

DESAFÍOS PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE LÍDERES DE PROCESOS FRENTE A  
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN CENTROS GLOBALES DE SERVICIOS  
COMPARTIDOS LOCALIZADOS EN MEDELLÍN

YESICA PAOLA DIAZ THERAN

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GESTIÓN INTEGRAL POR PROCESOS  
MEDELLÍN  
2021

DESAFÍOS PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE LÍDERES DE PROCESOS FRENTE A  
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN CENTROS GLOBALES DE SERVICIOS  
COMPARTIDOS LOCALIZADOS EN MEDELLÍN

YESICA PAOLA DIAZ THERAN<sup>1</sup>

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Gestión Integral por  
Procesos

Asesor temático: Robinson Valderrama Bustamante  
Asesor metodológico: Jonny Javier Orejuela Gómez PhD

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GESTIÓN INTEGRAL POR PROCESOS  
MEDELLÍN  
2021

---

<sup>1</sup> Administradora de Empresas y Profesional en Mercadeo de la Universidad de Medellín. Candidata a Magíster en Gestión Integral por Procesos.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. OBJETIVOS.....	10
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
2. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES .....	11
2.1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA APROXIMACIÓN A SU ESTADO DEL ARTE.....	11
2.2. CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC): LA EVOLUCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO.....	14
2.2.1. Centros de servicios compartidos en Colombia y en Medellín .....	16
2.3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL: CONTEXTUALIZACIÓN.....	18
2.3.1. Habilitadores de la transformación digital.....	20
2.3.2. Transformación digital y modelo de negocio.....	22
2.4. LIDERAZGO: COMPONENTE CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA ERA DIGITAL .....	25
2.4.1. Liderazgo 4.0: El líder de la era digital .....	28
2.4.2. Gestión del cambio organizacional.....	31
2.4.3. Actitudes positivas frente al cambio.....	32
2.4.4. Actitudes negativas frente al cambio.....	32
3. MÉTODO .....	35
3.1. TIPO DE ESTUDIO .....	35
3.2. PARTICIPANTES.....	35
3.3. INSTRUMENTO.....	36
3.4. PROCEDIMIENTO.....	37
3.5. RESULTADOS .....	37
3.6. CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS .....	38
3.7. NOCIÓN Y PERCEPCIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS .....	39
3.8. RETOS PROFESIONALES Y PERSONALES PERCIBIDOS POR LOS LÍDERES DE PROCESOS DURANTE EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	42
3.9. ACTITUDES PERCIBIDAS POR LOS LÍDERES DE PROCESOS FRENTE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	46

3.10. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	48
3.11. DESAFÍOS EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA NUEVA NORMALIDAD DURANTE EL COVID-19 Y EL POSTCOVID-19 .....	50
4. CONCLUSIONES.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
ANEXOS .....	63

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Digital Business Transformation and Digital Optimization Impacts .....	22
Tabla 2 Business Model Component Questions.....	23
Tabla 3 Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información .....	36
Tabla 4 Datos sociodemográficos de los líderes entrevistados .....	38

## **LISTA DE GRÁFICAS**

Figura 1 Digital Business Maturity Model: 9 Essential Competencies to Assess Digital Business Maturity .....	24
Figura 2 Matriz liderazgo situacional.....	28
Figura 3 Matriz liderazgo 4.0 .....	30
Figura 4 Actuaciones personales del líder requeridas frente a los desafíos adaptativos .....	34

## RESUMEN

*Objetivo.* Identificar los desafíos percibidos por los líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín. *Método.* Estudio cualitativo, descriptivo y transversal mediante la metodología de estudio de caso aplicado mediante una entrevista semiestructurada realizada a 10 líderes que laboran en centros globales de servicios compartidos en Medellín que actualmente se encuentren involucrados en procesos de transformación digital. *Resultados.* En las compañías donde se realizó el estudio, las cuales cuentan con su centro de servicios compartidos, se lograron evidenciar los beneficios de contar con una estrategia en transformación digital establecida. La gran mayoría de los empleados conocen de su estrategia, lo que les permite comunicarse en un mismo lenguaje y alinear esfuerzos. Adicionalmente, muchos de los retos que enfrentan los líderes hoy no están solamente relacionados con el talento humano y la cultura, pues también se suman a estos el entendimiento de cómo las nuevas tecnologías digitales proveen capacidades a la organización. *Conclusiones.* Los líderes de procesos se enfrentan a retos en cuatro grandes dimensiones, tales y como la estrategia, el recurso humano, la tecnología y el cliente; este último entendido como el consumidor del servicio. Estos retos tienen implicaciones que deben ser abordadas mediante la gestión del cambio, el liderazgo y la cultura organizacional, teniendo como objetivo disminuir las tensiones y lograr un mejor abordaje de los desafíos, para estar mejor preparados para los requerimientos de un mercado que hoy está bajo un nuevo escenario denominado nueva normalidad.

*Palabras clave:* transformación digital, centro de servicios compartidos, liderazgo y gestión del cambio

## ABSTRAC

*Objective.* Identify the challenges perceived by process leaders in the face of digital transformation in global shared services centers located in Medellín. *Method.* Qualitative, descriptive, and cross-sectional study through the case study methodology applied through a semi-structured interview conducted with 10 leaders who work in global shared services centers in Medellín who are currently involved in digital transformation processes. *Results.* In the companies where the study was carried out, which have their global shared services centers, it was possible to demonstrate the benefits of having an established digital transformation strategy. Most employees know their strategy, allowing them to communicate in the same language and aligning efforts. Additionally, many of the challenges that leaders face today are not only related to human talent and culture, but also the understanding of how new digital technologies provide capacities to the organization. *Conclusions.* Process leaders face challenges in 4 large dimensions, such as strategy, human resources, technology, and the client; this last one understood as the consumer of the service. These challenges have implications that must be addressed through change management, leadership, and organizational culture, aiming to reduce tensions and obtain a better approach to challenges, to be more prepared for the requirements of a market that today is under a new scenario called the “new normal”.

*Keywords:* digital transformation, global shared services centers, leadership, and change management

## INTRODUCCIÓN

La cuarta revolución industrial se ha caracterizado por la integración de tecnologías digitales a la producción de bienes y servicios que impactan las actividades diarias de la organización. Todo esto con el fin de liberar al hombre de trabajos repetitivos y de poco valor añadido. Mediante la implementación de la tecnología, estas tareas se vuelven rápidas y mucho más productivas, permitiendo contribuir a tener un mejor desempeño operacional y al cumplimiento de la estrategia organizacional.

El gran reto en el siglo XXI para muchas compañías es la adaptación y adopción de sus procesos a esta nueva dinámica empresarial abordada desde un nuevo concepto también revolucionario llamado transformación digital, que no se refiere explícitamente a la adquisición de *software* o *hardware* para la automatización de procesos, sino a una metamorfosis integral. Una dinámica que nace desde la estrategia corporativa, permeando la cultura y la arquitectura empresarial y que, por tanto, trae consigo implicaciones en el ámbito organizacional, humano y social.

Los centros de servicios compartidos como unidad de negocio han sido el modelo implementado desde finales de la década de los 80 por aquellas compañías que tienen como objetivo principal la reducción de costos (EY y ProColombia, 2016). No obstante, este modelo no es ajeno a los cambios del entorno; por el contrario, su estructura por procesos, centralización global y segregación de responsabilidades, al igual que la implementación de los principios de mejora continua, los convierte en un escenario propicio para la integración de estas tecnologías, que comprenden la colaboración de los seres humanos con sistemas ciberfísicos presentes en la era digital.

Los líderes de procesos son el recurso humano directamente implicado en la puesta en marcha de estas estrategias de transformación. La gran mayoría de ellos se han visto retados a nivel personal y profesional en esta nueva era, donde se mezclan las características de cohortes generacionales como los *millennials* y *centennials*, que son grupos poblacionales con necesidades y perspectivas diferenciadoras entre ellas, que exigen metodologías innovadoras para la ejecución exitosa de procesos y proyectos.

Para ello, el presente trabajo comprende una revisión bibliográfica de las referencias conceptuales de alcance local e internacional pertinentes al estudio, en el intento por hallar los estudios y las tendencias desde una fundamentación teórica y, a su vez, descubrir patrones experienciales y percepciones de los líderes de procesos que actualmente laboran en varios centros de servicios compartidos tanto de alcance global como regional, mediante la aplicación de una entrevista. Cabe anotar que el estudio de investigación se comenzó a elaborar antes de iniciar el aislamiento por efectos de la pandemia y que muchos de los estudios referidos se llevaron a cabo con anterioridad; sin embargo, lo que esta nueva condición de trabajo podría mostrar es que la centralización y estandarización de servicios es cada vez más importante para la productividad, normalización y eficiencia de las organizaciones

Por consiguiente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son los desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los Centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín?*

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar los desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la noción que los líderes de procesos tienen acerca del término transformación digital, y su percepción de la transformación digital en su organización.
- Identificar cuáles son los retos profesionales y los personales a los cuales se enfrentan los líderes de los centros de servicios compartidos, derivados del proceso de transformación digital en su área.
- Identificar cuáles son las actitudes percibidas por los líderes de procesos frente a la transformación digital de los centros de servicios compartidos.
- Comprender cuáles son los factores que intervienen en el proceso de transformación digital de los centros de servicios compartidos en Medellín.
- Explorar cuáles son los desafíos asociados a la transformación digital en los centros de servicios compartidos en la nueva normalidad.

## 2. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

### 2.1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA APROXIMACIÓN A SU ESTADO DEL ARTE

Una vez establecida la pertinencia de la investigación, es propicio indagar sobre la transformación digital, enfocada a identificar los desafíos percibidos frente a esta coyuntura por los líderes de centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín. Este apartado pretende explorar los estudios, investigaciones y publicaciones, entre otros, realizados sobre transformación digital, mediante el rastreo de información encontrada en bases de datos bibliográficas y en búsquedas en la web, como mecanismo de referencia.

Con respecto a los *problemas* abordados, se encontraron estudios tales y como *Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade*, de F. Mahmood, A. Z. Khan y M. B. Khan (2019), en el cual se hizo una minería de la literatura, que permitió identificar las palabras relacionadas con las categorías: fracaso, reto, impacto y beneficio de la transformación digital, encontradas en las búsquedas bibliográficas correspondientes a la década comprendida entre 2008 y 2018. Igualmente, el estudio *Early evidence of digital labor in accounting: Innovation with Robotic Process Automation*, de Kokina y Blanchette (2019), en el que se enmarcan los beneficios de la automatización en procesos transaccionales y transversales a nivel empresarial. Así mismo un análisis sobre *Leadership Problems relating to Complex transformation*, de Kazim (2019), donde se relacionan la transformación digital y los estilos de liderazgo frente al complejo proceso de transformación. Asimismo, el artículo *La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital*, de Muñoz, Sebastián y Núñez (2019), publicado en la revista *Prisma*, en el que se establece que la transformación digital no puede entenderse sin la transformación de la cultura organizacional. Asimismo, se indagó sobre la trascendencia de contar con una cultura corporativa basada en una estrategia de transformación digital, y su estrecha dependencia con el éxito de la adopción de un nuevo modelo de negocio apalancado por las tecnologías de la industria 4.0, revelada en el artículo *Impact of Digitalization in Business World*, de Ilcus (2018), buscando evidenciar la importancia de la alineación de los objetivos estratégicos corporativos con miras a evitar el

fracaso en el ciclo de vida del proceso de transformación digital en las empresas. Por último, el *Informe de la Encuesta Transformación Digital 2019* (Andi, 2020), de Colombia, elaborado por la Vicepresidencia de Transformación Digital de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi).

En cuanto a los centros de servicios compartidos, Deloitte (2019) publica cada dos años los resultados de una encuesta que permite evidenciar el crecimiento y la evolución de los modelos de servicios compartidos por empresas a nivel internacional. Por otra parte, los estudios tanto a nivel de Latinoamérica como local son realizados por EY y ProColombia (2016). En estos estudios se indica el crecimiento de este modelo de negocio en el mercado regional enfocado principalmente en servicios de finanzas, donde la automatización de procesos es creciente, logrando así disminuir los errores y tener mayor eficiencia, beneficios que son finalmente trasladados al negocio, y que aumentan el nivel de satisfacción de los *stakeholders*.

En lo que corresponde al *marco de referencias*, son varias las categorías de análisis que se presentan en las investigaciones y artículos consultados, los cuales mantienen entre sí una estrecha correspondencia; por ejemplo, transformación digital, digitalización y automatización (Kokina & Blanchette, 2019; Mahmood y otros, 2019; Muñoz y otros, 2019), liderazgo, cultura corporativa, industria 4.0 y *digital leader* (Muñoz y otros, 2019; Oberer & Erkollar, 2018) y resistencia al cambio como uno de los principales problemas en la digitalización de las empresas (Capital Humano, 2019).

Los *tipos de estudio* desarrollados es su gran mayoría fueron cualitativos de corte exploratorios, de revisión sistemática de la literatura existente en bases de datos especializadas y estudios de casos (Gavilanes y otros, 2018; Kokina & Blanchette, 2019; Mahmood y otros, 2019; Rozo, 2020), aunque también se abordó un trabajo aplicado en el cual se desarrolló la matriz *4.0 Leadership Style* (Oberer & Erkollar, 2018), la cual permite identificar el tipo de líder digital a partir del análisis de las variables nivel de interés en las personas (eje Y) y el nivel de interés en la innovación y la tecnología (eje X), que permiten vislumbrar los diferentes tipos de líderes digitales existentes.

La tendencia en el abordaje de los *sujetos* fueron líderes funcionales y directivos empleados en compañías del sector privado (Kazim, 2019; Kokina & Blanchette, 2019; Muñoz y otros, 2019).

