



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

GESTIÓN ORGANIZACIONAL: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO ACTOR CULTURAL

NOMBRE PABLO ROMÁN INFANTA ZEBALLOS

PROFESOR GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2019



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

GESTIÓN ORGANIZACIONAL: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO ACTOR CULTURAL

POR: NOMBRE PABLO ROMÁN INFANTA ZEBALLOS

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESOR GUIA: Héctor Valdés González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: Lorenzo Reyes Bozo, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 2: Jose Luis Salazar, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 3: (Empresa)

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de
Sistemas.

Noviembre, 2019

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **GESTIÓN ORGANIZACIONAL: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO ACTOR CULTURAL**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



PABLO ROMÁN INFANTA ZEBALLOS

Firma

Este trabajo está dedicado a mi madre por su apoyo incondicional, por el amor que siempre me entrega y por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad.

Gracias por darme la oportunidad de perseguir mis sueños, el cual este primer logro es un escalón más hacia ellos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis profesores del magíster por cada detalle y momento dedicado para aclarar cualquier tipo de duda que tuviera, agradecerle por la claridad y disposición con la que enseñaron en cada clase, discurso y lección. También quiero hacer un especial agradecimiento a Don Héctor Valdés González por haberme enseñado tan bien en todas las clases que compartí con él y por haberme guiado en el desarrollo de esta tesis. ¡Muchas gracias!

Gracias a Dios por darme una familia tan hermosa y unida, gracias a mi padre por ser mi mejor amigo, por tus lecciones, apoyo y amor que siempre me entregaste de bebe, gracias a mi hermano por estar siempre conmigo, por nuestras noches de juegos y de peleas vividos al crecer juntos, ¡muchas gracias!, también gracias a mis amigos por reír siempre conmigo y estar cuando no tenía ganas de sonreír, gracias a mi jefe por ser una gran persona, enseñarme y aconsejarme en todo momento de mi vida profesional, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que puede llegar a ser, gracias a mi madre por creer en mí y darme las oportunidades de alcanzar mis sueños, por curar mi rodilla cuando me caí de niño, por la comida que nunca faltó en la mesa, por regalónearme cuando llegabas cansada del trabajo, por consolarme cuando estuve angustiado, por celebrarme cuando estaba contento, por enseñarme a siempre seguir adelante, por mostrarme la importancia de la bondad y de ayudar a otros, por enseñarme a pedir perdón y perdonar a otros, por tu preocupación, tu amor y paciencia, sin ti hubiera sido muy difícil concretar mis proyectos. ¡Los amo a todos! ¡Muchas gracias por forma parte de mí vida y permitirme formar parte de las tuyas!

GESTIÓN ORGANIZACIONAL: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO ACTOR CULTURAL

PABLO ROMÁN INFANTA ZEBALLOS

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

RESUMEN:

El presente trabajo de tesis, desarrolla una investigación sobre el entorno digital existente en el mundo, con el fin de identificar las principales brechas que toda organización debe abordar al momento de iniciar un proceso de transformación digital adecuado. La importancia de estudiar este tema en particular radica en que las empresas están enfrentadas a estos nuevos desafíos producto del actual tipo de relaciones, exigencias y modelos que conlleva esta nueva era digital. El objetivo de esta investigación es proponer una clasificación de las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital. Para este fin, se plantea una aproximación metodológica cualitativa, que analiza opiniones de directivos, ejecutivos y actores claves de una empresa, las que se recogen a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, sobre una muestra por conveniencia. Los datos muestran que, para lograr una transformación digital adecuada la tarea prioritaria de cualquier organización consiste en contextualizar, reorientar su estrategia y desarrollar las competencias directivas necesarias, de tal manera de incorporar y fomentar una cultura basada en el empoderamiento, la gestión de proyectos ágiles, y la capacidad de aprender y experimentar. Se concluye que una empresa que desea emprender el camino de una transformación digital requiere gestionar adecuadamente su capital cultural, independiente de las jerarquías o factores que delimitan la transformación cultural.

Palabras claves: Gestión del cambio, transformación cultural, Industria 4.0, economía digital, Innovación, liderando la transformación.

HIGHLIGHTS

GESTIÓN ORGANIZACIONAL: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO ACTOR DEL CAMBIO

Pablo Román Infanta Zeballos

- Propuesta para identificar brechas culturales al transformarse digitalmente.
- Clasifica los principales factores que obstaculizan la transformación digital.
- Aplica entrevista a profesionales que han liderado procesos de transformación.
- Los resultados muestran brechas culturales al adoptar la transformación digital
- Las empresas se transforman adecuadamente cuando gestionan su capital cultural.

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU IMPLICANCIA	9
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	18
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	19
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i>	19
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA	19
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO	21
2	INFORMACIÓN Y RESULTADOS	23
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	23
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	26
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS:	26
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	29
2.5	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	33
2.6	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIAS CIENTÍFICAS	36
3	ARTÍCULO	38
4	CONCLUSIONES GENERALES.....	54
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS	56
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	58
6	ANEXOS	62

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<i>TABLA 1. PREGUNTAS ENTREVISTAS</i>	25
<i>TABLA 2. CATEGORÍAS CLAVES</i>	26
<i>TABLA 3: CATEGORÍAS CLAVES</i>	45

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en cómo las grandes empresas tradicionales enfrentan proyectos de transformación digital, con el fin de entender qué conlleva este proceso de transformación organizacional, el cual hoy por hoy es un requisito transversal de las empresas, para mantener una ventaja competitiva y entregar propuestas de valor importantes para los clientes, los que cada día están más exigentes producto de esta disrupción tecnológica y entorno digital existente. Estas mismas condiciones están abriendo a nuevos modelos de negocios y formas de trabajo, cuya incorporación en las empresas resulta de gran importancia para su supervivencia, independiente del rubro en que participen.

Esta propuesta entrega un marco de referencia que permite entender las principales brechas culturales que las empresas enfrentan al abordar proyectos de transformación digital realizado en base a un análisis de la literatura existente en las líneas de investigación citadas, y sobre el análisis en base a la experiencia de actores claves que han liderado procesos de transformación, cuya información permite evidenciar los obstáculos que impiden una transformación exitosa y clasificarlos acorde a la dimensión que afecta a dichos problemas. El marco propuesto supone una guía de referencia que pretende entregar líneas generales a considerar, al momento de enfrentar y/o planificar un proyecto de cambio o transformación.

1.1 Transformación digital y su implicancia

El gran factor de éxito de las organizaciones, en el contexto digital que se vive actualmente en el mundo, es su capacidad para cambiar de manera apropiada, trascendiendo la idea de adaptación para llegar a la transformación, es decir, desarrollar la capacidad para modificar no solo estructuras, sino también para replantearse elementos más profundos, como la cultura organizacional, la cual para Morelos-Gómez, et al. (2014) esta determinada, por ciertos elementos como la estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo, características organizacionales, fundadores y propietarios y el ambiente.

La anterior discusión bibliográfica, autoriza el siguiente cuestionamiento: ¿Pueden clasificarse las principales brechas culturales que una empresa tiene al momento de requerir una transformación digital?

En efecto, existe un debate en torno a la realidad que estamos viviendo, y la transformación de la sociedad de la que, estamos siendo objetos, así como de su correlación. Ello se denomina la cuarta revolución industrial.

1.2 Breve discusión de la literatura

En las dos últimas décadas la llegada de nuevas tecnologías, junto con el internet ha cambiado nuestras vidas, transformando significativamente la manera en que trabajamos, aprendemos, nos divertimos y relacionamos, facilitando a su vez avances impensables en los distintos sectores.

Ahora nos encontramos ante una nueva revolución, que generará un impacto cinco a diez veces mayor desde la llegada del internet en la historia (Lombardero, 2015). Estamos hablando de la cuarta revolución industrial, conocida como una era de convergencia de las tecnologías digitales que nacieron de la tercera revolución, donde las distintas tecnologías que se apoyan en redes inteligentes como la Computación en Nube, Internet de las cosas (IOT), el Big Data, Inteligencia artificial, entre otros, permiten optimizar procesos, reducir costos, mejorar la experiencia del cliente, digitalizar industrias, cambiar la forma de trabajo en general implican un cambio radical en nuestras formas de vida.

A diferencia de las tres revoluciones industriales anteriores, muy relacionadas a la adquisición de nuevas tecnologías sobre los sistemas productivos, la cuarta revolución industrial, no se reduce solo al desarrollo de tecnologías emergentes, sino a la metamorfosis de los sistemas económicos y sociales, montados sobre la base de la anterior revolución digital.

Actualmente existe un debate en torno al hecho de que esta nueva realidad que estamos viviendo, se trataría de una cuarta revolución industrial o sólo de la continuación de la anterior. Para el economista (Schwab, 2016), existen varias razones por la cual pensar que se trata del inicio de la cuarta revolución industrial:

Velocidad: Al inverso de las revoluciones industriales que preceden, donde existía un crecimiento lineal, hoy en día estamos frente a un crecimiento exponencial. Esto responde a un mundo mucho más diverso y extremadamente interconectado, y del hecho de que la nueva tecnología genera al mismo tiempo, tecnología más novedosa y más eficaz.

Amplitud y profundidad: Esta cuarta revolución tiene como base la revolución digital, combinando distintas tecnologías que abren a cambios de paradigma sin precedentes en la economía, los negocios, la sociedad y las personas. La complejidad y alcance de los cambios que se están produciendo están interviniendo en el “qué” y el “cómo” hacer las cosas, como también escala en el “quiénes somos”.

Impacto de los sistemas: Las transformaciones que están ocurriendo van a tener un gran impacto en los sistemas económicos y modelos de sociedades, interconectándolos y complejizándolos. De esta manera Las transformaciones afectarán significativamente a los países, las empresas, las industrias y la sociedad en su conjunto.

Contexto Histórico

La primera revolución industrial comenzó en el siglo 18 en Gran Bretaña, expandiéndose entre los años 1760 y 1840 a gran parte de Europa occidental y Norteamérica. Esta primera revolución dio el paso de una economía agrícola a una economía industrial, con un mayor énfasis en lo mecanizado. La fuerza mecánica, producto del motor a vapor, reemplaza el trabajo manual y acrecienta la productividad de la mano de obra. La mejora del transporte, con la aparición del barco a vapor y el ferrocarril, posibilitó la expansión del comercio. En un escrito del nobel de Economía, (Lucas, 2002), señala que, por primera vez en la historia, se vislumbra un crecimiento sostenido en el nivel de vida de todas las personas. En esa línea hace énfasis que este acontecimiento no tiene precedente en la historia de la economía.

La segunda revolución industrial comenzó entre los años 1870 y 1914. Dicha revolución lleva al sistema de producción y consumo en masa, promovida por el progreso del motor de combustión interna y los desarrollos en el uso de la energía eléctrica aplicados a los procesos productivos por medio de las cadenas de montaje de Henry Ford (Schwab, 2016). Desde ese instante, se activarán las transformaciones socioeconómicas en el marco de la internacionalización y expansión del comercio, la especialización productiva y división del trabajo. Las innovaciones tecnológicas siguen desempeñando un papel fundamental en los cambios producidos, no sólo por la evolución de los transportes (avión, automóvil), sino además por el uso de nuevas fuentes de energías (gas natural y petróleo) y nuevos medios para comunicarnos (teléfono, radio, televisión). Estos produjeron importantes avances en la

forma de organización de la actividad empresarial en el tamaño y funcionamiento de los mercados, y en el papel del Estado en la economía.

La tercera revolución industrial partió a mediados del siglo 20, se la conoce como la “revolución digital”, porque fue inducida por el desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con la microelectrónica y la llegada del Internet, el uso de sistemas computarizados, y especialmente las tecnologías de información y comunicación (Schwab, 2016). La revolución supone un cambio desde las tecnologías analógicas y electrónica a la tecnología digital, y marca el inicio de la era de la información. Estas tecnologías, que presentan un crecimiento exponencial, facilitan la distribución de información y conocimientos, permitiendo la acumulación de capital intelectual que desplaza en importancia al capital físico. Gracias a ello se van a introducir grandes cambios en la actividad económica y social que conducirán la aceleración de la globalización en las últimas décadas del siglo 20.

Por último, la cuarta revolución industrial emprendió a principios del presente siglo inducida por la convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas. Esta no se restringe a las múltiples tecnologías emergentes, es mucho más, hablamos de cambios hacia nuevos sistemas y modelos que están contruidos sobre la base de la revolución digital impulsada por la revolución industrial que antecede. No se trata de avanzar en el desarrollo de nuevas tecnologías, sino de la conjunción de las innovaciones y de un cambio profundo en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos.

En síntesis, la primera revolución industrial se originó con la máquina de vapor que marcó el paso de la producción manual a la mecanizada. La segunda revolución industrial con la invención de nuevas fuentes de energía como fue la electricidad y el petróleo y que condujo al desarrollo de la producción en cadena. Luego vino la tercera revolución industrial con el internet, electrónica y las tecnologías de información y comunicaciones. Por último, la cuarta revolución, la cual no solo trata sobre la aplicación de nuevas tecnologías a la industria, sino de la confluencia de esas tecnologías. En ese sentido, representa un cambio de paradigma y formas de pensar, en lugar de un paso más en la carrera tecnológica.

La necesidad de adaptarse al progreso.

Si bien hemos detallado los cambios que ocurrieron a lo largo de la historia, desde la primera revolución industrial, afirmando los impactos positivos a nivel económico y social, también

se genera la necesidad en que las personas logren adaptarse a estos cambios. Por ejemplo, antes del proceso de la primera revolución Industrial, estaban los artesanos, estos profesionales producían gran parte de las mercancías que se consumían en Europa, en efecto era en estos mismos talleres donde los artesanos controlaban los procesos de producción, es decir, ellos establecían las jornadas de trabajo. También no existía el concepto de dividir el trabajo y menos sobre trabajo en equipo, al contrario, se dedicaban a producir una mercancía de inicio a fin, es decir, las hacían en su totalidad, sin trabajo en equipo o división del trabajo.

Con la Primera Revolución Industrial lo señalado cambió, los artesanos habían perdido su autonomía como consecuencia de la llegada de estas nuevas tecnologías y maquinas que marco el nacimiento de las fábricas. Todos estos activos modernos (máquinas) se convirtieron en propiedad de un capitalista burgués, ¿qué sucedió?, la producción industrial rivalizó con la artesanal, llevándola a la ruina (Lombardero, 2015).

Si bien la tecnología generó mejoras en la productividad de los países, también muestra en la historia que solo las personas que también adaptan sus competencias para transformar su actividad al ritmo de las transformaciones tecnológicas logran sobrevivir al largo plazo, en especial en plena transformación digital de las empresas tradicionales hacia la economía digital, que cambian a un ritmo más acelerado.

La necesidad de las empresas a transformarse.

Esta evolución tecnológica ha significado diversos cambios tanto en las formas de trabajo, como en la organización de sus espacios y entornos físicos de las compañías, también en la digitalización de muchos procesos, en nuevas estructuras jerárquicas, nuevas competencias empiezan a tomar mayor fuerza, la aparición de nuevas profesiones y/o cargos, y en la nueva manera en que los consumidores se relacionan con las empresas y entre ellos.

Estos cambios sociales, organizacionales y tecnológicos exigen a las empresas liderar su transformación digital para enfrentar estos nuevos desafíos, que invitan a adaptarse a las necesidades internas de los colaboradores dentro de sus compañías y a dar respuesta a las necesidades de sus clientes y consumidores en un nuevo contexto de relaciones y exigencia de parte de ellos, sacando siempre, el máximo beneficio de las tecnologías digitales y de las oportunidades que estas brindan (Mahou y Diaz, 2018).

Esto se complementa a que no solo está cambiando los modelos de negocios sino también las cadenas de valor de los productos y servicios. Todos los sectores, como entretenimiento, sanidad, transporte, servicios financieros y otros tienen que incorporar el cambio, ya que las grandes empresas que no adopten la transformación digital, tendrán alta probabilidad de que no puedan mantener una ventaja competitiva frente a competidores que, si se están transformando y acaben cerrando en el negocio. Un ejemplo es lo ocurrido con Blockbuster con la aparición de Netflix, siendo éstos los primeros en implementar un nuevo modelo de negocio al incorporar las películas en formato on-line por medio de streaming. Como consecuencia terminó llevando a la quiebra a Blockbuster que mantuvo su modelo de negocio de películas físicas.

Transformación digital como actor cultural del cambio

Entonces, ¿Cómo llevar a cabo un proceso de transformación digital exitoso? Es la gran pregunta, la transformación organizacional es una materia que se ha venido estudiando desde hace ya varias décadas, considerándose como un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que fueron, lo que son ahora, lo que necesitan ser y cómo lograr los cambios necesarios para afrontar el futuro (Kilmann et al., 1988). En este sentido, la transformación digital se podría considerar como una transformación organizacional en un entorno digital. Es una transformación vista como una metamorfosis orgánica y estructural que se irá adaptando a través del tiempo, para garantizar su supervivencia, (especialmente ahora que como bien señalamos los cambios son más acelerados y exponenciales) haciendo uso de los recursos propios de la organización, y aprovechando al máximo el recurso humano, tecnológico y el entorno que la rodea.

Muchas de las personas al escuchar el termino de transformación digital, se le viene a la mente Aplicaciones móviles, Páginas Web, CRM, ERP, Computadores. Algunos con mayores antecedentes hablan de Big Data, Inteligencia Artificial, Impresión 3d, siendo herramientas dentro de la innovación digital, la cual como ya hemos dicho nos permiten tener una mayor productividad dentro de las empresas, optimizar procesos y mejorar en cuanto a la calidad de los productos y/o servicios. Sin embargo, hay empresas que a pesar de incorporar estas tecnologías no se transforman con éxito, lo que responde a que transformar digitalmente una organización no es solamente digitalizar los procesos. La transformación digital es producto

del cambio organizacional donde las personas, los procesos y el modelo de negocio, comprenden a la tecnología como un medio para generar valor entre sus colaboradores y clientes.

En ese sentido y como puede observarse, en primera instancia se encuentran las personas como factor clave de la transformación digital. Por tanto, la cultura organizacional presente juega un papel importante en el proceso de transformación, en donde una organización madura que aborda un proceso de transformación digital enlaza una alta dirección y un equipo de trabajo comprometido, sumado a un talento humano capacitado y alineado con las políticas institucionales (García, 2011, 2018).

En efecto, para (Gobble, 2018) las tecnologías digitales entregan un gran valor cuando están acompañadas, sintetizadas y respaldadas por una cultura que fomenta el cambio. La inversión en tecnología debe ir acompañada de una inversión en la transformación cultural y organizativa. Otro aspecto de especial interés es la correlación de la cultura organizacional con la innovación. Se considera que la cultura es de los factores que más puede incitar una conducta innovadora en las personas de la organización, puesto que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que reconozcan la innovación como un valor esencial en la organización y se comprometan con él (Hartmann, 2006) (Naranjo, Jiménez y Sanz-Valle, 2012). Por otra parte, una transformación debe considerar que la toma de decisiones de las empresas en los sistemas tradicionales, son verticales y esencialmente lentos para alcanzar el ritmo veloz de la transformación tecnológica. Es por ello que las empresas han incursionado con varios modelos organizativos, como la polifuncionalidad de las tareas y la identificación de liderazgo digital a nivel de la junta directiva, que permita adecuar su cultura a los desafíos digitales actuales y futuros (Capgemini Consulting, 2013).

Según (AmericaEconomia, 2019) para lograr un proceso de transformación digital de forma exitosa, señala la existencia de 5 factores claves:

Estrategia: Contar con un Directorio o CEO en la organización, donde declaren la importancia de la transformación digital para el logro de los desafíos futuros. Junto con las definiciones a nivel estratégico que den trazabilidad del negocio en el tiempo.

Personas: Contar con un equipo multidisciplinario dedicado e involucrado en el proceso de transformación digital. Se deben generar las instancias de trabajos colaborativos y ágiles que faciliten la concreción de soluciones transgresoras que promuevan el cambio.

Tecnologías: La organización debe invertir constantemente en nuevas tecnologías disruptivas, que permitan no sólo para digitalizar los procesos, sino que mejore la experiencia de los colaboradores y el cliente.

Foco en el cliente: La experiencia de los clientes se debe potenciar de forma transversal en todas las áreas de la organización, estableciendo procesos destinados a mejorar los puntos de contacto a lo largo de todo el viaje del cliente.

Cultura: Se identifica como el factor de mayor relevancia para el éxito de la transformación. En ese sentido, para lograr el cambio, es necesario contar con el alineamiento de los mayores representantes de la organización, que son el directorio y altos ejecutivos, para luego incorporar la misión, visión y valores corporativos de la empresa en el ADN de cada colaborador, generando conductas y formas de trabajos de una nueva cultura transgresora encaminada hacia la Transformación Digital.

Lo anterior tiene sentido con lo que plantean Wheat, Mills y Carnell (2004) “El dialogo entre la gerencia y los empleados es una parte esencial de la implementación de los cambios en cualquier organización”.

Entonces ¿transformación digital es un proceso de transformación cultural? Al parecer estamos viendo como la palabra “Transformación” toma mayor relevancia que “Digital”. Existen estudios que muestran que la tecnología digital actúa como catalizador, pero no es (nunca) condición suficiente para la transformación digital (Vacas, 2018), es decir, estas tecnologías pueden estar ya empleadas por otros actores del sector de forma exitosa. Nada de esto es novedoso simplemente es adaptación (Bravo, 2017). Por ende, para la transformación digital el principal reto no es la digitalización de sus negocios (ese es el medio), sino que es la transformación cultural, es decir, que la gente haga otras cosas y de otra manera. Según (Casado, 2017) “La experiencia demuestra que los problemas por los que fracasan los cambios tienen siempre la misma etiología: la cultura o los comportamientos de la gente. Los expertos en gestión del cambio tienen como máxima que nada cambia si no

cambian los comportamientos de las personas y es que el cambio es una puerta que aparece en cada persona, y es cada uno el que toma la decisión de atravesarla o mantenerla cerrada”.

