

**FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE DEBEN SER
GESTIONADOS UN PROCESO TRANSFORMACION DIGITAL PERCIBIDOS
POR UN GRUPO DE ALTOS DIRECTIVOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

ÉDISSON EFRAÍN OLARTE AYALA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
2019**

**FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE DEBEN SER
GESTIONADOS UN PROCESO TRANSFORMACION DIGITAL PERCIBIDOS
POR UN GRUPO DE ALTOS DIRECTIVOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

ÉDISSON EFRAÍN OLARTE AYALA¹

Asesor temático y metodológico: Johnny Javier Orejuela Gómez, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
2019**

¹ eeolartea@gmail.com

Resumen

Objetivo. Caracterizar los principales factores de la cultura organizacional que deben gestionarse en un proceso de transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicios de tecnologías de la información.

Método. Estudio cualitativo descriptivo, en la modalidad de un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a seis profesionales con cargos directivos y gerenciales implicados en el proceso de definición de la estrategia de transformación digital y una antigüedad mínima de seis meses.

Resultados. Entre los factores de la cultura organizacional en los procesos de transformación digital, los que cobran más relevancia son los esquemas de estructuras organizacionales más flexibles, que permitan la toma de decisiones en equipo y faciliten el trabajo en ; así mismo, es necesario tener estrategias claras sobre la transformación digital de modo que vinculen todos los niveles de la organización (más participativo), con comunicaciones claras y transparentes (adecuada ambientación y comunicación) de los beneficios y retos a los que estarán expuestos en el desarrollo de dichos programas.

Conclusiones. La alta dirección debe estar más cercana al equipo de trabajo, con el fin de mejorar los canales de comunicación y de facilitar en mayor medida el trabajo en equipo, así como para generar estrategias de largo plazo que permitan la innovación y la participación de los equipos de trabajo, lo que se logrará con el manejo de estrategias sobre la cultura organizacional con estructuras más flexibles y menos jerarquizadas, mensajes claros y comunicación efectiva.

Palabras clave: cultura organizacional, transformación digital, gestión del cambio, gestión tecnológica.

Introducción

El presente trabajo de investigación está basado en un análisis de la evolución del uso de la tecnología en las organizaciones del sector de servicios de tecnología de la información, que se utiliza, en lo fundamental, como soporte en la operación del negocio; con posterioridad la tecnología pasa a ser un área que aporta a la generación de nuevos negocios, hasta llegar a la actual era digital, en la que se requiere hacer transformaciones para alinearse con las tendencias y las necesidades del mercado. La transformación digital no solo supone el uso de la tecnología, sino que requiere para ello cambios en la cultura organizacional que permitan la asimilación y la alineación con la nueva perspectiva de negocio.

La investigación es de orientación cualitativa y descriptiva; el método de investigación utilizado fue el estudio de caso en una empresa de servicios TI². El objeto del proceso investigativo tuvo como propósito identificar los principales factores para tener en cuenta en un proceso de cambio de cultura organizacional de acuerdo con el modelo de McConnell (2015) en un proceso de transformación digital del negocio y más tarde se seleccionó una compañía de servicios de TI para aplicar la investigación. El sector de la empresa de estudio se escogió al tener en cuenta la importancia que ha tenido en el sector de comercio electrónico en Colombia durante 2015 (CCCE, 2016). Con posterioridad se aplicaron entrevistas semiestructuradas al grupo directivo y gerencial para hacer el análisis de la información y generar recomendaciones de las prácticas adecuadas que se deben tener en cuenta en la adaptación de la cultura organizacional y que sirvan de punto de partida en los planes de la compañía en un proceso de transformación digital.

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo-descriptivo mediante un estudio de caso. El área de tecnología en las compañías ha venido evolucionando

² Tecnologías de la información.

con un ritmo exponencial en los últimos cinco años (World Economic Forum, 2016), hasta el punto de convertirse en un área de gran importancia para los negocios y no solamente como un área de soporte, puesto que varias de las empresas se apalancan en el uso de la tecnología.

Sin embargo, existen organizaciones en las que, a pesar de la necesidad de usar la tecnología siguen limitándose a ser áreas de soporte, sin tener la visión estratégica que aporta para la generación de nuevas alternativas de negocio como B2B³ y B2C⁴ respecto al comercio electrónico (CCCE, 2016), que es una razón principal para la adopción de la tecnología como aporte a las metas de negocio, pues ha sido tan alta la adopción de la tecnología en el mercado que se ve como una necesidad la transformación digital, que se refiere, según Lederer, Knapp y Schott (2017) a la optimización de procesos organizacionales con el objetivo de buscar la excelencia en sus operaciones mediante flujos de trabajo basados en datos, es decir, a involucrar la tecnología y digitalizar estos procesos, con lo que se obtiene como resultado un potencial creciente para modelos comerciales innovadores, que en la actualidad se consideran campos prometedores (por ejemplo, hogar inteligente, ciudades inteligentes y red inteligente). Además, Ashwell (2017) indica que el modelo efectivo de transformación digital debe estar focalizado en tres elementos principales y sus interrelaciones, que son la tecnología digital, los datos y las personas para obtener una ventaja competitiva del proceso; además, se resalta que el componente más importante en la transformación digital son las personas por que son las encargadas, a través de la innovación, de interactuar con la tecnología y con los datos.

De acuerdo con (Radcliffe-brown, 1952), en los procesos de transformación digital y cambios del mercado se tiene en cuenta la cultura corporativa como un mecanismo adaptativo regulador, es decir, que la organización puede se (Radcliffe-

³ B2B: *business to business* o de negocio a negocio.

⁴ B2C: *business to customer* o de negocio a consumidor.

brown, 1952) concebida como un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio con él. Por otra parte, de acuerdo con (McConnell, 2015), que en sus estudios identificó cinco obstáculos que impactan el cambio en la transformación digital y así mismo definió cuatro elementos claves que pueden ser tenidos en cuenta a la hora de gestionar la cultura, así:

Sentido de propósito fuerte y compartido vs. sentido de propósito débil e inconsistente; libertad de experimentar frente al cumplimiento absoluto de las reglas y procesos; toma de decisiones distribuida versus toma de decisiones centralizada y jerárquica; abierto a la influencia del mundo externo versus enfocado internamente y cerrado al mundo externo (McConnell, 2015, p. 2).

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de la presente investigación es aproximarse a identificar los factores de la cultura organizacional que permiten y que bloquean los procesos de transformación digital en una empresa del sector de servicios de TI para sugerir planes de redireccionamiento o de estrategia en torno a la cultura organizacional. A continuación se plantea el siguiente problema de investigación: ¿cuáles son los principales factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados en un proceso de transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicios de tecnologías de la información?

Objetivos

General

Caracterizar los principales factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados en un proceso de transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicios de tecnologías de la información.

Específicos

- Identificar los factores de la cultura organizacional que sean facilitadores de los procesos de transformación digital.
- Identificar los factores de la cultura organizacional que sean obstaculizadores de los procesos de transformación digital.
- Identificar algunos de los aspectos de la cultura que sea necesario redireccionar para facilitar el cambio.
- Identificar algunas sugerencias de estrategias que faciliten el proceso de transformación digital.

Marco de referencia conceptual

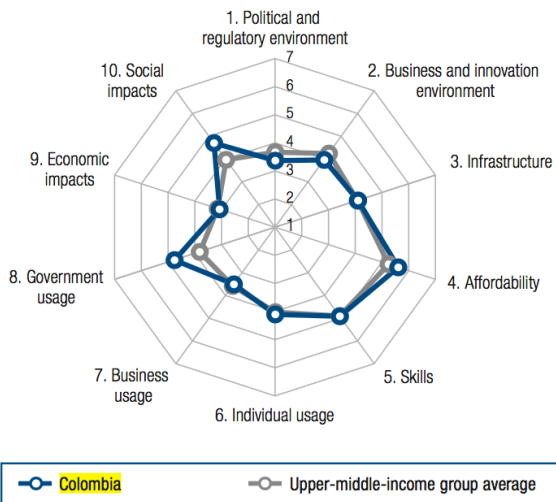
Antecedentes

De acuerdo con World Economic Forum, INSEAD y Cornell University (2016), Colombia se ubicó en el puesto 68 entre 139 países en cuanto a penetración de la tecnología. Dicha posición está dada por el crecimiento que ha tenido en la adopción acelerada en las tecnologías de información y comunicaciones. Como referencia de este crecimiento, Colombia contaba con 3.7 usuarios con conexión banda ancha móvil por cada 100 personas en 2011 y pasó al 45.1 por cada 100 personas en 2014, lo que es un aumento significativo, que traduce que cada vez más habitantes en Colombia cuentan con conectividad móvil y, por tanto, el mercado puede llegar a dichos usuarios para ofrecer sus productos o servicios a través comercio electrónico.