Los *instrumentos* principalmente utilizados fueron entrevistas semiestructuradas (Kazim, 2019; Kokina & Blanchette, 2019) formuladas al recurso humano involucrado en los procesos de transformación organizacional digital. También se aplicaron encuestas enviadas por vía correo electrónico, a directivos de empresas en España (Muñoz y otros, 2019) y encuestas aplicadas a compañías que actualmente operan bajo el modelo de centro de servicios compartidos local y global (Daub y otros, 2017; Deloitte, 2019; EY y ProColombia, 2016) formuladas por firmas como Deloitte, McKinsey y Ernst and Young.

Con respecto a los *principales hallazgos*, se evidencian los siguientes: durante la revisión de la literatura actual, el 17% del total de los artículos explorados, destacaron que la complejidad de los proyectos de transformación digital se debe principalmente a la falta de una estrategia eficaz (Mahmood y otros, 2019). En Colombia, el 63,5% de las compañías hoy cuenta con una estrategia digital, frente al 36,5% que no tiene estrategia digital (ANDI, 2020).

La automatización de tareas permite la eliminación de procesos innecesarios, mejorando la eficiencia; sin embargo, en el mismo análisis llevado a cabo por Kokina y Blanchette (2019) se reveló que las organizaciones se enfrentan a la complejidad de la RPA asociada a la comprensión de un proceso a nivel de pulsación de tecla y a la descripción de las fallas que podrían ocurrir en cada parte del proceso. Las organizaciones enfatizan la necesidad de nombrar personas como “dueñas de procesos”, para mejorar las habilidades de codificación del proceso y disminuir la dependencia de la TI (Kokina & Blanchette, 2019).

Más importante aún, en el hallazgo de Muñoz y otros (2019) se confirma que la transformación que propone la industria 4.0 no solo es tecnológica, sino también cultural. Por lo tanto, el modelo de negocio, los procesos, las habilidades y las competencias del recurso humano deben ser tenidos en cuenta como partes fundamentales para lograr los objetivos de la estrategia. De otra manera, su implementación podría estar condenada al fracaso. Así mismo, entender los miedos y procesos emocionales que conllevan estos procesos de cambio en el individuo deben sumergir a la organización en la búsqueda de estrategias que aborden la gestión del cambio, para minimizar la resistencia a la adopción de nuevas herramientas de trabajo.

En los resultados de la encuesta llevada a cabo en 2019 por la Vicepresidencia de Transformación Digital de la Andí (2020) se incluyeron empresas del sector manufactura y

de servicios. En las respuestas a la pregunta sobre los desafíos y barreras que enfrentan las empresas en el logro de una transformación digital exitosa se evidenció que el mayor desafío a nivel general, con un 59,2%, es el presupuesto, seguido de la falta de cultura, con 57,1%; y de desconocimiento, con 55,4%. Sin embargo, se denota que al diferenciar las empresas del sector manufacturero y las de servicios, para estas últimas, tanto la falta de cultura como el desconocimiento obtuvieron un resultado de 60,3% para cada una, lo que sobrepasa a la barrera del presupuesto si se tiene presente que “la falta de cultura se define como la inexistencia de campañas o iniciativas al interior de la organización que permitan la exploración de nuevas tecnologías” (p. 15).

## **2.2. CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC): LA EVOLUCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO**

Los centros de servicios compartidos (CSC, o SSC, por sus siglas en inglés *shared service center*) nacieron a finales de los años 80, junto con los inicios de la reingeniería de procesos (Deloitte, 2019). Este nuevo modelo de negocio fue la segregación de las actividades transaccionales y transversales de la organización, de modo tal que estas actividades se consolidaran en una nueva unidad independiente, para proveer, de manera eficiente y eficaz, sus servicios a múltiples divisiones ubicadas en otros países o regiones.

Deloitte, compañía mundial líder en consultoría para la implementación de centros de servicios, argumenta que hay cuatro aspectos importantes para analizar al momento de decidir cuáles procesos o funciones integrarán el centro de servicios compartidos: sistemas, procesos, ubicaciones y organizaciones; es decir, unidades de negocio Galaz y otros (2012). Estos aspectos permiten trazar la hoja de ruta que conduce a la individualización y caracterización de los procesos, permitiendo la fácil tipificación de desperdicios en reprocesos y de la duplicidad, que limitan la efectividad en las actividades diarias.

Los centros de servicios compartidos han evolucionado a lo largo de estas tres décadas, y han pasado de ser unidades locales a convertirse en organizaciones de servicios empresariales globales (GBS, por su siglas en inglés *global business services*), que están ubicadas, geográfica y estratégicamente, en países en los que se cuenta con mano de obra

calificada, pero a un menor costo. Esto debido a que en sus inicios la reducción de costos y gastos fue el objetivo principal del nuevo modelo de negocio.

Según Horvath, citado por Keszthelyi (2019): “El diferenciador clave es que el GBS es global, gestiona proveedores de servicios de terceros y genera valor para los clientes finales” (p. 24). Este diferenciador implica un liderazgo centralizado para la prestación de servicios globales multifunción, propiedad del proceso global, y se define por la integración de gobernanza, ubicaciones y prácticas comerciales. Naturalmente, logran proveer sus servicios a un continente o a una región. Hoy encontramos que muchos de los GBS comprenden en su alcance regiones continentales como Asia Pacífico (APAC), Europa, Medio Oriente y África (EMEA) y las Américas. Por supuesto, todo esto catapultado por el crecimiento digital, el desarrollo de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de los departamentos de tecnologías de la información, que habilitan la conectividad global.

De ahí, que el abordaje de los procesos se haya renovado para denotar la importancia de una visión unificada, desde su origen hasta su final (*end to end*), que involucra a todos los actores participantes en el flujo; es decir, que las modificaciones o mejoras no deben ser valoradas en un tramo específico (un silo, o pequeña área del proceso) dentro del flujo de trabajo, sino examinadas desde su trazabilidad integral. Es así como una buena documentación de los procesos *end to end* es la columna fundamental para las técnicas subsiguientes de modelamiento y automatización, que son de suprema importancia para evitar omitir o trasladar errores que impactan la productividad total del macroproceso. Por esta razón, la aplicación de metodologías de modelo y notación de procesos de negocio (BPMN, por sus siglas en inglés *business process model and notation*) también fueron integradas a los centros de servicios compartidos en la primera década del siglo XXI (Hampton, 2020), como una herramienta de estandarización del lenguaje de procesos y la simplificación de los flujos de trabajos ejecutados en la operación, para el entendimiento de los actores participantes en los programas de transformación.

Por consiguiente, los GBS han seguido avanzando conforme evolucionan las economías y consumidores, se adoptan las nuevas tecnologías y se acortan los ciclos del servicio. Las áreas de mejora continua y excelencia operacional son los impulsores de la metamorfosis estratégica de los GBS, los cuales ahora enfrentan un reto mayor al aprovechar la abundancia de tecnologías de la era digital, característica principal de la cuarta revolución

industrial, y, como resultado, los centros de servicios compartidos se encaminan a convertirse en centros de inteligencia de negocios (IBS, por sus siglas en inglés *intelligence business service*).

La industria 4.0 busca la integración de los seres humanos con la robótica. De acuerdo con Tjeerd de Waar, citado por Keszthelyi (2019): “Las últimas tecnologías digitales se integrarán en el modelo de proceso global de extremo a extremo. IBS adoptará soluciones empresariales ágiles y rediseñará la organización con capacidades digitales, que estarán presentes en todas las funciones de la organización” (p. 24). Este es un enfoque en transformación funcional y digital que se contrasta con los resultados obtenidos en la encuesta bianual de centros de servicios compartidos realizada por Deloitte (2019), donde el 53% de los CSC y de los GBS se enfocarían mayoritariamente en el aumento del uso de la robótica, y un 49%, en el aumento del enfoque de la experiencia digital para los próximos años.

Esta nueva dinámica empresarial presume mayor retención del recurso humano para asegurar la conservación y transferencia del conocimiento. A partir del 2015, el papel jugado por los líderes de procesos es reconocido dentro del escenario organizacional como factor clave en el éxito de la estrategia digital. *Global Process Owner (GPO)* llega a ser el nuevo rol responsable de la administración de los procesos a nivel global (Hampton, 2020), creando una línea centralizada encargada de liderar y ejecutar de los proyectos de transformación digital, separándolos tácticamente de la operación diaria. Este nuevo rol, comparte responsabilidad con las áreas de mejora continua automatización y excelencia operacional.

### **2.2.1. Centros de servicios compartidos en Colombia y en Medellín**

América Latina es uno de los destinos referentes para las empresas multinacionales interesadas en abrir un centro global de servicios compartidos, o GBS. Algunos de los destinos destacados de la región son Costa Rica con un 9%, México con una calificación de 8% y Colombia con un 7% (Deloitte, p. 22, 2019). En Colombia, organizaciones como ProColombia y la ANDI promueven activamente el país como destino para aquellas empresas que están en la búsqueda de implementar su centro de servicios. Por tal razón, EY y

ProColombia comparten los resultados de una encuesta que permite conocer el crecimiento de este modelo de negocio en Latinoamérica y a su vez en el país.

En la cuarta entrega de este informe, elaborado en el 2019, dedicaron un capítulo específico a Colombia, con el fin de denotar la evolución de los centros de servicios compartidos en el país. En esta encuesta participaron 40 compañías colombianas que operan bajo este modelo de negocio. El resultado en cuanto a la ubicación geográfica de los centros de servicios arrojó que Bogotá tiene 62% de los CSC, seguido por Medellín, con el 28%; y por Barranquilla y Cali, con una participación por debajo de los dos dígitos.

Cabe denotar que los sectores de la industria principalmente atendidos son los de producción, consumo masivo y distribución, con un 20%, tales y como el Grupo Nutresa y el Grupo Éxito; el sector de la construcción, con un 12%, con empresas como Holcim y Grupo Argos; el sector de tecnología, con un 10%; servicios, con un 10%, y energía, con un 7%.

Los resultados también demuestran que el 28% de los centros de servicios realizan sus procesos *in-house*; es decir, directamente donde el cliente, y el 72% se apoyan en terceros para realizar sus procesos compartidos; es decir, operan con un modelo híbrido (EY y Procolombia, 2019, p. 22). Los servicios son prestados principalmente en los idiomas inglés, español y portugués.

En Medellín, según el informe de gestión del plan de desarrollo 2016-2019, de la alcaldía de Federico Gutiérrez “Medellín Cuenta con Vos” (Alcaldía de Medellín, 2019), durante ese cuatrienio se crearon 12.911 empleos, de los cuales un 63,4% se relacionaban con la industria 4.0, entre las cuales se encuentran: empresas de *software* y servicios IT, BPO&O, centros de innovación, contenidos digitales y centros de servicio compartidos. La inversión nacional y la extranjera en la región ascendió a USD 1.203,95 millones, donde se destacan empresas como UPS, Stanley Black and Decker y Globant, entre otras.

Los nuevos retos en cuanto a la estrategia detallan la transformación digital y la innovación como principal prioridad para estas compañías, con un resultado del 68% (EY y Procolombia, 2019, p. 17); es decir, que los centros globales de servicios compartidos en Colombia no son ajenos a la dinámica internacional y que, por el contrario, buscan asegurar su crecimiento y su continua contribución las unidades de negocio atendidas.

### **2.3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL: CONTEXTUALIZACIÓN**

La rapidez con la que las empresas deben responder a los retos del mercado ha significado el desarrollo de nuevos modelos de negocios, modelos de operación y modelos de entrega de servicios, los cuales están sustentados en una estrategia digital como resultado de la cuarta revolución, pero que se han visto acelerados por los efectos de la pandemia. Las compañías deben tomar una decisión crucial que no da espera ante el aumento de la demanda, de un consumidor omnicanal y de una competencia feroz; sin embargo, “mientras que la velocidad de crecimiento de la tecnología es exponencial, las organizaciones y la sociedad en general nos movemos con una velocidad de cambio lineal” (Sánchez, 2016), así que el impacto de estas tecnologías sobre las organizaciones es trascendental.

Cada revolución industrial en la historia de la humanidad se ha caracterizado por la inserción de una nueva tecnología que se vuelve disruptiva frente a la anterior, y por incorporar una modificación en el hacer.

Según Mahou y Díaz (2018), las tres revoluciones anteriores se han distinguido por:

En la primera revolución industrial, la aplicación de la máquina de vapor en los procesos productivos significó mayor productividad, una concentración industrial y el inicio del proceso de abandono del medio rural. En la segunda revolución industrial, con la llegada de la electricidad y la fabricación en cadena, de nuevo se incrementó la productividad y el trabajo repetitivo, continuando la concentración en urbes industriales. En la tercera revolución industrial, con la introducción de robots en la industria y sistemas de producción de mejora continua, se alcanzó un nuevo salto en el incremento de la productividad y un aumento de la concentración de población en grandes ciudades. (p. 97).

De acuerdo con Rozo (2020), la cuarta revolución industrial se caracteriza porque:

Describe la digitalización de los sistemas y de los procesos industriales, y su interconexión mediante el Internet de las Cosas y el Internet de los Servicios, para conseguir una mayor flexibilidad e individualización de los procesos productivos. Está compuesta de tecnologías avanzadas, por lo que las soluciones son flexibles, inteligentes y totalmente autónomas (p. 179).

El mundo de hoy habla de *transformación digital*, un concepto que en los últimos cinco años (desde 2015) ha venido siendo investigado cada vez más; sin embargo, con el fin de evitar caer en ambigüedades o confusiones con conceptos cercanos, es necesario revisar, el significado de *transformación digital*. Según Sánchez (2016): “En *Íncipy* entendemos la transformación digital como: La reorientación de toda la organización, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente” (p. 7).

Quizás una de las más completas definiciones de transformación digital es la que plantean Ismail, Khater y Zaki (2017), citados por Fernández (2020), la cual argumenta:

Es el proceso a través del cual las compañías hacen converger múltiples y nuevas tecnologías, mejoradas con conectividad ubicua, con la intención de alcanzar desempeños superiores y una ventaja competitiva sostenida, mediante la transformación de múltiples dimensiones del negocio, incluyendo el modelo de negocio, la experiencia del cliente (con énfasis en los productos y servicios habilitados digitalmente) y las operaciones (procesos y toma de decisión), y simultáneamente impactando en las personas (incluyendo habilidades, talento y cultura) y en las redes (cadena completa de valor). (p. 11).