Liderando la transformación

La transformación digital que introduce la cuarta revolución industrial marca, como todas las revoluciones, una situación de incertidumbre y cambio que requiere de liderazgos efectivos para gestionar los cambios de modelos productivo, de negocio y laboral asociados a esta transformación. Salvo que se trate de una organización nueva, es indispensable que las empresas lideren procesos muy importantes de cambio cultural, para conseguir una transformación digital efectiva. Dicho cambio estaría orientado a evolucionar las competencias y forma de trabajar de todas las personas de la organización, de forma que sea posible conseguir, entre otras cosas, capturar el valor de nuevas oportunidades en el mercado y evolucionar hacia una organización más ágil y capaz de adaptarse rápidamente a los cambios. (Mahou y Diaz, 2018). ¿Por qué fracasan los cambios? Según (Casado, 2017) “Existen diversas razones por las que las transformaciones se frustran, pero las principales son:

La falta de compromiso de la alta dirección con el proceso.

La resistencia de las personas a cambiar.

La cultura de la empresa.

Esto se respalda con un estudio realizado por Center for Corporate Change Univer (ver anexo 1), donde señalan como principales factores que obstaculizan el cambio aquellos que están relacionados con el liderazgo, la resistencia de los empleados y la cultura, por ello el papel de la Dirección como líder es crítico para el éxito de los proyectos de transformación, tal y como también lo aseguran diversos estudios en temas de gestión del cambio. En consecuencia, este cambio cultural es una tarea compleja y difícil, que debe abordarse con total convencimiento, mediante un liderazgo potente que dé ejemplo de las nuevas actitudes y prácticas requeridas.

Los líderes de esta transformación deben ser capaces de gestionar en la incertidumbre, motivar y empoderar a equipos en entornos complejos que requieren de alto rendimiento. También deben tener la capacidad de reorientar y comunicar la estrategia, identificando lo que no debe cambiar, lo que puede mejorar, lo que debería ser suprimido y lo que tiene que

ser potenciado con ayuda de la tecnología, abriendo paso a una cultura que promueva la innovación, flexibilidad, agilidad y colaboración de forma transversal a todo nivel de la compañía, teniendo como foco al cliente.

Existen muchos estudios que han demostrado que mientras más estilos sean exhibidos por un líder, es mejor. Aquellos que han conseguido dominar cuatro o más estilos de liderazgo, principalmente el democrático, afiliativo, orientativo y formativo, presentan el mejor clima y desempeño de negocios posibles (Figuerola, 2011). Para mayor detalle ver anexo 2 sobre “Primal Leadership” Liderazgo Emocional y Servant Leadership (2011)

Jellison (2007) afirma:

“El cambio sugiere progreso... crecimiento... éxito... y también la posibilidad de lo incierto, el fracaso y el miedo. El reto fundamental al implementar un cambio es el cómo ayudar a las personas a sobreponerse a sus temores y dudas para que puedan experimentar la alegría del crecimiento y del éxito. Saber cómo manejar estos aspectos humanos del cambio es decisivo para su éxito como director y líder”. (p. 3).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de transformación digital, información suficiente o certeza, respecto de las principales brechas culturales que obstaculizan un proceso de cambio adecuado. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales que sustentan esta materia de estudio, se instaló el interés de saber cómo se ajustan estas teorías a la realidad nacional. Ello dio origen a la principal motivación para realizar este estudio, abordando la problemática asociada a transformación digital, desde la percepción y mirada de los actores claves, los que observan una brecha que no pueden o que les es compleja cerrar.

En efecto, ello da cuenta de la gran necesidad que tienen las empresas de adoptar el proceso de cambio y transformación que plantea nuevos desafíos relacionados con el capital humano,

el mercado de trabajo, nuevas competencias y modelo de negocios, así como del cambio cultural dentro de las organizaciones. Se plantea entonces un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa tiene al enfrentarse a un proyecto de transformación digital, entendiendo éste como un proceso de cambio, que va más allá de la incorporación de nuevas tecnologías. En este sentido, este trabajo pretende contribuir a entender los obstáculos que una empresa enfrenta al momento de abordar un proyecto de transformación cultural dado el entorno digital existente, con el fin de planear su incorporación y cambio adecuado según su estado y capacidad instalada. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer una clasificación de las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital.

1.4.1 Objetivos específicos

- Estudiar la implicancia de un proceso de transformación digital que enfrentan las grandes empresas.
- Identificar las principales brechas culturales de cambio adecuado, basado en las experiencias y contrastadas con estudios ya realizados.
- Proponer una clasificación de las principales brechas culturales identificadas que una empresa posee al momento de adoptar proceso una transformación digital.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y Diseño: Se optó por la utilización de una metodología cualitativa a través de entrevistas, realizando entrevistas semiestructuradas, entendida tal metodología en este caso, como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de la percepción de los intervinientes frente al requerimiento de un proyecto de transformación digital o cultural.

Población sobre la que se efectuó el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia, entre actores claves con cargos ejecutivos, directivos y expertos en procesos y liderazgo de

Transformación digital. El criterio de caso típico condujo a que se seleccionaran 6 entrevistados con la siguiente representatividad: Gerentes que constituían un 66,6%, Jefaturas un 16,6% y Asesores expertos un 16,6% de la muestra total, con una edad promedio de 41 años, en rango máximo de 56 y mínimo de 34 años. Los entrevistados contaban con un promedio 7 años liderando procesos de transformación organizacional en rango mínimo de 4 y máximo de 14 años en empresas de distintos sectores y/o rubros.

Entorno: El estudio consideró a grandes empresas de distintos rubros en Chile, como lugar de referencia principal para la aplicación de las entrevistas, sin perjuicio de que el análisis previo de la literatura entrega un contexto global al considerar los continentes de Europa y América latina.

Intervenciones: Para los grupos de entrevistas y discusión se utilizaron dos tipos de instrumentos para recoger los datos: una grabadora de voz y un documento escrito con las preguntas a realizar. Estas preguntas eran de carácter abierto. Las preguntas guías para los grupos de discusión (Herbert, 1995), como para el guion de la entrevista se formularon en las tres etapas siguientes:

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

- ¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales?
- ¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa?
- ¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

- ¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto?
- Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones

- ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación digital?

- ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de un proceso de transformación digital?
- ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural?

Simultáneamente el investigador llevó un diario de campo donde registró cada una de las situaciones previstas para la recogida de información y las percepciones del contexto empresarial durante las visitas a los centros respectivos.

Métodos de verificación y validación del instrumento: El instrumento se sometió a validación externa con dos expertos chilenos conocedores de la materia, quienes aportaron con sus sugerencias para mejorar el cuestionario de manera que cumpla con el nivel del público objetivo y sean consistentes con el propósito y objetivo de la investigación.

Plan de análisis de los datos: En primer lugar, durante la etapa de análisis se crea un marco de clasificación de las principales brechas indicadas en la literatura. Posteriormente, en función de las respuestas obtenidas de las entrevistas se compara el marco inicial con los hallazgos de las entrevistas para generar el marco final, el cual es analizado en busca de conclusiones locales relevantes. Esto se complementa al desarrollar un plan de líneas de acción de aplicación espiral según el nivel de madurez de la empresa y enfocar sus recursos en solventar las brechas según su situación con el fin de incorporar de manera adecuada el proceso de Transformación digital.

Ética: En el diseño de la investigación se orientó a la obtención de la mayor cantidad de información de diferentes fuentes, con el fin de evitar los sesgos en ésta. En esta línea, se tomó las precauciones correspondientes para no influir sobre los entrevistados, ni sobre sus respuestas. Finalmente, la totalidad de la información obtenida de los entrevistados es validada y tratada en forma confidencial, anónima y con fines exclusivamente académicos, por lo cual fue destruida una vez concluida la investigación.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su

contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
 - a. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de medianas y grandes empresas de distintos rubros en Chile las principales brechas culturales que se presentan en el proceso de la transformación digital. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2019 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas, reflexiones y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Las entrevistas se realizaron entre el 12 de agosto de 2019 y 06 de septiembre del 2019.

Coherencia con lo planificado:

La entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista realizada a cuatro personas, agregando preguntas complementarias y eliminando preguntas redundantes en las diferentes etapas para obtener mayores detalles, haciéndola más precisa y coherente.

La entrevista estaba dirigida actores claves en procesos de transformación organizacional y liderazgo, con cargos directivos, alta gerencia y expertos en la materia.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Bien recibido por los entrevistados, con muy buena disposición a colaborar y participar en este proceso.
- Se permitió la grabación de audio por la totalidad de los intervinientes.
- Con consentimiento informado, y transparencia.
- Proceso ético.
- Permitió dar respuesta a la pregunta de investigación.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Incluir encuesta dirigida a diversos cargos con el fin de complementar los resultados.
- Se planifico 8 entrevistas, pero se logró entrevistar a 6.
- Incluir otros instrumentos como métodos matemáticos-estadísticos.
- Considerar empresas extranjeras para analizar el nivel de madurez en procesos de transformación digital.

Población y muestras

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra por conveniencia, seleccionándose a profesionales claves con años de experiencia liderando procesos de transformación en las organizaciones teniendo por ende un mayor nivel de conocimiento y reflexión sobre la materia.

Las entrevistas se dirigieron a profesionales con cargos directivos, ejecutivos y expertos, con el objetivo de obtener sus reflexiones en la materia en cuanto a liderar estos procesos en grandes empresas de distintos rubros y compararla con los estudios en la literatura investigada.

Instrumento.

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema de este estudio, se utilizó un instrumento cualitativo. Este cuestionario sirve para obtener la percepción del entrevistado respecto a las principales brechas culturales en las organizaciones que enfrentan procesos de transformación digital. Este instrumento consta de ocho preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1. Preguntas entrevistas

1. ¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales?
2. ¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa?
3. ¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes?
4. ¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto?
5. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?
6. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación digital?
7. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de un proceso de transformación digital?
8. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la preparación que tiene liderando procesos de transformación organizacional.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

Los datos recogidos han sido agrupados por categorías claves, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Categorías claves

Ítems	Categorías
1. ¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales?	<ul style="list-style-type: none">• Reinención de una organización producto de la disrupción tecnológica, mejorando la forma en que las organizaciones se desempeñan. Esto implica un cambio cultural y estratégico, teniendo de foco al cliente.• Una nueva forma de hacer las cosas, producto de esta disrupción tecnológica y que exige adaptarse al entorno digital existente.
2. ¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa?	<ul style="list-style-type: none">• Contextualizando a los altos directivos sobre lo que implica la transformación digital.• Por medio de la estrategia teniendo como foco al cliente y su experiencia• Por medio de un líder a cargo de un equipo multidisciplinario encargado de entregar las directrices.

<p>3. ¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes cada vez más exigentes, lo que exige nuevas formas de trabajo. • Herramientas como viajes del cliente, big data, entre otros ha permitido mejorar procesos, productos y/o servicios en varias dimensiones, agregando un mayor valor hacia los clientes
<p>4. ¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación adecuada de metodologías ágiles, con foco en el cliente. • Definición de las competencias necesarias de líderes a cargo de velar por el proceso de transformación. • Análisis en profundidad de la organización, en recursos, capacidad instalada, stakeholders, propósito, entre otros.
<p>5. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital.: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les parece excelente para un diagnóstico inicial y evaluar planes de acción. • Les parece muy bueno, para estar alineado con las formas de trabajo de la empresa y su cultura.
<p>6. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Malas estrategias con escaso alineamiento con sus clientes externos e internos, junto con la

<p>organización un plan de transformación digital?</p>	<p>incorporación de tecnologías, produce descontento y malas inversiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de lo que implica este proceso de transformación, como consecuencias no logras transformarte. • Malos liderazgos para gestionar el cambio, produce resistencia y descontento. • El miedo que genera en sus colaboradores en perder el trabajo. • Estructurar muy verticales que no permiten la toma de decisiones rápida.
<p>7. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, según su experiencia, la implementación de un proceso de transformación digital?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes que no tengan buenas habilidades técnicas, pero sobre todo blandas al momento de fomentar un cambio cultural. • Resistencia al cambio. • Falta de compromiso con la estrategia y cultura.
<p>8. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No entender la importancia de lo cultural. • Mal plan comunicacional. • Solo declarar la intención, pero no concretar nada.

2.4 Análisis e interpretación de los datos

Para analizar e interpretar los datos recogidos, estos se analizan según cada ítem de las categorías claves.

Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales?

Para analizar esta pregunta, resulta importante señalar que el 100% de los entrevistados entienden y poseen conceptos claros de lo que implica el concepto de la transformación cultural en entornos digitales, señalando que este proceso de transformación es una condición obligatoria para la sobrevivencia de las empresas tradicionales, como consecuencia de la existencia de esta disrupción tecnológica y los cambios que conlleva en distintas dimensiones en las formas de trabajo. Lo que alarma es que el 50% de los entrevistados señalan como las empresas relacionan este proceso solo con tecnología. Un entrevistado señala “la paradoja de las empresas es que tienden a confundir esta disrupción tecnológica con lo que fue los primeros años de la era de la computación, en donde uno incorporaba computadores en las empresas y estos generaba mejoras y cambios inmediatos, el mejor ejemplo de esto es cuando la computación permitió automatizar procesos que eran manuales” (CD, 56 años). Se destaca que el 100% de los entrevistados concuerda que la dificultad que tiene ese mismo enfoque precedente hoy en día no es suficiente para la transformación, ya que estamos frente a un cambio de mayor profundidad, el que en esencia tiene que ver con la oportunidad que abre lo digital, que nos lleva a repensar sobre los modelos de negocios, las estrategias y sobre los clientes, por lo tanto más allá de ser un fenómeno tecnológico, es un fenómeno de habilidades de las personas que pueden aprovechar esta disrupción. Es decir, volviendo a la cultura, es el cómo las organizaciones generan las condiciones en su interior para beneficiarse de este cambio en el entorno digital.

Ítem 2: ¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa?

De acuerdo con los resultados de la segunda pregunta de la entrevista se observa que el 83,3% de los entrevistados afirma que el cambio digital parte primero en responder algunas preguntas más de estrategia, como ¿Qué quiero mejorar?, para ello se tiene que poner foco en el cliente y sus problemas. Hoy en día se utiliza mucho el concepto de “Experiencia del cliente” y se destaca la utilización de herramientas como el “Viaje del cliente”, lo cual permite tener una reflexión estrategia que ayudará a articular proyectos, definir estrategias, modelos

de negocios y talentos para después sumar la tecnología que nos ayudarán a convertir estos problemas en oportunidades de negocio. Un 50% de los entrevistados señala además la importancia de un patrocinador (alta dirección) que entienda y apoye este proceso de cambio, llevando a la estructura a un equipo multidisciplinario encargado de facilitar e impulsar este proceso de transformación, destacando la significación de comunicar a todos los integrantes de la empresa los beneficios e impactos de este proceso de cambio con el objetivo de disminuir la incertidumbre y fomentar el sentimiento de pertenencia en la empresa.

Ítem 3: ¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes?

En la tercera pregunta el 100% de los entrevistados estaban alineados con señalar que el cliente de hoy en día es mucho más exigente, lo cual es propio del desarrollo humano de aspirar siempre a una mejor calidad de vida, en este caso a mejores servicios y/o productos. Un 66,6% de los entrevistados recalca la importancia de herramientas como el Viaje del cliente y el Big data, los que han permitido mejorar sus servicios de cara a sus clientes. Un entrevistado comento “nos dimos cuenta que nuestros procesos no terminaban con la entrega de informes, sino que requieren un mayor análisis y servicio integral a los clientes” (MU, 40 años), otro entrevistado señala “hemos digitalizado algunos servicios, eliminando sucursales y mejorando en rapidez del servicio” (FC, 38 años), otro entrevistado afirmo “los procesos de comunicación con nuestros clientes han sido reemplazados por comunicación instantáneas y respuestas inmediatas al cliente” (MB, 35 años), para ello tuvieron que analizar los distintos clientes, por ejemplo de los distintos grupos etarios, en los cuales, herramientas como el Big data o Data science toman un rol relevante al momento de analizar los datos y transfórmalos en información que ayude a la toma de decisiones, así como a los procesos de mejora continua. Tal como indica uno de los entrevistados “con no hacerlo bien antes se podría sobrevivir hoy es muy complicado” (CD, 56 años).

Ítem 4: ¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto?

De acuerdo con los resultados de la cuarta pregunta hubo respuestas variadas. Un 50 % de los entrevistados indicaron que la implementación de metodologías ágiles, permiten entregar resultados parciales y promover los beneficios al resto de la compañía, pero partiendo siempre de un dolor del cliente para el desarrollo de un proyecto. Un 33,3% indicó definir un líder de un equipo multidisciplinario que sea capaz de facilitar y/o evangelizar la

transformación en las personas de la organización, cambiando conductas y no imponiéndolas. Por último, un 16,6% de los entrevistados señala la gran importancia de realizar un análisis en profundidad de la empresa, sobre equipos, estrategias, burocracia, propuestas de valor, clientes, antes de hablar de transformación digital. Cabe destacar que el 100% de los entrevistados hicieron referencia a la importancia de liderar para la transformación siendo una variable fundamental para gestionar la incertidumbre que es el principal problema que genera la resistencia al cambio, por ello vuelve a tomar fuerza conceptos como comunicar el cambio y sus beneficios de manera de sensibilizar e implementar una cultura flexible, ágil, colaborativa e innovadora. Un entrevistado señala que “mejorar la formas en cómo se hacen las cosas, no suceden de la noche a la mañana, entre lograr convencimiento de las personas, entre instaurar que el cambio es necesario o realizar el estudio organizacional del negocio, entre otros, es un proceso de transformación que requiere tiempo” (FC, 38 años).

Ítem 5: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

De acuerdo con los resultados de la quinta pregunta, el 50% de los entrevistado considera que la propuesta permitirá a las empresas una vez levantada la información, dar un diagnóstico para ejecutar planes de acciones que les permitan disminuir aquellas brechas, un entrevistado indica “Muchas veces las empresas suelen ser arrogantes pensando que tienen todas las capacidades de afrontar un proceso de transformación , pero se olvidan de que hay un grado de complejidad en relación a la cultura, estas por ejemplo permiten identificar qué tipos de brechas tengo que analizar, como la de talentos para la ejecución de un proyecto” (CD, 56 años), otro señalo “una vez levantada la información y hecho un diagnóstico de la brechas, tienen que venir acompañados de un plan de acción” (DS, 34 años). El otro 50% de los entrevistados señalan que estas brechas permiten estar alineados con las formas de trabajar en la empresa, un entrevistado comentó, “me permite entender por ejemplo las habilidades y/o actitudes que necesitan los trabajadores para la entrega de un servicio específico, si la persona no se alinea a la cultura una vez entregadas las oportunidades deberá irse, por el bien de ambas partes” (FC, 38 años).

Ítem 6: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación digital?

De acuerdo con los resultados de la sexta pregunta el 100% de los entrevistados señalan la existencia de un riesgo estratégico producto de una mala implementación, si la estrategia no está alineada con el cliente (dolores), las personas de la organización y la incorporación de nuevas tecnologías pueden llevar a una mala inversión y que el proceso de transformación no ocurra, especialmente producto de la resistencia al cambio, al no considerar a las personas, un 33,3% de los entrevistados agregan la existencia del riesgo del desconocimiento, al no entender el significado del proceso de transformación, uno de los entrevistados señala “cuando consideran la estrategia como algo secreto y no logran transmitirla al resto de la organización, es un error garrafal que muy difícilmente logrará cambiar la formas de trabajo o cultura que uno espera” (CD, 56 años), otro entrevistado indica “suelen confundir la transformación con tecnología y no se preocupan del factor persona” (MU, 40 años). El 66,6% de los entrevistados hace hincapié al riesgo personas en donde los puestos de trabajo van evolucionando, partiendo desde la primera revolución industrial, es por eso que las empresas tienen la responsabilidad de transformar a las personas, darles el espacio de desarrollo, crecimiento y oportunidades “Es importante darles el espacio para que se reconviertan” (FC, 38 años) y por último un 33,3% de los entrevistados y por último 33,3% de los entrevistados agrega el riesgo de estructuras jerárquicas muy lentas ralentizando la tomas de decisiones, junto con proyectos largos, haciendo referencia a ejemplos de proyectos que tenían carta gant de 3 años o más, “ hay más valor en hacer proyectos de menor alcance, más cortos y si vas a fracasar, fallar rápido para volver a experimentar” (CD, 56 años), o como comenta otro entrevistado “Los proyectos son de prueba y error, se equivoca rápido en el camino y uno va aprendiendo de la realidad para experimentar de nuevo, con metodologías ágiles, mitigando mejor los distintos riesgos” (DS, 34 años).

Ítem 7: ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, según su experiencia, la implementación de un proceso de transformación digital?

De acuerdo con los resultados de la séptima pregunta el 100% de los entrevistados señalan que los factores que obstaculizan un proceso de transformación digital son la falta de líderes comprometidos con la estrategia y las habilidades capaces de crear las condiciones para que

ocurra este proceso de cambio. Un entrevistado indica “los líderes que no creen en estos temas muy difícilmente van a cambiar, por lo que son un gran aliado o un gran problema, ya que ellos tienen la tarea de llevar a la organización a un espacio mejor, donde el líder no necesariamente tiene que ser un especialista técnico, pero si sabe rodearse de las personas capaces de llevar a cabo un proyecto, aportará mucho más haciendo buenas preguntas”. (CD, 56 años). Otro entrevistado señala que “En cualquier proceso de transformación, existirá la resistencia al cambio y si no se cuentan con las habilidades de liderazgos que permitan gestionar estos cambios, muy difícilmente podrán lograr transformarse en una cultura donde la colaboración, proactividad, agilidad e innovación este instaurada en toda la empresa de forma transversal” (MB, 35 años).

Ítem 8: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural?

