoy en día nos motivan y nos dan la medida que vamos por un buen camino.” Hace referencia a aquellas acciones que la compañía debe o debería implementar durante el relacionamiento con sus clientes. Se tuvieron en cuenta las opciones de mejora en la atención del servicio, en el soporte y en la comunicación. Cita textual entrevista: “Atención al cliente”, “actitud de servicio”, “Mejoramiento con el objetivo de mejorar el relacionamiento y satisfacción del cliente”, “todo cambio es bueno para la organización cuando se pretende, ehh lo que se busca es mejorar pues el producto de cara al cliente, si, cuando se busca es satisfacer, satisfacer las necesidades de los clientes, eh, eh, digamos que todo el proceso fue bueno”

*Dinámica
organizacional
(resistencia)*

Existía una predisposición al cambio, incertidumbre, resistencia y temor frente a los cambios que se iban dando. Las personas tenían bajos niveles de compromiso, y algunos se encontraban en una especie de *zona de confort*. La nueva dirección realizó diferentes campañas de involucramiento de líderes en el proceso de transformación, algunos de los cuales fueron nombrados *agentes de cambio*, cuya tarea principal era replicar conocimiento y promover los cambios organizacionales, fomentando así la apertura al cambio.

Cita textual entrevista: “cambio de actitud”, “zona de confort”, “Predisposición de líderes”, “en una charla uno de los empleados dijo: Permítame guardo esta conversación. ósea, todavía hay rasgos de esa cultura anterior donde se tenía un jefe dando látigo y aquí nota uno muchas prevenciones.”

*Dinámica
organizacional
(autonomía)*

La autonomía es fundamental para fomentar la participación de los colaboradores en una compañía. Esto contribuye en el incremento de su productividad y en la creatividad, por lo tanto, aporta al desarrollo organizacional. Antes del proceso de cambio, no existía autonomía dentro de la organización; posterior a esto, el empoderamiento y la confianza que otorgó la nueva dirección fue total.

Cita textual entrevista: “comprometer los equipos”, “hicimos fue empezar a empoderar a las personas, ¿cómo hicimos esto?, ehhh pues designando ya ehhh responsabilidades, de pronto a personas que por su perfil ehhh aplicaban pero que antes no había la posibilidad, no daban ese espacio y ahora pues digamos que les dimos ese voto de confianza, las personas empezaron a sentir ehhh como que soy importante para la organización,”

Cultura organizacional

Existía una cultura del sometimiento, con la cual, gracias al autoritarismo, no se les daba la participación debida a los líderes de la organización. Con el cambio de dirección y el proceso de transformación, se pasó de una cultura del temor, a una cultura abierta y participativa, en la cual se le otorgó relevancia a cada integrante de la empresa. Esta nueva cultura fomentó y propició el desarrollo de cada individuo dentro de la organización.

Cita textual entrevista: “capacitación en competencias”, “yo recuerde que también le trabajaron fuertemente fue un tema de capacitación en competencias digitales fue como lo que se trabajó más fuerte, el tema de competencias digitales y lo de satisfacción tanto en el cliente interno como externo”

Estrategia de negocio

Durante el proceso de cambio organizacional, la nueva dirección se ha empeñado en la implementación de estrategias que permitan fomentar cambios, partiendo del involucramiento de las personas, comprometiéndolas y haciéndolas parte de la estrategia de la compañía.

Cita textual entrevista: "articulación de recursos físicos impulsando cambios", "creo que el principal factor clave de éxito creo que ha sido la participación activa de todo el personal de la organización",

Liderazgo

Hace referencia a la capacidad de influencia de los líderes en el proceso de cambio, capacidad que puede ser transformacional o transaccional. Así pues, a raíz del proceso de cambio, la nueva dirección propició espacios de participación que involucró a los líderes de la organización en la construcción de la nueva estrategia y generó en ellos esa confianza y autonomía que se requiere para afrontar los nuevos desafíos.

Cita textual entrevista: "los líderes antes se tenía un solo líder que tomaba decisiones, ahora son varios los que toman decisiones, las decisiones ya no están centralizadas hmmm eso a nivel organizacional, ósea lo veo más desde el punto de vista gobierno", "Mas que involucrado, yo he sido el gestor del cambio... lo que pasa es que tengo muy buen equipo"

Procesos y procedimientos (optimización)

A medida que van emergiendo cambios en la estructura, en los indicadores y en la cultura, se vio la necesidad de levantar y optimizar procesos con el objetivo de hacerlos más eficientes y conocer al detalle el comportamiento del negocio y la organización, identificando posibles cambios y mejoras para que sean más eficientes.

Cita textual entrevista: "hacer las cosas con nuevos procesos", "darnos cuenta que, si necesitábamos hacer un cambio y que estábamos afectando realmente los procesos de cara al cliente, entonces digamos que lo primero fue como adaptarnos y sensibilizarnos que si efectivamente necesitábamos un cambio estratégico en la organización y un cambio en nuestros procesos"

Condiciones internas y externas

Son factores internos y externos que propiciaron el cambio dentro de la organización. Algunos de estos factores fueron motivados por los líderes, por la cultura y por las metodologías de trabajo inapropiadas, los cuales fomentaron la ineficiencia en la compañía, ya que no cumplía con las expectativas de los inversionistas.

Cita textual entrevista: "desconocimiento del estado de la empresa: financiero, capacidad, rotación, calidad del servicio, indicadores" "Se veía que estábamos trabajando como en islas separadas y no estábamos como muy articulados en el tema, mejoramos mucho la comunicación entre áreas"

*Dinámica
organizacional (poder)*

Es la capacidad de influenciar en otros con el objetivo de lograr un propósito en favor de la organización. Durante y posterior al proceso de cambio, la nueva dirección restructuró la compañía, seleccionó nuevos directores y los empoderó según los objetivos de la nueva estrategia.

Cita textual entrevista: “empoderamiento de equipo”, “hoy el mismo grupo los nombro, los nomino y la compañía los empodera, los viene empoderando, decir que si se puede delegar”.