Lo interesante de esta definición es que los autores incluyen las diferentes aristas impactadas por la transformación digital, desde lo tecnológico hasta el negocio y el ser humano. Debido a que la transformación digital debe ser entendida desde un cambio cultural que permita la apertura de la compañía a la adopción de las nuevas tecnologías, y cómo ellas habilitan el modelo de negocio apalancando su competitividad. Por lo tanto, es un concepto mucho más amplio, que constituye una metamorfosis organizacional basada en la integración del mundo digital con el biológico y físico, donde el ser humano comparte tareas con la robótica, interactúa y les proporciona información en tiempo real a los entes cibernéticos y, finalmente, acrecienta su potencial por encima de sus limitaciones humanas mediante el uso de procesos automatizados para entregarles valor a la organización y a sus clientes.

Por lo anterior, según Ilcus (2018):

Aunque las tecnologías y los procesos son componentes claves en la Transformación digital, el hallazgo principal que revelan estos estudios es que la

Transformación digital está más relacionada con un cambio organizacional, una transformación cultural y con un enfoque cada vez más centrado en el cliente.

Sin embargo, existen conceptos cercanos que guardan estrecha relación y que se utilizan a diario sin discriminación, como homólogos del término en las organizaciones, pero que difieren ampliamente entre sí; por ejemplo, digitalización y automatización. La digitalización *per se* significa, simplemente, la conversión de información análoga en información digital (Kokina & Blanchette, 2019). La automatización, por su parte, es la imitación de procesos usando tecnología, con el fin de reducir la interacción manual y las intervenciones humanas (Davenport & Redman, 2020). Por lo tanto, estos términos son diferentes al concepto de transformación digital.

Por otra parte, los autores han encontrado que en la transformación digital existen habilitadores. En el artículo *Digital Transformation comes down to talent in 4 key areas* de Davenport y Redman (2020) publicado en *Harvard Business Review*, se desarrollan cuatro áreas clave donde el talento de la empresa se convierte en el factor crucial para el éxito de una verdadera transformación digital, que se describen a continuación.

### **2.3.1. Habilitadores de la transformación digital**

1. *Tecnología*. Algunas de las tecnologías presentes en la era digital son *big data*, *chat BOT*, internet de las cosas, *block chain*, inteligencia artificial y *cloud*, entre otras. No será suficiente el hecho de tener un departamento de Tecnologías de la Información (TI) en la organización. Será entonces necesario contar con expertos en tecnologías de la era actual. Las compañías hoy en día crean grupos interdisciplinarios donde convergen expertos digitales con conocimientos especializados en diferentes capas del desarrollo de la solución; por ejemplo, un desarrollador del *front end*, *back end*, arquitectura, etc. También es primordial que los expertos cuenten con sensibilidad para entender las necesidades del negocio, capacidad para evidenciar la generación de valor para el modelo de negocio que trae consigo la integración de la nueva tecnología, visión holística del proceso que se vaya a impactar y actitud de servicio para atender las futuras necesidades en cuanto a mejoras del producto, con el fin de ajustarlo a los cambios.

2. *Data*. La toma de decisiones asertivas, así como la necesidad de darle respuestas ágiles al mercado han sobre-evidenciado el desconocimiento que muchas

organizaciones tienen acerca de la importancia de los datos, y más aún de la baja calidad de estos. Contamos hoy con datos estructurados, semiestructurados y no estructurados, que solo generan valor cuando son debidamente manipulados e integrados. Muchas de las compañías se encontraron frente a la realidad de contar con varios sistemas de información que no se comunican entre sí. El conocimiento sobre la captura, clasificación, almacenamiento, manipulación, herramientas de reportes y análisis de grandes ecosistemas de datos son de suprema relevancia para apalancar las tareas diarias de los colaboradores, y también para proveer modelos prospectivos para proyectar los posibles cambios del mercado, en el corto, mediano y largo plazo, y dotar a la compañía de la capacidad de establecer planes para abordar los posibles escenarios.

3. *Procesos.* La transformación digital requiere una visión de proceso holística, desde su inicio hasta su fin, entender la calidad del insumo entregado y a la vez recibido por los equipos que intervienen en el proceso, para no hacer un abordaje por silos como se mencionaba anteriormente, sino para concebirlo como un todo. Según Davenport y Redma (2020), es relevante reconocer: “Cuando la mejora incremental del proceso es suficiente y cuando es necesaria una reingeniería radical del proceso” (p. 4). Impulsar que las tareas repetitivas y monótonas sean ejecutadas por soluciones tecnológicas dota al proceso con capacidad para absorber actividades con un nivel de dificultad mayor o para ampliar su alcance geográfico, proveyendo a los empleados de disponibilidad para enfocarse en tareas de análisis y toma de decisiones de mayor impacto.

4. *Capacidad de adaptación al cambio organizacional.* Este dominio se enfoca, sin lugar a dudas, en los elementos del ser humano, a partir de la cultura. Desarrollar habilidades blandas que permitan una adaptación menos traumática es la clave para el éxito, donde la comunicación, el liderazgo, la formación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la gestión del tiempo y la innovación, entre otros, son relevantes para la puesta en marcha de la transformación digital. Partiendo desde la gestión del cambio en la cultura de la organización que les permita a los individuos comprender la importancia de su participación y su inclusión en el proceso, para generar conciencia sobre los beneficios de la transformación, y disminuir la resistencia a la adopción de nuevas metodologías de trabajo donde se integran sistemas ciberfísicos.

### 2.3.2. Transformación digital y modelo de negocio

El objetivo principal de una transformación digital es impactar el modelo de negocio a través de su propia reingeniería, alineado con la estrategia digital de la compañía para el aseguramiento de su continuidad (tabla 1). Un modelo de negocio proporciona el modelo de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Los atributos de un modelo de negocio son: cliente, propuesta de valor, finanzas y capacidades (Geschickter, Moyer & Lopez, 2020). La transformación digital del negocio es definida por Zhang, Moyer y LeHong (2020) como: “El proceso de explotación de las últimas tecnologías y prácticas digitales para crear un nuevo modelo de negocio digital sólido” (p. 9), lo cual difiere del término de optimización digital entendido como el proceso de usar tecnología digital para mejorar las operaciones existentes, procesos y modelos de negocio (Geschickter y otros, 2020).

**Tabla 1**

*Digital Business Transformation and Digital Optimization Impacts*

<b>Business Model Element</b>	<b>Digital Business Transformation</b>	<b>Digital Optimization</b>
Customer	Reach new or transform existing	Improving existing channels
Value Proposition	Pure digital or digital-physical hybrid	Digitally enhanced or enabled physical
Capabilities	Technology-based	Technology-enabled
Financial Model	New revenue sources, new cost base, intangible assets	Premium pricing, reduced costs, optimized physical assets

*Nota.* Tomada de Leverage Business Models to Guide Digital Business Transformation. *Gartner Information Technology Research* (Geschickter y otros, 2020, p. 6).

De acuerdo con Zhang, Moyer y LeHong (2020) un negocio digital es, a su vez: “Una organización, o una unidad dentro de una organización, cuyo conjunto de productos y el modelo de negocio solo son posibles mediante el uso de información y tecnología digital” (p. 9), siendo este último el estado ideal de la transformación digital para una organización.

Geschickter y otros (2020) consideran que, infortunadamente: “El problema es que el 80% de los directores ejecutivos aún no han cambiado su modelo de negocio, a pesar de las importantes inversiones en soluciones digitales” (p. 5); es decir, muchas de las operaciones

son meramente habilitadas por tecnologías digitales, pero no están contribuyendo directamente a la generación de valor para cada una de las partes involucradas que convergen en la organización.

Para lograr la evolución al modelo de negocio digital, es necesario iniciar con la reevaluación y redefinición mediante un diagnóstico de lo que se debe mantener porque es parte esencial del Core del negocio, lo que se debe eliminar y aquello a reformular en cada uno de los atributos del modelo de negocio. En el artículo *Leverage Business Models to Guide Digital Business Transformation* (Geschickter y otros, 2020) se estableció una serie de preguntas a responder con el fin de facilitar la evaluación del estado actual del modelo de negocio y así proveer un diagnóstico sólido para su reconfiguración, estas preguntas se presentan en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Business Model Component Questions*

<b>Model Component</b>	<b>Example Questions</b>
<b>Value Proposition</b>	Can we create a new digital product that is derived from existing resources, such as data and analytics as a service?
	Are there opportunities to transform physical products by adding digital capabilities, such as IoT or augmented reality?
<b>Customers</b>	Can we use digital delivery capabilities to make unattractive segments of the market profitable to serve?
	Do new digital value propositions enable us to enter new geographies without making significant direct investments in facilities and people in those regions?
<b>Capabilities</b>	Can we leverage current capabilities to create and deliver new value propositions with minimal investments?
	What new capabilities do we need to put in place to create and deliver our new value proposition?
<b>Financial Model</b>	What price will target customers pay? What is the anticipated unit cost and the resulting gross profit margin?
	Can we use our existing financial resources and asset base to deliver our new value proposition or do we need to do a capital raise?

ID: 335981 © 2018 Gartner, Inc.

*Nota.* Tomada de *Leverage Business Models to Guide Digital Business Transformation*. *Gartner Information Technology Research* (Geschickter y otros, 2020, p. 10).

Una vez, las preguntas hayan sido resueltas se contará la visión de transformación digital requerida para lograr la evolución a un modelo de negocio digital, que provea la

compresión los vacíos actuales y los requerimientos que se necesitarán para llegar al estado deseado.

Finalmente, Iyengar, Chhabra y Tyler (2020) han identificado nueve competencias esenciales de un modelo de negocio digital en la fase de madurez, las cuales se describen a continuación en la figura 1.

### Figura 1

*Digital Business Maturity Model: 9 Essential Competencies to Assess Digital Business Maturity*



*Nota.* Gráfica tomada de *Gartner Information Technology Research* (Iyengar y otros, 2020).

En resumen, estas competencias combinan los dominios de la tecnología, el negocio y el recurso humano. La sinergia debe darse entre ellas mediante el establecimiento de indicadores y metas interrelacionados, que permitan la articulación y el engranaje colectivo de la arquitectura empresarial y digital, y así potenciar la creación, entrega y captura de valor. Las nueve competencias esenciales definidas por Iyengar y otros (2020) deben ser desarrolladas sin detrimento de las demás, para así lograr la madurez del modelo digital del negocio.

## **2.4. LIDERAZGO: COMPONENTE CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA ERA DIGITAL**

Un proceso de transformación confronta el *statu quo* en las organizaciones, lo que exige que sus integrantes salgan de la zona de comodidad. Esto despierta tensiones que pueden ser de tres tipos: intrapersonales, es decir aquellas que afectan internamente al individuo, tales y como la angustia, el estrés y la inseguridad; interpersonales, es decir, aquellas que se generan entre miembros, tales y como las necesidades de reconocimiento o aceptación; por último, las intergrupales, que se generan entre los grupos o equipos de una misma compañía.

Identificar, gestionar y disminuir estas tensiones son algunos de los retos a los que se enfrentan los gestores del cambio, ya que estas producen resistencia a la incorporación de nuevas prácticas o haceres. Hay que tener en cuenta que la gestión del cambio en las organizaciones no es un proceso tácito y fácil de poner en práctica. Como bien es definido por Manrique y otros (2016): “Mientras no se resuelva el conflicto, las personas involucradas sentirán angustia y displacer, y el resultado de ello será la baja productividad” (p. 188), lo que, a su vez, impacta el éxito del proceso.

Una de las premisas que hacen parte fundamental para un despliegue exitoso del cambio organizacional es entender, mediante un liderazgo asertivo, las necesidades y expectativas de los individuos que forman parte de la organización, de modo que permitan prever las reacciones, deseos y frustraciones, para que puedan ser comprendidas y encausadas como oportunidades potenciales que dinamicen positivamente el proceso dentro de la organización, sin vulnerar al individuo.

Según el artículo *Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*, de Uribe y otros (2013), citando a Chiavenato (2009) y a Estrada (2007), en el liderazgo:

Se han desarrollado diferentes teorías y modelos alrededor del liderazgo y se ha debatido en décadas anteriores si el liderazgo responde a una característica propia del individuo o si hace referencia a una competencia o habilidad que se puede desarrollar y por tanto es susceptible de ser aprendida. (p. 56).

Sin embargo, para responder a las necesidades de los líderes y colaboradores en este nuevo escenario de cambio constante y transformación digital, se ha identificado que entre los estilos de liderazgo existentes algunos proveen mayor respaldo a los líderes en la nueva dinámica empresarial.

El liderazgo adaptativo es aquel que mira el cambio como una oportunidad constante para redefinirse y consolidarse (Hersey & Blanchard, 1974), pues comprende dos grandes etapas: la primera, es el diagnóstico de la situación actual de la compañía frente a las nuevas exigencias del mercado, y la segunda, es la acción, donde las metodologías de gestión del cambio brindan un abanico de posibilidades, para implementar según el modelo que mejor se ajuste a la empresa. Este tema es abordado más adelante.

Para hacer el diagnóstico de la empresa, según Betancur y Vanegas (2020), el proceso es dividido en tres fases:

1. *Aplicar la metodología “Ir al Balcón”*. En esta fase se busca obtener una mirada de alto nivel y, a su vez, crítica con respecto a la estructura y a cuál es el tipo de estructura de la organización, por ejemplo, mecánica simple, adhocrática, divisional, entre otras, y su identificación permitirá conocer cómo se mueven los flujos de poder, las normas y las jerarquías. También es importante analizar la cultura, para conocer en detalle cuáles son los valores, comportamientos y costumbres dentro de la organización que han sido normalizados y, por último, los automatismos, para reconocer cuáles son los principales paradigmas generalizados.