De acuerdo con los resultados de la última pregunta el 50% de los entrevistados coinciden en que su preocupación principal tiene relación con no entender bien la importancia de lo cultural, por ejemplo un entrevistado señala, “Si el gerente General asigna el proceso de transformación a un gerente de tecnología, probablemente el mensaje que entregarás a la empresa, es que la transformación tiene que ver con algo tecnológico, pero si se lo asignas a un gerente de negocio, el cual va a liderar un equipo multidisciplinario, donde habrán personas del área de tecnología, el mensaje es otro” (CM, 56 años). Un 50% de los entrevistados señala su preocupación en el plan comunicacional, un entrevistado indica “es muy importante el relato sobre este proceso de cambio, con el fin de convencer a las personas el porqué del cambio y sus beneficios, de tal manera de poder cambiar a las nuevas formas de trabajo que los cliente están exigiendo” (FC, 38 año), otro entrevistado comenta “Si la estrategias de cambio cultural se comunica y se queda solo en comunicar, pero mantienen las mismas prácticas, muy difícilmente la empresa se va a transformar, por eso el mensaje tiene que ser consecuente con las acciones a implementar” (DS, 34 años)

2.5 Discusión de los resultados

Respecto a la **caracterización del presente** los datos muestran que de los actores claves entrevistados el 100% entiende la realidad e implicancia de un proceso de transformación cultural dado esta disrupción tecnológica existente, concibiendo que la tecnología es un

medio, pero no es (nunca) una condición suficiente para adoptar la transformación, este proceso conlleva a una reflexión a nivel estratégico, donde se incorpora al cliente y a los stakeholders de la organización, permitiendo con ello generar las condiciones en las nuevas formas de trabajo y productos de valor agregado que exige este nuevo entorno, además se señala la transformación digital como un proceso obligatorio para que empresas tradicionales puedan tener ventajas competitivas y no desaparecer, pero preocupa el cómo algunas empresas tienden a confundir este proceso de transformación solo con tecnología, y no se incorpora al cliente y a todos los colaboradores de la organización. Como se indicó esto no permite realizar una reflexión a nivel estratégico que permita llevar un cambio exitoso en las formas de trabajo de la empresa y generar propuestas de valor importante para el cliente. Lo señalado es coincidente con los hallazgos de (Casado, 2017), donde se sostiene cómo las empresas tienden confundir digitalización con transformación. En efecto, este último vocablo es el más usado en los negocios de hoy día, tanto que, a menudo las empresas lo utilizan con demasiada libertad para referirse a la introducción de cualquier tecnología, sin que implique un cambio importante en la forma de operar. En la misma línea (Marulanda, 2018), indica como este proceso es un desafío de personas, no de tecnología, la cual implica un cambio de pensamiento implica un cambio de pensamiento. Para abordar esta brecha, se requiere contextualizar a los directivos y altos ejecutivos sobre el proceso de transformación cultural dado el entorno tecnológico y cambiante que estamos viviendo, para tener el patrocinio y así poder reorientar la estrategia digital.

Ahora bien, desde el punto de vista de **propuestas de alto impacto**, es posible destacar una correlación entre las propuestas planteadas, con el factor liderazgo, en efecto, En la primera propuesta es indispensable un liderazgo capaz de incentivar la participación y colaboración en el uso de formas de trabajos ágiles o metodologías ágiles (SCRUM), muy difícilmente podrán mantener un enfoque en la entrega rápida de valor comercial en un entorno en evolución, el cual permite además que el cliente pueda obtener los beneficios del proyecto de forma incremental, estas metodologías son diseminadores del mayor resultado o beneficio que entregan ayudando a incorporar el cambio en las formas de trabajo en el resto de la organización. Estos métodos se respaldan con el estudio anual realizado por el Project Management Institute (PMI) el año 2017, mostrando como un 71% de las organizaciones en todo el mundo están usando la metodología ágil en sus proyectos. La segunda recalca la

necesidad de definir un líder a cargo de un equipo multidisciplinario cuya función será gestionar el proceso de transformación y así generar un mayor valor hacia los clientes, indicando que estos líderes deben ser capaces de generar las condiciones de convencimiento al cambio, colaboración, participación y formación de equipos de alto desempeño que se caracterizan por ser personas motivadas alineadas con la estrategia. Dichos resultados apoyan los trabajos propuestos por (Rueda y Rodenes, 2010). Donde se indica que la multidisciplinariedad de equipos favorece una mayor diversidad de opiniones, conocimientos e ideas, porque existe una más amplia diferenciación de experiencias, habilidades y redes de información, generándose más creatividad y agilidad en la resolución de problemas. La última propuesta indica la realización de un diagnóstico total de la empresa a nivel estratégico, a su vez permitirá definir el liderazgo necesario que permita generar las condiciones en la cultura organizacional facilitando con ello alcanzar los objetivos estratégicos. en efecto según (Mahou y Diaz, 2018), es importante definir nuevos objetivos estratégicos, producto del entorno digital, analizando la experiencia del cliente y considerando a todos los colaboradores de la organización en los procesos, como el estilo de liderazgo capaz de capturar el valor de nuevas oportunidades en el mercado y evolucionar hacia una organización más ágil y capaz de adaptarse rápidamente a los cambios. Estos resultados invitan a concebir y capacitar un equipo multidisciplinario de transformación, para reducir las brechas existentes entre la empresa (como concepto) y todos sus actores, siendo estos facilitadores del cambio.

Finalmente, al considerar la etapa de **alertas sobre las transformaciones**, los entrevistados coinciden en distintas alertas al momento de considerar transformaciones digitales o culturales, que corresponden a la falta de apoyo o patrocinadores en la transformación organizacional, falta de estrategias modernas no evaluando todos los stakeholders, falta de estructura de equipos que velen por el proceso de transformación, estructuras muy jerárquicas que no permitan toma de decisiones rápidas, falta de liderazgo y habilidades capaz de crear las condiciones para que ocurra el proceso de transformación y falta de planes de comunicación del cambio y sus beneficios. Estas líneas de desarrollo coinciden con los análisis de varios autores, entre los que destaca los realizados por (Casado, 2017), donde se señala como las transformaciones se frustran por la falta de compromiso de la alta dirección con el proceso de cambio. También la falta de estrategias modernas se respalda por lo

señalado por (Vacas, 2018), indicando la importancia de primero entender el concepto de transformación para luego orientar la estrategia dimensionando a todos los actores, clientes, proveedores, entre otros. La falta de una estructura de un equipo que lidere la transformación, (Bravo, 2017), nos comenta en su estudio y experiencia como muchas veces áreas como la de gestión de procesos caen en tierra de nadie, al no entender la contribución que pueden llevar instalar nuevas metodologías de levantamiento de procesos, por ello conviene integrar a la estructura la gestión de la transformación, evitando que luchadores solitarios vean desecha su obra de iniciativas de mejoras e innovación simplemente porque no hubo arraigo. En relación a la falta de liderazgo se alinea con el estudio realizado por el Center for Corporate Change Univer, como una de los principales obstaculizadores del cambio. En lo que corresponde al tipo de estructuras organizacionales (Capgemini Consulting, 2013) y (Mahou y Diaz, 2018) indican como estructuras demasiado verticales no permiten la toma de decisiones rápida en un entorno mucho más exigente y dinámico y por último, la falta de planes comunicacionales (Cabanas, C., y Soriano, A. 2014) señalan su importancia al momento de querer lograr el compromiso de los empleados, reforzando la credibilidad, confianza y cercanía con los colaboradores, además agrega que no basta solo con comunicar los benéficos o cambios, sino que hay que implementar mecánicas que permitan a los empleados participar activamente en el devenir y la mejora de la empresa. Para abordar esta brecha la organización debe analizar la experiencia del cliente, permitiendo entender qué es lo que debemos cambiar y qué necesitamos a nivel de competencias, como herramientas de metodología, estructura y por último tecnología, de tal manera que permitan generar las condiciones adecuadas y necesarias en las formas de trabajo y/o cultura organizacional, aprovechando al máximo las tecnologías digitales y nuevos modelos de negocios.

2.6 Estrategias de evidencias científicas

Con la finalidad de demostrar la estrategia que definió esta investigación se recurrió a las siguientes fuentes y metodologías:

Triangulación de informantes: Los diferentes datos que sustentan este trabajo, fueron recogidos de distintos profesionales, considerando su relación con la materia objeto del estudio, y su poder decisional como actores claves en las empresas.

Triangulación de técnicas y fuentes: La recolección de la información se basó en diferentes técnicas como entrevistas, estudio bibliográfico a partir de publicaciones de artículos, informes de empresa y libros publicados por expertos en la materia.

Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: La información recogida tanto bibliográfica como la obtenida de entrevistas con actores clave, ha sido socializada con ellos mismos, a partir de lo que se obtuvieron reflexiones y/o discusiones que han permitido dar cabal interpretación a los datos analizados.

Criterio del valor de verdad: La selección de actores claves que participaron en este trabajo fue realizada bajo criterios objetivos y la información recogida representa fielmente la respuesta y reflexión entregado por cada uno de ellos.

Finalmente, los datos recogidos, y conclusiones vertidas, representan una referencia que lleva al cumplimiento del objetivo planteado.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

GESTIÓN ORGANIZACIONAL: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO ACTOR CULTURAL

Pablo Infanta Zeballos^a, Héctor Valdés-González^b

^a *Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, pablo.infantaz.z@gmail.com*

^b *Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, hvaldes@udd.cl.*

^c *Profesor de la Facultad de Psicología, Universidad de Desarrollo, dsoto@udd.cl.*

Resumen:

El presente trabajo de tesis, desarrolla una investigación sobre el entorno digital existente en el mundo, con el fin de identificar las principales brechas que toda organización debe abordar al momento de iniciar un proceso de transformación digital adecuado. La importancia de estudiar este tema en particular radica en que las empresas están enfrentadas a estos nuevos desafíos producto del actual tipo de relaciones, exigencias y modelos que conlleva esta nueva era digital. El objetivo de esta investigación es proponer una clasificación de las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital. Para este fin, se plantea una aproximación metodológica cualitativa, que analiza opiniones de directivos, ejecutivos y actores claves de una empresa, las que se recogen a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, sobre una muestra por conveniencia. Los datos muestran que, para lograr una transformación digital adecuada la tarea prioritaria de cualquier organización consiste en contextualizar, reorientar su estrategia y desarrollar las competencias directivas necesarias, de tal manera de incorporar y fomentar una cultura basada en el empoderamiento, la gestión de proyectos ágiles, y la capacidad de aprender y experimentar. Se concluye que una empresa que desea emprender el camino de una transformación digital requiere gestionar adecuadamente su capital cultural, independiente de las jerarquías o factores que delimitan la transformación cultural.

Palabras claves: Gestión del cambio, transformación cultural, Industria 4.0, economía digital, Innovación, liderando la transformación.

1. Introducción

En las dos últimas décadas la llegada de nuevas tecnologías, junto con el internet ha cambiado nuestras vidas, transformando significativamente la manera en que trabajamos, aprendemos, nos divertimos y relacionamos, facilitando a su vez avances impensables en los distintos sectores.

Ahora nos encontramos ante una nueva revolución, que generará un impacto cinco a diez veces mayor desde la llegada del internet en la historia (Lombardero, 2015). Estamos hablando de la cuarta revolución industrial, conocida como una era de convergencia de las

tecnologías digitales que nacieron de la tercera revolución, donde las distintas tecnologías que se apoyan en redes inteligentes como la Computación en Nube, Internet de las cosas (IOT), el Big Data, Inteligencia artificial, entre otros, permiten optimizar procesos, reducir costos, mejorar la experiencia del cliente, digitalizar industrias, cambiar la forma de trabajo en general implican un cambio radical en nuestras formas de vida.

A diferencia de las tres revoluciones industriales anteriores, muy relacionadas a la adquisición de nuevas tecnologías sobre los sistemas productivos, la cuarta revolución industrial, no se reduce solo al desarrollo de tecnologías emergentes, sino a la metamorfosis de los

sistemas económicos y sociales, montados sobre la base de la anterior revolución digital.

Actualmente existe un debate en torno al hecho de que esta nueva realidad que estamos viviendo, se trataría de una cuarta revolución industrial o sólo de la continuación de la anterior. Para el economista (Schwab, 2016), existen varias razones por la cual pensar que se trata del inicio de la cuarta revolución industrial:

Velocidad: Al inverso de las revoluciones industriales que preceden, donde existía un crecimiento lineal, hoy en día estamos frente a un crecimiento exponencial. Esto responde a un mundo mucho más diverso y extremadamente interconectado, y del hecho de que la nueva tecnología genera al mismo tiempo, tecnología más novedosa y más eficaz.

Amplitud y profundidad: Esta cuarta revolución tiene como base la revolución digital, combinando distintas tecnologías que abren a cambios de paradigma sin precedentes en la economía, los negocios, la sociedad y las personas. La complejidad y alcance de los cambios que se están produciendo están interviniendo en el “qué” y el “cómo” hacer las cosas, como también escala en el “quiénes somos”.

Impacto de los sistemas: Las transformaciones que están ocurriendo van a tener un gran impacto en los sistemas económicos y modelos de sociedades, interconectándolos y complejizándolos. De esta manera Las transformaciones afectarán significativamente a los países, las empresas, las industrias y la sociedad en su conjunto.

Contexto Histórico

La primera revolución industrial comenzó en el siglo 18 en Gran Bretaña, expandiéndose entre los años 1760 y 1840 a gran parte de Europa occidental y Norteamérica. Esta primera revolución dio el paso de una economía agrícola a una economía industrial, con un mayor énfasis en lo mecanizado. La fuerza mecánica, producto del motor a vapor, reemplaza el trabajo manual y acrecienta la productividad de la mano de obra. La mejora del transporte, con la aparición del barco a vapor y el ferrocarril, posibilitó la expansión del comercio. En un escrito del nobel de Economía, (Lucas, 2002), señala que, por primera vez en la historia, se vislumbra un crecimiento sostenido en el nivel de vida de todas las personas. En esa línea hace énfasis que este acontecimiento no tiene precedente en la historia de la economía.

La segunda revolución industrial comenzó entre los años 1870 y 1914. Dicha revolución lleva al sistema de producción y consumo en masa, promovida por el progreso del motor de combustión interna y los desarrollos en el uso de la energía eléctrica aplicados a los procesos productivos por medio de las cadenas de montaje de Henry Ford (Schwab, 2016). Desde ese instante, se activarán las transformaciones socioeconómicas en el marco de la internacionalización y expansión del comercio, la especialización productiva y división del trabajo. Las innovaciones tecnológicas siguen desempeñando un papel fundamental en los cambios producidos, no sólo por la evolución de los transportes (avión, automóvil), sino además por el uso de nuevas fuentes de energías (gas natural y petróleo) y nuevos medios para comunicarnos (teléfono, radio, televisión). Estos produjeron importantes avances en la forma de organización de la actividad empresarial en el tamaño y funcionamiento de los mercados, y en el papel del Estado en la economía.

La tercera revolución industrial partió a mediados del siglo 20, se la conoce como la “revolución digital”, porque fue inducida por el desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con la microelectrónica y la llegada del Internet, el uso de sistemas computarizados, y especialmente las tecnologías de información y comunicación (Schwab, 2016). La revolución supone un cambio desde las tecnologías analógicas y electrónica a la tecnología digital, y marca el inicio de la era de la información. Estas tecnologías, que presentan un crecimiento exponencial, facilitan la distribución de información y conocimientos, permitiendo la acumulación de capital intelectual que desplaza en importancia al capital físico. Gracias a ello se van a introducir grandes cambios en la actividad económica y social que conducirán la aceleración de la globalización en las últimas décadas del siglo 20.

Por último, la cuarta revolución industrial emprendió a principios del presente siglo inducida por la convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas. Esta no se restringe a las múltiples tecnologías emergentes, es mucho más, hablamos de cambios hacia nuevos sistemas y modelos que están contruidos sobre la base de la revolución digital impulsada por la revolución industrial que antecede. No se trata de avanzar en el desarrollo de nuevas tecnologías, sino de la conjunción de las innovaciones y de un cambio profundo en la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos.

En síntesis, la primera revolución industrial se originó con la máquina de vapor que marcó el paso de la producción manual a la mecanizada. La segunda revolución industrial con la invención de nuevas fuentes de energía como fue la electricidad y el petróleo y que condujo al desarrollo de la producción en cadena. Luego vino la tercera revolución industrial con el internet, electrónica y las tecnologías de información y comunicaciones. Por último, la cuarta revolución, la cual no solo trata sobre la aplicación de nuevas tecnologías a la industria, sino de la confluencia de esas tecnologías. En ese sentido, representa un cambio de paradigma y formas de pensar, en lugar de un paso más en la carrera tecnológica.

La necesidad de adaptarse al progreso.

Si bien hemos detallado los cambios que ocurrieron a lo largo de la historia, desde la primera revolución industrial, afirmando los impactos positivos a nivel económico y social, también se genera la necesidad en que las personas logren adaptarse a estos cambios. Por ejemplo, antes del proceso de la primera revolución Industrial, estaban los artesanos, estos profesionales producían gran parte de las mercancías que se consumían en Europa, en efecto era en estos mismos talleres donde los artesanos controlaban los procesos de producción, es decir, ellos establecían las jornadas de trabajo. También no existía el concepto de dividir el trabajo y menos sobre trabajo en equipo, al contrario, se dedicaban a producir una mercancía de inicio a fin, es decir, las hacían en su totalidad, sin trabajo en equipo o división del trabajo.

Con la Primera Revolución Industrial lo señalado cambió, los artesanos habían perdido su autonomía como consecuencia de la llegada de estas nuevas tecnologías y maquinas que marco el nacimiento de las fábricas. Todos estos activos modernos (máquinas) se convirtieron en propiedad de un capitalista burgués, ¿qué sucedió?, la producción industrial rivalizó con la artesanal, llevándola a la ruina (Lombardero, 2015).

Si bien la tecnología generó mejoras en la productividad de los países, también muestra en la historia que solo las personas que también adaptan sus competencias para transformar su actividad al ritmo de las transformaciones tecnológicas logran sobrevivir al largo plazo, en especial en plena transformación digital de las empresas tradicionales hacia la economía digital, que cambian a un ritmo más acelerado.

La necesidad de las empresas a transformarse.

Esta evolución tecnológica ha significado diversos cambios tanto en las formas de trabajo, como en la organización de sus espacios y entornos físicos de las compañías, también en la digitalización de muchos procesos, en nuevas estructuras jerárquicas, nuevas competencias empiezan a tomar mayor fuerza, la aparición de nuevas profesiones y/o cargos, y en la nueva manera en que los consumidores se relacionan con las empresas y entre ellos.

Estos cambios sociales, organizacionales y tecnológicos exigen a las empresas liderar su transformación digital para enfrentar estos nuevos desafíos, que invitan a adaptarse a las necesidades internas de los colaboradores dentro de sus compañías y a dar respuesta a las necesidades de sus clientes y consumidores en un nuevo contexto de relaciones y exigencia de parte de ellos, sacando siempre, el máximo beneficio de las tecnologías digitales y de las oportunidades que estas brindan (Mahou y Diaz, 2018).

Esto se complementa a que no solo está cambiando los modelos de negocios sino también las cadenas de valor de los productos y servicios. Todos los sectores, como entretenimiento, sanidad, transporte, servicios financieros y otros tienen que incorporar el cambio, ya que las grandes empresas que no adopten la transformación digital, tendrán alta probabilidad de que no puedan mantener una ventaja competitiva frente a competidores que, si se están transformando y acaben cerrando en el negocio. Un ejemplo es lo ocurrido con Blockbuster con la aparición de Netflix, siendo éstos los primeros en implementar un nuevo modelo de negocio al incorporar las películas en formato on-line por medio de streaming. Como consecuencia terminó llevando a la quiebra a Blockbuster que mantuvo su modelo de negocio de películas físicas.

Transformación digital como actor cultural del cambio

Entonces, ¿Cómo llevar a cabo un proceso de transformación digital exitoso? Es la gran pregunta, la transformación organizacional es una materia que se ha venido estudiando desde hace ya varias décadas, considerándose como un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que fueron, lo que son ahora, lo que necesitan ser y cómo lograr los cambios necesarios para afrontar el futuro (Kilmann et al., 1988). En este sentido, la transformación digital se podría considerar como una transformación organizacional en un entorno digital. Es una

transformación vista como una metamorfosis orgánica y estructural que se irá adaptando a través del tiempo, para garantizar su supervivencia, (especialmente ahora que como bien señalamos los cambios son más acelerados y exponenciales) haciendo uso de los recursos propios de la organización, y aprovechando al máximo el recurso humano, tecnológico y el entorno que la rodea.

Muchas de las personas al escuchar el término de transformación digital, se le viene a la mente Aplicaciones móviles, Páginas Web, CRM, ERP, Computadores. Algunos con mayores antecedentes hablan de Big Data, Inteligencia Artificial, Impresión 3d, siendo herramientas dentro de la innovación digital, la cual como ya hemos dicho nos permiten tener una mayor productividad dentro de las empresas, optimizar procesos y mejorar en cuanto a la calidad de los productos y/o servicios. Sin embargo, hay empresas que a pesar de incorporar estas tecnologías no se transforman con éxito, lo que responde a que transformar digitalmente una organización no es solamente digitalizar los procesos. La transformación digital es producto del cambio organizacional donde las personas, los procesos y el modelo de negocio, comprenden a la tecnología como un medio para generar valor entre sus colaboradores y clientes.

En ese sentido y como puede observarse, en primera instancia se encuentran las personas como factor clave de la transformación digital. Por tanto, la cultura organizacional presente juega un papel importante en el proceso de transformación, en donde una organización madura que aborda un proceso de transformación digital enlaza una alta dirección y un equipo de trabajo comprometido, sumado a un talento humano capacitado y alineado con las políticas institucionales (García, 2011, 2018).