Comunicación

La comunicación asertiva y efectiva es fundamental durante el proceso de cambio organizacional, debido a que es necesario divulgar a nivel organizacional el cambio de estrategia, fomentar la participación de cada individuo y propiciar espacios de comunicación en ambas vías con el objetivo de fortalecer las relaciones entre el empleado y la empresa.

Clima organizacional

Cita textual entrevista: “sensibilización de la necesidad de cambio organizacional”, “una adecuada comunicación o comunicación asertiva entre todas las áreas, el trabajo en equipo, ehhe liderazgo y lo que te dije, el convencimiento de que existía una problemática entonces que teníamos que solucionar rápidamente”

Antes del proceso de cambio, era frecuente percibir poco compromiso con la organización, dado que existía un alto porcentaje de rotación de las personas y una baja apropiación de responsabilidades: la cultura era poco participativa. Durante y posterior al proceso de transformación, se presentaron cambios positivos en el comportamiento de las personas, generando así un clima más participativo.

Cita textual entrevista: “análisis de la experiencia de usuario interna y externa... antes de iniciar el proceso de cambio” “Lideres con conocimiento y experiencia en negocio”

Se desarrollaron campañas de sensibilización y motivación en las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de crear una conciencia colectiva, ganadora y participativa. El objetivo de la dirección era involucrar a las personas en el proceso de cambio organizacional.

Sensibilización

Cita textual entrevista: “mayor sentido de urgencia frente a los cambios”, “cambio a medida que vamos resolviendo los problemas, entonces muchas veces usted dice: va caminando aquí y mira a los del lado y dice: estoy haciendo el cambio o estoy resolviendo otro incendio”

Durante el proceso de cambio, se ha fomentado el trabajo en equipo como una práctica fundamental en el logro de los objetivos. La adaptabilidad de los equipos ha sido fundamental, pues antes se trabajaba de manera aislada, sin aporte alguno a los objetivos de la compañía.

Prácticas directivas

Cita textual entrevista: “involucramiento y participación colectiva”, “estamos abiertas al cambio, todas las personas ehhs logramos esa sinergia y ese trabajo en equipo para que se den las cosas de la mejor manera posible”

La alta dirección fomentó espacios de participación de cada integrante dentro de la compañía, otorgando empoderamiento a los líderes de la organización. Este apoyo generó confianza y compromiso de las personas al hacerlas partícipes del cambio y de la estrategia de la compañía.

*Dinámica
organizacional
(apertura de cambio)*

Cita textual entrevista: “transparentes con la información de la empresa a todo nivel, que todo el mundo conozca la información de todas las áreas, que toda la compañía sepa sobre las cifras financieras, tuvimos pérdidas o tuvimos ganancias”

Es necesario conocer el nivel de satisfacción de los empleados y los clientes. De este modo, durante y posterior al proceso, se establecieron indicadores que permitieron medir tanto el nivel de desempeño de la organización como el nivel de satisfacción del cliente y de los empleados.

Desempeño

Cita textual entrevista: “Las mediciones son importantes, todo lo que se puede medir es importante, no hacer mediciones separadas, no se tenía una línea de tendencia, las métricas eran estáticas hoy día ya existen.”

Se implementaron nuevas metodologías ágiles para el desarrollo de actividades, convirtiendo la empresa en una más eficiente.

Metodología de trabajo

Cita textual entrevista: “nosotros con la implementación de agilismo ehhs empezamos a involucrar a todas las personas en reuniones o ceremonias” “nuestros procesos no eran

tan ágiles, ehhh en el momento de responder las necesidades de los clientes y realmente nos dimos cuenta pues que si necesitábamos modernizar nuestros procesos y hacerlos un poco más efectivos de cara al cliente”

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Tan pronto se identificaron los códigos de segundo orden, se procedió a analizarlos y asociarlos con las variables del modelo según Bruke y Litwin (1999), los cuales, dentro de este análisis, se denominaron *códigos de tercer orden* (ver Tabla 9). En esta fase de análisis, fue posible describir cómo el modelo fue coherente con los hallazgos, por lo tanto, puede ser considerado una guía para un proceso de cambio organizacional.

Tabla 9. *Códigos de tercer orden*

Nombre del código	Descripción del código
<i>Entorno externo e interno</i>	La compañía interactúa con su entorno tanto externo como interno, cuyos cambios afectan directamente la misión, la estrategia, el liderazgo y la cultura de la organización. A través de este código, se presenta la forma como la compañía enfrentó los desafíos que fungieron como disparadores para impulsar el cambio organizacional. Se encontraron desafíos como el crecimiento empresarial y los factores que lo afectan, así como condiciones internas y externas que han motivado el cambio dentro de la organización
<i>Misión y estrategia</i>	Es importante tener claridad y conocimiento sobre los objetivos y metas de la organización, los cuales deben ser coherentes y alineados con la misión. Para ello, se debe contar con una estructura acorde con la visión como empresa y establecer tareas claras para los equipos según sus capacidades. De esta manera, se evidenció la necesidad de implementar un plan estratégico guiado por una nueva generación de líderes participativos.
<i>Estructura</i>	Durante el proceso de cambio organizacional, se vio la necesidad de reestructurar el equipo de dirección de la compañía con la creación de nuevas áreas. Para ello, se crearon nuevos roles en áreas y niveles específicos de responsabilidad, para tomar decisiones y ganar autoridad.