2. *Identificar los elementos técnicos y adaptativos*. Se busca identificar cómo la organización ha enfrentado problemas adaptativos en situaciones anteriores, si la empresa hace uso de su conocimiento, de sus procesos y de la estructura existente, o si, por el contrario, los modifica. Así podemos conocer qué tanta flexibilidad tiene la organización y la rapidez con la que se abordan las transformaciones.

3. *Diagnosticar el terreno político*. Se evalúan los grupos de interés de manera individual, con el fin de conocer su estado y su posible impacto. Es importante entonces indagar sobre las expectativas, el grado de participación, el nivel de compromiso, el impacto, los grados de poder, los riesgos de pérdidas (de estatus, de imagen, etc.) y si existen facciones y(o) alianzas que puedan favorecer o desfavorecer el proceso de cambio y adaptación.

Una vez iniciado el proceso de cambio, los líderes se ven enfrentados a gestionar al individuo, todas las tensiones, miedos y sentimientos mencionados. Para esto, Hersey y Blanchard (1981) proponen una metodología que se apoya en la teoría del liderazgo situacional, la cual considera que los líderes tienen un estilo de liderazgo predominante, aunque en el ejercicio de su labor también pueden incorporar actitudes comportamentales de otros tipos de liderazgo, con el fin de lograr una mejor cohesión ante las necesidades de los miembros de su equipo. Estos estilos opcionales son llamados de soporte.

Hersey y Blanchard (1974) desarrollaron el cuestionario LASI, el cual, a partir de 12 preguntas (pp. 12-13), arroja un resultado que evidencia el estilo de liderazgo del líder, que puede ubicarse en alguno de los cuatro cuadrantes (p. 26), entre los ejes (Y), enfoque en las relaciones, y (X), enfoque en la tarea, enmarcados en S1, S2, S3 y S4 (figura 2).

El nivel madurez del coequipero también debe ser evaluado según su nivel de compromiso y competencia, lo que a su vez arroja cuatro posibles estados que reflejan el nivel de madurez del empleado frente a la tarea que debe desarrollar, denominados M1, M2, M3 y M4. Lo interesante de esta teoría es que, al relacionar el nivel de madurez del empleado con respecto a la tarea y el estilo de liderazgo del líder, por ejemplo, un M1 requiere un liderazgo S1, como resultado el líder podrá ajustar su estilo de liderazgo dándole respuesta a la situación actual del empleado, lo que permite lograr hacer un mejor acompañamiento y desempeño, pues la intervención del líder se hará a demanda del coequipero (Betancur y Vanegas, 2020).

Por lo anterior, las acciones que debe tomar el líder se representan tal y como se aprecia en la figura 2.

**Figura 2**

*Matriz liderazgo situacional*



*Nota.* Diagrama tomado Betancur, S., y Vanegas, L. (2020). *Taller: Habilidades Gerenciales 19, 21, 26 y 28 de octubre de 2020.* Maestría en Gerencia Integral por Procesos. Universidad Eafit. Documento no publicado.

Es claro entender que, como líderes, se brilla cuando se hace brillar a los integrantes del equipo. Se es líder cuando se ayuda a formar otros líderes. Los resultados se obtienen en mejor medida cuando se es capaz de trabajar en sinergia, en la búsqueda de un constante encaje y ajuste de conocimientos, habilidades, destrezas y responsabilidades. Adicional, cuando los líderes son capaces de generar conversaciones movilizadoras en torno a cuestiones que generan desequilibrio en las organizaciones o en el proceso, propician posibilidades para el crecimiento y desarrollo del talento humano.

#### **2.4.1. Liderazgo 4.0: El líder de la era digital**

En este nuevo contexto también ha nacido un nuevo tipo de liderazgo, con el fin de gestionar, promover y liderar las estrategias de transformación digital establecidas por las organizaciones. Este nuevo liderazgo es llamado liderazgo 4.0, definido por Oberer y Erkollar (2018) como: “Un líder digital que puede formar equipos, mantener a las personas

conectadas y comprometidas, e impulsar una cultura de innovación, tolerancia al riesgo y mejora continua” (p. 8).

Frente a los anteriores tipos de liderazgo, el liderazgo 4.0 contiene tres características diferenciadoras, que se describen a continuación.

Primero, desde su definición, es un líder que forma equipos. En el campo de la transformación digital, estos equipos son interdisciplinarios, provenientes de diferentes áreas de la organización e incluso algunos externos a la empresa que a su vez, están compuestos por personas de conocimiento técnico (desarrolladores/ingenieros), usuarios finales, personas de la unidad de negocio o directores, entre otros. La convergencia de diversos saberes hace más complejo el proceso de comunicación, por el esfuerzo extra que se requiere para lograr el entendimiento de las necesidades propias de cada rol, así como de su lenguaje específico, con el propósito que conectar las ideas, alinear conceptos y facilitar la mutua colaboración.

Segundo, mantiene a las personas conectadas. La dinámica actual, sin duda, nos ha dejado en un escenario limitado de tiempo. Un líder digital es preciso, pragmático y conciso, y así evita la sobrecarga de su equipo de trabajo de información no relevante. Hace uso de las tecnologías disponibles para compartir información, hacer reuniones y llevar el seguimiento de los equipos y las etapas del proceso. Todo ello con el objetivo de estimular el compromiso y de impulsar la retroalimentación.

Tercero, se define como un líder que promueve la innovación, la tolerancia al riesgo y la mejora continua. La innovación se convierte en el factor clave de éxito de muchas de las mejoras a los procesos del día a día. Como líder digital, motiva a los empleados a explorar ideas sin importar qué tan viables puedan ser. Muchas de esas ideas fracasarán en su concepción, quizás en la práctica no serán factibles, pero esto no significa que el esfuerzo haya terminado; la búsqueda es permanente, por esto, es importante tolerar la frustración y estar abierto a escuchar nuevas y diferentes alternativas provenientes de cualquiera de los integrantes del equipo.

La mejora continua siempre será posible mientras el desarrollo del ser humano siga siendo en un ambiente competitivo y de supervivencia. La obsolescencia es veloz y despiadada; por consiguiente, herramientas como *brainstorming* y *design thinking*, entre otras, están tomando gran relevancia, pues promueven la creatividad y la cocreación.

En el estudio *Leadership 4.0 Digital leader in the Age of industry 4.0*, realizado por Oberer y Erkollar (2018), se obtuvo como resultado una matriz para individualizar los estilos de liderazgo 4.0 presentes en la era digital, según el nivel de interés de las variables: personas (eje Y) e innovación/tecnología (eje X) (figura 3).

### Figura 3

Matriz liderazgo 4.0



Nota. Gráfica tomada de *Leadership 4.0 Digital leader in the Age of industry 4.0* (Oberer & Erkollar, 2018).

En el estudio de Oberer y Erkollar se describen cuatro grandes categorías: *social leader* (SL), enfocado en buscar el compromiso del recurso humano teniendo en cuenta la innovación y tecnología; el *freshman leader* (FL), orientado exclusivamente a la terminación del producto, y no al recurso humano; el *technological leader* (TL), con una fuerte orientación a la innovación y a cómo la tecnología puede proveer valor, pero con bajo enfoque al recurso humano; y *el digital leader* (DL), que se centra en la capacidad de comprender cómo la tecnología afecta a las personas, y el modelo organizativo está alineado con la naturaleza humana (Durán, 1969), donde el último estado es el ideal de un líder involucrado en un proceso de transformación digital.

En síntesis, el liderazgo 4.0 define características, habilidades y actitudes trascendentales para liderar los equipos de hoy, y enumera los rasgos distintivos de un líder digital que hace uso de las herramientas digitales en el trabajo diario de gestión de recursos. Por lo tanto, conocer las características del liderazgo 4.0 dotará a los líderes tanto del

conocimiento como de las habilidades requeridas en las organizaciones actuales, que les facilitan el abordaje de los desafíos en la era digital.

#### **2.4.2. Gestión del cambio organizacional**

Según Pérez, Vilariño y Ronda (2016): “el estudio realizado por la revista Times en 200 empresas encontró que el 80% tenían planeaciones adecuadas, sin embargo, sólo el 14 % la tenían en ejecución” (p. 292). Esto hace evidente que en las organizaciones existe una dinámica interna que impide que aquello planeado no sea lo realmente ejecutado, y en esa brecha es donde ubicamos el cambio y todos los efectos que este les imprime a los empleados de las compañías. Por esto, es importante que una vez culminada la etapa de diagnóstico es necesario pasar a la acción, para que aquello planeado e identificado no quede simplemente en el papel.

Ahora bien, con base en esta contextualización, es importante aproximarnos a las definiciones que hay sobre el concepto de cambio organizacional. En el artículo *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia* (Pérez y otros, 2016), después de haber llevado a cabo un exhaustivo estudio de las definiciones propuestas entre 1943 y 2010, los autores llegaron a una definición muy interesante de este concepto, que señala: “El cambio organizacional es una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno y garantizar la mejora continua en su gestión” (p. 327).

Todo proceso de cambio comprende tres grandes momentos: la etapa de descongelamiento, donde se reconoce la necesidad de cambio; el proceso de cambio, y la implantación de las nuevas rutinas/congelamiento. Estos momentos se superponen en el tiempo, lo cual significa un desafío para la organización, pues exigen la capacidad de distinguir entre diversos contextos de acción que coexisten y que requieren tipos de respuesta focalizadas y competencias distintivas para su tratamiento (Díaz, 2016). Durante estas etapas se pueden presentar actitudes en los colaboradores las cuales es importante considerar.

### **2.4.3. Actitudes positivas frente al cambio**

Reconocer que el cambio trae consigo beneficios positivos es crucial para su éxito. Para lograr los efectos positivos del cambio en los empleados e incrementar el compromiso de ellos en el proceso de transición, es de suma importancia que los líderes les comuniquen claramente a sus empleados los cambios que se llevarán a cabo, y los beneficios en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales, al logro de los objetivos de la unidad de negocio o del departamento y, más aún, cómo estos impactarán o facilitarán su labor diaria.

La comunicación se convierte entonces en una herramienta poderosa para el manejo del cambio. En este sentido, Aujla y McLarney (2020) establecen: “Es fundamental plantear la importancia de los elementos que influyen en la comunicación, destacando que el mundo empresarial se ha percatado de la importancia que tiene la competencia del manejo de la comunicación para el éxito de las organizaciones” (p. 158). La habilidad de comunicar de manera clara y precisa el proceso de cambio, tales y como aquellos roles que participarán, las áreas de impacto, los indicadores que se establecerán y las fases de implementación, ayudarán a mitigar la incertidumbre, además de estimular e incentivar la participación de los empleados.

### **2.4.4. Actitudes negativas frente al cambio**

Cuando se habla de cambio, los seres humanos inmediatamente activamos nuestro miedo, miedo a lo desconocido, miedo a perder el control y el poder, miedo a sentir que no se tiene el conocimiento, que lo aprendido hoy es obsoleto. Una de las principales manifestaciones contra el cambio es la resistencia.

La resistencia, calificada por Lewin como fuerzas restrictivas que se mueven en dirección del mantenimiento del *statu quo* (Díaz, 2016), dificulta en las organizaciones el avance en la incorporación de nuevas tecnologías o herramientas. En el artículo *De la resistencia al cambio al estrés: los principales problemas de la digitalización en las empresas*, publicado por *Capital Humano* (2019), se enuncia: “Hay empleados que suelen concebir a la digitalización como una amenaza a su puesto de trabajo y no como una herramienta para mejorar sus funciones” (p. 52), y este temor de sentirse como menos eficiente frente a un sistema produce rechazo en las personas.

Es resumen, según Vandenberghe, citado por Aujla, S., & Mclarney, C. (2020), los efectos negativos del cambio son el estrés y aquellos relacionados con la moral. Los primeros, se manifiesta en síntomas físicos y psicológicos, los cuales afectan directamente la condición de salud del empleado y se reflejan en falta de atención, dolores musculares, dolor de cabeza e inapetencia. Los segundos, están directamente relacionados con desmotivación, falta de compromiso e inseguridad laboral.

De otro lado, para poner en marcha un proceso de cambio organizacional, hay varios modelos de gestión del cambio: el modelo de Lewins, *ADKAR*, *McKinsey 7S* y *Change Acceleration Process Model (CAP)*, entre otros (Galli, 2018), solo por mencionar algunos, pero también hay un modelo genérico propuesto por Mahou y Díaz (2018), en el cual se plantea las siguientes cinco etapas generales:

1. *Identificación del cambio*: se establece la necesidad de cambio, su impacto, su cobertura, cuál es la fase actual, cuál la de transición y cuál la deseada.
2. *Detalle de la necesidad de cambio*: se establece qué roles y procesos estarán involucrados, cuál es el costo del cambio, cuál será la información requerida para el proceso y cuáles son los riesgos, sus causas y los mecanismos de mitigación.
3. *Enfoque del cambio*: se define el nivel de resultados y de desempeño establecido por los *stakeholders*, el método y el medio de comunicación del cambio, cómo se hará el manejo de la resistencia al cambio.
4. *Implementación*: se definen las fases de implementación, los planes de acción y las fechas de iniciación y finalización de cada fase, y también los mecanismos de medición de los planeado versus lo ejecutado, con el fin de tomar decisiones en tiempo real.
5. *Control*: se estipulan los mecanismos de control que asegurarán la sostenibilidad y el éxito del cambio, así como las lecciones aprendidas, la actualización o consolidación de nuevos manuales, al igual que la actualización de los que ya existen, en relación con cambios que se hagan en los procedimientos.

En el desarrollo del proceso de cambio se pueden presentar muchos desafíos. A partir de la teoría del liderazgo adaptativo, Betancur y Vanegas (2020) establecen en su taller de *Habilidades gerenciales* que las cinco actitudes que se describen a continuación en la gráfica 4 son demandas de los líderes frente a los desafíos adaptativos que enfrentan durante el

proceso de cambio, las cuales debe ser puestas en práctica por los gestores, con el firme objetivo de lograr la respuesta esperada y deseada por las personas impactadas (figura 4).