Colombia en 2015 ocupó el puesto 64 con el mismo puntaje en 2016, pero bajó 4 puestos; uno de los aspectos relevantes que indica el informe es el alcance en el uso de las TIC, tanto en las operaciones B2B como en las B2C.

De acuerdo con la CCCE (2016), el incremento en transacciones realizadas por internet entre los años 2014 y 2015 tuvo un crecimiento del 64%, cifra muy significativa que muestra el gran potencial que tiene el comercio electrónico en las organizaciones en Colombia; los cinco primeros sectores por destacar son: Gobierno (18%), financiero (17%), tecnología y comunicaciones (15%), transporte (12%) y otros servicios (12%). El sector financiero en el que se llevaron a cabo las entrevistas ocupó el segundo lugar.

En el siguiente gráfico se muestra cómo el país está ligeramente por debajo de la media de todos los demás en cuanto al uso de la tecnología para el desarrollo de negocios y la innovación, lo que significa un reto en los próximos años para mejorar en el uso de las TIC como oportunidad para la innovación. Se observa cómo estas cifras sustentan en parte la necesidad de desarrollar investigaciones como la presente, con el fin de contribuir a la construcción de conocimiento del tema para la toma de decisiones acordes con las necesidades del entorno.



Fuente: World Economic Forum, INSEAD y Cornell University (2016, p. 97)

Las cifras presentadas por la CCCE (2016) y por World Economic Forum, INSEAD y Cornell University (2016) conducen a una visión con la que se sustenta que el uso de TI se ha convertido en un enfoque más de negocio y no solamente a un enfoque técnico; por tanto, las oportunidades y los retos que se generan para las compañías el uso de las TIC es amplio. Con una visión de negocio acerca del uso de TI se debe tener un adecuado entendimiento de la estrategia corporativa con el fin de evitar discrepancias de la estrategia TIC para ser más efectivos en cuanto a alcanzar las metas de negocio.

El aporte que se busca con esta investigación consiste en documentar las principales causas que generan la existencia de brechas en la alineación de las estrategias corporativas y de tecnologías de la información porque los resultados serán de utilidad para las compañías y servirán como punto de partida para hacer una evaluación interna de su estado actual con el propósito de mejorar su alineación de estrategias y generar el impacto positivo en el negocio.

Un sustento adicional es el aporte que da el marco referencial de Isaca COBIT⁵, versión 5, que introduce la expresión gobierno de tecnología y brinda un enfoque más estratégico hacia el negocio mediante uso del proceso “APO02 gestionar la estrategia”, con el que se asegura un alineamiento entre los planes de TI y los objetivos globales de negocio, que incluyen los requisitos de gobierno (Isaca, 2012, p. 33).

Sin embargo, las compañías, a pesar de incluir estrategias de tecnología, no logran alinearla con los objetivos estratégicos del negocio. De esta manera se pretende tener una forma de evaluar en cuál estado está la compañía y en qué puede mejorar para lograr dicha alineación, por medio del uso de los modelos planteados para la evaluación de la estrategia de TI y la estrategia de negocio, como lo sugiere Luftman (2000) en su modelo de evaluación de madurez en la alineación de las estrategias de TI y el negocio.

Este tema es pertinente investigarlo dado que ayudará a quienes sean ejecutivos de TI a tener una mayor visión de negocio que permita la innovación mediante el uso de la tecnología, como lo indica Fernández Casado (2006, p. ...): “Los directores de TI mejor considerados son aquellos que combinan un conocimiento de las nuevas tecnologías, junto con un profundo conocimiento de los aspectos relacionados con el negocio de su empresa”.

Cultura organizacional: definición y caracterización

Desde los años setenta se comenzó a usar la expresión cultura de la organización, de acuerdo con (Garmendia, 1990) Este autor plantea el cruce con dos teorías: 1) la de la organización, que se entiende como los principios básicos para conseguir

⁵ Control objectives for information and related technology.

objetivos y 2) la de cultura, definida con una visión antropológica funcionalista como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores (Sánchez C., Holgado, & Mora M., 2006)

Gentilin (2015) considera que la cultura organizacional es de vital importancia para todos los miembros de la empresa, dado que es el punto de partida para la elaboración de una imagen coherente de la realidad que permite conocer la compañía. Además, se tienen altos intereses de investigarla pues la dimensión cultural es el eje de varios aspectos de la vida organizacional, puesto que la forma de sentir, pensar, valorar y actuar de los miembros está guiada por ideas, significados y creencias de carácter cultural. Así mismo, Gentilin (2015) establece la existencia de tres dimensiones de la cultura organizacional,, cuyos niveles de profundidad son: a) cultura de la organización, relacionada con los aspectos formales; b) cultura en la organización, referente a aspectos informales, y por último, c) cultura organizacional, que tiene que ver con los aspectos y los significados culturales.

De otro lado, Allaire y Firsirotu (1992) establecieron una clasificación de la cultura organizacional a partir de siete escuelas, que son: funcionalista, funcional-estructuralista, ecológico-adaptacionista, histórico-difusionista, cognoscitivista, estructuralista y simbólica. Desde el punto de vista del autor, el presente trabajo de investigación se orientó de acuerdo con la escuela cognoscitiva de la cultura, entendida como un conjunto de cogniciones y como sistema de conocimiento, que contiene lo que es necesario saber y creer con el fin de comportarse de manera aceptable en la sociedad y, en este caso, en la organización. Dicha escuela centra la cultura en su equivalente en dos sectores de dominio, el clima organizacional y el aprendizaje organizacional⁶.

⁶ El presente trabajo se enmarca en el estudio de la cultura organizacional como un sistema de ideas según la escuela cognoscitiva.

Autores considera la cultura organizacional como un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta; Radcliffe- Brown (1952), mantiene una concepción de la cultura como un mecanismo adaptativo y regulador, es decir, que la cultura organizacional le sirve a la organización como un sistema que vive adaptándose y manteniendo un proceso de intercambio con él.

Las culturas tienden a tener una identificación propia que las diferencia la una de otra y elaboran su propia identidad a través de normas, políticas, reglas, ceremonias, festejos, capacitación del personal, estímulos y castigos, entre otras posibilidades, de modo que la cultura organizacional está representada por la unión de los conceptos antes nombrados; la visión que indican Chávez Carrillo, Alatorre Padrón y Jasso, (2013) manifiesta que la cultura organizacional integra diversos niveles que, desde el más superficial hasta el más profundo, son: símbolos compartidos, conductas compartidas, valores culturales y suposiciones compartidas.

De igual manera, Vera Muñoz, Vera Muñoz y Fuentes Rojas (2015, p. 4) expresan que el concepto

de cultura organizacional como un sistema tradicional de ideas compartidas, suposiciones, creencias, valores y patrones de comportamiento relacionados, que un grupo de personas aprenden a lo largo del tiempo como resultado de sus experiencias colectivas, y que enseñan a los recién llegados como la manera correcta de razonar y comportarse; se crea con la interacción de las variables y en ello inciden factores de orden político, económico, histórico y psicológico, y en consecuencia no es algo estático.

También los mismos autores sintetizan que la cultura organizacional es la que se ha ocupado de la relación entre cultura y tecnología, con base en la citación que hacen de Baba (2015), que señala que la tecnología por sí misma no puede ser

impulsora del cambio cultural. Por otra parte, (Dávila & Martínez, 1999) plantean que son los cambios tecnológicos los que ocasionan las modificaciones en la cultura y, por su parte (Hughes, 2006) plantea que la tecnología puede ser motor o un receptor de los cambios culturales que la rodean.

La expresión cultura organizacional fue introducida de manera más sistemática en el análisis organizacional al final de la década de los setenta y comienzos de la los ochenta (Alvesson & Seveningsson, 2008). Durante la última década mencionada la cultura organizacional fue quizás el elemento más importante en el éxito organizacional.

Existe un acuerdo acerca de que la cultura organizacional sigue siendo un aspecto central detrás de una gama de temas organizacionales, como el compromiso y la motivación, la priorización y la asignación de recursos, la ventaja competitiva y el cambio organizacional.