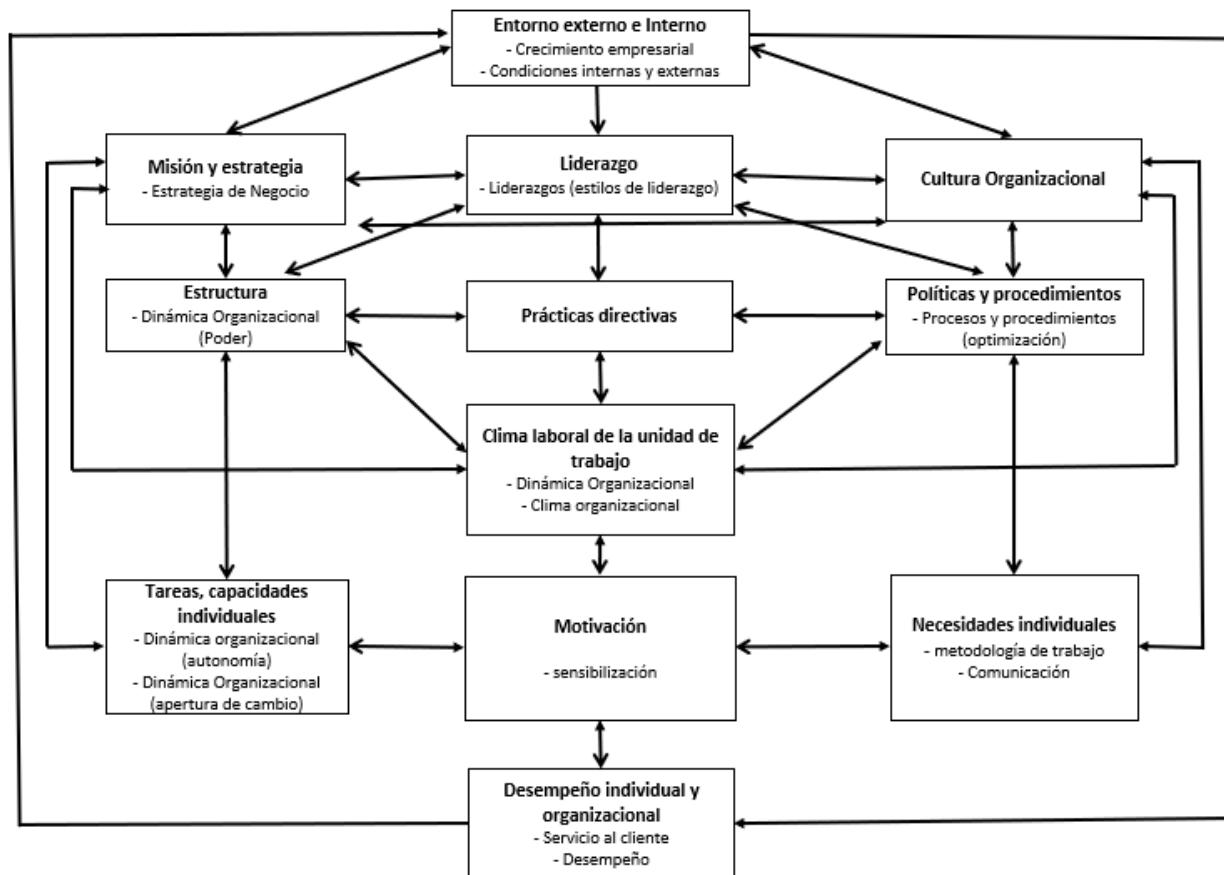
<i>Tareas, capacidades individuales</i>	Se fomentó la autonomía y la participación total de cada individuo dentro de la organización, las cuales fueron requisitos para el desempeño de las actividades que se desarrollaban día a día. Es importante resaltar que la apertura al cambio y la autonomía permitieron a las personas incrementar sus niveles de desempeño, lo cual se considera un objetivo clave dentro del proceso de cambio de la organización.
<i>Liderazgo</i>	Se identificaron varios estilos de liderazgo que marcaron el antes y el después de la compañía. Los estilos de liderazgo adoptados por la dirección y por los líderes de la empresa proporcionaron el camino a seguir, lo cual sirvió de modelo para los empleados. Con la nueva dirección, se involucraron a los líderes en la construcción de la nueva estrategia de la compañía. El apoyo de la dirección fue total, pues pasó de un liderazgo autocrático a uno participativo.
<i>Prácticas directivas</i>	Hace referencia a la gestión de equipos de trabajo y recursos en la ejecución de la estrategia, de tal forma que se promueva el involucramiento y la participación colectiva de las personas. Esto promovió los logros colectivos como equipo de trabajo en las metas y objetivos de la organización.
<i>Clima laboral de la unidad de trabajo</i>	El objetivo de este criterio consiste en validar el nivel de motivación y satisfacción general de los colaboradores dentro de la organización de manera personal y profesional. Se evidenció que al inicio del proceso fue frecuente la resistencia al cambio, pues se generaron barreras y hubo un escepticismo frente al cambio.
<i>Motivación</i>	Se desarrollaron campañas de sensibilización frente a los cambios que se realizarían, con el objetivo de motivar a los miembros de la organización para encarar el proceso de cambio organizacional, haciéndolos partícipes y piezas fundamentales en el proceso.
<i>Desempeño individual y organizacional</i>	Es necesario conocer el nivel de satisfacción de los empleados y de los clientes. Antes del proceso de cambio, la gestión de indicadores era casi nula, ya que no se le daba la importancia debida a este principio. Durante y posterior al proceso, se establecieron indicadores que permitieron medir el nivel de desempeño de la organización, así como el nivel de satisfacción del cliente y de los empleados.

<i>Cultura organizacional</i>	Fue una de las principales preocupaciones de la organización, pues a través de ella se impactó en el comportamiento de los integrantes de la organización. En consecuencia, la cultura definió un conjunto de reglas, valores y principios explícitos e implícitos que aseguraron y orientaron el comportamiento organizacional.
<i>Políticas y procedimientos</i>	A medida que se fueron ejecutando los cambios en la estructura, en los indicadores y en la cultura, se vio la necesidad de levantar y optimizar los procesos con el objetivo de hacerlos más eficientes y conocer al detalle el comportamiento del negocio y de la organización, identificando posibles cambios y mejoras para lograr mayor eficiencia.
<i>Necesidades individuales</i>	A través de una comunicación asertiva y efectiva, se fortalecieron las creencias que las personas aportan a la organización y han influido en la motivación de ellas frente a los objetivos de la compañía. Otro aporte a las necesidades individuales consistió en apropiarse a los empleados de nuevas formas de actuar a través de nuevas metodologías de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

La Figura 2 representa el modelo resultante de la investigación con fundamento en la propuesta de Burke y Litwin.

