

Anexo 1

Estudio de investigación Formato documento de consentimiento informado

- Por favor, lea cuidadosamente esta información sobre el estudio de investigación titulado *Cambio organizacional en el marco de un proceso de transformación digital: estudio de caso en una compañía de tecnología*.
- Siéntase en completa libertad de preguntar al personal del estudio todo aquello que no entienda.
- Una vez haya comprendido la información, se le preguntará si desea participar en el estudio. En caso afirmativo, deberá firmar este documento y recibirá una copia.

Descripción general

El contexto actual ha obligado a muchas compañías a reconsiderar sus estructuras internas, procesos, liderazgo y estrategia. Al respecto, Jafvert y Gustafsson (2019) analizan los desafíos concernientes y elementos internos de la transformación digital, reconociendo el negocio, las relaciones humanas, los sistemas y procesos, las decisiones de inversiones y cómo la tecnología apoya estos procesos. Aun así, la problemática no se enfoca en un tema tecnológico, va más allá. La finalidad de este estudio es comprender y evidenciar cómo se logró realizar un proceso de cambio organizacional durante su proceso de transformación digital, tomando como frentes de trabajo o líneas de investigación en este proceso el liderazgo, la cultura y la estrategia.

Objetivo del estudio

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

Objetivos específicos

Describir cómo influyó el cambio organizacional la estrategia y la misión de la compañía objeto de estudio.

Describir cómo el cambio organizacional impactó la cultura de la compañía objeto de estudio.

Describir cómo fue el cambio organizacional en el liderazgo de la compañía objeto de estudio.

¿Por qué fue usted elegido para participar en este estudio?

Para el estudio de caso se seleccionaron las personas que más conocimiento poseen sobre la compañía.

Usted pertenece al equipo de dirección de la compañía.

Fue referenciado por el gerente general de la empresa.

Pertenece al equipo de líderes de la organización.

Riesgos y beneficios

Con este estudio no existen riesgos para la organización ni para usted como participante.

¿Cómo será la participación en el estudio?

Su participación requiere de los siguientes procedimientos, que usted podrá libremente aceptar o rechazar:

1. Se realizará una entrevista de forma remota.
2. El número de preguntas sería de trece, las cuales estarán enfocadas en el cambio organizacional que se está dando dentro de la compañía. Algunos temas adicionales, como el liderazgo y la estrategia han aportado a este cambio dentro la compañía.
3. Las preguntas son de carácter abierto. No tendrá ningún limitante en cuanto a la respuesta. Entre más información nos suministre, más efectivo será el modelo para identificar.
4. Las respuestas serán registradas por medio de una grabadora, de tal manera que los investigadores puedan guardar fielmente sus respuestas. Esta información es confidencial y la Universidad del Rosario se compromete a que no sea divulgada, sólo para el caso de estudio.

Garantías de su participación

La información se mantendrá bajo estricta confidencialidad y no se utilizará su nombre o cualquier otra información que pueda identificarlo personalmente.

Toda la información que se obtenga de este estudio de investigación se utilizará únicamente con el propósito que aquí se comenta. Los investigadores de este estudio son los únicos autorizados para acceder a los datos que usted suministre, además, los datos sólo podrán ser utilizados por la institución ejecutora de la propuesta.

Ni usted ni otra persona involucrada en el estudio, recibirá beneficios políticos, económicos o laborales como compensación por su participación.

Su participación será completamente voluntaria y tendrá el derecho de retirarse en cualquier momento del estudio si usted así lo desea. Igualmente, si en algún momento desea que la información que usted brinda no sea utilizada por los investigadores, lo podrá comunicar y respetaremos su decisión.

Le informaremos sobre los resultados obtenidos en el estudio. También podrá contactar al personal del estudio e informarnos cualquier situación anormal o inesperada en cualquier momento.

Aceptación

Por favor, marque con una “X” en caso de que acepte o no acepte lo siguiente:

Autorizo a los investigadores del estudio <i>Cambio organizacional en el marco de un proceso de transformación digital: estudio de caso en una compañía de tecnología</i>, para:	Acepto	No acepto
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procedimientos descritos en este documento, necesarios para la realización del estudio de investigación. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer grabaciones en audio. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse conmigo para hacer los seguimientos requeridos por el estudio. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse conmigo para invitarme a participar de otros estudios de investigación. 		