**Figura 4**

*Actuaciones personales del líder requeridas frente a los desafíos adaptativos*

<p>Verse como un sistema y reconocer que además de sus valores, prioridades y sensibilidades personales, usted representa también los valores, prioridades y sensibilidades de su empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infundir sentido de cambio</li> <li>▪ Mostrar beneficios futuros</li> <li>▪ Involucrar a las personas en conversaciones</li> <li>▪ Reconocer las pérdidas</li> <li>▪ Contar con aliados</li> <li>▪ Escuchar, ocuparse de las emociones y expresar afecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juicio Propio</li> <li>▪ Responsabilidad Compartida en favor de la organización</li> <li>▪ Apertura a la discrepancia</li> <li>▪ Aprendizaje en especial de los errores y fracasos</li> <li>▪ Confianza</li> </ul>	<p>Enfrentar y conducir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debates de trinchera</li> <li>▪ Conversaciones políticamente correctas</li> <li>▪ Diálogos reflexivos</li> <li>▪ Diálogos movilizados *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permanece conectado con tus propósitos</li> <li>▪ Comprométete con ímpetu</li> <li>▪ Inspira a los demás</li> <li>▪ Experimenta</li> <li>▪ Desarróllate</li> </ul>
<p><b>1</b> Sensibilidad al cambio</p>	<p><b>2</b> Generar ambiente contenedor</p>	<p><b>3</b> Cuidar las variables de cultura en su equipo</p>	<p><b>4</b> Sustener conversaciones difíciles</p>	<p><b>5</b> Cuidar de sí mismo</p>

*Nota.* Diagrama tomado Betancur, S., y Vanegas, L. (2020). *Taller: Habilidades Gerenciales 19, 21, 26 y 28 de octubre de 2020.* Maestría en Gerencia Integral por Procesos. Universidad Eafit. Documento no publicado.

No existe un estilo de liderazgo mejor o peor que otro, todo dependerá de muchos factores, entre los que se incluyen: estilo del líder, nivel de madurez del individuo con respecto a la tarea, tanto de la situación actual de la compañía o del proceso que se vaya a intervenir como del análisis de los factores internos y externos que convergen. Entonces, conocer y hacer uso de las herramientas más convenientes dentro de la amplia disponibilidad será decisión del líder a partir de las necesidades propias del proceso de liderazgo.

Finalmente, después de haber abordado la contextualización sobre centros de servicios compartidos, transformación digital y liderazgo, se cuenta entonces con un marco teórico que, sin lugar a dudas, permitirá referenciar y contrastar cómo los líderes perciben la transformación digital en sus organizaciones y el cambio desencadenado por esta, cuáles son los retos e implicaciones en las esferas de lo profesional y personal que los impactan en su desempeño y cuáles consideran que serán los retos en la nueva normalidad, como consecuencia de la pandemia del COVID-19 en los centros de servicio compartidos.

### 3. MÉTODO

#### 3.1. TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación aplicada se desarrolla a través de un *estudio transversal* de tipo *descriptivo*, porque pretende obtener los datos de una probación definida mediante la utilización de un instrumento *cualitativo* propuesto, de entrevistas semiestructuradas De acuerdo con Durán (1969), la palabra cualitativo: “Implica un énfasis en las cualidades o características de entidades, en sus procesos y significados” (p. 122). Todo esto con el objetivo de recolectar la información pertinente que permita lograr el objetivo principal de la investigación a través de la consolidación de los hallazgos.

El método de investigación cualitativa elegido fue el *estudio de caso*, que, según Durán (1969):

Trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (p. 125).

#### 3.2. PARTICIPANTES

Los sujetos que participaron en esta investigación fueron 10 líderes de procesos seleccionados de manera intencional, que actualmente laboran en cuatro centros de servicios compartidos con alcance global ubicados en Medellín, los cuales cuentan con equipos a cargo. El criterio base de selección era que se encontraran involucrados directamente con procesos de transformación digital en sus procesos y organizaciones.

### 3.3. INSTRUMENTO

Para llevar a cabo el proceso de recolección de la información se formularon entrevistas semiestructuradas, con el fin de conocer las percepciones y opiniones de los participantes, a partir de las siguientes categorías: noción y percepción, retos profesionales/personales, manifestaciones de los desafíos y factores que intervienen en el proceso de transformación digital y los desafíos en la nueva normalidad. A continuación, en la tabla 3 se muestra la relación de los objetivos de investigación establecidos al inicio de la investigación y las categorías de rastreo de la información.

**Tabla 3**

*Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información*

Objetivos específicos	Categorías de rastreo de información y análisis
1. Identificar la noción que los líderes de procesos tienen acerca del término transformación digital, y su percepción de la transformación digital en su organización.	Noción y percepción.
2. Identificar cuáles son los retos profesionales y(o) personales a los cuales se enfrentan los líderes de los centros de servicios compartidos, derivados del proceso de transformación digital en su área.	Retos profesionales y personales a los cuales se enfrentan los líderes de los CSC durante el proceso de transformación digital.
3. Identificar cuáles son las actitudes frente a la transformación digital percibidas por los líderes de procesos de los centros de servicios compartidos.	Actitudes percibidas por los líderes de procesos frente a la transformación digital.
4. Comprender cuáles son los factores que intervienen en el proceso de transformación digital de los centros de servicios compartidos en Medellín.	Factores que intervienen en el proceso de transformación digital de los centros de servicios compartidos en Medellín.
5. Explorar cuáles son los desafíos asociados a la transformación digital en los centros de servicios compartidos en la nueva normalidad.	Desafíos asociados a la transformación digital en los centros de servicios compartidos en la nueva normalidad.

### **3.4. PROCEDIMIENTO**

La investigación se desarrolla en tres fases, que comprenden la contextualización, el trabajo de campo y el análisis de hallazgos y conclusiones. La primera fase, la *contextualización*, comprende la búsqueda de información teórica en bases de datos y página web de cada una de las categorías del marco conceptual, partiendo desde la transformación digital aproximación del estado del arte, pasando por el liderazgo y centros de servicios compartidos en el mundo y Colombia. Todo esto con el propósito de establecer la evolución de los conceptos, así como conocer las posibles investigaciones realizadas sobre temas relacionados a la investigación objeto de estudio. La segunda fase, el *trabajo de campo*, consiste en el uso de un instrumento de entrevista semiestructurada, que es formulada a diez líderes involucrados en procesos de transformación digital en centros de servicios compartidos localizados en Medellín, con la intención de conocer los desafíos, manifestaciones y aquellos factores facilitadores y obstaculizadores identificados durante el proceso de cambio. Por último, la tercera fase, el *análisis de hallazgos y conclusiones*, implica tanto la transcripción de las entrevistas como la tabulación de las respuestas, con el fin de establecer los principales hallazgos y las conclusiones del estudio.

### **3.5. RESULTADOS**

A continuación, se presentan los principales hallazgos de las entrevistas formuladas a los sujetos participantes en este estudio. Para el análisis de los datos se establecieron cinco categorías generales, que mantienen una relación 1 a 1 con los objetivos específicos. Estas categorías son: noción y percepción, retos e implicaciones profesionales/personales, manifestaciones de los desafíos, factores facilitadores y obstaculizadores, y desafíos en la nueva normalidad. A partir de cada categoría se establecieron, a su vez, dos subcategorías, con el fin de establecer las preguntas que se iban a formular en el instrumento.

La información se presenta teniendo en cuenta la tendencia de los datos a partir de las respuestas obtenidas por cada uno de los participantes en las categorías. Buscando identificar patrones que ratifiquen el hallazgo, se relacionan también fragmentos de algunas de las

respuestas de los entrevistados, como evidencia de la importancia del patrón, para, finalmente, cerrar con la conclusión a partir de los resultados obtenidos.

### 3.6. CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS

En total se entrevistaron 10 líderes de procesos. En la tabla 4 se presentan los datos sociodemográficos donde 6 son hombres y 4 mujeres cuyas edades oscilan entre los 33 y 55 años. Todos contaban con equipos a cargo. 7 de los participantes obtuvieron estudios de nivel Postgrado y 3 de ellos tenían un nivel educativo profesional. En cuanto a la antigüedad en el cargo, 4 participantes tenían una antigüedad entre 1 y 3 años, 4 de ellos con una antigüedad entre 3 a 6 y años y 2 participantes con una antigüedad mayor a 6 años. Sin embargo, aunque algunos líderes hacen parte del mismo centro de servicios compartidos, los procesos que lideran son distintos por lo tanto su expectativa, retos y su visión del negocio contribuyen al objeto del estudio.

**Tabla 4**

*Datos sociodemográficos de los líderes entrevistados*

Categorías	Edad	Sexo	Cargo	Antigüedad en el cargo	Nivel educativo	Empresa
Sujeto 1	42	M	<i>Regional Process Owner</i>	1 año y 3 meses	Profesional	CSC Stanley Black And Decker
Sujeto 2	34	M	<i>Data Governance Manager</i>	2 años y medio	Posgrado	CSC Stanley Black And Decker
Sujeto 3	42	F	Jefe de Servicio y Remuneración al Personal	7 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 4	41	F	<i>PTP Manager</i>	1 y 3 meses	Posgrado	CSC Stanley Black And Decker
Sujeto 5	45	F	Jefe de Contabilidad	5 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 6	46	M	Jefe de Tesorería	4 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 7	44	F	Jefe de Abastecimiento de Bienes y Servicios	5 años	Posgrado	CSC Grupo Éxito
Sujeto 8	38	M	Jefe de excelencia operacional	3 años y 6 meses	Profesional	CSC Grupo Éxito
Sujeto 9	33	M	Supervisor de cuentas por pagar y tarjetas corporativas	1 año y medio	Profesional	CSC Lafarge Holcim
Sujeto 10	55	M	Líder de Data Maestra	12 años	Posgrado	CSC Grupo Nutresa

### **3.7. NOCIÓN Y PERCEPCIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

En relación con la *noción* de la transformación digital, los líderes de procesos la relacionan directamente con una integración de tecnologías a los procesos actuales de la compañía, expresados así:

*Sujeto 3:*

La TD la entiendo como el proceso de integración de nuevas tecnologías en las diferentes áreas de una empresa, buscando principalmente cambiar la forma o cómo funcionan en este momento a través de la mejora de procesos.

*Sujeto 5:*

... Para mí, es cómo lo digital se lo metemos a los diferentes procesos de la compañía y logramos de ellos una transformación en cuanto a productividad, calidad y eficiencia (...). Percepción.

*Sujeto 9:*

... Yo digo que es transformar las tareas o las interacciones que se hacen de forma física para un método electrónico, y si es posible, con procesamiento automático. Lo principal es aumentar las interacciones electrónicas y reducir las físicas.

De igual forma, los líderes también entienden que la transformación digital implica cambios en el ser, el saber y el hacer de los individuos y las organizaciones.

*Sujeto 2:*

Para mí, la TD es más que todo un cambio de mentalidad en las organizaciones y las personas, para que entiendan cómo todas las nuevas tecnologías y herramientas te pueden habilitar que tus procesos evolucionen y lleguen a un siguiente nivel...

*Sujeto 3:*

... Digamos que las empresas tienen hoy que empezar a pensar de una manera digital, y transformarse de manera digital si quieren ser sostenibles en el tiempo, donde el fracaso es una oportunidad para reinvertirse y para innovar...

*Sujeto 6:*

La TD es un cambio, es tema de hacer las cosas diferentes, la TD hace procesos o eliminan todos esos procesos repetitivos que no generan valor, y es llevar a la empresa a un siguiente nivel...

*Sujeto 7:*

Es un cambio que mejora la experiencia. Para eso es la TD, transformar una experiencia, a un proceso, a un cliente. Para mí, es la transformación de un proceso, pero viviéndola desde la experiencia de la persona...

*Sujeto 8:*

Es el cambio más importante que debe hoy tener los procesos de cualquier compañía para mejorar la competitividad de la empresa...

Todo ello con el objetivo de llevar a la empresa a un siguiente nivel, mejorar las eficiencias y la competitividad de la compañía.

En cuanto a la *percepción* de la transformación digital en las organizaciones, en general, desde hace un par de años todas cuentan con una estrategia de digitalización que, a su vez, se alinea con los objetivos de los centros de servicios compartidos mediante la integración de automatizaciones.

*Sujeto 3:*

... ha iniciado una carrera de cambio y transformación al interior de todas las áreas, no solo en las áreas *core*, sino de toda la compañía, incluido el *back office*, como es el CSC, donde todos los eslabones de la cadena son incluidos...

*Sujeto 4:*

En mi organización, creo que la compañía está en una búsqueda constante de transformación, de automatización y digitalización. Es algo que me encontré desde el momento en que llegue hace un poco más de dos años, encontré una compañía con un equipo de mejora de procesos y de automatizaciones que estaban recorriendo las diferentes áreas de mejora, y nosotros desde al área operativa también interrelacionamos permanentemente con ellos, presentando estas áreas de mejora para buscar esas alternativas...

*Sujeto 5:*

... En estos momentos, eso sí es todo un revolcón. Si ya traíamos ese foco, después de pandemia es de lo único que hablamos prácticamente...

*Sujeto 8:*

Creo que el grupo hace un par de años entendió que, para poder llegar mejor al cliente y hacer méritos a lo que hoy tenemos como misión y como visión, la transformación digital es uno de esos caminos que nos debe ayudar a apalancar esos objetivos, y cuando hablamos de transformación digital, tenemos nosotros ya hace un par de años unos equipos pensando en el APP, en otros canales, y eso activa transformación digital, y, de cara al *back*, la transformación digital no es solo poner una pantalla bonita para que la gente lo descargue, necesita unos procesos estandarizados, intervenidos, ágiles que respondan a las necesidades de ese *front*...

En contraste, aún hace falta trabajo en temas de transformación digital, para lograr el cambio del *mindset* de las personas.

*Sujeto 2:*

... la compañía apenas está entendiendo en lo que se debe de enfocar, y después de esto vendrá el cambio de *mindset*, que aún no lo tenemos para comenzar a trabajar en analítica, organizando la data, para tomar decisiones con algún sustento...