Figura 2. *Modelo de desempeño y cambio organizacional final*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la investigación.

Descripción del modelo resultante:

La aplicabilidad del modelo de Burke y Litwin durante del proceso de cambio organizacional en la empresa de tecnología estudiada, permitió analizar, entender, predecir y liderar el proceso a través del entendimiento de sus diferentes variables de cambio que lo componen. Se pueden identificar que durante este proceso de cambio se hizo énfasis en un cambio transformacional ya que los líderes de la organización se enfocaron en motivar a sus subordinados a un cambio profundo con el objetivo de incrementar sus niveles de desempeño. Analizando el modelo se evidencia que estos cambios fueron propiciados por la influencia que tiene en la organización el entorno externo e interno afectando directamente la estrategia, el liderazgo y la cultura de la organización. Se logró evidenciar que existe una interrelación con las variables que lo componen así:

- Los cambios en la misión y estrategia de negocio impactaron directamente en la estructura de la empresa lo cual definió nuevas tareas y capacidades de cada individuo dentro de la organización desencadenando una dinámica organizacional cargada de autonomía y apertura al cambio.
- Se identificó un nuevo estilo de liderazgo, mucho más participativo y transformacional. Se afianzaron las prácticas directivas lo cual generó un nuevo clima laboral en cada unidad de trabajo de la organización. Esto creó una nueva dinámica organizacional motivando así directamente el desempeño de cada miembro de la organización lo cual generó mayor sensibilidad frente al proceso que se estaba desarrollando impactando directamente el desempeño de cada miembro. Con relación a este último punto hoy día los niveles de productividad de la empresa son más altos, con más sentido de pertenencia, por ende, la satisfacción del cliente es mayor ya que la calidad en el producto y servicios de la compañía son más altos.
- Por último, los cambios en la cultura han generado altos niveles de pertenencia en cada miembro. Se llevó a cabo un replanteamiento de los procesos y procedimientos, se diseñaron nuevos procesos y procedimientos, se optimizaron otros. A través de la aplicabilidad de nuevas metodologías de trabajo como el agilismo se identificaron necesidades en cuanto a formación de habilidades blandas y de comunicación.

4.1 Análisis de los resultados

El modelo de cambio organizacional propuesto por Burke y Litwin (1992) indica que, cuando existe un cambio en un ambiente externo o interno de las organizaciones, se genera asimismo un cambio en los elementos transformacionales, esto es: la estrategia, el liderazgo y la cultura organizacional. Es así como, durante el proceso de transformación digital de la empresa objeto de estudio, se evidenció la necesidad de dar prioridad a este tipo de cambios. En este sentido, la necesidad de transformación de la organización se propició debido a la fusión con su casa matriz y la necesidad de cambio por los bajos niveles de competitividad. En consecuencia, se

implementó un proceso de cambio organizacional que permitió transformar el comportamiento de la organización en términos de *misión y estrategia, liderazgo y cultura*.

A largo del proceso de cambio organizacional, el involucramiento de los actores y la ejecución de diferentes actividades fueron considerablemente importantes, como lo advierten Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), para quienes un proceso de cambio organizacional conlleva ejecutar una serie de actividades y esfuerzos para obtener logros o mejoras al interior de la organización. Así pues, en el proceso de revisión de las entrevistas aplicadas a los ocho directivos de la compañía se identificaron comportamientos, situaciones, casos y problemáticas que expresan la forma como se dieron las transformaciones en las variables *misión y estrategia, liderazgo y cultura*.

En nuestro estudio se encontró que el cambio en la organización fue propiciado por una serie de situaciones al interior de la compañía que se encaminaron hacia su rediseño o funcionamiento. Por su parte, la dirección comprendió la necesidad de mejorar y emprendió un proyecto de transformación digital que implicaba como fase fundamental el cambio organizacional, el mejoramiento de los procesos, la definición de nuevos esquemas de liderazgo, una nueva estructura, una nueva cultura y el replanteamiento de la estrategia y de la misión.

El cambio en la compañía objeto de nuestro estudio fue radical, ya que se necesitaba en el proceso de transformación digital, así como lo concibe Gonzales (2017), para quien la transformación digital es un cambio que va más allá, pues plantea la implementación de un nuevo modelo de negocio para lo cual es necesario transformar las organizaciones. De acuerdo con esto, el cambio profundo de la compañía se sustentó precisamente en las deficiencias que existían, entre las cuales se destacan el deficiente crecimiento, las cifras negativas, la discordancia de la estrategia con las necesidades del mercado actual, la resistencia al cambio, el desconocimiento del estado de la compañía, la falta de indicadores que permitieran medir los resultados de cada área, la falta de apoyo de la dirección frente a los posibles cambios, los clientes insatisfechos y, en general, condiciones internas y externas que impactaron en la organización.

Según Sandoval (2014), las condiciones internas se suelen asociar a la propia naturaleza de la corporación, a las nuevas proyecciones planteadas por la dirección, a la transformación que

sufra la compañía a nivel estructural y a los mecanismos competitivos que se renuevan constantemente. Gallardo, Elena y Gomis (2015) formulan que el cambio en las compañías afecta a toda la organización: a las personas, a las estructuras, a los procesos y a las tecnologías que usen. En efecto, una modificación en cualquiera de los anteriores factores suele desarrollarse simultáneamente con uno o varios de los factores restantes conforme a la estrategia y a la misión de la compañía. Así las cosas, en nuestra investigación se evidenció la necesidad de implementar un plan estratégico en la corporación objeto de estudio, guiado por una nueva generación de líderes participativos que impulsaron el cambio.

El cambio en la misión y en la estrategia de la compañía fue marcado por una serie de situaciones que evidenciaron que la compañía carecía de una estrategia clara que no se encontraba alineada a las exigencias de su entorno. Durante el proceso de cambio organizacional, se implementaron estrategias que permitieran fomentar cambios partiendo del involucramiento de las personas, comprometiéndolas y haciéndolas parte activa de la estrategia de la compañía.