Participante

_____, _____
Nombre Cédula Firma Día/Mes/Año

Nombre:

Documento de identidad No.

Firma: _____

Fecha (día/mes/año)

¿Información o preguntas adicionales?

Si en algún momento desea obtener información adicional sobre el estudio puede contactar a:

Investigador principal.

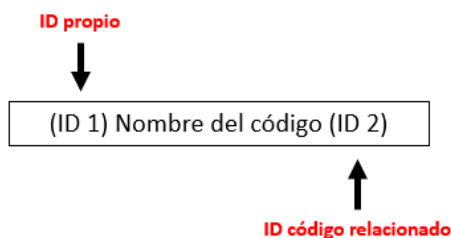
Universidad del Rosario

Tel: (571) 297 0200 Ext. 3941

Anexo 2

Asociación de preguntas con códigos de primer orden, códigos de segundo orden y códigos de tercer orden.

Entendimiento del apareamiento:



1. *ID propio*: Es el número de identificador del código de primer orden, segundo orden o tercer orden
2. *ID código relacionado*: corresponde al código con el cual se relaciona el código que puede estar asociado al segundo y tercer orden.
3. Los códigos de primer orden se asocian con los códigos de segundo orden.
4. Los códigos de segundo orden se asocian con los códigos de tercer orden.

Tabla 10. Pregunta 1: ¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a la compañía a iniciar un proceso de transformación?

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Poco crecimiento empresarial (1), deficiencias en el servicio (2), resistencia al cambio (3), existe un potencial al interior de la empresa (9), no existe autonomía (4), cultura del sometimiento (5),	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Crecimiento empresarial (1) • (2) Servicio al cliente (9) • (3) Dinámica Organizacional (resistencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Entorno externo e interno • (9) Desempeño individual y organizacional • (7) Clima laboral de la unidad de trabajo

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

Tabla 11. Pregunta 2: En su experiencia, ¿cuáles fueron las principales etapas que se vivieron durante el proceso de cambio?

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Mejoramiento de procesos (8), inventarios de procesos (8), opciones de mejora a los procesos, nuevo organigrama (8), seguimiento (6), estrategia con clientes críticos,	<ul style="list-style-type: none"> • (17) Metodología de trabajo (12) • (9) Condiciones internas y externas (1) • (6) Estrategia de negocio (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • (12) Necesidades individuales • (1) Entorno externo e interno • (2) Misión y estrategia • (5) Liderazgo •

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

Tabla 12. Pregunta 3: ¿Cuáles fueron los factores claves de éxito durante el proceso de cambio organizacional?

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Mayor rentabilidad (1), incremento de ventas (1), retención de clientes (2), mejoramiento en la calidad de servicio (2), menor rotación de personal (12), foco en el crecimiento de ventas y expansión (6), mejoramiento en el EBITDA (6), nuevo conocimiento (6),	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Crecimiento empresarial (1) • (2) Servicio al cliente (9) • (12) Clima organizacional (7) • (6) Estrategia de negocio (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Entorno externo e interno • (9) Desempeño individual y organizacional • (7) Clima laboral de la unidad de trabajo • (2) Misión y estrategia

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

Tabla 13. Pregunta 4: ¿De qué manera se involucró la alta dirección durante el proceso de cambio organizacional? Describa cómo fue ese involucramiento

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Involucramiento total (10), comunicación permanente con los empleados (7) (11), se dieron a conocer los indicadores y estado de la compañía (6), soporte a las áreas de operaciones (14), recursos humanos y fábrica de <i>software</i> (6),	<ul style="list-style-type: none"> • (7) Liderazgo (5) • (5) Cultura organizacional (10) • (11) Comunicación (12) • (8) Optimización de procesos (11) 	<ul style="list-style-type: none"> • (5) Liderazgo • (10) Cultura Organizacional • (12) Necesidades individuales • (11) Políticas y procedimientos • (6) Prácticas directivas

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

Tabla 14. Pregunta 5: ¿Cuáles son las competencias que deben tener los líderes que promueven los procesos de cambio dentro de la organización?