### **3.8. RETOS PROFESIONALES Y PERSONALES PERCIBIDOS POR LOS LÍDERES DE PROCESOS DURANTE EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Los hallazgos frente a los *desafíos* percibidos se encuentran en cómo llevar a cabo los procesos de transformación digital buscando un equilibrio entre el control de la operación, la innovación y un buen ambiente laboral.

#### *Sujeto 1:*

El reto sería como hacerlo, el centro de servicio asume actividades que han sido ejecutadas por muchos años por la misma gente que tienen una forma de trabajar, pero de manera con lo físico. Ese cambio, pero el deseo no ven cómo hacerlo de manera que suceda...

#### *Sujeto 2:*

Entonces, dentro de los retos están: ¿cómo hacemos los líderes del GSS para que la mentalidad de nuestros equipos y nuestra esté muy abierta a la innovación, pero control en los procesos? ¿Cómo se hace el *mix* de eso? Eso es muy teso, y más si no hay una estrategia que venga en cascada desde la dirección de la organización invitándote a que innoves, que si cometes un error no hay rollo.

#### *Sujeto 5:*

... Y cómo hace uno, cómo mantener el santo equilibrio, entre: “Venga que estoy poniendo robótica, estoy optimizando procesos, quiero que la gente analice más”. Pero, además nos vemos abocados en que, si tenemos eficiencias, necesitamos tener menos personal, que el clima laboral permanezca, que la gente trabaje con gusto y que se sienta a gusto trabajar en las áreas que le estamos metiendo tanta transformación a los procesos...

También se evidenciaron retos relacionados con el ser humano, tales y como la resistencia al cambio, la adopción, el miedo, la apertura al error, así como retos de comunicación y trabajo en equipo, manifestados en las siguientes repuestas:

*Sujeto 3:*

... por lo tanto, los líderes debemos ver el error como una oportunidad; adicionalmente, ser inclusivos en la construcción de esta transformación digital y en toda la planeación de la transformación digital al interior de cada una de las áreas y de la compañía. El mayor enemigo del cambio es el miedo, entonces muchos de nuestros colaboradores sienten miedo de esta transformación, de la velocidad que va el cambio en esta época...

*Sujeto 4:*

Hay varios retos. El primero, es que yo creo es la resistencia al cambio, siendo el principal. Uno se acostumbra a los procesos como son y como están, porque así nos funcionan...

*Sujeto 6:*

... Que, digamos, que esa adopción ha tomado muchos años en transformación digital. La gente, naturalmente, habla de la transformación digital. Entiende, creo que el punto más importante es que tú como líder lo asimiles, lo mastiques, lo entiendas y se lo empieces a entregar a sus equipos, creo que ese es el principal reto.

*Sujeto 7:*

Lo veo más como un tema de actitud, de adopción al cambio. Siempre adaptarse al cambio genera esa dificultad, el querer siempre hacer las cosas de la misma manera y quedarnos en esa zona de confort. La resistencia al cambio que siempre se presenta en un proyecto de TD.

*Sujeto 9:*

Yo creo que el principal y más obvio es el tema de comunicación, trabajo en equipo y comunicación cuando las personas no se encuentran físicamente...

Finalmente, desafíos en cuanto al desconocimiento técnico de todas las tecnologías disponibles, para encontrar la solución que mejor se ajuste al proceso que se vaya a intervenir, y también aspectos relacionados con la limitación del presupuesto.

*Sujeto 4:*

... Segundo, de pronto entender un poco más sobre las nuevas tecnologías, que muchos de nosotros no conocemos. Por lo menos, si me preguntas si yo sé hacer una macro, yo no la sé hacer, encuentro o identifico oportunidades de mejoras, pero yo misma no sé cómo abordarla de la forma correcta. Entonces, una falta de conocimiento, estos mecanismos o estas herramientas tecnológicas que podrían estar disponibles. Por último, un tema de presupuesto. Muchas veces uno también depende del presupuesto de los negocios; para esto sí tenemos, o para esto, no...

En cuanto a las *implicaciones* que conllevan los retos que enfrentan los líderes frente al proceso de transformación digital, se evidencian mayoritariamente la apertura al cambio y el conocimiento de metodologías de gestión del cambio. En menor medida, también se encontraron implicaciones en cuanto a la estandarización, formación del recurso humano, adaptación y liderazgo.

*Sujeto 1:*

Pues, es más que nada creatividad, porque, como hay disposición, pero no se sabe cómo, hay que explorar maneras, hay que idear, involucrarte con otra gente...

*Sujeto 2:*

Primero, formación. Hay que formar a la gente, hay que incentivarlos para que se continúen formando. Segundo, *change management* (CM). Todo eso a arriba implica estrategias de CM, y eso es lo más teso, porque ya no solo estás involucrando

un proceso sino el temor, el corazoncito de la gente. Cómo le llegas a la gente para que tome estas iniciativas de una buena manera sin afectar sus procesos. Tercero, adaptación. La adaptabilidad te la van a dar estas dos cosas, la formación y el CM...

*Sujeto 3:*

Yo pienso que las compañías deben de estar a la vanguardia en nuevas metodologías de liderazgo, practicar un liderazgo transversal, propiciar el trabajo en equipo, ayudar a formar nuevos líderes...

*Sujeto 4:*

Implicaría un *change management* (CM) completo en la cultura organizacional de la compañía, porque a través del *change management* vamos a poder enfrentar esos retos.

*Sujeto 5:*

Implicación, está en la apertura al cambio, si no nos abrimos al cambio, no vamos a ser capaces de entender que estamos en un centro de servicios compartidos, que requiere eficiencia...

*Sujeto 6:*

Implica cambiar el chip. Al cambiar el chip, tenemos que llegar a nuestros equipos. Entonces, esto que va a tener implicaciones, desde el lado de entender el proceso y que quieres cambiar en el proceso, que puede tener un impacto en las personas a nivel laboral, porque prescinde de algunas personas...

*Sujeto 8:*

Las implicaciones es tener un proceso estandarizado, para no llevar a la robótica las ineficiencias del proceso...

### **3.9. ACTITUDES PERCIBIDAS POR LOS LÍDERES DE PROCESOS FRENTE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Entre las percepciones relacionadas con las *actitudes negativas* frente a los cambios generados por la transformación digital en las organizaciones la más relevante es la resistencia al cambio, manifestada a través de la incredulidad, la negación, miedo a la pérdida de empleo, pesimismo y pérdida de confianza en los líderes, entre otros, evidenciado en las siguientes respuestas.

*Sujeto 3:*

Como te lo mencionaba anteriormente, el miedo, el miedo de enfrentarse a nuevas tecnologías, de expresar nuevas ideas, de no recibir respaldo por parte de los líderes...

*Sujeto 4:*

Yo creo que ahí el primero que más tiene peso acá, de pronto es el pesimismo que traen las innovaciones, o las herramientas. En algunas ocasiones estas transformaciones no se perciben de la forma correcta, porque se pueden percibir que traen desequilibrios o incluso pérdida de empleos...

*Sujeto 6:*

Al comienzo hay incredulidad porque la gente dice: “¿Que un robot lo haga mejor que yo?”, entonces hay un poco de soberbia en las personas, hay también miedo, porque la gente entiende que su trabajo se está poniendo en riesgo, se puede perder la confianza en el líder, y eso es un proceso natural porque te ves amenazado...

*Sujeto 9:*

Yo creo que es más que todo la reacción natural de los seres humanos que tiene a los cambios en general. Va más allá de ser una TD, los cambios generan una resistencia en mayor o menor grado...

*Sujeto 10:*

La resistencia al cambio es algo ancestral, siempre ha estado y sigue siendo presente. Ahí hay algo que hay que trabajar...

Por el contrario, en relación con las *actitudes positivas* que se perciben de los cambios generados por la transformación digital, los líderes encuentran la evidencia de los beneficios, la actitud trabajadora y propositiva, el coraje y la visión de mejora continua.

*Sujeto 1:*

... el mover todo a una forma más digital, todo el mundo ha visto el beneficio y lo está apoyando, eso ha sido bastante gratificante y efectivo.

*Sujeto 2:*

La más positiva de todas, es la mentalidad trabajadora que tiene el equipo...

*Sujeto 3:*

En muchas de las personas, en general de los procesos que yo manejo, las personas han tenido una actitud propositiva...

Así mismo, la motivación de ampliación de conocimientos por fuera del área de experticia y, a su vez, la mejora de la calidad laboral mediante la liberación de capacidades por la reasignación de actividades repetitivas ejecutadas por las soluciones tecnológicas.

*Sujeto 4:*

Y esta motivación trae como consecuencia positiva que la gente también se forme y quiera adquirir nuevos conocimientos. Ya tenemos personas de otras áreas, como contadores, administradores, economistas, que están aprendiendo de herramientas digitales y herramientas de automatización...

*Sujeto 5:*

... entonces, lo que le encuentro bueno a la TD es que permite que las personas no solo aprendan de su hacer o de su profesión, sino que van aprendiendo de otras cosas. Entonces, aprender a manejar indicadores, a gestionar presupuesto, a describir un proceso con lujos de detalles para poder hacer un *bot*...

*Sujeto 10:*

... Aprender a ver eso como una posibilidad nosotros como seres humanos. Si lo logramos bien, tengamos una disponibilidad de tiempo para otras cosas, la creatividad, el estudio, para hacer cosas diferentes a las muy operativas. Eso ya es muy ganador...

### **3.10. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Los *factores facilitadores*, llamados también *habilitadores* del proceso de transformación digital en la organización, según los líderes de procesos son alineación corporativa total hacia la transformación digital, cultura organizacional hacia el cambio, y la misma evolución de la tecnología fueron los de mayor relevancia.

*Sujeto 3:*

La estrategia corporativa de toda la compañía está enfocada a la transformación digital...

*Sujeto 4:*

Creo que lo que te comentaba hace un ratito de la cultura organizacional, porque creo que este CSC como tal sí tiene una cultura organizacional orientada al cambio...

*Sujeto 5:*

Definitivamente, es que la totalidad de la compañía esté hablando de transformación digital, ya eso por sí solo ya es un habilitador...

*Sujeto 6:*

... Otro factor, es la evolución de los sistemas...

*Sujeto 10:*

El apoyo de la alta gerencia, tener estrategia digital definida, no es un asunto de improvisaciones, la sinergia del CSC y la estrategia digital de la compañía...

En cuanto a la dimensión del recurso humano, en menor medida se encontraron respuestas relacionadas con líderes alineados a la estrategia, diseño de los procesos y el uso de referenciaciones a partir de las buenas prácticas, actitud investigativa y comunicación asertiva.

*Sujeto 6:*

La primera, los líderes somos los primeros y principales facilitadores. Dos, alineados con la estrategia corporativa, modelo de gobierno, cabezas, y así todo esto funciona...

*Sujeto 7:*

... Rodearse muy bien con esos asesores y con referenciaciones durante esa primera fase previa del proceso, que permita hacer el diseño bajo las mejores prácticas y no necesariamente bajo el cómo se hacía.

En contraposición, los *factores obstaculizadores* identificados como los más relevantes frente al proceso de transformación digital son: no tener estrategia digital o apoyo de la alta gerencia, desconocimiento técnico de las tecnologías disponibles, miopía del proceso y las limitaciones presupuesto.

*Sujeto 3:*

El presupuesto es muy limitado y se requiere una inversión importante para trabajar en el cambio...

*Sujeto 5:*

Si estas áreas estratégicas y corporativas no están alineadas con que la compañía quiere en un CSS, se vuelven un *stopper* en la ejecución. Y a nivel de CSS, puntualmente en éxito, ha sido un poco difícil hacerlo más transversal a las compañías del grupo. Y creo que también puede ser un obstáculo los temas presupuestales, creo que si las compañías no hacen una buena destinación presupuestal a los temas de transformación digital...

*Sujeto 7:*

El presupuesto, no siempre se tienen las herramientas...

*Sujeto 8:*

Factor clave es crear gobierno y tener *sponsor* dentro de la organización, que apoye y soporte...

*Sujeto 10:*

... el no tener una estrategia digital, si no hay apoyo de la alta dirección...

### **3.11. DESAFÍOS EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA NUEVA NORMALIDAD DURANTE EL COVID-19 Y EL POSTCOVID-19**

Para abordar esta nueva realidad y conocer las percepciones y desafíos que actualmente están viviendo las compañías. La primera pregunta estuvo enfocada a conocer dónde se está realizando la *inversión en transformación digital*, si es más de cara al *core* del negocio, o en los centros de servicio compartidos. Como resultado se percibe que la inversión se está dando en todos los negocios de la compañía con mayor participación hacia el *core*,

debido a la necesidad de implementación y reestructuración de la estrategia de omnicanalidad, posicionamiento del canal *e-commerce* e implementación de estrategias de análisis de data. Pero, sin duda, no se desconoce que eso también ha impulsado la inversión en el *back*, con miras a dar respuesta a las necesidades y requerimientos del *core* del negocio.

*Sujeto 2:*

Hoy en día esto está en el *core*, pero hay un mix. Stanley también tiene un centro de tecnología e innovación. La primera gran inversión está ahí, y la segunda está en todo el movimiento con ACCN, porque esto va a crear nuevas capacidades para el largo plazo...

*Sujeto 3:*

... Considero que la compañía invirtió mucho en el *core*, pero en el centro de servicios también pasaron cosas importantes, si no hubiera existido la presión de la enfermedad del COVID.

*Sujeto 4:*

Te puedo decir que en ambos, tanto del lado del cliente como del lado del centro de servicios.

*Sujeto 8:*

Yo creo que es de cara al cliente. el Grupo Éxito arrancó pensando en el cliente, digamos que las personas comerciales, el de mercadeo, y el Presidente siempre piensan de cara al cliente, pero considero que no se puede descuidar el *back*...

*Sujeto 10:*

En todas partes se está haciendo inversión de TD en la parte de la venta final, de la disposición final de los productos, capacidades, tecnología, en todos los sentidos. También en la parte productora, para optimizar procesos, etc., y también en el CSC, porque lo uno sin lo otro no se da...