Acto seguido, se definió una estructura acorde a su visión como empresa, se establecieron tareas claras para sus equipos según sus capacidades y se evidenció la necesidad de implementar un plan estratégico guiado por una nueva generación de líderes participativos. Estos cambios se desarrollaron bajo un marco de actividades previamente establecidas y de un proceso de mejora continuo, como lo observa Sandoval (2014), quien recomienda el cambio no debe ser una sorpresa en las organizaciones, sino como el resultado de una disposición ordenada, pues evoluciona según el contexto en que se forma, el dinamismo con que se aborda y las situaciones propias del proceso.

Ciertamente, la organización comprendió la necesidad del cambio de misión y de estrategia, de suerte que formuló una nueva estructura de organización que se fundamentó en la creación de nuevas áreas, en el mejoramiento, en los nuevos procesos y en la reestructuración de roles, según las nuevas responsabilidades y la potencialización de líderes encargados de promover el cambio organizacional y de transformación digital. Éstos son, según Beckhard (1969), los impulsores de todos estos esfuerzos planificados en toda la organización, pues controlan la jerarquía de mayor dominio con el fin de potencializar la eficacia y el bienestar de la compañía por medio de evaluaciones estructuradas de los procesos.

A su vez, la asignación de tareas a los equipos fue determinante para fortalecer las capacidades individuales que dieron marcha a una dinámica organizacional cargada de autonomía, empoderamiento, apertura al cambio y una nueva mentalidad que permitió constituir equipos altamente productivos, para lo cual se encontraron reductores del proceso en el que fue necesaria la negociación. Para Espinosa y Giménez (2006), el proceso de cambio lleva consigo la negociación, sobre todo cuando existen personas que se oponen al proceso de cambio, por lo que es necesario que ambas partes salgan beneficiadas. Por su parte, la alta dirección propició espacios de participación para cada integrante de la compañía, empoderando a los líderes de la organización.

El cambio en el liderazgo se presentó a partir de decisiones tan radicales como remover el líder que guiaba los destinos de la organización, puesto que existía una serie de prácticas directivas que no concordaban con las exigencias del mercado del momento ni estaban alineadas con la nueva estrategia de la organización. Para Espinosa y Giménez (2006), el cambio supone dejar a un lado las viejas prácticas y favorecer nuevos modelos exigidos por la estrategia y por la visión, por lo tanto, el cambio es un proceso evolutivo. El propósito simplemente consistía en mejorar; para remediar las fallas anteriores, se promovieron prácticas directivas que determinaran un estilo de liderazgo participativo, orientado al logro y a liderar con el ejemplo, de tal forma que los líderes se constituyeran como los promotores del cambio durante y después del proceso de transformación.

El clima organizacional se modificó sustancialmente. De acuerdo con esto, Alves (2000) estima que estrategias comunicativas adecuadas, el respeto recíproco, actitudes de pertenencia, un ambiente propicio, aceptación mutua e interés por los procesos, así como una sensación general de satisfacción, son factores para que el clima organizacional sea favorable para la compañía. Efectivamente, este proceso se presentó y fomentó la formación de equipos participativos, con comunicación efectiva, autónomos, empoderados, motivados y totalmente comprometidos con la nueva estrategia y con la misión de la corporación. Definitivamente, el desempeño individual y organizacional se maximizó, lo cual redundó en altos niveles de calidad frente al servicio que se presta al cliente. También se encontró que durante la transición el apoyo fue fomentado por la alta dirección de la compañía, sin el cual hubiese sido imposible impulsar la transformación digital.

Frente a lo anterior, Lombardero (2015) advierte sobre la necesidad de una revisión o reformulación de las competencias directivas que se presumen provienen de quienes han de guiar las organizaciones para que los cambios sean efectivos, diferenciales y eficientes.

Durante las modificaciones que la compañía objeto de estudio aplicó sobre sí misma, el soporte de la dirección fue esencial y los líderes se convirtieron en un pilar dentro de la organización. Al respecto, Ruiz *et al.* (1999) manifiestan que, durante una transición empresarial, los líderes deben ser innovadores y deben crear un ambiente de estímulo a la mejora, aprovechando las oportunidades y las contribuciones individuales, y alentando a los equipos a ser creativos y a nuevos enfoques hacia el futuro, ya que el cambio es un proyecto continuo.

La determinación de una nueva misión y estrategia, de la reestructuración de la organización y de un nuevo estilo de liderazgo derivó en un cambio en la cultura de la empresa, el cual estuvo directamente relacionado con la necesidad de modificar el comportamiento de las personas y de la organización. En sincronía con los planteamientos de Linton (1983), la configuración de la cultura de la compañía parte de los aprendizajes y de los resultados de la conducta de otros dentro de la organización.

En este marco, se encontró que las condiciones internas de la organización objeto de estudio no promovían un ambiente participativo en función de la cultura, debido a que ésta estaba orientada hacia el autoritarismo. Por lo tanto, se promovía una cultura del sometimiento y los empleados se limitaban a realizar actividades según las indicaciones de la dirección; además, se percibía una cultura poco participativa que llevaba a las personas a situarse en una especie de *zona de confort* en la que no se exploraban otras actitudes y las metodologías de trabajo no permitían el desarrollo de los miembros sin aprovechar al máximo su potencial.

Durante el proceso de cambio organizacional y de transformación digital, se promovió una cultura participativa, se implementaron nuevas metodologías de trabajo, consideradas ágiles y se desarrollaron campañas de sensibilización. El objetivo radicaba en crear una conciencia colectiva que se concentrara en la participación, dado que la nueva dirección se proyectaba involucrar a cada individuo en el proceso, haciéndolo pieza fundamental en el cambio.

En el cambio de cultura, se diseñaron indicadores que permitieran medir los resultados y el desempeño de cada área. En la medida en que se iban presentando los cambios en la estructura, en los indicadores y en la cultura, surgió la exigencia de diseñar y optimizar procedimientos con el objetivo de hacerlos más eficientes y de conocer detalladamente tanto el comportamiento del negocio como la organización misma, identificando posibles mejoras para lograr mayor eficiencia.