A menudo se entiende que la cultura organizacional puede facilitar u obstruir la posibilidad de implementar estrategias y lograr cambios (Alvesson & Seveningsson, 2008); por ello se ve a menudo como un elemento, de los más significativos, en los esfuerzos del cambio organizacional, incluso en los casos en que la cultura no está destinada al cambio.

¿Cuáles son los elementos constitutivos de la cultura organizacional?

Cuando se alude a la cultura, por lo general se hace referencia en personas que comparten algo, ya sea que el intercambio se refiera a tradiciones de hacer y pensar de maneras particulares o a sistemas de significados o suposiciones básicas que gobiernan a las personas en ciertas direcciones (Alvesson & Seveningsson, 2008).

En los últimos treinta años en investigación organizacional, se han generado varias definiciones de cultura organizacional y en algunas de ellas, por tanto, es común hablar de las siguientes siete características cuando se hace referencia a la cultura (Hofstede, 1990):

- La cultura es holística y se refiere a fenómenos que no pueden reducirse a individuos solos; la cultura involucra un grupo más grande de individuos.
- La cultura está históricamente relacionada; es un fenómeno emergente y se transmite a través de tradiciones y costumbres.
- La cultura es inerte y difícil de cambiar; las personas tienden a aferrarse a sus ideas, valores y tradiciones.
- La cultura es un fenómeno socialmente construido; la cultura es un producto humano y es compartida por personas que pertenecen a diversos grupos. Diferentes grupos crean diferentes culturas, por lo que no es la naturaleza humana la que dicta la cultura.
- La cultura es suave, vaga y difícil de atrapar; es genuinamente cualitativa y no se presta para una fácil medición y clasificación.
- Términos como "mito", "ritual", "símbolos" y términos antropológicos similares se usan comúnmente para caracterizar la cultura.
- La cultura se refiere más comúnmente a formas de pensar, valores e ideas de cosas en lugar de la parte concreta, objetiva y más visible de una organización.

Por tanto, la cultura no se refiere a una estructura y a un comportamiento social; sin embargo, alude a los fenómenos mentales, como la forma en la que los individuos de un grupo particular piensan y valoran la realidad en forma similar, y este pensamiento es diferente al de individuos de otros grupos.

(Smircich, 1983) organizó la investigación cultural en dos direcciones basadas en:

- la cultura como variable: ve la cultura organizacional como algo que tiene la organización.
- la cultura como una metáfora raíz: se refiere a la cultura como algo que es la organización, es decir, las organizaciones son culturas.

(Schein, 1985) desarrolló un modelo bastante influyente de cultura organizacional que consta de tres niveles interrelacionados y para ello adoptó una visión ligeramente diferente de las anteriores:

- Los supuestos gobernantes constituyen el núcleo de la cultura organizacional y consisten en las creencias se dan por sentadas sobre la naturaleza de la realidad, la naturaleza de la organización y sus relaciones con el medio ambiente y la naturaleza humana, al igual que de las relaciones entre sí. Los supuestos gobernantes son las creencias que guían el pensamiento y la acción cotidiana en la organización.
- Otro nivel, de tipo consciente, son los valores y las normas, que determinan cómo debería funcionar la organización; se refiere a principios, objetivos y códigos que la organización valora como significativos, de modo que, si con el tiempo los valores y las normas guían el comportamiento de manera efectiva, pueden darse por sentados y ser un aspecto de los supuestos de gobierno menos visibles.
- Nivel concreto, el supuesto rector, constituido por lo que Schein denomina artefactos, como manifestaciones físicas, conductuales y verbales, procesos y estructuras visibles de la organización.

Imagen 1. Modelo de Schein: niveles de la cultura



Fuente: elaboración propia con base en (Schein, 1985)

En este modelo los tres niveles se influyen mutuamente; ejemplo de ello puede ser que los supuestos de gobiernos se expresen en normas e influyan en el comportamiento; así, mismo las nuevas formas de comportamiento y las nuevas normas podrían cambiar los supuestos de gobierno con el tiempo (Alvesson & Seveningsson, 2008). El cambio cultural se dificulta en lograr porque por lo general requiere, como mínimo, que las suposiciones, que por lo común están ocultas, se hagan explícitas y específicas.

Si bien el modelo de Schein es inclusivo y amplio en términos de los diversos niveles de análisis, existe una visión quizás más estricta de la cultura organizacional que implica la construcción de significado y sentido (Alvesson & Seveningsson, 2008). Esta forma de ver la cultura también incluye cómo la cultura organizacional se expresa en términos de lenguaje, historias y rituales.

Lenguaje, historias y rituales

A menudo se entiende que las personas atribuyen un significado subjetivo a todo lo no trivial que encuentran. Los sentimientos, la fantasía, las emociones y las

expresiones de creencias que afectan a las personas son elementos centrales en este sentido.

- La cultura puede verse como aquello que se crea y se mantiene a través de experiencias compartidas mediante el uso de símbolos compartidos (Alvesson & Seveningsson, 2008). Así como en economía es común hablar de *Homo economicus*, el teórico de la cultura prefiere hablar de *Homo symbolicus*, que apunta a temas como creencias, valores y símbolos en lugar de cálculos económicos racionales.
- La cultura se expresa en el comportamiento, se manifiesta en acciones, eventos y otros aspectos materiales y no se refiere como tal a elementos exteriores, sino al significado y a las creencias que tienen para las personas. De esta manera, la cultura está, detrás y debajo del comportamiento (Alvesson & Seveningsson, 2008). La cultura se expresa en lenguaje, historias y mitos, al igual que en rituales y ceremonias y en expresiones físicas como arquitectura y acciones. Los diferentes vocabularios utilizados en las organizaciones expresan culturas organizacionales. Por ejemplo, los lemas pueden ser importantes en la medida en que pueden indicar lo que representa la empresa, si se comparten entre los miembros de la organización.
- Las historias pueden transmitir valores, ideas y creencias (Alvesson & Seveningsson, 2008). Por lo común circulan en organizaciones y pueden dar pistas sobre cómo pensar y actuar en diversas circunstancias.
- Otra forma de expresión cultural son los rituales, organizados y ejecutados de manera cuidadosa para crear una cierta atmósfera y expresar los valores y las ideas correctos (Alvesson & Seveningsson, 2008). Las reuniones a menudo pueden ser bastante rituales.

Subculturas e identidad

La cultura es algo que proporciona coherencia de significado entre un grupo de individuos. Sin embargo, también es importante tener en cuenta la variedad cultural, la diferenciación y la fragmentación.

Los diferentes grupos en las organizaciones por lo general expresan valores diferentes, en parte porque ellas se caracterizan por una diferenciación bastante compleja de tareas laborales, divisiones, departamentos y niveles jerárquicos, lo que, en forma potencial, también fomenta fuertes divergencias en términos de significados, valores y símbolos.

El concepto de cultura a menudo se usa para referirse a las creencias de la alta gerencia acerca de la cultura organizacional que enmarca la creación de significado de otros grupos. Es posible que la administración influya en la creación de significado y la formación de valores e ideas en una organización.

Gestión tecnológica

El uso de buenas prácticas, como las de COBIT versión 5 (Isaca, 2012), que es un marco de trabajo que permite comprender el gobierno y la gestión de las TI de una organización, así como evaluar el estado en que ellas se encuentran en la empresa, fue publicado por la Information Systems Audit and Control Association (Isaca). El valor que genera la versión 5 de COBIT es la aparición del gobierno de TI, con el que se toman decisiones estratégicas y de negocio (Chávez Carrillo et al., 2013), lo que se complementa con las versiones anteriores, que reducían la gestión de tecnología a la estricta de sistemas, mientras que con la inclusión del gobierno de las TI se involucra la tecnología en las capas estratégicas de la compañía.

COBIT 5 se basa en cinco principios fundamentales que se presentan a continuación (Isaca, 2012):

- Principio 1: Satisfacer las necesidades de las partes interesadas. Las empresas existen para crear valor para sus partes interesadas, de modo que se mantenga el equilibrio entre la realización de beneficios y la optimización de los riesgos y el uso de recursos.
- Principio 2: cubrir la empresa de extremo a extremo. COBIT 5 integra el gobierno y la gestión de TI en el gobierno corporativo.
- Principio 3: aplicar un marco de referencia único integrado. Hay muchos estándares y buenas prácticas relativas.
- Principio 4: hacer posible un enfoque holístico. El gobierno y la gestión de las TI de la empresa efectivos y eficientes requieren un enfoque holístico que tenga en cuenta varios componentes interactivos.
- Principio 5: separar el gobierno de la gestión. El marco de trabajo COBIT 5 establece una clara distinción entre gobierno y gestión. Estas dos disciplinas engloban diferentes tipos de actividades y requieren diferentes estructuras y organizaciones.