En efecto, para (Gobble, 2018) las tecnologías digitales entregan un gran valor cuando están acompañadas, sintetizadas y respaldadas por una cultura que fomenta el cambio. La inversión en tecnología debe ir acompañada de una inversión en la transformación cultural y organizativa. Otro aspecto de especial interés es la correlación de la cultura organizacional con la innovación. Se considera que la cultura es de los factores que más puede incitar una conducta innovadora en las personas de la organización, puesto que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que reconozcan la innovación como un valor esencial en la organización y se comprometan con él (Hartmann, 2006) (Naranjo,

Jiménez y Sanz-Valle, 2012). Por otra parte, una transformación debe considerar que la toma de decisiones de las empresas en los sistemas tradicionales, son verticales y esencialmente lentos para alcanzar el ritmo veloz de la transformación tecnológica. Es por ello que las empresas han incursionado con varios modelos organizativos, como la polifuncionalidad de las tareas y la identificación de liderazgo digital a nivel de la junta directiva, que permita adecuar su cultura a los desafíos digitales actuales y futuros (Capgemini Consulting, 2013).

Según (AmericaEconomía, 2019) para lograr un proceso de transformación digital de forma exitosa, señala la existencia de 5 factores claves:

Estrategia: Contar con un Directorio o CEO en la organización, donde declaren la importancia de la transformación digital para el logro de los desafíos futuros. Junto con las definiciones a nivel estratégico que den trazabilidad del negocio en el tiempo.

Personas: Contar con un equipo multidisciplinario dedicado e involucrado en el proceso de transformación digital. Se deben generar las instancias de trabajos colaborativos y ágiles que faciliten la concreción de soluciones transgresoras que promuevan el cambio.

Tecnologías: La organización debe invertir constantemente en nuevas tecnologías disruptivas, que permitan no sólo para digitalizar los procesos, sino que mejore la experiencia de los colaboradores y el cliente.

Foco en el cliente: La experiencia de los clientes se debe potenciar de forma transversal en todas las áreas de la organización, estableciendo procesos destinados a mejorar los puntos de contacto a lo largo de todo el viaje del cliente.

Cultura: Se identifica como el factor de mayor relevancia para el éxito de la transformación. En ese sentido, para lograr el cambio, es necesario contar con el alineamiento de los mayores representantes de la organización, que son el directorio y altos ejecutivos, para luego incorporar la misión, visión y valores corporativos de la empresa en el ADN de cada colaborador, generando conductas y formas de trabajos de una nueva cultura transgresora encaminada hacia la Transformación Digital.

Lo anterior tiene sentido con lo que plantean Wheat, Mills y Carnell (2004) "El diálogo entre la gerencia y los empleados es una parte esencial de la implementación de los cambios en cualquier organización".

Entonces ¿transformación digital es un proceso de transformación cultural? Al parecer estamos viendo como la palabra “Transformación” toma mayor relevancia que “Digital”. Existen estudios que muestran que la tecnología digital actúa como catalizador, pero no es (nunca) condición suficiente para la transformación digital (Vacas, 2018), es decir, estas tecnologías pueden estar ya empleadas por otros actores del sector de forma exitosa. Nada de esto es novedoso simplemente es adaptación (Bravo, 2017). Por ende, para la transformación digital el principal reto no es la digitalización de sus negocios (ese es el medio), sino que es la transformación cultural, es decir, que la gente haga otras cosas y de otra manera. Según (Casado, 2017) “La experiencia demuestra que los problemas por los que fracasan los cambios tienen siempre la misma etiología: la cultura o los comportamientos de la gente. Los expertos en gestión del cambio tienen como máxima que nada cambia si no cambian los comportamientos de las personas y es que el cambio es una puerta que aparece en cada persona, y es cada uno el que toma la decisión de atravesarla o mantenerla cerrada”.

Liderando la transformación

La transformación digital que introduce la cuarta revolución industrial marca, como todas las revoluciones, una situación de incertidumbre y cambio que requiere de liderazgos efectivos para gestionar los cambios de modelos productivo, de negocio y laboral asociados a esta transformación. Salvo que se trate de una organización nueva, es indispensable que las empresas lideren procesos muy importantes de cambio cultural, para conseguir una transformación digital efectiva. Dicho cambio estaría orientado a evolucionar las competencias y forma de trabajar de todas las personas de la organización, de forma que sea posible conseguir, entre otras cosas, capturar el valor de nuevas oportunidades en el mercado y evolucionar hacia una organización más ágil y capaz de adaptarse rápidamente a los cambios. (Mahou y Diaz, 2018). ¿Por qué fracasan los cambios? Según (Casado, 2017) “Existen diversas razones por las que las transformaciones se frustran, pero las principales son:

- La falta de compromiso de la alta dirección con el proceso.
- La resistencia de las personas a cambiar.
- La cultura de la empresa.

Esto se respalda con un estudio realizado por Center for Corporate Change Univer (ver anexo 1), donde señalan

como principales factores que obstaculizan el cambio aquellos que están relacionados con el liderazgo, la resistencia de los empleados y la cultura, por ello el papel de la Dirección como líder es crítico para el éxito de los proyectos de transformación, tal y como también lo aseguran diversos estudios en temas de gestión del cambio. En consecuencia, este cambio cultural es una tarea compleja y difícil, que debe abordarse con total convencimiento, mediante un liderazgo potente que dé ejemplo de las nuevas actitudes y prácticas requeridas.

Los líderes de esta transformación deben ser capaces de gestionar en la incertidumbre, motivar y empoderar a equipos en entornos complejos que requieren de alto rendimiento. También deben tener la capacidad de reorientar y comunicar la estrategia, identificando lo que no debe cambiar, lo que puede mejorar, lo que debería ser suprimido y lo que tiene que ser potenciado con ayuda de la tecnología, abriendo paso a una cultura que promueva la innovación, flexibilidad, agilidad y colaboración de forma transversal a todo nivel de la compañía, teniendo como foco al cliente.

Existen muchos estudios que han demostrado que mientras más estilos sean exhibidos por un líder, es mejor. Aquellos que han conseguido dominar cuatro o más estilos de liderazgo, principalmente el democrático, afiliativo, orientativo y formativo, presentan el mejor clima y desempeño de negocios posibles (Figuerola, 2011). Para mayor detalle ver anexo 2 sobre “Primal Leadership” Liderazgo Emocional y Servant Leadership (2011)

Jellison (2007) afirma:

“El cambio sugiere progreso... crecimiento... éxito... y también la posibilidad de lo incierto, el fracaso y el miedo. El reto fundamental al implementar un cambio es el cómo ayudar a las personas a sobreponerse a sus temores y dudas para que puedan experimentar la alegría del crecimiento y del éxito. Saber cómo manejar estos aspectos humanos del cambio es decisivo para su éxito como director y líder”. (p. 3).

La anterior discusión bibliográfica, respalda el siguiente cuestionamiento: ¿Pueden clasificarse las principales brechas culturales que una empresa tiene al momento de requerir una transformación digital?

En efecto, existe un debate en torno a la realidad que estamos viviendo y la transformación de la sociedad de la que estamos siendo objetos, así como de su correlación. Ello se denomina la cuarta revolución industrial.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales que sustentan esta materia de estudio, se instaló el interés de saber cómo se ajustan estas teorías a la realidad nacional. Ello dio origen a la principal motivación para realizar este estudio, abordando la problemática asociada a transformación digital, desde la percepción y mirada de los actores claves, los que observan una brecha que no pueden o que les es compleja cerrar.

En efecto, ello da cuenta de la gran necesidad que tienen las empresas de adoptar el proceso de cambio y transformación que plantea nuevos desafíos relacionados con el capital humano, el mercado de trabajo, nuevas competencias y modelo de negocios, así como del cambio cultural dentro de las organizaciones. Se plantea entonces un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa tiene al enfrentarse a un proyecto de transformación digital, entendiendo éste como un proceso de cambio, que va más allá de la incorporación de nuevas tecnologías. En este sentido, este trabajo pretende contribuir a entender los obstáculos que una empresa enfrenta al momento de abordar un proyecto de transformación cultural dado el entorno digital existente, con el fin de planear su incorporación y cambio adecuado según su estado y capacidad instalada.

Es así que el objetivo de esta investigación radica en proponer una clasificación de las principales brechas de cambio cultural que frenan u obstaculizan a una organización al enfrentarse a un proyecto de transformación digital.

2. Metodología

Paradigma y Diseño: Se optó por la utilización de una metodología cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas (Herbert, 1995), entendida tal metodología en este caso, como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de la percepción de los intervinientes frente al requerimiento de un proyecto de transformación digital o cultural.

Población sobre la que se efectuó el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia, entre actores claves con cargos ejecutivos, directivos y expertos en procesos y liderazgo de Transformación digital. El criterio de caso típico condujo a que se seleccionaran 6 entrevistados con la siguiente representatividad: Gerentes que

constituían un 66,6%, Jefaturas un 16,6% y Asesores expertos un 16,6% de la muestra total, con una edad promedio de 41 años, en rango máximo de 56 y mínimo de 34 años. Los entrevistados contaban con un promedio 7 años liderando procesos de transformación organizacional en rango mínimo de 4 y máximo de 14 años en empresas de distintos sectores y/o rubros.

Entorno: El estudio consideró a grandes empresas de distintos rubros en Chile, como lugar de referencia principal para la aplicación de las entrevistas, sin perjuicio de que el análisis previo de la literatura entrega un contexto global al considerar los continentes de Europa y América latina.

Intervenciones: Para los grupos de entrevistas y discusión se utilizaron dos tipos de instrumentos para recoger los datos: una grabadora de voz y un documento escrito con las preguntas a realizar. Estas preguntas eran de carácter abierto. Las preguntas guías para los grupos de discusión (Herbert, 1995), como para el guion de la entrevista se formularon en las tres etapas siguientes:

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

- ¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales?
- ¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa?
- ¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

- ¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto?
- Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

- ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación digital?
- ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de un proceso de transformación digital?

- ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural?

Simultáneamente el investigador llevó un diario de campo donde registró cada una de las situaciones previstas para la recogida de información y las percepciones del contexto empresarial durante las visitas a los centros respectivos.

Métodos de verificación y validación del instrumento: El instrumento se sometió a validación externa con dos expertos chilenos conocedores de la materia, quienes aportaron con sus sugerencias para mejorar el cuestionario de manera que cumpla con el nivel del público objetivo y sean consistentes con el propósito y objetivo de la investigación.

Plan de análisis de los datos: En primer lugar, durante la etapa de análisis se crea un marco de clasificación de las principales brechas indicadas en la literatura. Posteriormente, en función de las respuestas obtenidas de las entrevistas se compara el marco inicial con los hallazgos de las entrevistas para generar el marco final, el cual es analizado en busca de conclusiones locales relevantes. Esto se complementa al desarrollar un plan de líneas de acción de aplicación espiral según el nivel de madurez de la empresa y enfocar sus recursos en solventar las brechas según su situación con el fin de incorporar de manera adecuada el proceso de Transformación digital.

Ética: En el diseño de la investigación se orientó a la obtención de la mayor cantidad de información de diferentes fuentes, con el fin de evitar los sesgos en ésta. En esta línea, se tomó las precauciones correspondientes para no influir sobre los entrevistados, ni sobre sus respuestas. Finalmente, la totalidad de la información obtenida de los entrevistados es validada y tratada en forma confidencial, anónima y con fines exclusivamente académicos, por lo cual fue destruida una vez concluida la investigación.

3. Resultados

Los datos recogidos han sido agrupados por categorías claves, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3: Categorías claves

Ítems	Categorías
-------	------------

¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales?	<ul style="list-style-type: none"> • Reinención de una organización producto de la disrupción tecnológica, mejorando la forma en que las organizaciones se desempeñan. Esto implica un cambio cultural y estratégico, teniendo de foco al cliente. • Una nueva forma de hacer las cosas, producto de esta disrupción tecnológica y que exige adaptarse al entorno digital existente.
¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualizando a los altos directivos sobre lo que implica la transformación digital. • Por medio de la estrategia teniendo como foco al cliente y su experiencia • Por medio de un líder a cargo de un equipo multidisciplinario encargado de entregar las directrices.
¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes cada vez más exigentes, lo que exige nuevas formas de trabajo. • Herramientas como viajes del cliente, big data, entre otros ha permitido mejorar procesos, productos y/o servicios en varias dimensiones, agregando un mayor valor hacia los clientes
¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto?	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación adecuada de metodologías ágiles, con foco en el cliente. • Definición de las competencias necesarias de líderes a cargo de velar por el proceso de transformación. • Análisis en profundidad de la organización, en recursos, capacidad instalada, stakeholders, propósito, entre otros.

<p>Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital.: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les parece excelente para un diagnóstico inicial y evaluar planes de acción. • Les parece muy bueno, para estar alineado con las formas de trabajo de la empresa y su cultura.
<p>¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación digital?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Malas estrategias con escaso alineamiento con sus clientes externos e internos, junto con la incorporación de tecnologías, produce descontento y malas inversiones. • Falta de conocimiento de lo que implica este proceso de transformación, como consecuencias no logras transformarte. • Malos liderazgos para gestionar el cambio, produce resistencia y descontento. • El miedo que genera en sus colaboradores en perder el trabajo. • Estructuras muy verticales que no permitan las tomas de decisiones rápida.

<p>¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, según su experiencia, la implementación de un proceso de transformación digital?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes que no tengan buenas habilidades técnicas, pero sobre todo blandas al momento de fomentar un cambio cultural. • Resistencia al cambio. • Falta de compromiso con la estrategia y cultura.
<p>¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No entender la importancia de lo cultural. • Mal plan comunicacional. • Solo declarar la intención, pero no concretar nada.

3.1 Análisis de datos recogidos

Para analizar e interpretar los datos recogidos, estos se analizan según cada ítem de las categorías claves.

Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales?

Para analizar esta pregunta, resulta importante señalar que el 100% de los entrevistados entienden y poseen conceptos claros de lo que implica el concepto de la transformación cultural en entornos digitales, señalando que este proceso de transformación es una condición obligatoria para la sobrevivencia de las empresas tradicionales, como consecuencia de la existencia de esta disrupción tecnológica y los cambios que conlleva en distintas dimensiones en las formas de trabajo. Lo que alarma es que el 50% de los entrevistados señalan como las empresas relacionan este proceso solo con tecnología. Un entrevistado señala “la paradoja de las empresas es que tienden a confundir esta disrupción tecnológica con lo que fue los primeros años de la era de la computación, en donde uno incorporaba computadores en las empresas y estos generaba mejoras y cambios inmediatos, el mejor ejemplo de esto es cuando la computación permitió automatizar

procesos que eran manuales” (CD, 56 años). Se destaca que el 100% de los entrevistados concuerda que la dificultad que tiene ese mismo enfoque precedente hoy en día no es suficiente para la transformación, ya que estamos frente a un cambio de mayor profundidad, el que en esencia tiene que ver con la oportunidad que abre lo digital, que nos lleva a repensar sobre los modelos de negocios, las estrategias y sobre los clientes, por lo tanto más allá de ser un fenómeno tecnológico, es un fenómeno de habilidades de personas que pueden aprovechar esta disrupción. Es decir, volviendo a la cultura, es el cómo las organizaciones generan las condiciones en su interior para beneficiarse de este cambio en el entorno digital.

Ítem 2: ¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa?

De acuerdo con los resultados de la segunda pregunta de la entrevista se observa que el 83,3% de los entrevistados afirma que el cambio digital parte primero en responder algunas preguntas más de estrategia, como ¿Qué quiero mejorar?, para ello se tiene que poner foco en el cliente y sus problemas. Hoy en día se utiliza mucho el concepto de “Experiencia del cliente” y se destaca la utilización de herramientas como el “Viaje del cliente”, lo cual permite tener una reflexión estrategia que ayudará a articular proyectos, definir estrategias, modelos de negocios y talentos para después sumar la tecnología que nos ayudarán a convertir estos problemas en oportunidades de negocio. Un 50% de los entrevistados señala además la importancia de un patrocinador (alta dirección) que entienda y apoye este proceso de cambio, llevando a la estructura a un equipo multidisciplinario encargado de facilitar e impulsar este proceso de transformación, destacando la significación de comunicar a todos los integrantes de la empresa los beneficios e impactos de este proceso de cambio con el objetivo de disminuir la incertidumbre y fomentar el sentimiento de pertenencia en la empresa.

Ítem 3: ¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes?

En la tercera pregunta el 100% de los entrevistados estaban alineados con señalar que el cliente de hoy en día es mucho más exigente, lo cual es propio del desarrollo humano de aspirar siempre a una mejor calidad de vida, en este caso a mejores servicios y/o productos. Un 66,6% de los entrevistados recalca la importancia de herramientas como el Viaje del cliente y el Big data, los que han permitido mejorar sus

servicios de cara a sus clientes. Un entrevistado comentó “nos dimos cuenta que nuestros procesos no terminaban con la entrega de informes, sino que requieren un mayor análisis y servicio integral a los clientes” (MU, 40 años), otro entrevistado señala “hemos digitalizado algunos servicios, eliminando sucursales y mejorando en rapidez del servicio” (FC, 38 años), otro entrevistado afirmó “los procesos de comunicación con nuestros clientes han sido reemplazados por comunicación instantáneas y respuestas inmediatas al cliente” (MB, 35 años), para ello tuvieron que analizar los distintos clientes, por ejemplo de los distintos grupos etarios, en los cuales, herramientas como el Big data o Data science toman un rol relevante al momento de analizar los datos y transfórmalos en información que ayude a la toma de decisiones, así como a los procesos de mejora continua. Tal como indica uno de los entrevistados “con no hacerlo bien antes se podría sobrevivir hoy es muy complicado” (CD, 56 años).

Ítem 4: ¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto?

De acuerdo con los resultados de la cuarta pregunta hubo respuestas variadas. Un 50 % de los entrevistados indicaron que la implementación de metodologías ágiles, permiten entregar resultados parciales y promover los beneficios al resto de la compañía, pero partiendo siempre de un dolor del cliente para el desarrollo de un proyecto. Un 33,3% indicó definir un líder de un equipo multidisciplinario que sea capaz de facilitar y/o evangelizar la transformación en las personas de la organización, cambiando conductas y no imponiéndolas. Por último, un 16,6% de los entrevistados señala la gran importancia de realizar un análisis en profundidad de la empresa, sobre equipos, estrategias, burocracia, propuestas de valor, clientes, antes de hablar de transformación digital. Cabe destacar que el 100% de los entrevistados hicieron referencia a la importancia de liderar para la transformación siendo una variable fundamental para gestionar la incertidumbre que es el principal problema que genera la resistencia al cambio, por ello vuelve a tomar fuerza conceptos como comunicar el cambio y sus beneficios de manera de sensibilizar e implementar una cultura flexible, ágil, colaborativa e innovadora. Un entrevistado señala que “mejorar la formas en cómo se hacen las cosas, no suceden de la noche a la mañana, entre lograr convencimiento de las personas, entre instaurar que el cambio es necesario o realizar el estudio organizacional del negocio, entre otros, es un

proceso de transformación que requiere tiempo” (FC, 38 años).

Ítem 5: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

De acuerdo con los resultados de la quinta pregunta, el 50% de los entrevistado considera que la propuesta permitirá a las empresas una vez levantada la información, dar un diagnóstico para ejecutar planes de acciones que les permitan disminuir aquellas brechas, un entrevistado indica “Muchas veces las empresas suelen ser arrogantes pensando que tienen todas las capacidades de afrontar un proceso de transformación , pero se olvidan de que hay un grado de complejidad en relación a la cultura, estas por ejemplo permiten identificar qué tipos de brechas tengo que analizar, como la de talentos para la ejecución de un proyecto” (CD, 56 años), otro señaló “una vez levantada la información y hecho un diagnóstico de la brechas, tienen que venir acompañados de un plan de acción” (DS, 34 años). El otro 50% de los entrevistados señalan que estas brechas permiten estar alineados con las formas de trabajar en la empresa, un entrevistado comentó, “me permite entender por ejemplo las habilidades y/o actitudes que necesitan los trabajadores para la entrega de un servicio específico, si la persona no se alinea a la cultura una vez entregadas las oportunidades deberá irse, por el bien de ambas partes” (FC, 38 años).

Ítem 6: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación digital?

De acuerdo con los resultados de la sexta pregunta el 100% de los entrevistados señalan la existencia de un riesgo estratégico producto de una mala implementación, si la estrategia no está alineada con el cliente (dolores), las personas de la organización y la incorporación de nuevas tecnologías pueden llevar a una mala inversión y que el proceso de transformación no ocurra, especialmente producto de la resistencia al cambio, al no considerar a las personas. Un 33,3% de los entrevistados agregan la existencia del riesgo del desconocimiento, al no entender el significado del proceso de transformación ,uno de los entrevistados señala “cuando consideran la estrategia como algo secreto y no logran transmitirla al resto de la organización, es un error garrafal que muy difícilmente

logrará cambiar la formas de trabajo o cultura que uno espera” (CD,56 años años), otro entrevistado indica “suelen confundir la transformación con tecnología y no se preocupan del factor persona” (MU, 40 años). El 66,6% de los entrevistados hace hincapié al riesgo personas en donde los puestos de trabajo van evolucionando, partiendo desde la primera revolución industrial, es por eso que las empresas tienen la responsabilidad de transformar a las personas, darles el espacio de desarrollo, crecimiento y oportunidades “Es importante darles el espacio para que se reconviertan” (FC, 38 años) y por último 33,3% de los entrevistados agrega el riesgo de estructuras jerárquicas muy lentas ralentizando la tomas de decisiones, junto con proyectos largos, haciendo referencia a ejemplos de proyectos que tenían carta gant de 3 años o más, “hay más valor en hacer proyectos de menor alcance, más cortos y si vas a fracasar, fallar rápido para volver a experimentar” (CD, 56 años), o como comenta otro entrevistado “Los proyectos son de prueba y error , se equivoca rápido en el camino y uno va aprendiendo de la realidad para experimentar de nuevo, con metodologías ágiles, mitigando mejor los distintos riesgos” (DS, 34 años).