Códigos primer orden	Código segundo orden	Código de tercer orden
Existen restricción de presupuesto (9), se sueña con el equipo ideal (9), proceso para la selección del equipo (8), nuevos líderes (7), confianza en el equipo (4), líderes con conocimiento y experiencia en negocio (12), trayectoria dentro de la empresa,	<ul style="list-style-type: none"> • (9) Condiciones internas y externas (1) • (8) Optimización de procesos (11) 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Entorno externo e interno • (5) Liderazgo • (11) Políticas y procedimientos

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

Tabla 15. Pregunta 6: ¿Cuáles fueron los principales rasgos de la cultura organizacional que se transformaron en la compañía?

Códigos primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Trabajo en equipo (14), trabajo en silos (9), deficiente comunicación con el cliente (2), mejoramiento de procesos (8), cambios a una cultura participativa (5), actualización de tecnología (6), metodologías ágiles (17)	<ul style="list-style-type: none"> • (7) Liderazgo (5) • (12) Clima organizacional (7) • (5) Cultura organizacional (10) 	<ul style="list-style-type: none"> • (5) Liderazgo • (7) Clima laboral de la unidad de trabajo • (10) Cultura organizacional

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

Tabla 16. 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?

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
El equipo escogió sus propios líderes: director de soporte, director de desarrollo, director comercial, directora de operaciones (7), los líderes de la organización son los propios promotores de cambio (7), apoyo de la dirección (10), todos los líderes de la organización son agentes de cambio (3) (7), líderes actuales de la organización (innovación, desarrollo, comercial)	<ul style="list-style-type: none"> • (7) Liderazgo (5) • (10) Dinámica organizacional (poder) (3) • (3) Dinámica organizacional (resistencia) (7) • (6) Estrategia de negocio (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • (5) Liderazgo • (3) Estructura • (7) Clima laboral de la unidad de trabajo • (2) Misión y estrategia • (4) Tareas, capacidades individuales • (8) Motivación • (6) Prácticas directivas

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

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

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Comunicación efectiva (11), conocimiento en el negocio y producto (12), sinergia dentro de los equipos (14), actitud positiva frente al cambio (22), compromiso (14), expertos (12), actitud de servicio (2), liderar con ejemplo (7), liderazgo (7), comunicación (11), paciencia (5), amabilidad (5), entender la cultura (5), apertura al cambio (3) (15),	<ul style="list-style-type: none"> • (11) Comunicación (12) • (12) Clima organizacional (7) • (14) Practicas directivas (6) • (2) Servicio al cliente (9) • (7) Liderazgo (5) • (11) Comunicación (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • (12) Necesidades individuales • (7) Clima laboral de la unidad de trabajo • (6) Prácticas directivas • (9) Desempeño individual y organizacional • (5) Liderazgo

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

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

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Cultura poco participativa (9), bajo empoderamiento de responsabilidades (9), poco compromiso con las metas de la compañía (12), desconocimiento del estado de la empresa: financiero, capacidad, rotación, calidad del servicio, indicadores (9), cambio de forma de pensar y hacer las cosas (3), temor y resistencia al cambio (3),	<ul style="list-style-type: none"> • (12) Clima organizacional (7) • (9) Condiciones internas y externas (1) • (3) Dinámica organizacional (resistencia) (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • (7) Clima laboral de la unidad de trabajo • (1) Entorno externo e interno • (11) Políticas y procedimientos • (2) Misión y estrategia • (5) Liderazgo • (12) Necesidades individuales

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

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

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
-------------------------	-------------------------	------------------------

Aun no se ha documentado (8), ventas (1), servicio (2), retención de clientes (16), ambiente laboral (12), clima organizacional (12), salida de soporte (2), atención al cliente (2), clima organizacional (12), facturación (16), recaudo (16),	<ul style="list-style-type: none"> • (8) Optimización de procesos (11) • (1) Crecimiento empresarial (1) • (2) Servicio al cliente (9) • (12) Clima organizacional (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • (11) Políticas y procedimientos • (1) Entorno externo e interno • (9) Desempeño individual y organizacional • (7) Clima laboral de la unidad de trabajo
--	--	--