En un proceso de transformación digital los cambios son fundamentales para el modelamiento de nuevos esquemas de negocio, por eso Lavilla (2019) considera que, al abordar la transformación digital en las empresas, estamos hablando de tecnología que se incorporan al contexto corporativo ofrecer opciones y resultados más eficientes. No obstante, la noción es más compleja y fructífera, puesto que es un fenómeno influye profundamente, no sólo en los individuos, sino también en la sociedad. En este sentido, la transformación digital no es simplemente un proceso, sino una cultura.

Habiendo realizado un análisis detallado al contexto del proceso de transformación digital, la empresa objeto del estudio de caso modificó su estructura directiva; asignó un nuevo director que promoviera los cambios y liderara el proceso de transformación digital; consolidó una estructura operativa que soportara los nuevos retos; promovió un estilo de liderazgo participativo que involucró a cada miembro de la organización; y generó una dinámica de autonomía, involucramiento y participación necesarias para conseguir altos niveles de productividad de los colaboradores.

Antes del proceso de transformación digital, la empresa no revelaba autonomía dentro de la organización, pero una vez el empoderamiento y la confianza fueron otorgados por la nueva dirección, el cambio fue integral y exitoso. Este éxito se puede atribuir no sólo a los altos niveles de empoderamiento del que gozó cada miembro de la corporación, sino también a los gestores del cambio que facultaron, delegaron y confiaron en el proceso. Esto corresponde con los supuestos de Espinosa y Giménez (2006), para ellos el empoderamiento significa crear un ambiente donde todos los empleados sientan compromiso en el negocio desde sus áreas de responsabilidad. Por lo tanto, el cambio fue exitoso y los resultados se dieron según lo esperado,

maximizando así los niveles de productividad de la organización y garantizando altos niveles de calidad y satisfacción del cliente.

4.2 Conclusiones

El modelo de desempeño y cambio organizacional desarrollado por Burke-Litwin (1992) permitió evidenciar y entender cómo se presentó el proceso de transformación al interior de la organización objeto de estudio. Efectivamente, la presente investigación concedió una aproximación sobre la manera como la compañía de tecnología pudo llevar a cabo un proceso de transformación digital apoyándose en el modelo de cambio organizacional para lograr sus objetivos. Es mediante la aplicabilidad del modelo de Burke-Litwin (1992) que se detalla cómo se ven afectados factores internos y externos de la organización y cómo éstos se relacionan de forma casual según su dinámica. Así pues, se identificaron opciones de mejora en las diferentes dimensiones que componen el modelo, facilitando la toma de decisiones dentro de la organización.

Nuestro estudio demostró que aplicar el modelo de cambio organizacional de Burke-Litwin (1992) permite entender y enfocar la estrategia de cambio en los siguientes tres frentes: *misión y estrategia, liderazgo y cultura*, así como la relación que existe entre los diferentes componentes y campos de acción. Si bien no existe un mecanismo descrito para entender la iteración de estas variables durante el proceso, la entrevista estructurada, como técnica de recolección de datos y análisis de información, fue primordial para entender el comportamiento de la corporación, antes, durante y después del cambio organizacional. Los datos obtenidos permiten tener una aproximación sobre lo que debería realizar una organización que coincida con la problemática o permita implementar planes de acción que evite situaciones como las evidenciadas.

Respecto a la metodología implementada para nuestro estudio, es conveniente resaltar que el objetivo planteado se cumplió, pues el modelo propuesto describe el cambio organizacional durante el proceso de transformación. Al mismo tiempo, el método aplicado mediante la generación de códigos a partir de las respuestas a cada pregunta de investigación permitió identificar los comportamientos, los procesos y el sentir de la compañía en sus diferentes áreas, hallando opciones de mejora que redundaron en el beneficio de la organización.

Es importante recalcar que, durante el proceso de análisis de códigos de primer orden, posterior segundo orden y por ultimo los códigos resultantes, tercer orden. Se identificaron nuevas variables que no se complementan en el modelo original de Burke y Litwin aportando así nuevo conocimiento a este modelo, los nuevos elementos dan un mayor detalle frente a las acciones a seguir en la aplicabilidad del modelo, como: **estrategia de negocio** que impacta directamente la misión de la compañía, **crecimiento empresarial**, **estilos de liderazgo** estrechamente relacionado con el líder transformacional que la organización esperaba, **optimización de procesos** necesarios durante el proceso de cambio de cada unidad de trabajo, se crean nuevas capacidades de **comunicación** e **implementación de metodologías de trabajo** (ágiles). Se propicia una **dinámica organizacional** donde prevalece el **empoderamiento** de las personas generando así una nueva **dinámica organizacional** lo cual impacta directamente el **clima de la organización**. Por ultimo los altos niveles de **desempeño** de la empresa benefician directamente el **servicio al cliente**. Es así como estos nuevos elementos (variables) aportan en el mejoramiento del modelo y entendimiento de este.

La investigación logró establecer que una compañía no puede desconocer los comportamientos que pueden alterar negativamente su competitividad y que pongan en riesgo su permanencia en el mercado. Sobre este punto, nuestra investigación se conforma como una referencia apropiada para otras empresas que puedan obtener herramientas gracias a la experiencia de este caso, y así decidan implementar planes de acción que les permitan iniciar procesos de cambio. Cabe aclarar que el cambio no tiene un final, pues es dinámico: involucra un aprendizaje continuo, una retroalimentación constante y una participación de cada uno de los actores en la organización.

La transformación digital es una oportunidad de cambio en la misión y en la estrategia de las empresas, puesto que supone una reformulación estructural que debe partir de las lecciones aprendidas del pasado y proyectarse hacia lo que esperan ser. El proceso de cambio organizacional permite que las estrategias se modifiquen con base en las nuevas estructuras, en la definición de tareas, en las nuevas capacidades y en el involucramiento de los líderes de la organización mediante prácticas directivas que introduzcan escenarios de participación de cada miembro, pues éstos son el pilar del cambio.