Ítem 7: ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, según su experiencia, la implementación de un proceso de transformación digital?

De acuerdo con los resultados de la séptima pregunta el 100% de los entrevistados señalan que los factores que obstaculizan un proceso de transformación digital son la falta de líderes comprometidos con la estrategia y las habilidades capaces de crear las condiciones para que ocurra este proceso de cambio. Un entrevistado indica “los líderes que no creen estos temas muy difícilmente van a cambiar, por lo que son un gran aliado o un gran problema, ya que ellos tienen la tarea de llevar a la organización a un espacio mejor, donde el líder no necesariamente tiene que ser un especialista técnico, pero si sabe rodearse de las personas capaces de llevar a cabo un proyecto, aportará mucho más haciendo buenas preguntas”. (CD, 56 años). Otro entrevistado señala que “En cualquier proceso de transformación, existirá la resistencia al cambio y si no se cuentan con las habilidades de liderazgos que permitan gestionar estos cambios, muy difícilmente podrán lograr transformarse en una cultura donde la colaboración, proactividad, agilidad e innovación este instaurada en toda la empresa de forma transversal” (MB, 35 años).

Ítem 8: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural?

De acuerdo con los resultados de la última pregunta el 50% de los entrevistados coinciden en que su preocupación principal tiene relación con no entender bien la importancia de lo cultural, por ejemplo un entrevistado señala, “Si el gerente General asigna el proceso de transformación a un gerente de tecnología, probablemente el mensaje que entregarás a la empresa, es que la transformación tiene que ver con algo tecnológico, pero si se lo asignas a un gerente de negocio, el cual va a liderar un equipo multidisciplinario, donde habrán personas del área de tecnología, el mensaje es otro” (CM, 56 años). Un 50% de los entrevistados señala su preocupación en el plan comunicacional, un entrevistado indica “es muy importante el relato sobre este proceso de cambio, con el fin de convencer a las personas el porqué del cambio y sus beneficios, de tal manera de poder cambiar a las nuevas formas de trabajo que los cliente están exigiendo” (FC, 38 año), otro entrevistado comenta “Si la estrategias de cambio cultural se comunica y se queda solo en comunicar, pero mantienen las mismas prácticas, muy difícilmente la empresa se va a transformar, por eso el mensaje tiene que ser consecuente con las acciones a implementar” (DS, 34 años)

3.2 Discusión de resultados

Respecto a la **caracterización del presente** los datos muestran que de los actores claves entrevistados el 100% entiende la realidad e implicancia de un proceso de transformación cultural dado esta disrupción tecnológica existente, concibiendo que la tecnología es un medio, pero no es (nunca) una condición suficiente para adoptar la transformación, este proceso conlleva a una reflexión a nivel estratégico, donde se incorpora al cliente y a los stakeholders de la organización, permitiendo con ello generar las condiciones en las nuevas formas de trabajo y productos de valor agregado que exige este nuevo entorno, además se señala la transformación digital como un proceso obligatorio para que empresas tradicionales puedan tener ventajas competitivas y no desaparecer, pero preocupa el cómo algunas empresas tienden a confundir este proceso de transformación solo con tecnología, y no se incorpora al cliente y a todos los colaboradores de la organización. Como se indicó esto no permite realizar una reflexión a nivel estratégico que permita llevar un cambio exitoso en las formas de

trabajo de la empresa y generar propuestas de valor importante para el cliente. Lo señalado es coincidente con los hallazgos de (Casado, 2017), donde se sostiene cómo las empresas tienden confundir digitalización con transformación. En efecto, este último vocablo es el más usado en los negocios de hoy día, tanto que, a menudo las empresas lo utilizan con demasiada libertad para referirse a la introducción de cualquier tecnología, sin que implique un cambio importante en la forma de operar. En la misma línea (Marulanda, 2018), indica como este proceso es un desafío de personas, no de tecnología, la cual implica un cambio de pensamiento. Para abordar esta brecha, se requiere contextualizar a los directivos y altos ejecutivos sobre el proceso de transformación cultural dado el entorno tecnológico y cambiante que estamos viviendo, para tener el patrocinio y así poder reorientar la estrategia digital.

Ahora bien, desde el punto de vista de **propuestas de alto impacto**, es posible destacar una correlación entre las propuestas planteadas, con el factor liderazgo, en efecto, En la primera propuesta es indispensable un liderazgo capaz de incentivar la participación y colaboración en el uso de formas de trabajos ágiles o metodologías ágiles (SCRUM), muy difícilmente podrán mantener un enfoque en la entrega rápida de valor comercial en un entorno en evolución, el cual permite además que el cliente pueda obtener los beneficios del proyecto de forma incremental, estas metodologías son diseminadores del mayor resultado o beneficio que entregan ayudando a incorporar el cambio en las formas de trabajo en el resto de la organización. Estos métodos se respaldan con el estudio anual realizado por el Project Management Institute (PMI) el año 2017, mostrando como un 71% de las organizaciones en todo el mundo están usando la metodología ágil en sus proyectos. La segunda recalca la necesidad de definir un líder a cargo de un equipo multidisciplinario cuya función será gestionar el proceso de transformación y así generar un mayor valor hacia los clientes, indicando que estos líderes debes ser capaces de generar las condiciones de convencimiento al cambio, colaboración, participación y formación de equipos de alto desempeño que se caracterizan por ser personas motivadas alineadas con la estrategia. Dichos resultados apoyan los trabajos propuestos por (Rueda y Rodenes, 2010). Donde se indica que la multidisciplinariedad de equipos favorece una mayor diversidad de opiniones, conocimientos e ideas, porque existe una más amplia diferenciación de experiencias, habilidades y redes de información, generándose más creatividad y agilidad en la

resolución de problemas. La última propuesta indica la realización de un diagnóstico total de la empresa a nivel estratégico, a su vez permitirá definir el liderazgo necesario que permita generar las condiciones en la cultura organizacional facilitando con ello alcanzar los objetivos estratégicos. en efecto según (Mahou y Diaz, 2018), es importante definir nuevos objetivos estratégicos, producto del entorno digital, analizando la experiencia del cliente y considerando a todos los colaboradores de la organización en los procesos, como el estilo de liderazgo capaz de capturar el valor de nuevas oportunidades en el mercado y evolucionar hacia una organización más ágil y capaz de adaptarse rápidamente a los cambios. Estos resultados invitan a concebir y capacitar un equipo multidisciplinario de transformación, para reducir las brechas existentes entre la empresa (como concepto) y todos sus actores, siendo estos facilitadores del cambio.

Finalmente, al considerar la etapa de **alertas sobre las transformaciones**, los entrevistados coinciden en distintas alertas al momento de considerar transformaciones digitales o culturales, que corresponden a la falta de apoyo o patrocinadores en la transformación organizacional, falta de estrategias modernas no evaluando todos los stakeholders, falta de estructura de equipos que velen por el proceso de transformación, estructuras muy jerarquías que no permitan toma de decisiones rápidas, falta de liderazgo y habilidades capaz de crear las condiciones para que ocurra el proceso de transformación y falta de planes de comunicación del cambio y sus beneficios. Estas líneas de desarrollo coinciden con los análisis de varios autores, entre los que destaca los realizados por (Casado, 2017), donde se señala como las transformaciones se frustran por la falta de compromiso de la alta dirección con el proceso de cambio. También la falta de estrategias modernas se respalda por lo señalado por (Vacas, 2018), indicando la importancia de primero entender el concepto de transformación para luego orientar la estrategia dimensionando a todos los actores, clientes, proveedores, entre otros. La falta de una estructura de un equipo que lidere la transformación, (Bravo, 2017), nos comenta en su estudio y experiencia como muchas veces áreas como la de gestión de procesos caen en tierra de nadie, al no entender la contribución que pueden llevar instalar nuevas metodologías de levantamiento de procesos, por ello conviene integrar a la estructura la gestión de la transformación, evitando que luchadores solitarios vean desecha su obra de iniciativas de mejoras e innovación simplemente

porque no hubo arraigo. En relación a la falta de liderazgo se alinea con el estudio realizado por el Center for Corporate Change Univer, como una de los principales obstaculizadores del cambio. En lo que corresponde al tipo de estructuras organizacionales (Capgemini Consulting, 2013) y (Mahou y Diaz, 2018) indican como estructuras demasiado verticales no permiten la toma de decisiones rápida en un entorno mucho más exigente y dinámico y por último, la falta de planes comunicacionales (Cabanas, C., y Soriano, A. 2014) señalan su importancia al momento de querer lograr el compromiso de los empleados, reforzando la credibilidad, confianza y cercanía con los colaboradores, además agrega que no basta solo con comunicar los benéficos o cambios, sino que hay que implementar mecánicas que permitan a los empleados participar activamente en el devenir y la mejora de la empresa. Para abordar esta brecha la organización debe analizar la experiencia del cliente, permitiendo entender qué es lo que debemos cambiar y qué necesitamos a nivel de competencias, como herramientas de metodología, estructura y por último tecnología, de tal manera que permitan generar las condiciones adecuadas y necesarias en las formas de trabajo y/o cultura organizacional, aprovechando al máximo las tecnologías digitales y nuevos modelos de negocios.

3.3 Estrategias de evidencias científicas

Con la finalidad de demostrar la estrategia que definió esta investigación se recurrió a las siguientes fuentes y metodologías:

Triangulación de informantes: Los diferentes datos que sustentan este trabajo, fueron recogidos de distintos profesionales, considerando su relación con la materia objeto del estudio, y su poder decisional como actores claves en las empresas.

Triangulación de técnicas y fuentes: La recolección de la información se basó en diferentes técnicas como entrevistas, estudio bibliográfico a partir de publicaciones de artículos, informes de empresa y libros publicados por expertos en la materia.

Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: La información recogida tanto bibliográfica como la obtenida de entrevistas con actores clave, ha sido socializada con ellos mismos, a partir de lo que se obtuvieron reflexiones y/o discusiones que han permitido dar cabal interpretación a los datos analizados.

Criterio del valor de verdad: La selección de actores claves que participaron en este trabajo fue realizada bajo criterios objetivos y la información recogida representa fielmente la respuesta y reflexión entregado por cada uno de ellos.

Finalmente, los datos recogidos, y conclusiones vertidas, representan una referencia que lleva al cumplimiento del objetivo planteado.

4. Conclusiones

Este trabajo reafirma que la transformación digital tiene como actor clave la cultura, la que debe ser gestionada para adoptar un proceso de transformación adecuado, mostrando que del ámbito de gestión es posible clasificar las principales brechas culturales que obstaculizan, un proceso adecuado de transformación digital en una organización. Efectivamente, los resultados muestran que los principales obstáculos que se perciben en las organizaciones son: falta de contextualización y conocimiento de lo que implica la transformación, falta de estructura en su implementación, falta de planes estratégicos modernos enfocados en el cliente y sus colaboradores, falta de liderazgos para gestionar el cambio, estructuras organizacionales deficientes, falta de competencias, mismos que se perciben clasificables como estratégicas, estructurales y personas.

Estratégica

- Falta de contextualización.
- Falta estrategias modernas (cliente).

Estructural

- Falta de equipo de transformación.
- Estructuras demasiado verticales.

Personas

- Falta de liderazgo (gestión del cambio).
- Falta de competencias digitales y desarrollo.

En línea con lo señalado, este trabajo pretende contribuir a entender los obstáculos que una transformación cultural enfrenta, cuando una organización decide sumarse a un proyecto de transformación digital, que hoy por hoy es transversal, permitiendo generar líneas de acción, coherentes y plausibles con la capacidad humana instalada en su haber.

En este sentido, las líneas de acción que se recomiendan para abordar las brechas detectadas e incorporar la transformación digital adecuadamente son las siguientes:

- Exponer contexto: contextualizar a los directivos y altos ejecutivos sobre el proceso de transformación cultural en entornos digitales, con el fin de reorientar la estrategia digital y conseguir el apoyo necesario para este proceso.
- Llevar a la estructura: Establecer un equipo multidisciplinario encargado de la transformación cultural que considere las necesidades de todos los actores, siendo estos facilitadores del cambio.
- Analizar organización: Analizar la experiencia del cliente, entendiendo ¿qué es lo que debemos cambiar? para luego definir estrategia, competencias, herramientas de metodología, estructura jerárquicas y por último tecnología necesarias, de tal manera que estas permitan generar las condiciones en las formas de trabajo y/o cultura organizacional.
- Gestionar el cambio: Asumir la necesidad de formación de líderes que activen y promuevan cambio, es decir, que logren que las cosas sucedan, esta cuarta línea de acción, es una práctica transversal a todas las anteriores.

Aplicar estas líneas de acción a través de pasos sucesivos, como las vueltas de un espiral, es decir, no es obligación que una práctica esté terminada para pasar a la siguiente, cada empresa debe definir su vía dependiendo de su cultura, rubro, madurez entre otros factores.

Referencias

- Lombardero, L. (2015). Trabajar en la era digital, Tecnologías y competencias para la transformación digital. Madrid, España: LID editorial empresarial.
- Schwab, K. (2016). La Cuarta Revolución Industrial, España: Penguin Random House.
- Kilmann, R. H., Covin, T. J. & Associates (1988). Corporate transformation: Re-vitalizing organizations for a competitive world. San Francisco: Jossey-Bass
- Leceta, J.M. (2019) A vueltas con la sociedad de la información: la transformación digital como "innovación posible" para España. Boletín económico de ICE, volumen (3108), 31-46

- García-Peñalvo, F. J. (2018). Habilidades directivas y gestión del cambio. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1167/1/L2-2018.pdf>
- García-Peñalvo, F. J. (2011). La Universidad de la próxima década: La Universidad Digital. In C. Suárez-Guerrero & F. J. García-Peñalvo (Eds.), *Universidad y Desarrollo Social de la Web* (pp. 181-197). Washington DC, USA: Editandum.
- Gobble, M. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66-71. doi: <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>
- Hartmann, 2006 A. Hartmann The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms *Construction Innovation*, 6 (3) (2006), pp. 159-172. doi: <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
- Julia C. Naranjo-Valencia, Gregorio Calderón-Hernández, Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural, *Estudios Gerenciales*, Volume 31, Issue 135, 2015, Pages 223-236, ISSN 0123-5923, <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez Jiménez, Raquel Sanz-Valle, ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Volume 15, Issue 2, 2012, Pages 63-72, ISSN 1138-5758, <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Capgemini Consulting. (2013). Digital Transformation Review - Vol 4. *Digital Transformation Review*, 04(May), 64 [archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/02/Report-Digital-%E2%80%93-DTR12.pdf>
- Blechman, M. (2019). ¿Qué factores considerar para lograr una transformación digital exitosa?, fecha de consulta: diciembre 11, 2018, de *AmericaEconomia* Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/que-factores-considerar-para-lograr-una-transformacion-digital-exitosa>
- Wheat B., Mills, C., Carnell, M. (2004). *Seis sigmas*. Bogota, Colombia: Norma.
- González J. P., (2017). Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar, [archivo PDF]. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Gonzalez-Paramo/publication/321965972_Cuarta_Revolucion_Industrial_empleo_y_Estado_del_Bienestar/links/5a3b89d70f7e9bbef9fece79/Cuarta-Revolucion-Industrial-empleo-y-Estado-del-Bienestar.pdf
- Marulanda, L. M. (2018). Retos y tendencias de la transformación digital para la empresa colombiana: Desafío de personas no de tecnología. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17490>.
- PwC (2015): Claves para sacar el máximo partido a la digitalización. Séptima Encuesta Mundial sobre el Coeficiente Digital de las empresas. Resumen ejecutivo. Fecha de consulta: noviembre 23, 2018 [archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/septima-encuesta-mundial-coeficiente-digital-resumen-ejecutivo.pdf>
- Tejedor, M. I. (2015). Los 7 pecados digitales/the 7 digital sins. *Boletín de estudios económicos*, ISSN 0006-6249, Vol. 70, N° 215, 327-346. [archivo PDF].
- Vacas Aguilar, F. (2018). Transformación digital: del lifting a la reconversión. *Revista Tecnología, Ciencia Y Educación*, 0(10). Recuperado de: <http://www.revistasocitec.org/index.php/TCE/article/view/199/181>
- Bravo, J. (2017). *Gestión del Cambio*. Santiago, Chile: Evolución.
- Jellison, J. (2007). *Gestión de la dinámica del cambio*, Mexico: McGraw-Hill.
- Guillaume, Y., Dawson, J., Otaye-Ebede, L., Woods, S., West, M. (2015), *Harnessing demographic differences in organizations: ¿What moderates the effects of workplace diversity?*, doi: <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Casado, J.M. (2017). El rol del líder en la transformación digital. *Harvard Deusto business review*, (270), 6-18. [archivo PDF]. Recuperado de: http://www.gref.org/nuevo/docs/economia_digital_050418.pdf
- Hernandez G. C., Cuartas, J, C y Alvarez, C, G. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_art

text&pid=S0121-
50512009000300011&lng=en&tlng=es.

Mahou Fernández, A. L. y Díaz Pérez de Lama, S. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía Industrial*, 407, 95-104.

Elena, G., y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Revista universidad Pontificia Bolivariana*, volumen. 4, numero. 2. doi: <http://dx.doi.org/10.18566/puente.v4n2.a08>

Cabanas, C., y Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar*: Editorial LIT

Morelos-Gómez J., Fontalvo-Herrera TJ. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente profesional. *Entramado*. vol. 10, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 96-105 Universidad LibreCali, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo reafirma que la transformación digital tiene como actor clave la cultura, la que debe ser gestionada para adoptar un proceso de transformación adecuado, mostrando que del ámbito de gestión es posible clasificar las principales brechas culturales que obstaculizan, un proceso adecuado de transformación digital en una organización. Efectivamente, los resultados muestran que los principales obstáculos que se perciben en las organizaciones son: falta de contextualización y conocimiento de lo que implica la transformación, falta de estructura en su implementación, falta de planes estratégicos modernos enfocados en el cliente y sus colaboradores, falta de liderazgos para gestionar el cambio, estructuras organizacionales deficientes, falta de competencias, mismos que se perciben clasificables como brecha estratégica, brecha estructural y brecha de personas

Estratégica

- Falta de contextualización
- Falta estrategias modernas (cliente)

Estructural

- Falta de equipo de transformación
- Estructuras demasiado verticales

Personas

- Falta de liderazgo (gestión del cambio)
- Falta de competencias digitales y desarrollo

El trabajo muestra como el proceso de transformación digital no es digitalizarse, lo que lleva a una reflexión más profunda sobre su significado, donde la palabra que toma mayor fuerza e importancia es Transformación, en ese sentido y como puede observarse en primera instancia se encuentran “las personas” como elemento clave

de la transformación digital. Por tanto, la cultura organizacional presente en los rasgos de una organización madura, es necesaria para abordar una Transformación Digital.

Se identifico seis brechas que obstaculizan un proceso de transformación digital, en base a la reflexión de los actores claves entrevistados, que a su vez son concordantes con la literatura estudiada.

Se clasificaron las brechas identificadas en base factores que determinan una cultura organizacional, se definieron tres principales dimensiones, que son estrategia, estructura y personas.

En línea con lo señalado, este trabajo pretende contribuir a entender los obstáculos que una transformación cultural enfrenta, cuando una organización decide sumarse a un proyecto de transformación digital, que hoy por hoy es transversal, permitiendo generar líneas de acción, coherentes y plausibles con la capacidad humana instalada en su haber.

En este sentido, las líneas de acción que se recomiendan para abordar las brechas detectadas e incorporar la transformación digital adecuadamente son las siguientes:

- Exponer contexto: contextualizar a los directivos y altos ejecutivos sobre el proceso de transformación cultural en entornos digitales, con el fin de reorientar la estrategia digital y conseguir el apoyo necesario para este proceso.
- Llevar a la estructura: Establecer un equipo multidisciplinario encargado de la transformación cultural que considere las necesidades de todos los actores, siendo estos facilitadores del cambio.
- Analizar organización: Analizar la experiencia del cliente, entendiendo ¿qué es lo que debemos cambiar? para luego definir estrategia, competencias, herramientas de metodología, estructura jerárquicas y por último tecnología necesarias, de tal manera que estas permitan generar las condiciones en las formas de trabajo y/o cultura organizacional.

- Gestionar el cambio: Asumir la necesidad de formación de líderes que activen y promuevan cambio, es decir, que logren que las cosas sucedan, esta cuarta línea de acción, es una práctica transversal a todas las anteriores.

Aplicar estas líneas de acción a través de pasos sucesivos, como las vueltas de un espiral, es decir, no es obligación que una práctica esté terminada para pasar a la siguiente, cada empresa debe definir su vía dependiendo de su cultura, rubro, madurez entre otros factores.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias tendencias de investigación que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Realizar una investigación sobre el tipo de liderazgo que se necesita para gestionar el cambio en las personas y que competencias deben tener para liderar por ejemplo procesos de transformación digital o cultural.
- Proponer un indicador de plasticidad corporativo que permita determinar el nivel de madurez que posee la empresa al enfrentar procesos de transformación y dependiendo del resultado, desarrollar planes de acción concretos para cada nivel.
- Realizar una investigación sobre las nuevas habilidades o competencias solicitadas en los negocios dado la cuarta revolución industrial y sus efectos en el empleo.
- Ampliar la investigación para analizar qué pasa con empresas extranjeras muy exitosas que han implementado la transformación digital a sus modelos de negocios, como por ejemplo Google, Amazon, entre otros.