Finalmente, en cuanto a lo que perciben los líderes de procesos sobre cuáles serían los posibles *desafíos en la nueva normalidad* para los centros de servicios compartidos, el 70% de los encuestados respondieron que será seguir manteniendo los niveles de productividad en el *home office*, porque es una modalidad que se quedará.

*Sujeto 1:*

Pues el desafío era encontrar una nueva forma de trabajo, pero ya que entramos en esta nueva dinámica, en este nuevo ritmo, ahora sería mejorarlo...

*Sujeto 3:*

Los desafíos son muchos, seguir potencializando el tema de la virtualidad, realmente creo que hemos sido más eficientes desde que trabajamos de manera virtual...

*Sujeto 5:*

Creo que el reto es que las cosas que alcanzamos a conseguir y a vivir en el trabajo remoto las sigamos conservando en el regreso de la oficina. El tema de la video llamada puede que sea muy ágil...

*Sujeto 9:*

Creo que es que las empresas ya se dieron cuenta que el *home office* es una modalidad que funciona, y en la mayoría de los casos es muy aceptada por los empleados. El reto es seguir así, fomentando el trabajo en equipo entre personas que no se encuentran físicamente, seguir fomentando el vínculo entre las personas...

*Sujeto 10:*

Lograr que lo que estamos haciendo tenga continuidad y tenga un ritmo ajustado a lo que va a seguir.

Retos con la asignación de presupuestos destinados a la inversión de nuevas tecnologías, pero también en la formación de los empleados.

*Sujeto 7:*

Yo creo que el tema de analítica y robótica, yo sé que muchas compañías hoy lo tienen...

*Sujeto 6:*

... inversión en las personas, en el recurso humano, formación, apoyo, cambio, para capacitarlos.

*Sujeto 10:*

... Sigue siendo un factor importantísimo la gestión del talento humano, porque ya se necesita un talento humano distinto con nuestras capacidades y habilidades, y eso también hace parte del nuevo engranaje en el que estamos...

Por último, el ajuste a los nuevos requerimientos de los clientes.

*Sujeto 2:*

... Los procesos de nuestros clientes, es decir, los negocios, se van a ver afectados por sus clientes, que es el usuario final de nuestros productos, lo que puede generar un gran desafío de adaptación a nuevas solicitudes. No sabemos qué vaya a pasar en el mundo de nuestros clientes que vaya a significar un cambio para nosotros.

*Sujeto 8:*

... también a que las cosas están cambiando, a que los clientes están cambiando, que ellos también están pensando en trabajar de manera remota...

#### 4. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar los desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín. Este problema de investigación fue abordado desde diferentes perspectivas o categorías de estudio, tales y como: noción y percepción, retos profesionales/personales, actitudes percibidas frente al proceso de transformación digital, factores que intervienen en el proceso y, finalmente, los desafíos en la nueva normalidad, a partir de la emergencia sanitaria mundial generada por la pandemia del COVID-19.

En relación con la noción del concepto de transformación digital, se evidencia que no existe una homologación del concepto, y, a su vez, de su alcance dimensional. Mas de la mitad de los líderes encuestados relacionan la transformación digital directamente con la inserción de tecnología a los procesos, lo que, evidentemente, está más conexo a la noción de automatización a nivel operaciones y experiencia del cliente, relegando la dimensión del recurso humano que concibe las necesidades, sentimientos, frustraciones y tensiones del individuo dentro del lugar de trabajo enfrentado a una transformación digital. Se presume entonces que, como consecuencia de esta concepción inexacta del término, se podría incurrir en una subvaloración del factor humano, el cual, en definitiva, es el que hace viable la transformación digital de los procesos al permitir que estos sean habilitados digitalmente en pro de lograr procesos eficientes, pues la tecnología no deja de ser simplemente una herramienta; por lo tanto, esta dimensión debe ser atendida con el mismo nivel de esfuerzo que las demás.

Sin embargo, los líderes reconocen que la transformación digital es el medio que permitirá alcanzar la competitividad y sostenibilidad del negocio; por lo tanto, no es una elección sino una necesidad latente en la que se deben embarcar las compañías para la supervivencia del negocio. Cabe anotar entonces que es de vital importancia la capacitación continua de los empleados, en el entendimiento del concepto, para así vislumbrar el alcance del proceso de transformación y de la contribución que se hace desde cada una de las dimensiones: operaciones, experiencia al cliente, talento humano y modelo de negocio. Esto

permitirá contar con un abordaje mucho más integral y armónico, cerrando brechas y cubriendo el impacto de cada una de ellas sobre la estrategia.

Por otra parte, en cuanto a cómo se percibe el proceso de transformación digital en la organización, los centros globales de servicios compartidos, por su tamaño y su alcance, en general cuentan con una estrategia digital apalancada desde los mandos corporativos de la empresa. Esto, sin lugar a dudas, ayuda mucho a lograr la sincronización de la compañía, y apalanca, a su vez, desde la existencia de áreas al interior de los centros de servicios, tales y como mejora de procesos, automatización, excelencia operacional y dueños de procesos, las cuales se convierten en un motor impulsor a nivel transversal, de la transformación digital en toda la organización.

No obstante, en cuanto a los retos o desafíos tanto personales como profesionales percibidos por los líderes de procesos de los centros de servicios compartidos, y las implicaciones derivadas de estos, se concluye que pueden ser divididos en cuatro grandes dimensiones, asociadas entre sí: estrategia, recurso humano, clientes y tecnología.

1. En la *estrategia*, se encuentran retos relacionados con que los líderes estén alineados con la visión y los objetivos de la compañía, que entiendan la estrategia digital y que la interioricen, para que pueda ser transmitida de manera asertiva a sus colaboradores. Esto implica que las compañías comuniquen claramente como desde cada proceso se contribuye a la transformación digital, se destinen recursos monetarios para la viabilización y puesta en marcha de proyectos desarrollados por cada una de las áreas de procesos, así mismo que los líderes sean también involucrados en el análisis e implementación de los proyectos transversales en transformación con el fin de derribar miradas de silos y por el contrario incentivar la visión holística, la participación y la responsabilidad cooperativa. Se concluye que la definición de la estrategia corporativa declarada desde la transformación digital facilita sustancialmente los procesos de implementación, adopción y adaptación del proceso, alinea cada uno de los procesos que constituyen la compañía y genera un lenguaje común entre sus colaboradores.

2. En el *recurso humano*, los retos se derivan principalmente de las actitudes negativas y positivas provocadas por los cambios que se introducen como consecuencia de la transformación funcional, teniendo en cuenta que hoy se cuenta con un talento humano con brechas generacionales que traen consigo maneras diferentes de manifestar la resistencia

y la incertidumbre, como respuesta al malestar que provocan los cambios en el individuo. Todo ello implica, entonces, la implantación de modelos de gestión del cambio que permitan disminuir la ansiedad, las tensiones y miedos en las personas. A su vez, comunicar asertivamente las necesidades de cambio y beneficios posibles para alcanzar con estas nuevas mejoras, apalancándose de estilos de liderazgos más vanguardistas, tales y como el transformacional, el adaptativo y el liderazgo 4.0, así como de los mecanismos de recompensa contingente que ayuden a generar motivación en los empleados, apertura al cambio y adaptabilidad. Hoy las habilidades blandas son las más requeridas por las organizaciones. El perfil del colaborador se ha movido de un plano técnico a uno de competencias y roles, razón por la cual la inversión en formación es de suprema importancia. Muchas compañías vienen ya proporcionándoles a sus empleados formación en temas críticos como Lean Six Sigma y Agile, entre otros. Sin embargo, es fundamental continuar con la inversión en formación del recurso humano, para encausar estos conocimientos hacia su aplicación en los procesos de transformación digital dentro de la compañía; es decir, que, en definitiva, en este campo son prioridades seguir trabajando en técnicas de gestión del cambio y de formación del personal.

3. Desde el ámbito del *cliente*, los retos que hoy enfrentan los líderes son: cómo desde su proceso se aporta valor para el cliente consumidor del servicio, cómo se aporta a la entrega de un insumo de calidad y que también se reciba un insumo apropiado. Por otra parte, se encontraron retos relacionados con la omnicanalidad, donde todos los procesos de la compañía deben sustentar esta estrategia de comunicación y entrega a los clientes finales que consumen los productos y servicios de la compañía, para que cada vez que el cliente tenga un punto de contacto en el proceso de búsqueda y adquisición de los productos y servicios, la comunicación sea consistente, sin importar el canal de contacto, ya sea página web, *app* o tienda física, entre otros. Esto implicará respuestas flexibles, ágiles y adaptables de los procesos, para darles respuesta a los nuevos requerimientos. En resumen, se concluye que el cliente debe seguir siendo el centro del modelo de la operación del negocio. Entender sus expectativas y necesidades implica que los líderes busquen miradas que los obliguen a salirse de la operación y que les permitan vislumbrar hacia dónde van los procesos, las tendencias del mercado para la toma de decisiones preventivas y proactivas, en la búsqueda del ajuste a estos nuevos requerimientos.

4. Desde la *tecnología*, los retos revelados son: el no contar con programas estables de innovación, al igual que el desconocimiento de las tecnologías. Esto implica el apoyo a programas de innovación al interior de la compañía, al igual que la búsqueda constante de ideas y mejores prácticas, mediante la referenciación o *benchmarking* con otras compañías. Instituir también protocolos para las mejoras de procesos que sean conocidos y aplicados por todos, como un marco de referencia organizacional desde una arquitectura empresarial, pues es importante iniciar con un entendimiento profundo del proceso antes de contemplar automatizaciones. No todas las mejoras de procesos requieren de un RPA, un *bot*, un *job* o cualquier otro tipo de robotización. Por lo tanto, este análisis temprano permitirá eliminar los desperdicios, y no trasladarlos a la robótica, mediante la identificación de los puntos de quiebre o críticos para intervenir e identificar la herramienta tecnológica y(o) digital que mejor se ajuste a la necesidad del proceso.

Por otra parte, los nuevos retos que los líderes consideran afrontar en la nueva normalidad están relacionados con darles continuidad a los logros obtenidos durante la pandemia, en materia de trabajo remoto, seguir manteniendo los niveles de productividad y lograr el balance adecuado entre la obtención de resultados, el control de la operación y el bienestar de los empleados, sabiendo que esta nueva condición también ha exigido más de los colaboradores no solo desde el campo profesional, sino desde el psicológico y el físico. Por consiguiente, aunque las organizaciones encuestadas tienen clara su estrategia, deben seguir haciendo esfuerzos para alinear los aspectos de cultura, buen gobierno e innovación, incluyendo sus centros de servicios compartidos, para que los líderes y colaboradores sean movilizados conscientes de la contribución que hace el proceso a la estrategia corporativa de transformación digital y a su modelo de negocio.

Finalmente, el valor práctico de este estudio ha sido profundizar en el conocimiento de los retos y dificultades que viven los líderes en el ejercicio de sus funciones dentro de los centros de servicios compartidos como parte de la transformación digital; más ahora, en la crisis actual producida por la pandemia del COVID-19, la cual está marcando una tendencia en los retos que afrontan y que seguirán afrontado los líderes, en la medida en que se ajustan a la nueva normalidad, la cual ha catapultado exponencialmente las necesidades de digitalización de las empresas. Un desafío que hasta ahora los centros de servicios compartidos han sabido sobrellevar, pero que, sin lugar a dudas, serán mucho más cambiantes

y retadores. Por lo tanto, contar con un buen proceso de transformación digital permitirá disminuir los traumatismos organizacionales y dotar a la empresa con capacidades para responder con eficacia ante estos nuevos desafíos.

El estudio, además, ha evidenciado que los retos percibidos por los líderes van más allá de aspectos tales y como aceptación del cambio y gestión del talento humano, pues presumen esfuerzos en apertura a la innovación, involucramiento y entendimiento, desde nuevas áreas de conocimiento que le aporten a la visión holística de los procesos y a la organización, que, a su vez, eliminan las fronteras entre las diferentes áreas de la organización que contribuyen al macroproceso. Asimismo, el estudio ha demostrado que las necesidades de los colaboradores son ahora distintas, por lo cual los líderes también se han visto enfrentados a la necesidad de aventurarse a nuevas metodologías de administración de personal, como consecuencia de los nuevos perfiles profesionales que gestionan, donde, más que un cargo, una sola persona puede desempeñar diferentes roles, por lo que los líderes deben gestionar a una nueva generación de colaboradores que se movilizan más por los retos que por la misma dimensión del cargo. Las compañías están llamadas asimismo a ayudar a sus líderes, con formación, acompañamiento e involucramiento, para hacer de ellos profesionales capaces de sostener conversaciones difíciles, de desarrollar una visión a alto nivel del entorno de la organización y, definitivamente, capaces de asumir los retos con una mayor preparación.