Es menester insistir en el hecho de que las empresas tradicionales aceleren sus procesos de transformación, dado que hoy en día la forma de hacer negocios ha cambiado y se necesitan estructuras empresariales que respondan a los nuevos entornos. En la investigación que se ha descrito se evidenció que la anterior orientación de la empresa tradicional afectaba no sólo los resultados de la compañía, sino también la cultura y las personas que se encontraban inmersas en ella. Es así que el proceso de cambio de cultura fue determinante, al concederle a cada miembro de la organización involucrarse, con tal efecto que hoy se proponen entornos de participación y colaboración en el ambiente de trabajo, el cual está dirigido al cumplimiento de los objetivos de equipo, a la confianza y la autonomía de cada, lo cual impacta positivamente en el desempeño y en altos índices de calidad.

Por último, las capacidades y habilidades que se encuentran expresadas en los líderes de las organizaciones se enfrentan a diversas situaciones de cambio en su forma de actuar, pensar y servir como guía durante el proceso. El líder es un agente importante durante el proceso de cambio, un gestor de cambio que se enfrenta a situaciones difíciles, como la resistencia al cambio, la incredulidad y, en algunos casos, hasta la deserción por parte de aquellas personas que no se adaptan a la conversión.

Así pues, es imperativo fomentar una cultura de seguimiento continuo a la forma de liderazgo de la organización, de tal modo que armonice con la tendencia que se desea seguir. Se recomienda la implementación de un proyecto de capacitación para el equipo de liderazgo y que éste se replique a cada miembro de la organización. Así mismo, es elemental realizar una retroalimentación permanente sobre los resultados del proceso de cambio y ajustes si se hace necesario. El estilo de liderazgo recomendado es el *participativo-transformacional*, cuyo objetivo no es más que las metas obtenidas sean comunes tanto a los equipos como a la organización.

Referencias

- Acosta, C.A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Rev Colomb Psicol*, (11), 9-24. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1194>
- Adhikari, H. (2007). Organizational change models: a comparison. *Social Science Research Network*, 1016981, 1-27. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1016981>
- Anscombe, T. (2020). *Digital transformation could be accelerated by COVID-19: The pandemic has highlighted the need for businesses to act with alacrity and prepare for the long haul – and to do so with cybersecurity in mind*. Bratislava: WeLiveSecurity/ESET. Recuperado de: <https://www.welivesecurity.com/2020/05/07/digital-transformation-could-be-accelerated-covid-19/>
- Barroso G, Delgado M. (2007). La gestión por proyectos y cambio organizacional. *Rev Tec U Bolivia*, 5(5):8-13.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *Qual Rep*, 13(4), 544-559. DOI: <http://dx.doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Michigan: Free Press.
- Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias* (3ª ed.). Bogotá: Prentice-Hall.
- Biecheler, P., Lautiger, P., Colin, J., Saint-Aubyn, J. y Figar P. (2016). *España 4.0: el reto de la transformación digital de la economía*. Madrid: Roland Berger S.A. Recuperado de:

<https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/public.1515407804.4fe796280dd1d58ab6eb71e51f14e13a546c3948.estudio-digitalizacion-espa-a-40.pdf>

Boone, J.B. (2012). Improving employee engagement: making the case for planned organizational change using the Burke-Litwin model of organizational performance and change. *Information Management and Business Review*, 4(7), 402-408. DOI: <https://doi.org/10.22610/imbr.v4i7.994>

Burke, W.W. & Litwin, G.H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *J Manage*, 18(3), 523-545. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F014920639201800306>

Cabezas, M. y de la Peña, J (2015). *La gran oportunidad: claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Barcelona: Gestión 2000/Grupo Planeta.

Campos, R.A. (2000). La concepción de la cultura. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 21(49), 57-70. Recuperado de: <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/553/706>

Carnevale, J.B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: implications for human resource management. *J Bus Res*, 116(1), 183-187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Casado, J.M. (2017). El rol del líder en la transformación digital. *Harvard Deusto Business Review*, (270), 6-18. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/el-rol-del-lider-en-la-transformacion-digital>

Casado, J. M. (2020). El juego de la cultura. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (349), 25. CBCnews (2014). *BlackBerry timeline: a tech titan's roller coaster ride. How the maker of an iconic smartphone rose to riches, and why it faces an uncertain future*. Ottawa: CBC/Radio-Canada. Recuperado de: <https://www.cbc.ca/news2/interactives/timeline-rim/>

- Contreras, F. y Barbosa-Ramírez, D.H. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Rev Virtual Univ Catól Norte*, (39), 152-164. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración* (2ª ed.). Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana
- Espinosa, A.Q. y Giménez, A.O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista Empresa*, (18), 50-63. Recuperado de: <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/archives/HASH017c/626605dd.dir/doc.pdf>
- Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64.
- FOX, D. J. (1981). *El Proceso de Investigación en Educación*: Pamplona. España: EUNSA.
- Gallardo, E. (coord.), Elena, S. y Gomis, J. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* Barcelona: Editorial Universitat Oberta de Catalunya.
- Gebayew, C., Hardini, I.R., Agus, G.H., Kurniawan, B.N. & Suhardi (2018). A systematic literature review on digital transformation. In: Institut Teknologi Bandung, *2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI) Bandung, Padang. October 22-25, 2018*. Piscataway, NJ: IEEE (pp.260-265). Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Goklas-Panjaitan-2/publication/332679270_A_Systematic_Literature_Review_on_Digital_Transformation/links/5d60ee1792851c619d721552/A-Systematic-Literature-Review-on-Digital-Transformation.pdf
- Gouveia, I. F. F. (2017). Strategy, Organizational Change and Organizational Resilience. Cuadernos EBAPE. BR, 15.

- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *Am Sociol Rev*, 49(2), pp. 149-164. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hartl, E. & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: insights from a Delphi Study. In: *23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2017): A Tradition of Innovation, Boston, 2017*. Atlanta, Georgia: Association for Information Systems (AIS), (pp. 1364-1373).
- Hicks, J. (2012). *Research, no motion: how the BlackBerry CEOs lost an empire*. Manhattan, New York: THE VERGE. Recuperado de: <https://www.theverge.com/2012/2/21/2789676/rim-blackberry-mike-lazaridis-jim-balsillie-lost-empire>
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. & Gales, L.M. (1996). *Organization theory: a strategic approach* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall
- Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Econ Ann*, 57(193), 25-51. DOI: <https://doi.org/10.2298/EKA1293025J>
- Katz, R. y Callorda, F. (2016). *Iniciativas empresariales y políticas públicas para acelerar el desarrollo de un ecosistema digital iberoamericano: informe preliminar al Consejo Iberoamericano de la Productividad y la Competitividad*. New York/México D.C./Buenos Aires/Bogotá D.C.: Telecom Advisory Services LLC (TAS). Recuperado de: https://cipyc.org/wp-content/uploads/2016/06/S3_iniciativas_empresariales_digitalizacion.pdf
- KPMG (2019). *Percepción de los retos en la gestión de personas en el entorno digital*. Bogotá: KPMG en Colombia. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/2019/06/percepcion-retos-gesti%C3%B3n-personas-2019.pdf>
- Kuhn, T.S. (1962). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). Chicago University of Chicago Press.

- Lavilla, M. (2019). Transformación digital, un cambio cultural. *Harvard Deusto Management & Innovation*, (20), 46-47. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/transformacion-digital-un-cambio-cultural>
- Linton. R. (1983). *Cultura y personalidad*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Lizano, H. y Palos, P. (2020). Digital transformation in higher education institutions with business process management: robotic process automation mediation model. In: *2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Sevilla, 24-27 June 2020* (pp. 1-6). DOI: 10.23919/CISTI49556.2020.9140851
- Lombardero, J. L. (2015). *Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas* (tesis doctoral). Madrid: Universidad Camilo José Cela. Recuperado de: <https://repositorio.ucjc.edu/handle/20.500.12020/181>
- Martínez, R. J (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Silogismos de Investigación*, 8(1), 1-34. Recuperado de: https://nanopdf.com/download/metodos-de-investigacion-cualitativa_pdf
- McKenzie, J. & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: developing leadership agility. *Strategic HR Review*, 11(6), 329-334. DOI: <https://doi.org/10.1108/14754391211264794>
- Moreno, Á.A. (2016). La transformación digital en el sector eléctrico. *MK, Marketing + Ventas*, 30(304), 52-57. Recuperado de: https://biblioteca.cunef.edu/gestion/catalogo/index.php?lvl=notice_display&id=23659
- Mouly, G.J. (1978). *Educational research: the art and science of investigation*. Boston: Allyn and Bacon.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006) Los estudios de caso en la investigación sociológica. En: Vasilachis (coord.), Ameigeiras, A.R., Chernobilsky, L.B., Giménez, V., Mallimaci, F. Mendizábal, N. et al. *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-235). Barcelona: Editorial Gedisa.

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (3ª ed.). Barcelona: Deusto Ediciones.
- Payeras, J. y Ronco, E. (2002). *El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento: un enfoque revolucionario para incrementar los resultados*. Madrid: Prentice Hall.
- Pérez, A. M. S. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4).
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Inves Post*, 21(2), 231-248. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M. y Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ing Ind*, 38(3), 323-332. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v38n3/rii100317.pdf>
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A. y Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *J Bus Res*, 124(1), 610-619. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Ramírez-Montoya, M. S. (2020). Transformación digital e innovación educativa en Latinoamérica en el marco del CoVID-19. *Campus Virtuales*, 9(2), 123-139.
- Real Academia Española (2021a). *Diccionario de la lengua española: digital* (22.ª ed.). Madrid: Real Academia Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/digital?m=form>
- Real Academia Española (2021b). *Diccionario de la lengua española: transformación* (22.ª ed.). Madrid: Real Academia Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/transformaci%C3%B3n?m=form>
- República de Colombia. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2019). *¿Cómo se verán beneficiados los empresarios con la Ley TIC?* Bogotá

D.C. Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-los-Medios/100848:Como-se-veran-beneficiados-los-empresarios-con-la-Ley-TIC>

Robbins, S.P. (1993). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications* (6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Rodríguez, G. B., & Fernández, M. D. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 42-47.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2010). *Metodología de la investigación cualitativa* (2^a ed.). Granada: Ediciones Aljibe.

Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I. M. y Peláez, J. J. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes*. Región de Murcia: Departamento de Economía de la Empresa, Universidad de Murcia. Recuperado de: <https://www.upct.es/~economia/PUBLICINO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>

Salas, O. (2018). *Qué es —y qué no— la transformación digital*. México D.C.: Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/que-es-y-que-no-la-transformacion-digital/>

Sandoval, J.L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estud Gerenc*, 30(131), 162-171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Shwandt, T. (2000). Three Epistemological Stance for Qualitative Inquiry. *Handbook of qualitative research*, 189-213.

Sosa, M.J. y Valverde, J. (2020). Perfiles docentes en el contexto de la transformación digital de la escuela. *Bordón*, 72(1), 151-173. DOI: <https://doi.org/10.13042/Bordon.2020.72965>

Suárez, M.S., Álvarez-Medina, M.T. y Vásquez-Torres, M.C. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83. DOI: <https://doi.org/10.22206/CEYN.2020.V4I1.PP69-83>

Valderrama, B. (2018). *Gestión del talento en la era digital*. Madrid: Editorial GIUNTIEOS.

- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Arandú-UTIC*, 6(1), 15-50. Recuperado de: <https://www.utic.edu.py/revista.ojs/index.php/revistas/article/view/78>
- Valderrama, B. (2020). Innovación para la Transformación Digital. *Capital Humano*, (350), 202-207.
- Vendrell-Herrero, F., Parry, G., Bustinza, O. F., & Gomes, E. (2018). Digital business models: taxonomy and future research avenues. *Strateg Chang*, 27(2), 87-90. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2183>
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.