- Avanzar en cualquiera de estos temas, a través de co-guiar una nueva tesis del programa de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Desarrollo.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Lombardero, L. (2015). Trabajar en la era digital, Tecnologías y competencias para la transformación digital. Madrid, España: LID editorial empresarial.
- Schwab, K. (2016). La Cuarta Revolución Industrial, España: Penguin Random House.
- Kilmann, R. H., Covin, T. J. & Associates (1988). Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world. San Francisco: Jossey-Bass
- Leceta, J.M. (2019) A vueltas con la sociedad de la información: la transformación digital como "innovación posible" para España. Boletín económico de ICE, volumen (3108), 31-46
- García-Peñalvo, F. J (2018). Habilidades directivas y gestión del cambio. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1167/1/L2-2018.pdf>
- García-Peñalvo, F. J. (2011). La Universidad de la próxima década: La Universidad Digital. In C. Suárez-Guerrero & F. J. García-Peñalvo (Eds.), Universidad y Desarrollo Social de la Web (pp. 181-197). Washington DC, USA: Editandum.
- Gobble, M. M. (2018). Digital Strategy and Digital Transformation. Research-Technology Management, 61(5), 66–71. doi: <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>
- Hartmann, 2006 A. HartmannThe role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms Construction Innovation, 6 (3) (2006), pp. 159-172. doi: <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
- Julia C. Naranjo-Valencia, Gregorio Calderón-Hernández, Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural, Estudios Gerenciales,

Volume 31, Issue 135, 2015, Pages 223-236, ISSN 0123-5923,
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez Jiménez, Raquel Sanz-Valle, ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Volume 15, Issue 2, 2012, Pages 63-72, ISSN 1138-5758, <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>

Capgemini Consulting. (2013). Digital Transformation Review - Vol 4. Digital Transformation Review, 04(May), 64 [archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2019/02/Report-Digital-%E2%80%93-DTR12.pdf>

Blechman, M. (2019). ¿Qué factores considerar para lograr una transformación digital exitosa?, fecha de consulta: diciembre 11, 2018, de AmericaEconomia Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/que-factores-considerar-para-lograr-una-transformacion-digital-exitosa>

Wheat B., Mills, C., Carnell, M. (2004). Seis sigmas. Bogota, Colombia: Norma.

González J. P., (2017). Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar, [archivo PDF]. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Gonzalez-Paramo/publication/321965972_Cuarta_Revolucion_Industrial_empleo_y_Estado_del_Bienestar/links/5a3b89d70f7e9bbef9fece79/Cuarta-Revolucion-Industrial-empleo-y-Estado-del-Bienestar.pdf

Marulanda, L. M. (2018). Retos y tendencias de la transformación digital para la empresa colombiana: Desafío de personas no de tecnología. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17490>.

- PwC (2015): Claves para sacar el máximo partido a la digitalización. Séptima Encuesta Mundial sobre el Coeficiente Digital de las empresas. Resumen ejecutivo. Fecha de consulta: noviembre 23, 2018 [archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/septima-encuesta-mundial-coeficiente-digital-resumen-ejecutivo.pdf>
- Tejedor, M. I. (2015). Los 7 pecados digitales/the 7 digital sins. Boletín de estudios económicos, ISSN 0006-6249, Vol. 70, Nº 215, 327-346. [archivo PDF].
- Vacas Aguilar, F. (2018). Transformación digital: del lifting a la reconversión. Revista Tecnología, Ciencia Y Educación, 0(10). Recuperado de: <http://www.revistasocitec.org/index.php/TCE/article/view/199/181>
- Bravo, J. (2017). Gestión del Cambio. Santiago, Chile: Evolución.
- Jellison, J. (2007). Gestión de la dinámica del cambio, Mexico: McGraw-Hill.
- Guillaume, Y., Dawson, J., Otaye-Ebede, L., Woods, S., West, M. (2015), Harnessing demographic differences in organizations: ¿What moderates the effects of workplace diversity?, doi: <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Casado, J.M. (2017). El rol del líder en la transformación digital. Harvard Deusto business review, (270), 6-18. [archivo PDF]. Recuperado de: http://www.gref.org/nuevo/docs/economia_digital_050418.pdf
- Hernandez G. C., Cuartas, J, C y Alvarez, C, G. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. Innovar, 19(35), 151-166. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300011&lng=en&tlng=es.

Mahou Fernández, A. L. y Díaz Pérez de Lama, S. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía Industrial*, 407, 95-104.

Elena, G., y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Revista universidad Pontificia Bolivariana*, volumen. 4, numero. 2. doi: <http://dx.doi.org/10.18566/puente.v4n2.a08>

Cabanas, C., y Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar: Editorial LIT*

Morelos-Gómez J., Fontalvo-Herrera TJ. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente profesional. *Entramado*. vol. 10, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 96-105 Universidad Libre Cali, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>

6 ANEXOS

Anexo 01, El rol del líder en la transformación digital



Anexo 02, “Primal Leadership”
Liderazgo Emocional y Servant Leadership

	Visionario	Formativo ó Coaching	Afiliativo	Democrático	Marca Ritmo ó Ejemplar	Dominante ó Coercitivo
Características	Inspira Cree en su propia visión Empático Explica cómo y porqué el esfuerzo del grupo contribuye a lograr la visión	Escucha Ayuda a los miembros a identificar sus propias fortalezas y debilidades Consejero Delegativo Animador	Promueve la armonía Amistoso Empático Aumenta la moral Resuelve conflictos	Escucha activamente Trabaja en equipo Colaborativo Influenciador.	Fuerte deseo de lograr metas De propias altas normas. Bajo en empatía y colaboración Impaciente Micromanagement Se maneja por números y resultados	Ordena: “Hágalo porque yo se lo digo” Amenazante Fuerte control. Controla meticulosamente Crea disonancia Contamina el estado de ánimo y aleja el talento
Cómo crea resonancia	Moviliza a la gente hacia una visión compartida	Conecta las necesidades de la gente con los objetivos de la organización	Crea armonía al promover las relaciones en el grupo	Aprecia la opinión de la gente y obtiene compromiso a través de su participación.	Presenta desafíos y metas difíciles	Disminuye el caos al dar claras directivas en una emergencia
Impacto del estilo en el clima laboral	++	+++	+	+	-- Especialmente cuando se usa mal	--
Cuando es adecuado el estilo	Cuando los cambios exigen una nueva visión o cuando se necesita de una nueva dirección	Para ayudar a empleados competentes y motivados a mejorar su rendimiento	Para arreglar fisuras en el equipo Para motivar durante periodos de crisis o estrés. Para fortalecer conexiones	Para construir Soporte y consenso Para obtener feedback y opiniones valiosas de los empleados	Para obtener resultados de alta calidad de un team competente y motivado (ventas)	En situaciones de crisis. Cuando existen problemas entre los empleados Para comenzar una transformación urgente y radical. (militar)

Anexo 03



Plagiarism Checker X Originality Report

Similarity Found: 5%

Date: viernes, diciembre 20, 2019

Statistics: 474 words Plagiarized / 8682 Total words

Remarks: Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement.

--

GESTIÓN ORGANIZACIONAL: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO ACTOR CULTURAL Pablo Infanta Zeballosa, Héctor Valdés-González b a Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, pablo.infantaz.z@gmail.com b Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, hvaldes@udd.cl.

c Profesor de la Facultad de Psicología, Universidad de Desarrollo, dsoto@udd.cl.
Resumen: El presente trabajo de tesis, desarrolla una investigación sobre el entorno digital existente en el mundo, con el fin de identificar las principales brechas que toda organización debe abordar al momento de iniciar un proceso de transformación digital adecuado. La importancia de estudiar este tema en particular radica en que las empresas están enfrentadas a estos nuevos desafíos producto del actual tipo de relaciones, exigencias y modelos que conlleva esta nueva era digital.

El objetivo de esta investigación es proponer una clasificación de las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto

de transformación digital. Para este fin, se plantea una aproximación metodológica cualitativa, que analiza opiniones de directivos, ejecutivos y actores claves de una empresa, las que se recogen a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, sobre una muestra por conveniencia.

Los datos muestran que, para lograr una transformación digital adecuada la tarea prioritaria de cualquier organización consiste en contextualizar, reorientar su estrategia y desarrollar las competencias directivas necesarias, de tal manera de incorporar y fomentar una cultura basada en el empoderamiento, la gestión de proyectos ágiles, y la capacidad de aprender y experimentar.

Se concluye que una empresa que desea emprender el camino de una transformación digital requiere gestionar adecuadamente su capital cultural, independiente de las jerarquías o factores que delimitan la transformación cultural. Palabras claves: Gestión del cambio, transformación cultural, Industria 4.0, economía digital, Innovación, liderando la transformación.

Introducción En las dos últimas décadas la llegada de nuevas tecnologías, junto con el internet ha cambiado nuestras vidas, transformando significativamente la manera en que trabajamos, aprendemos, nos divertimos y relacionamos, facilitando a su vez avances impensables en los distintos sectores. Ahora nos encontramos ante una nueva revolución, que generará un impacto cinco a diez veces mayor desde la llegada del internet en la historia (Lombardero, 2015).

Estamos hablando de la cuarta revolución industrial, conocida como una era de convergencia de las tecnologías digitales que nacieron de la tercera revolución, donde las distintas tecnologías que se apoyan en redes inteligentes como la Computación en Nube, Internet de las cosas (IOT), el Big Data, Inteligencia artificial, entre otros, permiten optimizar procesos, reducir costos, mejorar la experiencia del cliente, digitalizar industrias, cambiar la forma de trabajo y en general implican un cambio radical en nuestras formas de vida.

A diferencia de las tres revoluciones industriales anteriores, muy relacionadas a la adquisición de nuevas tecnologías sobre los sistemas productivos, la cuarta revolución industrial, no se reduce solo al desarrollo de tecnologías emergentes, sino a la metamorfosis de los sistemas económicos y sociales, montados sobre la base de la anterior revolución digital.

Actualmente existe un debate en torno al hecho de que esta nueva realidad que estamos viviendo, se trataría de una cuarta revolución industrial o sólo de la continuación de la anterior. Para el economista (Schwab, 2016), existen varias razones por la cual pensar que se trata del inicio de la cuarta revolución industrial: Velocidad: Al inverso de las revoluciones industriales que preceden, donde existía un crecimiento lineal, hoy en día estamos frente a un crecimiento exponencial.

Esto responde a un mundo mucho más diverso y extremadamente interconectado, y del hecho de que la nueva tecnología genera al mismo tiempo, tecnología más novedosa y más eficaz. Amplitud y profundidad: Esta cuarta revolución tiene como base la revolución digital, combinando distintas tecnologías que abren a cambios de paradigma sin precedentes en la economía, los negocios, la sociedad y las personas.

La complejidad y alcance de los cambios que se están produciendo están interviniendo en el "qué" y el "cómo" hacer las cosas, como también escala en el "quiénes somos". Impacto de los sistemas: Las transformaciones que están ocurriendo van a tener un gran impacto en los sistemas económicos y modelos de sociedades, interconectándolos y complejizándolos. De esta manera Las transformaciones afectarán significativamente a los países, las empresas, las industrias y la sociedad en su conjunto.

Contexto Histórico La primera revolución industrial comenzó en el siglo 18 en Gran Bretaña, expandiéndose entre los años 1760 y 1840 a gran parte de Europa occidental y Norteamérica. Esta primera revolución dio el paso de una economía agrícola a una economía industrial, con un mayor énfasis en lo mecanizado. La fuerza mecánica, producto del motor a vapor, reemplaza el trabajo manual y acrecienta la productividad de la mano de obra.

La mejora del transporte, con la aparición del barco a vapor y el ferrocarril, permitió la expansión del comercio. En un escrito del nobel de Economía, (Lucas, 2002), señala que, por primera vez en la historia, se vislumbra un crecimiento sostenido en el nivel de vida de todas las personas. En esa línea hace énfasis que este acontecimiento no tiene precedente en la historia de la economía.

La segunda revolución industrial comenzó entre los años 1870 y 1914. Dicha

revolución lleva al sistema de producción y consumo en masa, promovida por el progreso del motor de combustión interna y los desarrollos en el uso de la energía eléctrica aplicados a los procesos productivos por medio de las cadenas de montaje de Henry Ford (Schwab, 2016).

Desde ese instante, se activarán las transformaciones socioeconómicas en el marco de la internacionalización y expansión del comercio, la especialización productiva y división del trabajo. Las innovaciones tecnológicas siguen desempeñando un papel fundamental en los cambios producidos, no sólo por la evolución de los transportes (avión, automóvil), sino además por el uso de nuevas fuentes de energías (gas natural y petróleo) y nuevos medios para comunicarnos (teléfono, radio, televisión).

Estos produjeron importantes avances en la forma de organización de la actividad empresarial en el tamaño y funcionamiento de los mercados, y en el papel del Estado en la economía. La tercera revolución industrial partió a mediados del siglo 20, se la conoce como la "revolución digital", porque fue inducida por el desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con la microelectrónica y la llegada del Internet, el uso de sistemas computarizados, y especialmente las tecnologías de información y comunicación (Schwab, 2016). La revolución supone un cambio desde las tecnologías analógicas y electrónica a la tecnología digital, y marca el inicio de la era de la información.

Estas tecnologías, que presentan un crecimiento exponencial, facilitan la distribución de información y conocimientos, permitiendo la acumulación de capital intelectual que desplaza en importancia al capital físico. Gracias a ello se van a introducir grandes cambios en la actividad económica y social que conducirán la aceleración de la globalización en las últimas décadas del siglo 20.

Por último, la cuarta revolución industrial emprendió a principios del presente siglo inducida por la convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas. Esta no se restringe a las múltiples tecnologías emergentes, es mucho más, hablamos de cambios hacia nuevos sistemas y modelos que están contruidos sobre la base de la revolución digital impulsada por la revolución industrial que antecede.

No se trata de avanzar en el desarrollo de nuevas tecnologías, sino de la conjunción de las innovaciones y de un cambio profundo en la forma en que

vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En síntesis, la primera revolución industrial se originó con la máquina de vapor que marcó el paso de la producción manual a la mecanizada. La segunda revolución industrial con la invención de nuevas fuentes de energía como fue la electricidad y el petróleo y que condujo al desarrollo de la producción en cadena. Luego vino la tercera revolución industrial con el internet, electrónica y las tecnologías de información y comunicaciones.

Por último, la cuarta revolución, la cual no solo trata sobre la aplicación de nuevas tecnologías a la industria, sino de la confluencia de esas tecnologías. En ese sentido, representa un cambio de paradigma y formas de pensar, en lugar de un paso más en la carrera tecnológica. La necesidad de adaptarse al progreso. Si bien hemos detallado los cambios que ocurrieron a lo largo de la historia, desde la primera revolución industrial, afirmando los impactos positivos a nivel económico y social, también se genera la necesidad en que las personas logren adaptarse a estos cambios.

Por ejemplo, antes del proceso de la primera revolución Industrial, estaban los artesanos, estos profesionales producían gran parte de las mercancías que se consumían en Europa, en efecto era en estos mismos talleres donde los artesanos controlaban los procesos de producción, es decir, ellos establecían las jornadas de trabajo. También no existía el concepto de dividir el trabajo y menos sobre trabajo en equipo, al contrario, se dedicaban a producir una mercancía de inicio a fin, es decir, las hacían en su totalidad, sin trabajo en equipo o división del trabajo.

Con la Primera Revolución Industrial lo señalado cambió, los artesanos habían perdido su autonomía como consecuencia de la llegada de estas nuevas tecnologías y maquinas que marco el nacimiento de las fábricas. Todos estos activos modernos (máquinas) se convirtieron en propiedad de un capitalista burgués, ¿qué sucedió?, la producción industrial rivalizó con la artesanal, llevándola a la ruina (Lombardero, 2015).

Si bien la tecnología generó mejoras en la productividad de los países, también muestra en la historia que solo las personas que también adaptan sus competencias para transformar su actividad al ritmo de las transformaciones tecnológicas logran sobrevivir al largo plazo, en especial en plena transformación digital de las empresas tradicionales hacia la economía digital,

que cambian a un ritmo más acelerado. La necesidad de las empresas a transformarse.

Esta evolución tecnológica ha significado diversos cambios tanto en las formas de trabajo, como en la organización de sus espacios y entornos físicos de las compañías, también en la digitalización de muchos procesos, en nuevas estructuras jerárquicas, nuevas competencias empiezan a tomar mayor fuerza, la aparición de nuevas profesiones y/o cargos, y en la nueva manera en que los consumidores se relacionan con las empresas y entre ellos.

Estos cambios sociales, organizacionales y tecnológicos exigen a las empresas liderar su transformación digital para enfrentar estos nuevos desafíos, que invitan a adaptarse a las necesidades internas de los colaboradores dentro de sus compañías y a dar respuesta a las necesidades de sus clientes y consumidores en un nuevo contexto de relaciones y exigencia de parte de ellos, sacando siempre, el máximo beneficio de las tecnologías digitales y de las oportunidades que estas brindan (Mahou y Diaz, 2018). Esto se complementa a que no solo está cambiando los modelos de negocios sino también las cadenas de valor de los productos y servicios.

Todos los sectores, como entretenimiento, sanidad, transporte, servicios financieros y otros tienen que incorporar el cambio, ya que las grandes empresas que no adopten la transformación digital, tendrán alta probabilidad de que no puedan mantener una ventaja competitiva frente a competidores que, si se están transformando y acaben cerrando en el negocio.

Un ejemplo es lo ocurrido con Blockbuster con la aparición de Netflix, siendo éstos los primeros en implementar un nuevo modelo de negocio al incorporar las películas en formato on-line por medio de streaming. Como consecuencia terminó llevando a la quiebra a Blockbuster que mantuvo su modelo de negocio de películas físicas. Transformación digital como actor cultural del cambio Entonces, ¿Cómo llevar a cabo un proceso de transformación digital exitoso? Es la gran pregunta, la transformación organizacional es una materia que se ha venido estudiando desde hace ya varias décadas, considerándose como un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que fueron, lo que son ahora, lo que necesitan ser y cómo lograr los cambios necesarios para afrontar el futuro (Kilmann et al., 1988).

En este sentido, la transformación digital se podría considerar como una transformación organizacional en un entorno digital. Es una transformación vista como una metamorfosis orgánica y estructural que se irá adaptando a través del tiempo, para garantizar su supervivencia, (especialmente ahora que como bien señalamos los cambios son más acelerados y exponenciales) haciendo uso de los recursos propios de la organización, y aprovechando al máximo el recurso humano, tecnológico y el entorno que la rodea.

Muchas de las personas al escuchar el término de transformación digital, se le viene a la mente Aplicaciones móviles, Páginas Web, CRM, ERP, Computadores. Algunos con mayores antecedentes hablan de Big Data, Inteligencia Artificial, Impresión 3d, siendo herramientas dentro de la innovación digital, la cual como ya hemos dicho nos permiten tener una mayor productividad dentro de las empresas, optimizar procesos y mejorar en cuanto a la calidad de los productos y/o servicios.

Sin embargo, hay empresas que a pesar de incorporar estas tecnologías no se transforman con éxito, lo que responde a que transformar digitalmente una organización no es solamente digitalizar los procesos. La transformación digital es producto del cambio organizacional donde las personas, los procesos y el modelo de negocio, comprenden a la tecnología como un medio para generar valor entre sus colaboradores y clientes.

En ese sentido y como puede observarse, en primera instancia se encuentran las personas como factor clave de la transformación digital. Por tanto, la cultura organizacional presente juega un papel importante en el proceso de transformación, en donde una organización madura que aborda un proceso de transformación digital enlaza una alta dirección y un equipo de trabajo comprometido, sumado a un talento humano capacitado y alineado con las políticas institucionales (García, 2011, 2018).

En efecto, para (Gobble, 2018) las tecnologías digitales entregan un gran valor cuando están acompañadas, sintetizadas y respaldadas por una cultura que fomenta el cambio. La inversión en tecnología debe ir acompañada de una inversión en la transformación cultural y organizativa. Otro aspecto de especial interés es la correlación de la cultura organizacional con la innovación.

Se considera que la cultura es de los factores que más puede incitar una

conducta innovadora en las personas de la organización, puesto que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que reconozcan la innovación como un valor esencial en la organización y se comprometan con él (Hartmann, 2006). Por otra parte, una transformación debe considerar que la toma de decisiones de las empresas en los sistemas tradicionales, son verticales y esencialmente lentos para alcanzar el ritmo veloz de la transformación tecnológica.

Es por ello que las empresas han incursionado con varios modelos organizativos, como la polifuncionalidad de las tareas y la identificación de liderazgo digital a nivel de la junta directiva, que permita adecuar su cultura a los desafíos digitales actuales y futuros (Capgemini Consulting, 2013). Según (AmericaEconomia, 2019) para lograr un proceso de transformación digital de forma exitosa, señala la existencia de 5 factores claves: Estrategia: Contar con un Directorio o CEO en la organización, donde declaren la importancia de la transformación digital para el logro de los desafíos futuros.

Junto con las definiciones a nivel estratégico que den trazabilidad del negocio en el tiempo. Personas: Contar con un equipo multidisciplinario dedicado e involucrado en el proceso de transformación digital. Se deben generar las instancias de trabajos colaborativos y ágiles que faciliten la concreción de soluciones transgresoras que promuevan el cambio.

Tecnologías: La organización debe invertir constantemente en nuevas tecnologías disruptivas, que permitan no sólo para digitalizar los procesos, sino que mejore la experiencia de los colaboradores y el cliente. Foco en el cliente: La experiencia de los clientes se debe potenciar de forma transversal en todas las áreas de la organización, estableciendo procesos destinados a mejorar los puntos de contacto a lo largo de todo el viaje del cliente. Cultura: Se identifica como el factor de mayor relevancia para el éxito de la transformación.

En ese sentido, para lograr el cambio, es necesario contar con el alineamiento de los mayores representantes de la organización, que son el directorio y altos ejecutivos, para luego incorporar la misión, visión y valores corporativos de la empresa en el ADN de cada colaborador, generando conductas y formas de trabajos de una nueva cultura transgresora encaminada hacia la Transformación Digital.

Lo anterior tiene sentido con lo que plantean Wheat, Mills y Carnell (2004) "El dialogo entre la gerencia y los empleados es una parte esencial de la implementación de los cambios en cualquier organización". Entonces ¿transformación digital es un proceso de transformación cultural? Al parecer estamos viendo como la palabra "Transformación" toma mayor relevancia que "Digital".