Como recomendación final, este estudio puede presentar algunas limitaciones, tales y como el tamaño de la muestra. Además, la investigación se llevó a cabo durante la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, la cual ha generado un sentimiento de incertidumbre no solo local, sino a nivel global. Por lo tanto, se recomienda darle continuidad al estudio, para evidenciar la adaptación de los líderes de procesos a los cambios dados por la nueva normalidad, donde el trabajo remoto y las relaciones virtuales son la nueva realidad, para validar tendencias, o hallar otras nuevas, en el corto y mediano plazo, teniendo en cuenta la posible reconfiguración de los desafíos, en la medida en que muchos paradigmas van desapareciendo y nuevos se van instaurando, donde la ética, el buen gobierno y la transparencia son claves y vitales para el desarrollo de los negocios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – Andi (2020). *Informe de la Encuesta de Transformación Digital 2019*. <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/19-transformacion-digital>
- Alcaldía de Medellín (2019). *Informe de gestión: Plan de desarrollo 2016-2019 “Medellín cuenta con vos”*  
[https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlanDesarrollo/rendicion/Shared%20Content/Rendicion2016-2019/Documentos/20112019Informe%20de%20Gestion2016-2019\\_WEB.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/PlanDesarrollo/rendicion/Shared%20Content/Rendicion2016-2019/Documentos/20112019Informe%20de%20Gestion2016-2019_WEB.pdf)
- Aujla, S., & McLarney, C. (2020). The effects of organizational changes on employee commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 7-22.
- Betancur, S., y Vanegas, L. (2020). *Taller: Habilidades Gerenciales 19, 21, 26 y 28 de octubre de 2020*. Maestría en Gerencia Integral por Procesos. Universidad Eafit. Documento no publicado.
- Capital Humano (27 de septiembre, 2019). De la resistencia al cambio al estrés: los principales problemas de la digitalización en las empresas, 51-54. *Wolters Kluwer*.  
<https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2019/09/27/de-la-resistencia-al-cambio-al-estres-los-principales-problemas-de-la-digitalizacion-en-las-empresas>
- Daub, M., Ess, A., Silver, J., & Singh, S. (13 de julio, 2017). Does the global business services model still matter? *McKinsey Digital*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/does-the-global-business-services-model-still-matter>
- Davenport, T. H. & Redman, T. C. (2020). Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas. *Harvard Business Review*, 2-6. <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-comes-down-to-talent-in-4-key-areas>
- Delgado Fernández, T. (2020). Taxonomía de Transformación Digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1(1), 4-23. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>
- Deloitte (2019). *Encuesta Global de Servicios Compartidos 2019*.  
<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/strategy-operations/articles/resultados-encuesta-global-servicios-compartidos-2019.html>

- Díaz Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2), 33-55. <https://doi.org/10.4000/laboreal.2314>
- Durán, M. M. (1969). El Estudio de Caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 121–134. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>
- EY y ProColombia (2016). *3ª Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos. Capítulo Colombia*.  
[https://procolombia.co/sites/default/files/3deg\\_encuesta\\_latinoamericana\\_de\\_centros\\_de\\_servicios\\_compartidos\\_en\\_colombia.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/3deg_encuesta_latinoamericana_de_centros_de_servicios_compartidos_en_colombia.pdf)
- EY y ProColombia (2019). *4ª Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos. Capítulo Colombia*. <https://es.calameo.com/read/00415202015b9cac874c4>
- Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124–132.  
<https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2012). ¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte. *Deloitte*, 12. <http://goo.gl/zXDzgQ>
- Gavilanes Trapote, J., Río Belver, R. M., Cilleruelo Carrasco, E., & Rodríguez Andara, A. (2018). Visualization of the digital transformation of the machine tool sector. Towards an industry 4.0. *DYNA Ingeniería e Industria*, 93(1), 587-591.  
<https://doi.org/10.6036/8813>
- Geschickter, C., Moyer, K., & Lopez, J. (17 de abril, 2020). Leverage Business Models to Guide Digital Business Transformation. *Gartner Information Technology Research*.  
<https://www.gartner.com/en/documents/3983674/leverage-business-models-to-guide-digital-business-trans>
- Hampton, B. (1 de junio, 2020). 20 Years of Shared Services Trends: Key Milestones & Future Predictions. *SSON*, 2020. <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/whitepapers/20-years-of-shared-services-trends-key-milestones-future-predictions>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28(2), 22-37.  
<http://bipard.bih.nic.in/downloads/management/so%20you%20want%20to%20know%20your%20leadership%20style.pdf>

- Hodge, B. (17 de julio, 2020). Global Business Services: Transformation Realized. *SSON Industry Reports*, 30. <https://doi.org/10.37307/j.1868-7792.2015.04.05>
- Ilicus, M. A. (2018). Impact of Digitalization in Business World. *Revista de Management Comparat International*, 19(4), 350-358. <http://www.rmci.ase.ro/no19vol4/03.pdf>
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (noviembre, 2017). *Digital business transformation and strategy: What do we know so far?* Cambridge Service Alliance. [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf)
- Iyengar, P., Chhabra, A., & Tyler, I. (2020). Digital Business Maturity Model: 9 Essential Competencies to Assess Digital Business Maturity. *Gartner Information Technology Research*. <https://www.gartner.com/en/documents/3983264/digital-business-maturity-model-9-essential-competencies>
- Karlöf, B., & Lövingsson, F. H. (2005). Mintzberg's five structures. *A to Z of Management Concepts and Models*. Thorogood.
- Kazim, F. A. D. (2019). Leadership Problems Relating to Complex Transformation. *ISM Journal*, 3(1), 24–33. <https://www.ism.edu/images/ismdocs/ism-journal/ISM-Journal-2019.pdf>
- Keszthelyi, C. (2019). Shared Services Evolving into Global Business Services. *Budapest Business Journal*, 2. <https://bbj.hu/business/startups/competition/shared-services-evolving-into-global-business-services>
- Kokina, J., & Blanchette, S. (2019). Early evidence of digital labor in accounting: Innovation with Robotic Process Automation. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35, 100431. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100431>
- Mahmood, F., Khan, A. Z., & Khan, M. B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 231–250. <https://doi.org/10.34091/ajss.12.2.03>
- Mahou Fernández, Á. L., y Díaz Pérez de la Lama, S. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía Industrial*, 407, 95-104. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/MAHOU%20Y%20D%C3%80AZ.pdf>

- Manrique T., H, Lopera R., I. C., Pérez P., J. D., Ramírez C., V. E., y Henao G., C. M. (2016). *Clínica analítica de las organizaciones*. Fondo Editorial Universidad EAFIT y Sociedad de San Pablo.
- Muñoz Sastre, D., Sebastián Morillas, A., y Núñez-Cansado, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma Social*, 25, 439–463. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2675>
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Durán, S. E., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3),286-294. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000300007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300007)
- Rozo-García, F. (2020). Revisión de las tecnologías presentes en la industria 4.0. *Revista UIS Ingenierías*, 19(2), 177-192. <https://doi.org/10.18273/revuin.v19n2-2020019>
- Sánchez, J. (2016). Transformación e innovación digital. *Íncipy*. <https://www.incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>
- Tekic, Z., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683-693. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>
- Uribe R., A. F., Molina L., J. M., Contreras T., F., Barbosa R., D., y Espinosa M., J. C. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 25, 53-71. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873/2346>
- Zhang, R., Moyer, K., & LeHong, H. (19 de febrero, 2020). Digital Transformation Starts with Redefining Your Value Proposition. *Gartner Information Technology Research*. <https://www.gartner.com/en/documents/3981089/digital-transformation-starts-with-redefining-your-value>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Síntesis de la investigación

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO			
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento
Desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los Centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín.	¿Cuáles son los desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los Centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín?	<b>General:</b> Identificar los desafíos percibidos por un grupo de líderes de procesos frente a la transformación digital en los Centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín.	Transformación digital: Una aproximación al estado del Arte	Descriptivo	10 profesionales líderes de procesos, empleados de centros de servicios compartidos en Medellín. Los cuales están involucrados en procesos de transformación digital en sus organizaciones.	Entrevista semi estructurada	<i>Fase I:</i> Contextualización
		<b>Específicos:</b>	Centros de servicios compartidos (CSC): la evolución de un modelo de negocio	Cualitativo			<i>Fase II:</i> Trabajo de campo
		1. Identificar la noción del término de transformación digital por parte de los líderes de procesos y su percepción de la transformación digital en su organización	Transformación digital: Contextualización	Estudio de caso	1. Noción y percepción	<i>Fase III:</i> Análisis y discusión de los resultados	
		2. Identificar cuáles son los retos profesionales y/o personales a los cuales se enfrentan los líderes de los centros de servicios compartidos derivados del proceso de transformación digital en su área.	Liderazgo: Componente clave de la gestión del cambio en la era digital	Transversal			2. Retos e Implicaciones profesionales y personales
		3. Identificar cuáles son las actitudes percibidas frente a la transformación digital por los líderes de procesos de los centros de servicios compartidos					3. Actitudes percibidas
		4. Comprender cuales son los factores que intervienen en el proceso de transformación digital de los centros de servicios compartidos en Medellín					4. Factores facilitadores y obstaculizadores
		5. Explorar cuales son los desafíos asociados a la transformación digital en los centros de servicios compartidos en la “nueva normalidad”.					5. Desafíos en la nueva normalidad

## **Anexo 2**

*Propósito, estructura y protocolo del instrumento*

### **PROPÓSITO**

**Qué:** indagar acerca de los desafíos frente a la transformación digital percibidos por un grupo de líderes de procesos de centros globales de servicios compartidos localizados en la ciudad de Medellín.

**Cómo:** mediante una entrevista semiestructurada desarrollada individualmente.

**Para qué:** para identificar los desafíos frente a la transformación digital percibidos por un grupo de líderes de procesos en los centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín.

**En quiénes:** líderes de procesos que están directamente involucrados en procesos de transformación digital y con equipos a cargo.

**Dónde:** en los centros de servicios compartidos de alcance global localizados en Medellín.

**Cuándo:** en octubre del 2020.

### Anexo 3

#### Estructura del instrumento

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías de retro de información y análisis	Subcategorías	Preguntas
Identificar los desafíos percibidos frente a la transformación digital por un grupo de líderes de procesos en los Centros globales de servicios compartidos (CSC) localizados en Medellín.	1. Identificar la noción de transformación digital, el rol jugado del líder de proceso y su percepción del proceso de transformación digital en su organización	Noción y percepción	Noción	¿Cómo definiría usted transformación digital?
			Percepción	¿Cuál es su percepción del proceso de transformación digital en su organización?
	2. Identificar cuales son los retos profesionales y personales a los cuales se enfrentan los líderes de procesos de los CSC durante el proceso de transformación digital.	Retos profesionales y personales a los cuales se enfrentan los líderes de procesos de los CSC durante el proceso de transformación digital.	Desafíos	¿Cuáles considera usted que son los retos profesionales y personales a los cuales se enfrentan los líderes de los CSC durante el proceso de transformación digital?
			Implicaciones	¿Qué implicaciones conllevan los retos profesionales y personales a los cuales se enfrentan los líderes de los CSC durante el proceso de transformación digital?
	3. Identificar cuáles son las actitudes percibidas por los líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros de servicios compartidos de la ciudad de Medellín	Actitudes percibidas por los líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros de servicios compartidos de la ciudad de Medellín	Actitudes negativas percibidas	¿Cuáles son o han sido las actitudes negativas percibidas frente a los cambios derivados por la transformación digital en el centro de servicios compartidos?
			Actitudes positivas percibidas	¿Cuáles son o han sido las actitudes positivas percibidas frente a los cambios derivados por la transformación digital en el centro de servicios compartidos?
	4. Comprender cuales son los factores que intervienen en el proceso de transformación digital de los centros de servicios compartidos en Medellín	Factores que intervienen en el proceso de transformación digital de los centros de servicios compartidos en Medellín	Factores facilitadores	¿Cuáles son los factores facilitadores del proceso de transformación digital en el Centro de servicios Compartidos?
			Factores Obstaculizadores	¿Cuáles son los factores obstaculizadores del proceso de transformación digital en los Centro de servicios Compartidos?
	5. Explorar cuales son los desafíos asociados a la transformación digital en los centros de servicios compartidos en la “nueva normalidad”.	Desafíos asociados a la transformación digital en los centros de servicios compartidos en la “nueva normalidad”	Desafíos en la nueva normalidad	¿Dónde considera usted que se está generando la mayor inversión en Transformación digital en su organización, en los productos o servicios de cara al cliente (core) o en los procesos que hacen parte del centro de servicios compartidos.
				¿Cuáles cree usted que serán los desafíos en transformación digital del centro de servicios compartidos en la “nueva normalidad”?

## **PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

### **DESAFÍOS PERCIBIDOS POR UN GRUPO DE LÍDERES DE PROCESOS FRENTE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS CENTROS GLOBALES DE SERVICIOS COMPARTIDOS LOCALIZADOS EN MEDELLÍN**

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

#### **Noción y percepción de los líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros globales de servicio compartidos.**

1. ¿Cómo definiría usted “transformación digital”?
2. ¿Cuál es su percepción del proceso de transformación digital en su organización?

#### **Retos e implicaciones profesionales y personales percibidos por los líderes de procesos frente a la transformación digital en los centros globales de servicio compartidos.**

3. ¿Cuáles considera usted que son los retos profesionales y personales a los que se enfrentan los líderes de los GSS en los procesos de transformación digital?
4. ¿Cuáles son las implicaciones a nivel profesional y personal asociadas a los retos que enfrentan los líderes de los GSS en los procesos de transformación digital?

**Actitudes percibidas frente a la transformación digital por los líderes de procesos de los centros de servicios compartidos.**

5. ¿Cuáles son o han sido las actitudes negativas percibidas frente a los cambios derivados por la transformación digital en el Centro de Servicios Compartidos?
6. ¿Cuáles son o han sido las actitudes positivas percibidas frente a los cambios derivados por la transformación digital en el centro de Servicios Compartidos?

**Factores que intervienen en el proceso de transformación digital de los centros globales de servicio compartidos.**

7. ¿Cuáles considera usted que son los factores facilitadores/habilitadores del proceso de transformación digital en el Centro de servicios Compartidos?
8. ¿Cuáles considera usted que son los factores obstaculizadores del proceso de transformación digital en el Centro de Servicios Compartidos?

**Desafíos percibidos frente a los procesos de transformación digital en los centros de servicios compartidos en el post-COVID.**

9. ¿Dónde considera usted que se está generando la mayor inversión en transformación digital en su organización: en los productos o servicios de cara al cliente (*core*) o en los procesos que hacen parte del centro de servicios compartidos?
10. ¿Cuáles cree usted que serán los desafíos en transformación digital del Centro de Servicios Compartidos en la “nueva normalidad”?

## Maestría en Gerencia Integral por Procesos

### Universidad EAFIT

#### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de esta, al igual que su rol como participantes.

**Título del trabajo de investigación:** *Desafíos percibidos frente a la transformación digital por un grupo de líderes de Procesos de Centros globales de servicios compartidos localizados en Medellín.*

Investigador principal: Yesica Paola Díaz Theran

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Gerencia Integral por Procesos de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_

*¡Agradezco su sincera participación!*