Transformación digital

Impulsores y objetivos

El rápido desarrollo de nuevas herramientas de tecnología y de nuevos canales de interacción con los clientes ha conducido a un cambio en la forma en que se llevan los negocios y acerca de cómo las organizaciones interactúan y compiten, a lo que se debe el cambio de los comportamientos y las expectativas de los clientes y los usuarios finales (Osmunden, Iden, & Bygstad, 2018). Los entornos de las organizaciones se vuelven más cambiantes y es necesario aprovechar las oportunidades digitales para apoyar el concepto de lo que es una transformación digital.

Varias organizaciones requieren la transformación digital para modificar su negocio y poder mantenerse relevante y competitiva y para estar a la vanguardia de la industria, porque si no lo hacen sus competidores directos tomarán ventaja y podrán perder mercado o quizás desaparecer. Luego de hacer un análisis, Berghaus y Back (2017) encontraron algunos objetivos e impulsores similares a pesar de ser diferentes industrias:

Impulsores

Los impulsores son los catalizadores externos o internos que justifican por qué las organizaciones participan en la transformación digital. Las empresas informan la necesidad de mantenerse al día con los cambios digitales que ocurren en la industria en la que operan. La transformación digital se desencadena por cambios en el comportamiento y las expectativas de los clientes, según (Haffke, Kalgovas, & Benlian, 2017), al igual que por los cambios digitales en la industria de la organización y los de la competencia en el sector de negocio (Berghaus & Back, 2017). Por ello, las organizaciones deben enfrentar nuevos retos de competir con un número mayor de rivales que pertenece a la industria y con otros que no pertenecen a ella.

Además, toda organización experimenta la presión de la digitalización a través de los avances digitales que tengan sus competidores directos y de los nuevos modelos de negocio de los nuevos participantes, que tienen modelos comerciales digitales y disruptivos, lo que, por lo tanto, motiva a las empresas a llevar a cabo una transformación organizacional. De acuerdo con la necesidad y la estructura de la compañía, se han establecido roles, como el de *chief digital officer* o CDO, para impulsar la transformación digital, o el gerente de transformación digital en otras organizaciones.

No solo la digitalización y los avances de los competidores son motivadores de los procesos de transformación digital, sino también surten efecto la regulación y las normas que promulgan los gobiernos y cuyo cumplimiento es obligatorio, como son los casos de firmas digitales y de facturación electrónica, a manera de ejemplos, que les imponen a todas las compañías a tener un mínimo de cumplimiento regulatorio.

Objetivos

(Berghaus & Back, 2017) concluyeron que uno de los principales objetivos de la transformación digital esta relacionado con las organizaciones que desean garantizar la preparación digital en forma proactiva, es decir, que quieren asegurarse de estar atentas a los contextos cambiantes para poder reaccionar con rapidez cuando sea necesario. Por ello cuentan con los siguiente objetivos: el primero es mejorar, desde el punto de vista digital, los productos existentes (Mocker & Fonstad, 2017), a continuación participar en la innovación de productos (Berghaus & Back, 2017) y, por último, explorar y desarrollar nuevos modelos de negocios que sean potencialmente disruptivos para mantenerse competitivas y generar nuevos ingresos (Berghaus & Back, 2017).

Se encontraron otros objetivos comunes para mejorar los canales digitales y los procesos orientados hacia el cliente y entregar productos digitales actualizados, a fin de mantenerse al día con los comportamientos y las expectativas cambiantes del cliente y de mejorar y mantener la satisfacción y el diálogo con el cliente.

De acuerdo con la investigación realizada por Berghaus y Back (2017) en diferentes empresas de diversos sectores que iniciaron procesos de transformación digital, se identificaron varias actividades que tienen fuertes similitudes a la hora de abordar

un proceso de transformación digital, lo que arrojó como resultado que las prioridades de dichas industrias son:

- **Mejorar los canales digitales:** se relaciona con el objetivo de configurar, operar y mejorar los canales digitales, como lo son las tiendas en línea, los sitios web y las aplicaciones móviles.
- **Definir procesos e infraestructura de TI:** todas las actividades relacionadas para actualizar la infraestructura de TI y simplificar los procesos, como la elección de un ERP (*enterprise resource planning*) definir un centro de datos propio o llevar los servicios a la nube y asegurar su disponibilidad de servicio.
- **Adaptar las prácticas laborales:** implica adaptar las prácticas laborales diarias, de tal manera que se pueda influenciar en la transformación, si se tiene en cuenta que todos los empleados actúan en forma diferente en las diferentes áreas y sobre todas ellas se debe actuar. Las reuniones de los equipos de liderazgo deben ser más frecuentes, para pensar en nuevos enfoques y la utilización de nuevas herramientas. En oportunidades se vinculan consultores externos para apoyar la definición de nuevas prácticas de trabajo.
- **Crear modelos de negocio digitales innovadores:** esta categoría también hace parte de la creación de canales digitales; sin embargo, su enfoque principal está en la definición y la creación de innovaciones radicales con visión hacia el futuro, como lo es el cambio del modelo de negocio de las empresas. Esta actividad está a cargo de equipo de trabajo dedicado o de unidades de negocio recién configuradas para cumplir dichos objetivos.
- **Desarrollar una estrategia digital:** la deben crear los equipos de trabajo que tengan esta funcionalidad, sin embargo, debe ser aprobada por la alta dirección,

que asegurará que la estrategia cumpla la visión y el propósito general de la empresa.

- **Alinear las iniciativas de transformación:** es necesario llevar a cabo esta actividad cuando existen múltiples iniciativas de transformación digital en la empresa porque lo que se busca es alinearlas para que estén de acuerdo con la estrategia definida y aprobada por la alta dirección. En varias compañías grandes las secciones lideran esta actividad son las áreas de TI, que tienen el contexto de todas las necesidades digitales de la empresa al ser el proveedor interno de servicios de tecnología.
- **Definir el gobierno:** está relacionada con la definición de roles y responsabilidades claras referentes a los procesos digitales, de tal manera que se pueda reaccionar con rapidez ante las tendencias del mercado y las necesidades de los usuarios. Se debe realizar en forma iterativa, lo que puede llegar a generar nuevos cargos y roles en la organización. La definición de este gobierno debe estar alineada con la estrategia digital y aprobada por la alta dirección.
- **Gestionar el cambio de la cultura organizacional:** es una actividad bajo la responsabilidad de la alta dirección, en conjunto con el departamento de recursos humanos, y con ella se busca adaptar el comportamiento de los empleados para que puedan actuar con mayor autoempoderamiento, de manera proactiva y para sean emprendedores, de acuerdo con la estrategia digital de la empresa y las normas que deben cumplir en cuanto a las políticas organizacionales; se acude a actividades como eventos corporativos y sesiones grupales, entre otras, para transmitir el mensaje y gestionar el cambio.
- **Fortalecer la colaboración:** los procesos de transformación digital requieren y permiten mayor colaboración entre los equipos de trabajo, así como estar más conectadas las diferentes unidades de negocio. Esta actividad debe estar liderada

por la alta dirección, el equipo de trabajo de transformación digital y el departamento de recursos humanos. Este tipo de actividades involucra tener espacios abiertos, herramientas colaborativas y también la definición de reglas, tanto de la compañía como del departamento de TI. Suele empezar con un grupo inicial que sirva de ejemplo a todos sus compañeros con el fin de poder influir en el cambio cultural.

La transformación digital: su proceso

Luego de hacer un análisis de casos y de la priorización de las actividades, sobre todo las que se consideren más críticas de acuerdo con su nivel de madurez para cumplir los objetivos organizacionales, Berghaus y Back (2017) sugieren cinco enfoques típicos de compañía para tener en cuenta acerca de cómo las empresas abordan los procesos de transformación digital con un enfoque frontal:

- **Enfoque centralizado:** este tipo de compañías cuenta con un enfoque holístico de la transformación digital que empieza con la definición de la estrategia digital o que incluye la transformación digital como un aspecto relevante de la estrategia corporativa. Inicia con la evaluación de un enfoque con el estado actual e identifica las brechas que se deben cerrar para cumplir los objetivos misionales.
- **Enfoque ascendente:** en este tipo de empresas los procesos de transformación digital empiezan con iniciativas descentralizadas de diferentes unidades de negocio, que tienen como reto poder alinearlas todas en beneficio de unificar y consolidar los esfuerzos requeridos, con el fin de evitar y de gestionar situaciones conflictivas que pueden generarse luego de la priorización acerca de las iniciativas que deben ser atendidas en primer lugar. En esta categoría la alta gerencia debe comprender la importancia de la transformación digital y asumir la responsabilidad de guiarla.