Existen estudios que muestran que la tecnología digital actúa como catalizador, pero no es (nunca) condición suficiente para la transformación digital (Vacas, 2018), es decir, estas tecnologías pueden estar ya empleadas por otros actores del sector de forma exitosa. Nada de esto es novedoso simplemente es adaptación (Bravo, 2017). Por ende, para la transformación digital el principal reto no es la digitalización de sus negocios (ese es el medio), sino que es la transformación cultural, es decir, que la gente haga otras cosas y de otra manera.

Según (Casado, 2017) "La experiencia demuestra que los problemas por los que fracasan los cambios tienen siempre la misma etiología: la cultura o los comportamientos de la gente. Los expertos en gestión del cambio tienen como máxima que nada cambia si no cambian los comportamientos de las personas y es que el cambio es una puerta que aparece en cada persona, y es cada uno el que toma la decisión de atravesarla o mantenerla cerrada".

Liderando la transformación La transformación digital que introduce la cuarta revolución industrial marca, como todas las revoluciones, una situación de incertidumbre y cambio que requiere de liderazgos efectivos para gestionar los cambios de modelos productivo, de negocio y laboral asociados a esta transformación. Salvo que se trate de una organización nueva, es indispensable que las empresas lideren procesos muy importantes de cambio cultural, para conseguir una transformación digital efectiva.

Dicho cambio estaría orientado a evolucionar las competencias y forma de trabajar de todas las personas de la organización, de forma que sea posible conseguir, entre otras cosas, capturar el valor de nuevas oportunidades en el mercado y evolucionar hacia una organización más ágil y capaz de adaptarse rápidamente a los cambios. (Mahou y Diaz, 2018).

¿Por qué fracasan los cambios? Según (Casado, 2017) "Existen diversas razones

por las que las transformaciones se frustran, pero las principales son: La falta de compromiso de la alta dirección con el proceso. La resistencia de las personas a cambiar. La cultura de la empresa. Esto se respalda con un estudio realizado por Center for Corporate Change Univer (ver anexo 1), donde señalan como principales factores que obstaculizan el cambio aquellos que están relacionados con el liderazgo, la resistencia de los empleados y la cultura, por ello el papel de la Dirección como líder es crítico para el éxito de los proyectos de transformación, tal y como también lo aseguran diversos estudios en temas de gestión del cambio.

En consecuencia, este cambio cultural es una tarea compleja y difícil, que debe abordarse con total convencimiento, mediante un liderazgo potente que dé ejemplo de las nuevas actitudes y prácticas requeridas. Los líderes de esta transformación deben ser capaces de gestionar en la incertidumbre, motivar y empoderar a equipos en entornos complejos que requieren de alto rendimiento.

También deben tener la capacidad de reorientar y comunicar la estrategia, identificando lo que no debe cambiar, lo que puede mejorar, lo que debería ser suprimido y lo que tiene que ser potenciado con ayuda de la tecnología, abriendo paso a una cultura que promueva la innovación, flexibilidad, agilidad y colaboración de forma transversal a todo nivel de la compañía, teniendo como foco al cliente.

Existen muchos estudios que han demostrado que mientras más estilos sean exhibidos por un líder, es mejor. Aquellos que han conseguido dominar cuatro o más estilos de liderazgo, principalmente el democrático, afiliativo, orientativo y formativo, presentan el mejor clima y desempeño de negocios posibles (Figuerola, 2011).

Para mayor detalle ver anexo 2 sobre "Primal Leadership" Liderazgo Emocional y Servant Leadership (2011) Jellison (2007) afirma: "El cambio sugiere progreso... crecimiento... éxito... y también la posibilidad de lo incierto, el fracaso y el miedo. El reto fundamental al implementar un cambio es el cómo ayudar a las personas a sobreponerse a sus temores y dudas para que puedan experimentar la alegría del crecimiento y del éxito. Saber cómo manejar estos aspectos humanos del cambio es decisivo para su éxito como director y líder". (p. 3).

La anterior discusión bibliográfica, respalda el siguiente cuestionamiento:

¿Pueden clasificarse las principales brechas culturales que una empresa tiene al momento de requerir una transformación digital? En efecto, existe un debate en torno a la realidad que estamos viviendo y la transformación de la sociedad de la que estamos siendo objetos, así como de su correlación. Ello se denomina la cuarta revolución industrial.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales que sustentan esta materia de estudio, se instaló el interés de saber cómo se ajustan estas teorías a la realidad nacional. Ello dio origen a la principal motivación para realizar este estudio, abordando la problemática asociada a transformación digital, desde la percepción y mirada de los actores claves, los que observan una brecha que no pueden o que les es compleja cerrar.

En efecto, ello da cuenta de la gran necesidad que tienen las empresas de adoptar el proceso de cambio y transformación que plantea nuevos desafíos relacionados con el capital humano, el mercado de trabajo, nuevas competencias y modelo de negocios, así como del cambio cultural dentro de las organizaciones. Se plantea entonces un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa tiene al enfrentarse a un proyecto de transformación digital, entendiendo éste como un proceso de cambio, que va más allá de la incorporación de nuevas tecnologías.

En este sentido, este trabajo pretende contribuir a entender los obstáculos que una empresa enfrenta al momento de abordar un proyecto de transformación cultural dado el entorno digital existente, con el fin de planear su incorporación y cambio adecuado según su estado y capacidad instalada. Es así que el objetivo de esta investigación radica en proponer un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que frenan u obstaculizan a una organización al enfrentarse a un proyecto de transformación digital.

Metodología Paradigma y Diseño: Se optó por la utilización de una metodología cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas (Herbert, 1995), entendida tal metodología en este caso, como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de la percepción de los intervinientes frente al requerimiento de un proyecto de transformación digital o cultural.

Población sobre la que se efectuó el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia, entre actores claves con cargos ejecutivos, directivos y expertos en

procesos y liderazgo de Transformación digital. El criterio de caso típico condujo a que se seleccionaran 6 entrevistados con la siguiente representatividad: Gerentes que constituían un 66,6%, Jefaturas un 16,6% y Asesores expertos un 16,6% de la muestra total, con una edad promedio de 41 años, en rango máximo de 56 y mínimo de 34 años.

Los entrevistados contaban con un promedio 7 años liderando procesos de transformación organizacional en rango mínimo de 4 y máximo de 14 años en empresas de distintos sectores y/o rubros. Entorno: El estudio consideró a grandes empresas de distintos rubros en Chile, como lugar de referencia principal para la aplicación de las entrevistas, sin perjuicio de que el análisis previo de la literatura entrega un contexto global al considerar los continentes de Europa y América latina.

Intervenciones: Para los grupos de entrevistas y discusión se utilizaron dos tipos de instrumentos para recoger los datos: una grabadora de voz y un documento escrito con las preguntas a realizar. En las entrevistas realizadas a los actores de la empresa se utilizó una grabadora de voz y un guion con preguntas abiertas. Las preguntas guías para los grupos de discusión (Herbert, 1995), como para el guion de la entrevista se formularon en las tres etapas siguientes: Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad • ¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales? • ¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa? • ¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes? Etapa 2: Propuestas de alto impacto • ¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto? • Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital.

¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así? Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones • ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación digital? • ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, en esta empresa, la implementación de un proceso de transformación digital? • ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural? Simultáneamente el investigador llevó un diario de campo donde registró cada una de las situaciones previstas para la recogida de información y las

percepciones del contexto empresarial durante las visitas a los centros respectivos.

Métodos de verificación y validación del instrumento: El instrumento se sometió a validación externa con dos expertos chilenos conocedores de la materia, quienes aportaron con sus sugerencias para mejorar el cuestionario de manera que cumpla con el nivel del público objetivo y sean consistentes con el propósito y objetivo de la investigación.

Plan de análisis de los datos: En primer lugar, durante la etapa de análisis se crea un marco de clasificación de las principales brechas indicadas en la literatura. Posteriormente, en función de las respuestas obtenidas de las entrevistas se compara el marco inicial con los hallazgos de las entrevistas para generar el marco final, el cual es analizado en busca de conclusiones locales relevantes.

Esto se complementa al desarrollar un plan de líneas de acción de aplicación espiral según el nivel de madurez de la empresa y enfocar sus recursos en solventar las brechas según su situación con el fin de incorporar de manera adecuada el proceso de Transformación digital. Ética: En el diseño de la investigación se orientó a la obtención de la mayor cantidad de información de diferentes fuentes, con el fin de evitar los sesgos en ésta.

En esta línea, se tomó las precauciones correspondientes para no influir sobre los entrevistados, ni sobre sus respuestas. Finalmente, la totalidad de la información obtenida de los entrevistados es validada y tratada en forma confidencial, anónima y con fines exclusivamente académicos, por lo cual fue destruida una vez concluida la investigación.

Resultados Los datos recogidos han sido agrupados por categorías claves, como se muestra en la siguiente tabla. Tabla 3. categorías claves Ítems _Categorías _ _ ¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales? _Reinvención de una organización producto de la disrupción tecnológica, mejorando la forma en que las organizaciones se desempeñan, Esto implica un cambio cultural y estratégico, teniendo de foco al cliente. Una nueva forma de hacer las cosas, producto de esta disrupción tecnológica y que exige adaptarse al entorno digital existente.

_ _¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa?

_Contextualizando a los altos directivos sobre lo que implica la transformación digital. Por medio de la estrategia teniendo como foco al cliente y su experiencia Por medio de un líder a cargo de un equipo multidisciplinario encargado de entregar las directrices. _¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes? _Clientes cada vez más exigentes, lo que exige nuevas formas de trabajo.

Herramientas como viajes del cliente, big data, entre otros ha permitido mejorar procesos, productos y/o servicios en varias dimensiones, agregando un mayor valor hacia los clientes _¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto? _Implementación adecuada de metodologías ágiles, con foco en el cliente. Definición de las competencias necesarias de líderes a cargo de velar por el proceso de transformación.

Análisis en profundidad de la organización, en recursos, capacidad instalada, stakeholders, propósito, entre otros. _Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital.:

¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así? _Les parece excelente para un diagnóstico inicial y evaluar planes de acción. Les parece muy bueno, para estar alineado con las formas de trabajo de la empresa y su cultura. _¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación digital? _Malas estrategias con escaso aliñamiento con sus clientes externos e internos, junto con la incorporación de tecnologías, produce descontento y malas inversiones.

Falta de conocimiento de lo que implica este proceso de transformación, como consecuencias no logras transformarte. Malos liderazgos para gestionar el cambio, produce resistencia y descontento. El miedo que genera en sus colaboradores en perder el trabajo. _¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, según su experiencia, la implementación de un proceso de transformación digital? _Líderes que no tengan buenas habilidades técnicas, pero sobre todo blandas al momento de fomentar un cambio cultural. Resistencia al cambio. Falta de compromiso con la estrategia y cultura.

_¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural? _No entender la importancia

de lo cultural. Mal plan comunicacional. Solo declarar la intención, pero no concretar nada. _ _ 3.1 Análisis de datos recogidos Para analizar e interpretar los datos recogidos, estos se analizan según cada ítem de las categorías claves.

Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso de transformación cultural de una empresa para entornos digitales? Para analizar esta pregunta, resulta importante señalar que el 100% de los entrevistados entienden y poseen conceptos claros de lo que implica el concepto de la transformación cultural en entornos digitales, señalando que este proceso de transformación es una condición obligatoria para la sobrevivencia de las empresas tradicionales, como consecuencia de la existencia de esta disrupción tecnológica y los cambios que conlleva en distintas dimensiones en las formas de trabajo.

Lo que alarma es que el 50% de los entrevistados señalan como las empresas relacionan este proceso solo con tecnología. Un entrevistado señala "la paradoja de las empresas es que tienden a confundir esta disrupción tecnológica con lo que fue los primeros años de la era de la computación, en donde uno incorporaba computadores en las empresas y estos generaba mejoras y cambios inmediatos, el mejor ejemplo de esto es cuando la computación permitió automatizar procesos que eran manuales" (CD, 56 años).

Se destaca que el 100% de los entrevistados concuerda que la dificultad que tiene ese mismo enfoque precedente hoy en día no es suficiente para la transformación, ya que estamos frente a un cambio de mayor profundidad, el que en esencia tiene que ver con la oportunidad que abre lo digital, que nos lleva a repensar sobre los modelos de negocios, las estrategias y sobre los clientes, por lo tanto más allá de ser un fenómeno tecnológico, es un fenómeno de habilidades de personas que pueden aprovechar esta disrupción.

Es decir, volviendo a la cultura, es el cómo las organizaciones generan las condiciones en su interior para beneficiarse de este cambio en el entorno digital. Ítem 2: ¿En la práctica como opera hoy el cambio digital o cultural a su empresa? De acuerdo con los resultados de la segunda pregunta de la entrevista se observa que el 83,3% de los entrevistados afirma que el cambio digital parte primero en responder algunas preguntas más de estrategia, como ¿Qué quiero mejorar?, para ello se tiene que poner foco en el cliente y sus problemas.

Hoy en día se utiliza mucho el concepto de "Experiencia del cliente" y se destaca

la utilización de herramientas como el “Viaje del cliente”, lo cual permite tener una reflexión estratégica que ayudará a articular proyectos, definir estrategias, modelos de negocios y talentos para después sumar la tecnología que nos ayudarán a convertir estos problemas en oportunidades de negocio.

Un 50% de los entrevistados señala además la importancia de un patrocinador (alta dirección) que entienda y apoye este proceso de cambio, llevando a la estructura a un equipo multidisciplinario encargado de facilitar e impulsar este proceso de transformación, destacando la significación de comunicar a todos los integrantes de la empresa los beneficios e impactos de este proceso de cambio con el objetivo de disminuir la incertidumbre y fomentar el sentimiento de pertenencia en la empresa.

Ítem 3: ¿Cómo opera el cambio digital de cara a sus clientes? En la tercera pregunta el 100% de los entrevistados estaban alineados con señalar que el cliente de hoy en día es mucho más exigente, lo cual es propio del desarrollo humano de aspirar siempre a una mejor calidad de vida, en este caso a mejores servicios y/o productos. Un 66,6% de los entrevistados recalca la importancia de herramientas como el Viaje del cliente y el Big data, los que han permitido mejorar sus servicios de cara a sus clientes.

Un entrevistado comentó “nos dimos cuenta que nuestros procesos no terminaban con la entrega de informes, sino que requieren un mayor análisis y servicio integral a los clientes” (MU, 40 años), otro entrevistado señala “hemos digitalizado algunos servicios, eliminando sucursales y mejorando en rapidez del servicio” (FC, 38 años), otro entrevistado afirmó “los procesos de comunicación con nuestros clientes han sido reemplazados por comunicación instantáneas y respuestas inmediatas al cliente” (MB, 35 años), para ello tuvieron que analizar los distintos clientes, por ejemplo de los distintos grupos etarios, en los cuales, herramientas como el Big data o Data science toman un rol relevante al momento de analizar los datos y transformarlos en información que ayude a la toma de decisiones, así como a los procesos de mejora continua. Tal como indica uno de los entrevistados “con no hacerlo bien antes se podría sobrevivir hoy es muy complicado” (CD, 56 años).

Ítem 4: ¿Tiene propuestas específicas de mejoras de cambios a corto plazo y alto impacto? De acuerdo con los resultados de la cuarta pregunta hubo respuestas variadas. Un 50 % de los entrevistados indicaron que la implementación de

metodologías ágiles, permiten entregar resultados parciales y promover los beneficios al resto de la compañía, pero partiendo siempre de un dolor del cliente para el desarrollo de un proyecto.

Un 33,3% indicó definir un líder de un equipo multidisciplinario que sea capaz de facilitar y/o evangelizar la transformación en las personas de la organización, cambiando conductas y no imponiéndolas. Por último, un 16,6% de los entrevistados señala la gran importancia de realizar un análisis en profundidad de la empresa, sobre equipos, estrategias, burocracia, propuestas de valor, clientes, antes de hablar de transformación digital.

Cabe destacar que el 100% de los entrevistados hicieron referencia a la importancia de liderar para la transformación siendo una variable fundamental para gestionar la incertidumbre que es el principal problema que genera la resistencia al cambio, por ello vuelve a tomar fuerza conceptos como comunicar el cambio y sus beneficios de manera de sensibilizar e implementar una cultura flexible, ágil, colaborativa e innovadora.

Junto con lo ya señalado hay que entender que la transformación no es un proceso rápido, un entrevistado señala "Mejorar la formas en cómo se hacen las cosas, no suceden de la noche a la mañana, entre lograr convencimiento de las personas, entre instaurar que el cambio es necesario o realizar el estudio organizacional del negocio, entre otros, es un proceso de transformación que requiere tiempo" (FC, 38 años).

Ítem 5: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un marco de referencia que permita clasificar las principales brechas de cambio cultural que una empresa posee al enfrentarse a un proyecto de transformación digital: ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así? De acuerdo con los resultados de la quinta pregunta, el 50% de los entrevistado considera que la propuesta permitirá a las empresas una vez levantada la información, dar un diagnóstico para ejecutar planes de acciones que les permitan disminuir aquellas brechas, un entrevistado indica "Muchas veces las empresas suelen ser arrogantes pensando que tienen todas las capacidades de afrontar un proceso de transformación , pero se olvidan de que hay un grado de complejidad en relación a la cultura, estas por ejemplo permiten identificar qué tipos de brechas tengo que analizar, como la de talentos para la ejecución de un proyecto" (CD, 56 años), otro señaló "una vez levantada la información y hecho un diagnóstico

de la brechas, tienen que venir acompañados de un plan de acción” (DS, 34 años).

El otro 50% de los entrevistados señalan que estas brechas permiten estar alineados con las formas de trabajar en la empresa, un entrevistado comentó, “me permite entender por ejemplo las habilidades y/o actitudes que necesitan los trabajadores para la entrega de un servicio específico, si la persona no se alinea a la cultura una vez entregadas las oportunidades deberá irse, por el bien de ambas partes” (FC, 38 años).

Ítem 6: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación digital? De acuerdo con los resultados de la sexta pregunta el 100% de los entrevistados señalan la existencia de un riesgo estratégico producto de una mala implementación, si la estrategia no está alineada con el cliente (dolores), las personas de la organización y la incorporación de nuevas tecnologías pueden llevar a una mala inversión y que el proceso de transformación no ocurra, especialmente producto de la resistencia al cambio, al no considerar a las personas.

Un 33,3% de los entrevistados agregan la existencia del riesgo del desconocimiento, al no entender el significado del proceso de transformación ,uno de los entrevistados señala “cuando consideran la estrategia como algo secreto y no logran transmitirla al resto de la organización, es un error garrafal que muy difícilmente logrará cambiar la formas de trabajo o cultura que uno espera” (CD,56 años años), otro entrevistado indica “suelen confundir la transformación con tecnología y no se preocupan del factor persona” (MU, 40 años).

El 66,6% de los entrevistados hace hincapié al riesgo personas en donde los puestos de trabajo van evolucionando, partiendo desde la primera revolución industrial, es por eso que las empresas tienen la responsabilidad de transformar a las personas, darles el espacio de desarrollo, crecimiento y oportunidades “Es importante darles el espacio para que se reconviertan” (FC, 38 años) y por último el riesgo de proyectos largos, haciendo referencia a ejemplos de proyectos que tenían carta gant de 3 años o más, “ hay más valor en hacer proyectos de menor alcance, más cortos y si vas a fracasar, fallar rápido para volver a experimentar” (CD, 56 años), o como comenta otro entrevistado “Los proyectos son de prueba y error , se equivoca rápido en el camino y uno va aprendiendo de la realidad

para experimentar de nuevo, con metodologías ágiles, mitigando mejor los distintos riesgos" (DS, 34 años).

Ítem 7: ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían, según su experiencia, la implementación de un proceso de transformación digital? De acuerdo con los resultados de la séptima pregunta el 100% de los entrevistados señalan que los factores que obstaculizan un proceso de transformación digital son la falta de líderes comprometidos con la estrategia y las habilidades capaces de crear las condiciones para que ocurra este proceso de cambio.

Un entrevistado indica "los líderes que no creen estos temas muy difícilmente van a cambiar, por lo que son un gran aliado o un gran problema, ya que ellos tienen la tarea de llevar a la organización a un espacio mejor, donde el líder no necesariamente tiene que ser un especialista técnico, pero si sabe rodearse de las personas capaces de llevar a cabo un proyecto, aportará mucho más haciendo buenas preguntas". (CD, 56 años).

Otro entrevistado señala que "En cualquier proceso de transformación, existirá la resistencia al cambio y si no se cuentan con las habilidades de liderazgos que permitan gestionar estos cambios, muy difícilmente podrán lograr transformarse en una cultura donde la colaboración, proactividad, agilidad e innovación este instaurada en toda la empresa de forma transversal" (MB, 35 años).

Ítem 8: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de estrategias de cambio cultural? De acuerdo con los resultados de la última pregunta el 50% de los entrevistados coinciden en que su preocupación principal tiene relación con no entender bien la importancia de lo cultural, por ejemplo un entrevistado señala, "Si el gerente General asigna el proceso de transformación a un gerente de tecnología, probablemente el mensaje que entregarás a la empresa, es que la transformación tiene que ver con algo tecnológico, pero si se lo asignas a un gerente de negocio, el cual va a liderar un equipo multidisciplinario, donde habrán personas del área de tecnología, el mensaje es otro" (CM, 56 años).