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

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

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Conformación de comité de líderes (6), involucramiento de líderes en la ejecución del plan estratégico (6) (7), divulgación a nivel organizacional sobre cambio de estrategia (11), presentación de nuevos indicadores (16), escuchar a los colaboradores (15),	<ul style="list-style-type: none"> • (6) Estrategia de negocio (2) • (7) Liderazgo (5) • (11) comunicación (12) • (16) Desempeño (9) • (15) Dinámica organizacional (apertura) (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • (2) Misión y estrategia • (5) Liderazgo • (12) Necesidades individuales • (9) Desempeño individual y organizacional • (4) Tareas, capacidades individuales

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

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

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Incertidumbre frente a los cambios (15), sorpresa (15), compromiso (15), cambio de actitud (3), espera capacitación (12), resistencia al cambio (3), apertura al cambio (3), involucramiento en el cambio (3)	<ul style="list-style-type: none"> • (15) Dinámica organizacional (apertura) (4) • (3) Dinámica organizacional (resistencia) (7) • (12) Clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • (4) Tareas, capacidades individuales • (7) Clima laboral de la unidad de trabajo • (5) Liderazgo • (6) Prácticas directivas

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

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

Códigos de primer orden	Código de segundo orden	Código de tercer orden
Confianza en un equipo desconocido para la dirección (1) (15), cambio en los resultados (1), cumplimiento de indicadores (1), empoderamiento de equipo (10), el equipo confía en sí mismo (14), mayor sentido de urgencia frente a los cambios (13), nombrar un gestor del cambio (7), de planeación del cambio y dedicación de	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Crecimiento empresarial (1) • (15) Dinámica organizacional (apertura) (4) • (10) Dinámica organizacional (poder) (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Entorno externo e interno • (4) Tareas, capacidades individuales • (3) Estructura • (6) Prácticas directivas • (8) Motivación • (5) Liderazgo

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

Anexo 3

A continuación, se describen los códigos de primer orden identificados durante la lectura de las respuestas dadas por los participantes del estudio. Cada código de primer orden es asociado con el código de segundo orden a través de un identificador que se encuentra entre paréntesis. Los códigos de segundo orden se describen en la Tabla 8. La lista de códigos de segundo orden los cuales se asocian a los códigos de primer orden con su respectivo identificador son los siguientes:

Crecimiento empresarial, (2) Servicio al cliente, (3) Dinámica organizacional (resistencia), (4) Dinámica organizacional (autonomía), (5) Cultura organizacional, (6) Estrategia de negocio, (7) Liderazgos, (8) Procesos y procedimientos (optimización), (9) Condiciones internas y externas, (10) Dinámica organizacional (poder), (11) Comunicación. Clima organizacional, (12) Sensibilización, (13) Prácticas directivas, (14) Dinámica organizacional (apertura de cambio), (15) Desempeño, (17) metodología de trabajo.

Tabla 23. *Códigos de primer orden*

Descripción del código de primer orden
<i>Poco crecimiento empresarial (1), Deficiencias en el servicio (2), Resistencia al cambio (3), Existe un potencial al interior de la empresa (9), No existe autonomía (4), Cultura del sometimiento (5), Cambio de cultura (5), Cambio estrategia de negocio (6), Cero liderazgo participativo (7), Líder autócrata (7), Mejorar la satisfacción de clientes (2), Actualización tecnológica y de procesos (8), Retos culturales (5), Adaptabilidad al cambio (4), Transformación de la compañía en algo más global (9), Cifras económicas negativas (9), Descontento de clientes (2), Empleados insatisfechos (14), Transformación del grupo Stefanini (3), Problemas en la entrega (2), Insatisfacción de clientes (2), Metodologías tradicionales (17), Pasar a un liderazgo participativo (7), Alineación de culturas organizacionales (3), Tecnología obsoleta (8), Adaptación a los requerimientos del mercado (6), Actualización tecnológica y de procesos (8)-(9), Solicitud de metas por incumplimiento de indicadores (9), Zona de confort (3), Tiempos de respuesta deficientes (2), Se necesita un cambio de visión y forma de hacer las cosas (10), Improvisación (17), Descubrimiento del negocio (9), No existe planeación (6), Cambio de liderazgo (10), Nueva estructura de liderazgo (10), Empoderamiento de líderes (12),</i>

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