- Enfoque centrado en TI: estas organizaciones abordan las transformaciones digitales por iniciativas o proyectos empezados en el área de tecnología que arrancan con la preparación de las herramientas y la infraestructura tecnológica con el fin de habilitarla para las soluciones del futuro; una vez se tiene preparada, se continúa con enfoques más estratégicos y se pone especial atención en la cultura. Los retos principales es que no se cuenta con la infraestructura ni con los procesos que habiliten la innovación digital, por lo que lo primero que se debe hacer es resolver estas situaciones para luego pasar a la estrategia de transformación. Son empresas que no están bajo presión competitiva y en las que no es urgente la transformación. Sin embargo, los CIO (*chief information officers* o gerentes de información) cada vez estarán mas bajo presión porque no solo se trata de la gestión técnica de la tecnología, sino de habilitar mercados y procesos comerciales que impactan en forma directa los negocios que se soportan en TI.
- Enfoque centrado en la innovación: estas empresas se orientan a generar soluciones innovadoras y a aplicar los estándares de la industria que ya se encuentran en las primeras etapas de transformación digital. Son empresas que se esfuerzan por sobresalir en su industria, por ser referentes en el mercado y por ser líderes en innovación. Para ellas la transformación digital y la innovación digital son fuentes de identificación de nuevos modelos de negocio y les permite posicionarse en el mercado en épocas de crisis. Este enfoque requiere una cultura organizacional proactiva para liderar, puesto que varias compañías prefieren ser seguidores de las que lideran la innovación.
- Enfoque centrado en el canal: son empresas que tienen una baja preparación digital y necesitan alcanzar los estándares mínimos de la industria. Se enfocan a construir y mejorar sus canales digitales como primera actividad clave en el proceso de transformación digital con el objeto de mejorar el relacionamiento con los clientes (Berghaus y Back, 2017). Los retos principales consisten en que deben incluir

nuevas tecnologías, como macrodatos, en sus operaciones, al igual que la combinación de canales digitales y físicos.

Luego de comentar sobre los diferentes enfoques comunes que tienen las empresas que van a realizar un proceso de transformación digital, de acuerdo con su nivel de maduración, se plantean las siguientes recomendaciones de cómo abordar los procesos de transformación digital desde el punto de vista profesional:

- Aprovechar el potencial creativo frontal difuso: son empresas estructuradas que inician de manera frontal y que plantean una hoja de ruta de la estrategia. Poseen un potencial creativo e innovador y las medidas que toman fortalecen la innovación y complementan un enfoque estructurado, sistemático y analítico de la transformación digital.
- Usar *hackatones* (neologismo proveniente del inglés y formado con base en “*hacker*” y “*marathon*” y que significa encuentros de programadores), días para ideación: son días para la ideación o reuniones para crear y evaluar ideas con rapidez hasta convertirlas en prototipos. En este caso, el *hackatón* no se limita al desarrollo de *software*, sino al pensamiento, el diseño y la innovación. Se invita a los empleados de la empresa a este tipo de eventos para que durante algunos días participen en las dinámicas y se obtenga las ideas más relevantes para el negocio.
- Introducir presupuestos acelerados: las grandes compañías tienen procesos de asignación de presupuesto muy lentos, que pueden durar hasta seis meses; sin embargo, si se cuenta con presupuestos pequeños de fácil aprobación, es posible aumentar el número de prototipos para probar y crear, con el fin de aumentar así la innovación y de materializar los resultados, los productos y los servicios, que, incluso, pueden entrar con mayor rapidez en el mercado (Berghaus y Back, 2017). Otra alternativa son los concursos internos, en los que el ganador puede obtener el presupuesto para la ejecución de su proyecto o idea.

- Eliminar barreras administrativas: se debe facilitar la comunicación entre las áreas porque, si bien la innovación y contar con el presupuesto son necesarios para los procesos de transformación digital, también se requiere un compromiso de la alta gerencia para que todas las áreas haga posible fluir la información y el intercambio de datos. De esta manera se les debe permitir a los empleados trabajar en red, es decir, en forma colaborativa y flexible entre unidades de negocio.
- Involucrar a diferentes actores de la organización: dado que las actividades en los procesos de transformación digital son muy diversas, se requiere contar con diferentes tipos de actores; en primera instancia, los gerentes y la alta dirección determinan las actividades más importantes para la transformación digital y a continuación se identifica los tipos de actores que son relevantes para cada modalidad de actividad; es importante seleccionar solo actores que generen el valor adecuado para cada actividad para minimizar el riesgo de las acciones que se lleguen a ejecutar.
- Reorganizar equipos flexibles y ágiles: en el modelo antiguo, los departamentos especializados aumentaron la eficiencia; sin embargo, en un mundo digital, esta rigidez impide la flexibilidad y el trabajo ágil imperante en un entorno cambiante a gran velocidad. Por ello se recomienda plantear estructurar ágiles en equipos multifuncionales en torno a productos o servicios, en lugar de unidades funcionales; estos cambios deben darse en forma transparente y participativa con los empleados para no generar incertidumbre y con el fin de manejar de manera adecuada la comunicación.
- Trabajar con socios de negocio para adquirir capacidades: en los procesos de transformación digital es necesario hacer uso de nuevas tecnologías y plataformas, tales como para la analítica de datos; con seguridad hay compañías que no cuentan con este tipo de profesionales, por costos, o por no conseguirlos en el mercado, y para subsanar esta necesidad se recomienda firmar convenios con

universidades, contratar empresas expertas y suscribir alianzas, de tal manera que se adquieran las capacidades requeridas durante el tiempo que se necesiten.

- Usar los eventos de clientes para facilitar la colaboración y mantener el foco: entender en el contexto interno a los clientes con el propósito de generar el valor necesario para poder adaptarse a sus necesidades y focalizar los esfuerzos en las actividades y las innovaciones que generen mayor impacto.

- Permitir transformaciones culturales en lugar de proyectos ligeros de innovación: la transformación de los valores, el liderazgo y el comportamiento de la organización son algunos de los aspectos de la cultura organizacional que se deben tener en cuenta en los procesos de transformación digital, para que no solo sea el enfoque para un proyecto, sino el estructurado y estratégico de la organización como un todo.

- Difundir los aprendizajes y los métodos del laboratorio de innovación de la organización: se sugiere que las compañías cuenten con un equipo de trabajo enfocado hacia la innovación y que este equipo comunique los avances que tenga a los restantes empleados de la empresa, para que de esta manera se beneficien en cuanto a tener conocimiento de metodologías y avances de productos y para que, a su vez, el equipo de innovación tome provecho de la interacción con los empleados que, al compartir su día a día con los clientes internos y externos, pueden aportar más ideas al equipo de innovación y, a su turno, ser más acertado en los trabajos, en beneficio del cliente y del negocio.

- Demostrar cómo los empleados contribuyen al objetivo general: se lleva a cabo a través de una transformación cultural, para mostrar en cada transacción exitosa cómo contribuye cada una de las áreas y cada empleado; de igual manera, cuando se hace una transacción en línea, pero el cliente recoge en una tienda, se observa que varias de las unidades intervienen en una misma transacción y de esta

forma todos tienen el reconocimiento de que el negocio es funcional gracias al trabajo de cada empleado.

Factores de éxito en el proceso de transformación digital

- Cultura organizacional ágil y solidaria: para que una transformación digital sea exitosa, la organización debe adoptar una cultura de apoyo en la que las iniciativas de negocio y de TI puedan cumplirse. En el estudio de (Hart & Hess, 2017) se evaluaron los principales valores de la cultura organizacional que sirven de apoyo y son cruciales para la transformación, que son:

- Apertura al cambio: nuevas ideas y aceptar el cambio.
- Centrada en el cliente: diseño de actividades centradas en el cliente.
- Innovación.
- Disposición para aprender.
- Tolerancia al fracaso.
- Afinidad al riesgo.
- Mentalidad empresarial.
- Confianza.
- Participación.
- Comunicación.
- Cooperación.