Un 50% de los entrevistados señala su preocupación en el plan comunicacional, un entrevistado indica "es muy importante el relato sobre este proceso de cambio, con el fin de convencer a las personas el porqué del cambio y sus beneficios, de tal manera de poder cambiar a las nuevas formas de trabajo que

los cliente están exigiendo” (FC, 38 año), otro entrevistado comenta “Si la estrategias de cambio cultural se comunica y se queda solo en comunicar, pero mantienen las mismas prácticas, muy difícilmente la empresa se va a transformar, por eso el mensaje tiene que ser consecuente con las acciones a implementar” 3.2

Discusión de resultados Respecto a la caracterización del presente los datos muestran que de los actores claves entrevistados el 100% entiende la realidad e implicancia de un proceso de transformación cultural dado esta disrupción tecnológica existente, concibiendo que la tecnología es un medio, pero no es (nunca) una condición suficiente para adoptar la transformación, este proceso conlleva a una reflexión a nivel estratégico, donde se incorpora al cliente y a los stakeholders de la organización, permitiendo con ello generar las condiciones en las nuevas formas de trabajo y productos de valor agregado que exige este nuevo entorno, además se señala la transformación digital como un proceso obligatorio para que empresas tradicionales puedan tener ventajas competitivas y no desaparecer, pero preocupa el cómo algunas empresas tienden a confundir este proceso de transformación solo con tecnología, y no se incorpora al cliente y a todos los colaboradores de la organización.

Como se indicó esto no permite realizar una reflexión a nivel estratégico que permita llevar un cambio exitoso en las formas de trabajo de la empresa y generar propuestas de valor importante para el cliente. Lo señalado es coincidente con los hallazgos de (Casado, 2017), donde se sostiene cómo las empresas tienden confundir digitalización con transformación.

En efecto, este último vocablo es el más usado en los negocios de hoy día, tanto que, a menudo las empresas lo utilizan con demasiada libertad para referirse a la introducción de cualquier tecnología, sin que implique un cambio importante en la forma de operar. En la misma línea (Marulanda, 2018), indica como este proceso es un desafío de personas, no de tecnología, al mostrar como este proceso implica un cambio de pensamiento.

Para abordar esta brecha, se requiere contextualizar a los directivos y altos ejecutivos sobre el proceso de transformación cultural dado el entorno tecnológico y cambiante que estamos viviendo, para tener el patrocinio y así poder reorientar la estrategia digital. Ahora bien, desde el punto de vista de propuestas de alto impacto, es posible destacar una correlación entre las

propuestas planteadas, con el factor liderazgo, en efecto, En la primera propuesta es indispensable un liderazgo capaz de incentivar la participación y colaboración en el uso de formas de trabajos ágiles o metodologías ágiles (SCRUM), muy difícilmente podrán mantener un enfoque en la entrega rápida de valor comercial en un entorno en evolución, el cual permite además que el cliente pueda obtener los beneficios del proyecto de forma incremental, estas metodologías son diseminadores del mayor resultado o beneficio que entregan ayudando a incorporar el cambio en las formas de trabajo en el resto de la organización.

Estos métodos se respaldan con el estudio anual realizado por el Project Management Institute (PMI) el año 2017, mostrando como un 71% de las organizaciones en todo el mundo están usando la metodología ágil en sus proyectos. La segunda recalca la necesidad de definir un líder a cargo de un equipo multidisciplinario cuya función será gestionar el proceso de transformación y así generar un mayor valor hacia los clientes, indicando que estos líderes debes ser capaces de generar las condiciones de convencimiento al cambio, colaboración, participación y formación de equipos de alto desempeño que se caracterizan por ser personas motivadas alineadas con la estrategia.

Dichos resultados apoyan los trabajos propuestos por (Rueda y Rodenes, 2010). Donde se indica que la multidisciplinariedad de equipos favorece una mayor diversidad de opiniones, conocimientos e ideas, porque existe una más amplia diferenciación de experiencias, habilidades y redes de información, generándose más creatividad y agilidad en la resolución de problemas.

La última propuesta indica la realización de un diagnóstico total de la empresa a nivel estratégico, a su vez permitirá definir el liderazgo necesario que permita generar las condiciones en la cultura organizacional facilitando con ello alcanzar los objetivos estratégicos. en efecto según (Mahou y Diaz, 2018), es importante definir nuevos objetivos estratégicos, producto del entorno digital, analizando la experiencia del cliente y considerando a todos los colaboradores de la organización en los procesos, como el estilo de liderazgo capaz de capturar el valor de nuevas oportunidades en el mercado y evolucionar hacia una organización más ágil y capaz de adaptarse rápidamente a los cambios.

Estos resultados invitan a concebir y capacitar un equipo multidisciplinario de transformación, para reducir las brechas existentes entre la empresa (como

concepto) y todos sus actores, siendo estos facilitadores del cambio. Finalmente, al considerar la etapa de alertas sobre las transformaciones, los entrevistados coinciden en distintas alertas al momento de considerar transformaciones digitales o culturales, que corresponden a la falta de apoyo o patrocinadores en la transformación organizacional, falta de estrategias modernas no evaluando todos los stakeholders, falta de estructura de equipos que velen por el proceso de transformación, estructuras muy jerarquías que no permitan toma de decisiones rápidas, falta de liderazgo y habilidades capaz de crear las condiciones para que ocurra el proceso de transformación y falta de planes de comunicación del cambio y sus beneficios.

Estas líneas de desarrollo coinciden con los análisis de varios autores, entre los que destaca los realizados por (Casado, 2017), donde se señala como las transformaciones se frustran por la falta de compromiso de la alta dirección con el proceso de cambio. También la falta de estrategias modernas se respalda por lo señalado por (Vacas, 2018), indicando la importancia de primero entender el concepto de transformación para luego orientar la estrategia dimensionando a todos los actores, clientes, proveedores, entre otros.

La falta de una estructura de un equipo que lidere la transformación, (Bravo, 2017), nos comenta en su estudio y experiencia como muchas veces áreas como la de gestión de procesos caen en tierra de nadie, al no entender la contribución que pueden llevar instalar nuevas metodologías de levantamiento de procesos, por ello conviene integrar a la estructura la gestión de la transformación, evitando que luchadores solitarios vean desecha su obra de iniciativas de mejoras e innovación simplemente porque no hubo arraigo.

En relación a la falta de liderazgo se alinea con el estudio realizado por el por Center for Corporate Change Univer, como una de los principales obstaculizadores del cambio. En lo que corresponde al tipo de estructuras organizacionales (Capgemini Consulting, 2013) y (Mahou y Diaz, 2018) indican como estructuras demasiado verticales no permiten la toma de decisiones rápida en un entorno mucho más exigente y dinámico y por último, la falta de planes comunicacionales (Cabanas, C., y Soriano, A.

2014) señalan su importancia al momento de querer lograr el compromiso de los empleados, reforzando la credibilidad, confianza y cercanía con los colaboradores, además agrega que no basta solo con comunicar los benéficos o

cambios, sino que hay que implementar mecánicas que permitan a los empleados participar activamente en el devenir y la mejora de la empresa.

Para abordar esta brecha la organización debe analizar la experiencia del cliente, permitiendo entender qué es lo que debemos cambiar y qué necesitamos a nivel de competencias, como herramientas de metodología, estructura y por último tecnología, de tal manera que permitan generar las condiciones adecuadas y necesarias en las formas de trabajo y/o cultura organizacional, aprovechando al máximo las tecnologías digitales y nuevos modelos de negocios. 3.3

Estrategias de evidencias científicas Con la finalidad de demostrar la estrategia que definió esta investigación se recurrió a las siguientes fuentes y metodologías: Triangulación de informantes: Los diferentes datos que sustentan este trabajo, fueron recogidos de distintos profesionales, considerando su relación con la materia objeto del estudio, y su poder decisional como actores claves en las empresas.

Triangulación de técnicas y fuentes: La recolección de la información se basó en diferentes técnicas como entrevistas, estudio bibliográfico a partir de publicaciones de artículos, informes de empresa y libros publicados por expertos en la materia. Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: La información recogida tanto bibliográfica como la obtenida de entrevistas con actores clave, ha sido socializada con ellos mismos, a partir de lo que se obtuvieron reflexiones y/o discusiones que han permitido dar cabal interpretación a los datos analizados.

Criterio del valor de verdad: La selección de actores claves que participaron en este trabajo fue realizada bajo criterios objetivos y la información recogida representa fielmente la respuesta y reflexión entregado por cada uno de ellos. Finalmente, los datos recogidos, y conclusiones vertidas, representan una referencia que lleva al cumplimiento del objetivo planteado.

Conclusiones Este trabajo reafirma que la transformación digital tiene como actor clave la cultura, la que debe ser gestionada para adoptar un proceso de transformación adecuado, mostrando que del ámbito de gestión es posible clasificar las principales brechas culturales que obstaculizan, un proceso adecuado de transformación digital en una organización.

Efectivamente, los resultados muestran que los principales obstáculos que se perciben en las organizaciones son: falta de contextualización y conocimiento de lo que implica la transformación, falta de estructura en su implementación, falta de planes estratégicos modernos enfocados en el cliente y sus colaboradores, falta de liderazgos para gestionar el cambio, estructuras organizacionales deficientes, falta de competencias, mismos que se perciben clasificables como estratégicas, estructurales y personas. Estratégica Falta de contextualización. Falta estrategias modernas (cliente). Estructural Falta de equipo de transformación.

Estructuras demasiado verticales. Personas Falta de liderazgo (gestión del cambio). Falta de competencias digitales y desarrollo. En línea con lo señalado, este trabajo pretende contribuir a entender los obstáculos que una transformación cultural enfrenta, cuando una organización decide sumarse a un proyecto de transformación digital, que hoy por hoy es transversal, permitiendo generar líneas de acción, coherentes y plausibles con la capacidad humana instalada en su haber.

En este sentido, las líneas de acción que se recomiendan para abordar las brechas detectadas e incorporar la transformación digital adecuadamente son las siguientes: • Exponer contexto: contextualizar a los directivos y altos ejecutivos sobre el proceso de transformación cultural en entornos digitales, con el fin de reorientar la estrategia digital.

- Llevar a la estructura: Establecer un equipo multidisciplinario encargado de la transformación cultural que considere las necesidades de todos los actores. • Analizar organización: Analizar la experiencia del cliente, entendiendo ¿qué es lo que debemos cambiar? para luego definir estrategia, competencias, herramientas de metodología, estructura jerárquicas y por último tecnología necesarias, de tal manera que estas permitan generar las condiciones en las formas de trabajo y/o cultura organizacional.

- Gestionar el cambio: Asumir la necesidad de formación de líderes que activen y promuevan cambio, es decir, que logren que las cosas sucedan, esta cuarta línea de acción, es una práctica transversal a todas las anteriores. Aplicar estas líneas de acción a través de pasos sucesivos, como las vueltas de un espiral, es decir, no es obligación que una práctica esté terminada para pasar a la siguiente, cada empresa debe definir su vía dependiendo de su cultura, rubro, madurez entre

otros factores.

INTERNET SOURCES:

--

<1% - <https://map-tesis.blogspot.com/2017/>

<1% - <http://www.agencias.pr.gov/ogp/Bvirtual/LeyesOrganicas/pages/85-2018.aspx>

<1% - <https://studylib.es/doc/3834543/3.-estudio-sobre-los-efectos-de-la-aplicaci%C3%B3n-de-las-norm...>

<1% - <http://www.parlamentario.com/noticia-67262.html>

<1% - <http://cio.com.mx/reporte-especial-internet-las-cosas-en-mexico-avances-expectativas/>

<1% - <http://oa.upm.es/cgi/exportview/subjects/robotica/Atom/robotica.xml>

<1% - <https://sites.google.com/site/trabajoesoterico/Home/ummo-mas-que-un-mito>

<1% - <https://www.nexos.com.mx/?p=leerarticulo&paged=11>

<1% - <https://es.scribd.com/document/7218737/Guia-Cambio-Social>

<1% - <https://www.buenastareas.com/materias/revolucion-industrial-en-la-gestion-empresarial/0>

<1% -

http://profesorantoniocarrillo.weebly.com/uploads/2/6/4/1/26417862/_revolucion_industrial.pdf

<1% - https://dealgunamanera1.blogspot.com/2019_07_14_archive.html

<1% - <https://gonzafarias.blogspot.com/2012/05/segunda-revolucion-1870-1914.html>

<1% - <https://www.monografias.com/trabajos22/factores-empresa/factores-empresa.shtml>

<1% - <http://www.librosmaravillosos.com/nuevocatalogo.html>

<1% - https://mafiadoc.com/libro-internet_59a87a421723ddbec5e2aa73.html

<1% - <https://juandomingofarnos.wordpress.com/2015/12/>

<1% - <https://lahoradigital.com/noticia/17359/opinion/madrid-ciudad:-el-reto-socialista-ii.-militancia-y-entorno-cambiante.html>

<1% - <http://aula200.com/weducacion/politica-economica/>

<1% - <https://lasciudadesinteligentes.com/pt/innovacion-tecnologica/industria-2-0/>

<1% - <http://www.cubadebate.cu/especiales/2018/10/11/cuba-y-la-cuarta-revolucion-industrial/>

<1% - <https://construyendoempresas.blogspot.com/2012/01/paradigmas-de-investigacion-en-economia.html>

<1% - https://documentop.com/manual-de-ciencia-politica_598c3dff1723dd5b692db36e.html

<1% - <https://html.rincondelvago.com/desarrollo-industrial.html>

<1% - https://issuu.com/reynaldomayz/docs/revista_eai

<1% - https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr17-3_s.pdf

<1% - <https://www.monografias.com/trabajos30/telefonía-celular-universitarios/telefonía-celular-universitarios.shtml>

<1% - <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-total-y-sus-instituciones-en-mexico/>

<1% - <https://www.empresascontralapobreza.org/app/uploads/informe-negocios-inclusivos-y-empresa.pdf>

<1% - <https://olivia-la.com/categoria/cambio-cultural/>

<1% - <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/adaptandonos-a-la-cuarta-revolucion-industrial-que-podemos-hacer-desde-rrhh-para-abrirnos-al-encuentro-del-talento-y-dirigir-a-nuestros-equipos-a-traves-de-la-transformacion-digital.html>

<1% - https://groups.google.com/d/topic/mbmmeso2009/lz_2Aytjkc8

<1% - <http://disrupciondigital.fundaciones.org/ESTUDIO-AEF-ALTRAN-Como-transformar-tu-fundacion.pdf>

<1% - https://www.researchgate.net/publication/41003350_El_enfoque_sociocultural_en_el_diseno_y_construccion_de_una_comunidad_de_aprendizaje

<1% - http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192009000400010

<1% - <https://mismisiones.blogspot.com/2009/03/planta-de-tratamiento-de-aguas-servidas.html>

<1% - <https://es.scribd.com/doc/37592989/Teorias-de-La-Admin-is-Trac-lon-a1>

<1% - <https://es.scribd.com/document/21971353/Monitoreo-y-Evaluacion-Para-Result-a-Dos>

<1% - <https://efiempresa.com/blog/efiempresa-tecnología-y-empresas/>

<1% - <https://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/anual/informe-anual-2017.pdf>

<1% - <https://es.scribd.com/document/397448070/Como-Mejorar-La-Evaluacion-en-El-Aula-PDF>

<1% - https://issuu.com/stakeholdersrs/docs/distintivo_2016
<1% - <https://www.monografias.com/trabajos87/cambio-en-organizaciones/cambio-en-organizaciones.shtml>
<1% - <https://www.johncaicedo.com.co/2019/09/02/la-transformacion-digital-en-colombia/>
<1% - <https://coachingtobe.es/como-evitar-que-alguien-te-haga-sentir-mal/>
<1% - https://issuu.com/wikiempresa.mx/docs/libro_el_desafio_del_cambio_j_novoa
<1% - <https://mercado.com.ar/para-entender/empleos-o-automatizacion-descartar-la-falsa-opcion/>
<1% - <https://es.slideshare.net/carlosmagro/cultura-digital-y-transformacin-digital-de-las-organizaciones-8-competencias>
<1% - <http://es.alpha-nouvelles.com/article/problemas-con-la-planificacin-y-gestin-estratgica>
<1% - <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
<1% - <https://www.calameo.com/books/004114306223a36655620>
<1% - <https://www.calameo.com/books/001789449fb5efbfc17c9>
<1% - https://issuu.com/jennypnfdluptaeb/docs/la_sistematizaci_n_de_las_experien
<1% - https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-68512010000100005
<1% - <https://www.monografias.com/trabajos15/capital-humano/capital-humano.shtml>
<1% - <https://www.juanmerodio.com/que-es-para-ti-la-transformacion-digital/>
<1% - <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-tecnologia-y-la-innovacion-su-evaluacion-y-mejora/>
<1% - <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/planificacic3b3n-de-politicas-y-programas-sociales.pdf>
<1% - <https://consejotecnologico.com/como-iniciar-la-transformacion-digital-en-su-empresa-6-consejos/>
<1% - https://documentop.com/estudio-nacional-exploratorio-descriptivo-de-trata-de-_5a04d2b81723ddc15a678462.html
<1% - http://www.puertos.es/es-es/Documents/guia_gestion_energetica_puertos_firmada.pdf
<1% - https://mafiadoc.com/unidad-iii-redaccion-de-documentos-ejecutivos-y-tecnicos_59c4dda91723dd2a1c99f717.html
<1% -

<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>
<1% - <https://es.scribd.com/document/367923840/Libro-Eladio>
<1% - <https://es.scribd.com/document/322881262/CRUZ-OLIVARES-GONZALEZ-Metodologia-de-La-Investigacion-2014>
<1% - <https://empresamundoglobalyadaptacionalcambio.blogspot.com/2011/08/nuevo-escenario-de-colaboracion-en-las.html>
<1% - <http://eprints.uanl.mx/9784/1/Libro%20Formaci%C3%B3n%20por%20Competencias.pdf>
<1% - <https://www.gestiopolis.com/elaboracion-del-perfil-de-competencias-laborales-caso-de-una-empresa-web/>
<1% - <https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>
<1% - <https://es.scribd.com/document/405330784/la-planificacion-de-las-intervenciones-publicas-cordoba-2010-pdf>
<1% - http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/iturrieta_f/sources/iturrieta_f.pdf
<1% - https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/ibercaja-reune-plantilla-poner-foco-cliente_1058038.html
<1% - <https://www.ofehi.com/convierte-tus-problemas-en-oportunidades-de-negocios/>
<1% - https://issuu.com/cristianrodriguez21/docs/la_problematika_de_los_grupos_vulnerables
<1% - https://www.researchgate.net/publication/294893111_Aplicacion_de_los_elementos_y_conceptos_basicos_del_diseno_grafico_en_la_identidad_visual_del_proyecto_Gotas_de_Vida
<1% - <https://viralmaximo.net/no-se-que-hacer-con-mi-vida/>
<1% - https://documentop.com/gestion-de-proyectos_599bafd51723dd3807e1fbd5.html
<1% - <https://www.monografias.com/trabajos95/intervencion-desarrollo-equipos-trabajo-supuesto-practico/intervencion-desarrollo-equipos-trabajo-supuesto-practico.shtml>
<1% - <https://medium.com/@guzaraya/la-era-l%C3%ADquida-de-la->

transformaci%C3%B3n-digital-a0d5d3dbf97b
<1% - <https://derechoaduaneroargention.blogspot.com/2014/11/las-10-causas-que-explican-la-caida-de.html>
<1% -
<https://www.aiu.edu/publications/student/spanish/teoria%20de%20las%20organizaciones.htm>
<1% - <https://es.scribd.com/document/386509635/Coaching-El-Metodo-Para-Mejorar-El-Rendimiento-de-Las-Personas-John-Whitmore>
<1% - <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
<1% - <https://es.scribd.com/document/139944927/resistencia-al-cambio-pdf>
<1% - https://groups.google.com/d/topic/mbmmeso2008/_JNIVY-pngs
<1% - <https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO21075/telecapacitados.pdf>
<1% -
https://www.researchgate.net/publication/311798893_Impacto_del_Clima_Organizacional_en_la_Rotacion_del_Personal_Evidencia_en_Sector_Desarrollo_de_Software
<1% - http://docshare.tips/tesis-doctoral-tulio-anzola_574dca48b6d87f411f8b5dab.html
<1% - <https://www.trespa.com/es/page-es/trespa-y-la-sostenibilidad>
<1% - <https://es.scribd.com/doc/38357725/Proyecto-Cementerio>
<1% - https://html.rincondelvago.com/direccion-estrategica-de-la-empresa_2.html
<1% - <https://www.gestiopolis.com/fijacion-precios-valor-cliente/>
<1% - <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-la-innovacion-como-proceso-su-S2215910X1600015X>
<1% - <https://es.scribd.com/doc/47429622/INVESTIGACION-DESCRIPTIVA>
<1% - <http://www.dsacchile.cl/calidad/nos-acreditamos-en-scrum/>
<1% -
https://www.researchgate.net/publication/276949771_El_Cuadro_de_Mando_Integral_como_Herramienta_de_Gestion_Estrategica_del_Conocimiento
<1% - https://documentop.com/desarrollo-de-la-creatividad-monografiascom_59f3695b1723dd944f12555d.html
<1% - <https://www.monografias.com/trabajos41/inventario-riesgos-hotelera/inventario-riesgos-hotelera2.shtml>
<1% - <https://www.monografias.com/trabajos89/disenar-programa-evaluar-liderazgo-gerente/disenar-programa-evaluar-liderazgo-gerente.shtml>
<1% - <https://html.rincondelvago.com/apatia-en-la-oficina.html>

<1% -

https://www.aragon.es/documents/20127/6130241/0_RESUMEN_+PRENSA.pdf/3d72f2c8-4805-990f-2a30-c32f4a437ce5?version=1.0&t=1563626508646

<1% - https://issuu.com/luzverdad/docs/herramientas_de_evaluacion_2011

<1% - <https://es.scribd.com/document/393492655/Estrategias-pdf>

<1% - <http://www.dgcomunicacion.com/articulo/conoces-estos-30-buscadore-especializados>

<1% - [https://centroestudios.mineduc.cl/wp-](https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Informe-Final_-Verónica-López.pdf)

[content/uploads/sites/100/2017/07/Informe-Final_-Verónica-López.pdf](https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Informe-Final_-Verónica-López.pdf)

<1% - https://issuu.com/cife/docs/libro_competencias_y_educacion

<1% - <https://html.rincondelvago.com/direccion-estrategica-de-la-empresa.html>

<1% - https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_189963.pdf