El análisis de dicho estudio propone que la cultura organizacional debe enfatizarse en la agilidad, para apoyar la transformación digital, incluidos los valores que han de impulsarse en los ámbitos interno y externo.

- Actividades de transformación bien gestionadas: cada organización tiene una forma de manejar sus procesos de transformación digital; según el estudio de Berghaus y Back (2017), lo más relevante es tener el control de las actividades necesarias para realizar en el proceso, antes o durante la ejecución de la

transformación, por medio de la participación en actividades de innovación y generación de una estrategia clara hacia donde dirigirse.

- **Aprovechar el conocimiento:** en el estudio de (Hartl & Hess, 2017) se encontró que las compañías que han participado en procesos de fusiones y adquisiciones relacionadas con tecnología digital están mejor preparadas para abordar la transformación digital; también citan trabajos que indican que al conocer al usuario final y al cliente es posible ofrecer nuevos productos o servicios digitales, personalizados y actualizados. Además, el conocimiento interno es necesario para poder apoyar a los empleados en el uso de nuevas herramientas que faciliten su trabajo y mejoren la productividad, por lo que es necesario mejorar la comunicación y llevar bien el mensaje acerca de lo que hace la tecnología y en qué puede ayudarlos.
- **Involucrar a gerentes y empleados:** las personas juegan un papel muy importante en el proceso de transformación digital de las compañías (Hartl & Hess, 2017); para ello es necesario tener el compromiso de todas las partes. Primero se nombra un CDO, que será el responsable de gestionar ante la organización los recursos y la estrategia. En segunda instancia se debe hacer partícipes a los empleados que se afectan en los procesos de transformación, para que los cambios por aplicar alcancen el máximo potencial esperado. Como tercera medida es necesario que los gerentes incluyan en forma activa a todos los empleados y que se gestionen sus preocupaciones, de tal manera que siempre estén involucrados y participativos y colaboren en el proceso. Por último, se requiere vincular personal con nuevos conocimientos digitales que aporte a este tipo de iniciativas.
- **Creer en capacidades de sistemas de información:** para habilitar los procesos de transformación digital se debe invertir en crecer las capacidades de los sistemas de información, desde los puntos de vista de la parte de infraestructura y las soluciones de negocio (Hartl & Hess, 2017). Las empresas con mejores

condiciones de sistemas de información están más preparadas o tienen mayores probabilidades de éxito en la gestión de la transformación digital.

- **Desarrollar capacidades dinámicas:** las capacidades dinámicas permiten que una empresa identifique y responda a las oportunidades transformando la organización, reconfigurando recursos y construyendo capacidades de plataforma digital, y así responder a cambios de la industria y a la disrupción digital (Hartl & Hess, 2017)
- **Desarrollar una estrategia digital y alinear el negocio y los sistemas de Información:** para lograr la transformación digital, la organización debe alinear los cambios con su estrategia con el establecimiento de una estrategia comercial digital, en la que se fusiona la estrategia comercial con la de los sistemas de información para obtener de esta forma valor diferencial para el negocio (Hartl & Hess, 2017). Para lograr los objetivos de la estrategia comercial digital es necesaria la transformación digital.

Implicaciones de la transformación digital para las organizaciones

- **Estructura de los sistemas de información reorganizada:** las empresas deben definir una nueva estructura y darle la importancia al área digital en la estrategia corporativa; aunque algunas empresas han tenido dudas de cómo realizar esta nueva reorganización (Hartl & Hess, 2017), sin embargo ya varias han definido la creación del rol de CDO, que se sitúa más del lado comercial y debe estar muy alineado con el CIO, que se ubica en mayor medida del tecnológico; para ello deben quedar claras las funciones y las responsabilidades para evitar tensiones en sus tareas. Lo cierto en los procesos de transformación digital es que la unidad de tecnologías de la información es un rol estratégico del negocio. Muchas organizaciones usan un esquema bimodal para atender los procesos de transformación digital con los nuevos canales y el mantenimiento de la operación

actual. Un lado con el negocio y la gestión tradicional de TI y el lado enfocado hacia agilidad y velocidad para innovar. Para alcanzar este manejo se recomienda el uso de una estructura de TI bimodal, como lo sugieren (Haffke, Kalgovas, & Benlian, 2017).

- Nuevos modelos de negocio: la transformación digital les ha permitido a muchas empresas a reinventar y crear nuevos modelos de negocios, enfocados en lo primordial hacia servicios, en los que compañías que se dedican a la comercialización de objetos, partes, o vehículos han podido elaborar su respectivo modelo de atención personalizada, con más información del usuario que posibilita darle un servicio de asesoría y materializar una nueva venta de otro producto o servicio que antes no compraba con ella (Hartl & Hess, 2017). Así se ha reflejado en varios sectores de la industria, al tener interacción directa con los usuarios finales a través de las plataformas digitales, lo que ha permitido personalizar la atención de sus necesidades y cumplir sus expectativas.
- Efectos sobre el resultado y el rendimiento: según algunas mediciones citadas por (Hartl & Hess, 2017), en Estados Unidos las empresas que hicieron procesos de transformación digital tienen indicadores de que ella influyó en sentido positivo en el rendimiento de las firmas, como la rentabilidad medida con el ROI y el crecimiento de ventas en comparación con competidores directos. De igual manera, incide en el mismo sentido en el grado de innovación de la compañía, con lo que puede lograr mayores grados de personalización y satisfacción de los clientes. Al cultivar estrategias digitales están más preparadas para mejorar procesos y modularizarlos, para así generar nuevas ofertas comerciales, más innovadoras y con mayor éxito en el mercado.

Método

Tipo de estudio

En el estudio se tuvieron en cuenta los criterios de tipo de análisis de datos y de modalidad del diseño correspondiente. Desde el punto de vista del alcance de la investigación o criterio de profundidad, el estudio se considera de tipo descriptivo, dado que permitió tener un acercamiento inicial a la temática del estudio, lo que hizo posible tener posibilidades de investigaciones en el futuro. En relación con el tiempo, el estudio fue de tipo transversal porque se tomó una única muestra de los datos en el tiempo. Desde el punto de vista del tipo de análisis de datos, se clasifica como un estudio cualitativo puesto que se abordó el análisis en forma holística de manera natural con la participación del investigador. De acuerdo con el criterio del tipo de diseño de datos, el trabajo se caracteriza por corresponder a un estudio de caso, dado que se llevó a cabo un análisis en una única organización en la que se recopiló la información y se delimitó en las categorías del estudio: factores de la cultura organizacional para la adaptación de un proceso de transformación digital en una empresa de servicios de TI.

Sujetos

La empresa seleccionada para este estudio es del sector de servicios de TI y en ella se analizaron y se identificarán los factores relevantes de su cultura organizacional que deban ser tenidos en cuenta en un proceso de transformación mediante la investigación documental. Este sector empresarial fue razón de estudio porque tiene un alto volumen de transaccionalidad (CCCE, 2016), soportado en servicios tecnológicos y que tiene un buen campo por explorar en la oferta de servicios con valor agregado con el uso de tecnología.

Los sujetos que participaron de la investigación fueron seis profesionales de una empresa del sector de tecnología ubicada en la ciudad de Bogotá, con cargos directivos en la alta gerencia, las vicepresidencias y las direcciones de unidades funcionales de negocio. La muestra se seleccionó de manera intencional, no se tuvo en cuenta ni el sexo ni la edad, las personas debían tener un mínimo de seis meses de antigüedad, tener personas a cargo y participar en procesos de tecnología o liderazgo.

Instrumentos

La recolección de la información se logró a través de entrevistas semiestructuradas en las que se tuvieron en cuenta las siguientes categorías de análisis: factores culturales facilitadores, factores culturales obstaculizadores, aspectos culturales por redireccionar y sugerencias estratégicas para llevar a cabo un proceso de transformación digital.

Tabla 1. Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información	
Objetivos específicos	Categoría
Identificar los factores de la cultura organizacional que sean facilitadores de los procesos de transformación digital	Factores de la cultura organizacional facilitadores de la transformación digital
Identificar los factores de la cultura organizacional que sean obstaculizadores de los procesos de transformación digital	Factores de la cultura organizacional obstaculizadores de la transformación digital
Identificar algunos de los aspectos de la cultura que sea necesario redireccionar para facilitar el cambio	aspectos de la cultura por redireccionar

Identificar algunas sugerencias de estrategias que faciliten el proceso de transformación digital	Estrategias para facilitar el cambio
---	--------------------------------------

Fuente: elaboración propia

Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la plantear el contexto teórico con el que se determino el estado del arte de la investigación para y así conocer la importancia de los procesos de transformación digital y cómo poder gestionar la cultura organizacional en un proceso de esta índole. La segunda fase fue el trabajo de campo, en el que se elaboró el instrumento para realizar la consecución de los datos y se les aplicó a los sujetos que participaron.

La tercera fase consistió en el análisis y la presentación de la información, con lo que se sintetizó la visión de los participantes en la muestra de información, se relacionó con los objetivos y se propusieron las conclusiones de la investigación.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la investigación realizada a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a seis profesionales con cargos directivos y gerenciales; en la parte inicial se muestran las clasificaciones sociodemográfica y sociolaboral de los participantes y cómo se categorizan en los sujetos; en seguida se presenta el análisis por cada una de las categorías de investigación como lo son: caracterización sociodemográfica y sociolaboral de los participantes, factores de la cultura organizacional facilitadores de la transformación digital, factores de la cultura organizacional obstaculizadores

de la transformación digital, aspectos de la cultura por redireccionar y estrategias para facilitar el cambio.

Para el análisis de la información se agruparon los datos en cada categoría, de acuerdo con la tendencia más relevante de cada uno de los sujetos, lo que se evidenció al tomar fragmentos de dichas agrupaciones para dar a conocer así conceptos generalizados y las tendencias de análisis. Sin embargo, en algunos casos se presentan opiniones de sujetos que fueron relevantes en el estudio y que no se agruparon por ser diferentes a la tendencia.

Caracterización sociodemográfica y sociolaboral de los participantes

En los datos sociodemográficos y sociolaborales de los participantes en la ejecución del instrumento de investigación de este trabajo están los de las seis personas con cargos de dirección y gerencial que tenían personas a cargo, de los cuales cinco fueron hombres, entre los 30 y los 40 años de edad, y una mujer, de 40 años; de ellos, hubo cuatro con estudios de especialización, uno con maestría (MBA) y otro solo con pregrado. La antigüedad en la empresa de los participantes se situó desde los seis meses hasta los seis años, lo que coincidió con la que cada uno tenía en el cargo respectivo. Los roles de los participantes son: gerente general (CEO), vicepresidente de talento humano, vicepresidente de entrega de servicios, director de servicios de tecnologías de la información, líder de control y planeación financiera y gerente de talento humano. Lo anterior se consolidó en la siguiente tabla:

DATO	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6
EDAD	37	40	34	39	30	44
SEXO	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
CARGO	CEO	Vicepresidente de talento humano	Vicepresidente de entrega de servicio	Director de servicios de tecnologías de la información	Líder de control y planeación financiera	Gerente de talento humano
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO (MESES)	72	18	8	6	18	72
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (MESES)	72	18	8	19	18	72
NIVEL EDUCATIVO	MBA	Posgrado	Posgrado	Pregrado	Posgrado	Posgrado
PROFESIÓN	Empresario	Licenciada en Comunicación	Ingeniero de Sistemas	Ingeniero de Sistemas y Telecomunicaciones.	Profesional en Finanzas y administrador en Negocios Internacionales	Psicólogo

Factores de la cultura organizacional facilitadores de la transformación digital

- En lo relacionado con los factores de la cultura organizacional que facilitan los procesos de la transformación digital hubo coincidencia entre varios sujetos en que tener una buena comunicación que facilite el trabajo en equipo puede ser iniciador de nuevas iniciativas de negocio y transformaciones digitales internas, como lo indicó el sujeto 1:

Yo creo que uno de los factores principales es cómo está organizada la empresa; si la empresa tiene una organización que facilita la comunicación, va a ser mucho más fácil para las áreas colaborar entre ellos mismos y

encontrar nuevos tipos de negocio o proyectos que apuntan a la transformación digital.

De manera similar, el sujeto 6 afirmó: “esta cultura que estamos trabajando en este momento sea una cultura hacia el trabajo en equipo y la colaboración de todos los facilitadores de los procesos” parte de la buena comunicación que se debe generar en la organización y está relacionada en cómo se dan a conocer los procesos de transformación digital a todos los colaboradores, ya que un mal mensaje bajado desde la alta dirección a sus líderes puede generar mayor resistencia al cambio, por lo que es necesario que la apertura al cambio sea bien comunicada, como lo sugirió el sujeto 5: “lo más importante es la apertura al cambio que pueda haber, no solo en cada uno de los colaboradores, sino en cómo la organización vende, digamos, a través de sus diferentes políticas esa apertura al cambio”.

Otro de los factores que facilitan la transformación digital es una cultura que promueva la innovación, el mejoramiento continuo de sus competencias y procesos, que sea muy creativa y materialice esas iniciativas y estas habilidades, que deben ser desarrolladas en todos los niveles de la organización. Así lo manifestó el sujeto 2: “Para que esta transformación digital pueda completarse con éxito se necesita una cultura corporativa que promueva la innovación y la creatividad dentro de sus valores, competencias y procesos”. En la misma dirección se manifestó el sujeto 3: “que exista también una habilidad de innovar en todos los niveles de la organización; hay organizaciones que centralizan su capacidad de innovación y eso dificulta un poco la transformación digital, precisamente”. Lo anterior lo complementé el sujeto 6: “tenemos que darles un enfoque a nuestros líderes en el mejoramiento continuo y la transformación hacia la innovación”.

Generar conciencia de los beneficios que trae la transformación digital no solo para el negocio sino para todos los colaboradores fue uno de los aspectos que resaltó la investigación, porque la desinformación y la falta de conciencia pueden generar

problemas de participación en los procesos transformacionales de la compañía y resistencia hacia ellos, lo que se reflejó en lo que indicó el sujeto 5:

Creo que es importante concientizar a todos sobre los beneficios que conlleva la transformación digital; creo que muchas veces la desinformación acerca del *output* que implica una transformación digital en una organización es lo que conlleva a que haya resistencia.

Lo anterior lo complementó el sujeto 3: “Creo que a nivel interno el factor de cultura organizacional más relevante es la adaptación y consciencia de cambios”.

De esta manera fue posible visualizar que los participantes coincidieron en que los factores facilitadores de los procesos de transformación digital están relacionados con todos lo que promuevan una cultura de innovación de creatividad en todos los niveles jerárquicos de la organización, porque las empresas con estructuras matriciales o no jerarquizadas cerradas facilitan la comunicación entre los colaboradores y sus directivos de tal manera que se pueda trabajar de manera ágil, con confianza y colaborativa, que permita la apertura al cambio; este esquema de trabajo facilitará transmitir de modo efectivo el mensaje de los beneficios que trae un proceso de transformación digital y las ventajas de gestionar en forma adecuada el mencionado cambio; así mismo, la participación de todos los integrantes de la compañía los va a hacer sentir importantes y que aportan al desarrollo de dichos proyectos estratégicos del negocio.

Factores de la cultura organizacional obstaculizadores de la transformación digital

Sobre los factores de la cultura organizacional que obstaculizan los procesos de transformación digital los participantes de las entrevistas manifestaron que tener

una visión de corto plazo y la falta de una estrategia clara hacia el futuro, en el que se tengan la definición y la proyección de la misión y la visión de la compañía, como lo expresó el sujeto 1: “Pues yo creo que cuando las metas son pensadas a corto plazo a veces no generan cultura organizacional que deja a los miembros del equipo un espacio de un nuevo proyecto de transformación digital” y también coincidió, en parte, el sujeto 2, que enumeró varios aspectos que pueden ser obstaculizadores: “No tener una visión y misión clara, comunicación deficiente, falta de procesos estratégicos, estructuras cerradas por jerarquías que limiten la colaboración, talentos sin competencias de cambio, contar con estrategias adecuadas de *change management*”. En apoyo de estas afirmaciones del sujeto 2 se advirtió también la falta de una estrategia definida con claridad hacia la transformación digital y la gestión de la cultura hacia los colaboradores para reforzar su sentido de pertenencia fue la afirmación del sujeto 4: “ausencia de planes estratégicos corporativos enfocados en la cultura de transformación digital, el tema de la falta de sentido de pertenencia del personal humano y las áreas de la compañía”

Otro aspecto relevante en el que coincidieron dos sujetos es contar con estructuras jerarquizadas que son poco flexibles y reducen la capacidad de comunicación y el trabajo en equipo de manera colaborativa y ágil, como lo describió el sujeto 3:

Creo que en una estructura fuertemente jerarquizada dificulta un poco el cambio; la transformación se da mucho más fácil en estructuras más de carácter matricial o colaborativa, más que fuertemente jerarquizadas. Y debe existir una mentalidad de apertura a cambios.

Además de las dificultades de comunicación que generan la estructuras cerradas y gerarquizadas, la falta de planes de comunicación que apoyen la implementación de los proyectos transformacionales es un aspecto que se sugirió revisar, como lo indicé el sujeto 4: “la falencia empresarial en los planes de comunicación definidos para lograr que todas las personas entiendan por qué se hacen las

implementaciones de una estrategia digital enfocadas en un tema de cultura organizacional”.

Por último, una coincidencia que tuvieron dos de los participantes en el estudio fue que la resistencia al cambio y el factor generacional constituyen una categoría relevante para tener presente como factor obstaculizador, como lo manifestó el sujeto 5:

Factor generacional, resistente al cambio. Creo que ese es uno de los obstáculos grandes, muy relacionado con lo que hablamos hace un momento de qué tan abierta está la persona en desaprender y a usar otros procesos, digamos, más tecnológicos o digitales, a la forma de hacer las cosas.

En esta misma dirección se expresó el sujeto 6: “se presentan temores de las personas, ese temor que se tiene hacia el quedarse básicamente sin un empleo por los cambios que genere la transformación digital”.

En síntesis, los factores obstaculizadores identificados durante el estudio fueron, en lo fundamental, la baja participación de los miembros de la organización y la falta de comunicación efectiva de los mensajes que se deben llevar para tener claridad del alcance, los beneficios y las dificultades de los procesos de transformación digital, lo que sugiere la presencia de estructuras organizacionales jerárquicamente cerradas, que limitan la comunicación entre los equipos. De igual manera, coincidieron los participantes en que uno de los principales factores obstaculizadores es la falta de una estrategia clara que defina la misión y la visión de compañía en el futuro, articulada con la transformación digital, lo que implica que la organización no tenga un rumbo claro y, por tanto, menos claro será para los colaboradores; esta estrategia debe formularse con planes de mediano y largo plazo referentes a hacia dónde se proyecte la compañía para que se pueda gestionar en paralelo la cultura organizacional con el fin de contar con mayor involucramiento de

todos los niveles de la organización de modo que se reduzca la resistencia al cambio que hoy se manifiesta.

Aspectos de la cultura por redireccionar

Los aspectos de la cultura organizacional por redireccionar fueron, en lo primordial, los relacionados con la estructura organizacional, con el propósito de que sean más flexibles y que exista mayor cercanía entre los directivos y el equipo de trabajo, para de esta manera poder tomar decisiones en equipo y facilitar la adopción y la participación en los procesos producto de esas decisiones, como lo sustentó el sujeto 1:

siento que la decisión o los elementos de una cultura organizacional vienen desde el jefe y si no tiene *sign off* de los otros miembros del equipo y no está hecho en equipo muchas veces no va a ser adaptado por el mismo equipo; se deben generar las decisiones en equipo.

En la misma vía lo sugirió el sujeto 3:

Comenzar a tener organizaciones con culturas mucho más matriciales, digamos que culturas mucho más enfocadas en la adopción de cambio. Adicionalmente, cuando hay un reconocimiento del cliente y hay un entendimiento del cliente también puedo generar transformación desde ese entendimiento.

Por otra parte, se identificó que no tener una planeación de largo plazo para los procesos de transformación puede generar fracasos en ellos; por ello se propone atender los temas para cambiar el sentido de urgencia de hacer las tareas en el corto plazo, como lo indicó el sujeto 4:

un aspecto a redireccionar para facilitar el cambio está en eliminar los mecanismos de la cultura del trabajo bajo el sentido de la urgencia, realizando planes de formación de gestión del cambio, liderados por la alta

dirección para dar a entender los beneficios de lo que significa este cambio digital.

También también se estableció que todo esfuerzo que se realice en una cultura más participativa y educada ayudará en dichos procesos, en lo que coincidieron dos de los entrevistados; el sujeto 5 afirmó en ese sentido:

los aspectos que más se deben redireccionar: el tema de capacitación y concientización de por qué se está haciendo el proceso y cuál va a ser el resultado esperado de eso, los beneficios. Creo que, cuando se tienen claros los beneficios, la gente va a estar más abierta al cambio y a ir en pro, digamos, de esa transformación.

Por su lado, lo complementó el sujeto 6: “Estamos redireccionando hacia una cultura de capacitación, de mayor educación, todo enfocado hacia el crecimiento de los recursos humanos”.

Los aspectos de aportar a la educación y la concientización del equipo de trabajo permitirán que se reduzca la probabilidad de una resistencia al cambio, como lo afirmó el sujeto 2: “evitar la resistencia al cambio al transmitir a las personas de la organización que la cultura digital es el principal reto de las empresas que pretenden liderar este proceso de transformación digital y que tantas oportunidades ofrece”.

De esta manera se podría sintetizar que los aspectos claves de la cultura organizacional que se deben redireccionar están, en lo primordial, en tener estructuras organizacionales más flexibles, que faciliten la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en forma participativa, para de esta manera trabajar de manera permanente en la capacitación de todo el equipo de trabajo y en socializar de modo adecuado los planes de transformación, con el fin de tener claridad acerca de los beneficios que lo anterior traerá para el negocio y sus miembros.

Estrategias para facilitar el cambio

Como última parte de la recolección de la información se les pidió a los entrevistados sugerencias acerca de la estrategia organizacional que faciliten el cambio; al respecto los aportes fueron los siguientes:

Sujeto 1:

promover la participación de todos los empleados en los procesos de transformación digital, desde la alta gerencia dejar disponibles presupuestos para ser usadas en iniciativas de transformación, que puedan ser fácilmente usados por los empleados para usar en temas que consideren innovadores y transformacionales del negocio, que siempre esté disponible y que se le permita participar, de manera autónoma, sin temor a que algo falle, allí se sentirán motivados.

Sujeto 2:

mantener un entorno colaborativo, creativo y con mayor autonomía permite a las personas moverse rápido. Una cultura digital sirve como código de conducta para dar a los empleados mayor libertad en la toma de decisiones. Valora la colaboración más que el esfuerzo individual. Uno de los pilares de éxito en una cultura digital es trabajar en equipo y el intercambio libre y transparente de información a través de los diferentes departamentos, áreas y equipos.

Sujeto 3:

la estrategia se enfoca en tres pilares, crearía yo que es uno debidamente de vigilancia y adopción; el otro tiene que ir muy enfocado a las personas y cómo las ayudo y les genero los mecanismos para que puedan llevar su trabajo del día a día, y otro orientado al cliente, para poder hacer una transformación, yo diría que, de trescientos sesenta grados en la compañía, sobre todo que esa

estrategia permita generar la consciencia de cambio, la consciencia de adopción.

Sujeto 4:

desde una visión directiva, lo más importante es el compromiso corporativo y organizacional de la alta gerencia hacia los diferentes actores del liderazgo. Otro punto importante es la alineación de todas las áreas de la compañía enfocadas a generar la sostenibilidad de la cultura del cambio. Otro punto y factor importante es el propósito definido y medible en el tiempo, sea que lo hagas en un corto, en un mediano o en un largo tiempo.

usando cuatro elementos de apoyo:

- Liderazgo: líderes de las empresas comprometidos con los procesos de transformación digital y cambio organizacional.
- Las personas: quienes asumen los retos internos de transformación y se comprometen a estar involucrados activamente.
- La educación: capacitar al equipo de trabajo, dejando claro la importancia de la transformación.
- Digitalizar procesos: ver materializado de forma tangible sus procesos con herramientas digitales.

Sujeto 5:

aterrizar la estrategia a todos los niveles generalmente es un objetivo muy global y los cargos operativos no la entienden. No es el mismo entendimiento de transformación digital de un cargo directivo al entendimiento de transformación digital que tiene un cargo operativo. La estrategia es bajar el mensaje de transformación digital a todo nivel a través de los líderes y buscar unificar su concepto, sus planes y los objetivos que se buscan con ello.

Sujeto 6:

integrar a todo el equipo de trabajo, que involucren al área de talento humano para identificar dónde podemos apoyar, dónde podemos sugerir, ayudar para que el proyecto salga adelante, para que las personas se sientan cómodas en la transformación y evitar trastornos, porque muchas veces en la transformación tenemos inconvenientes con personas que se resisten al cambio.

Conclusiones

Los principales factores culturales que facilitarán el cambio son promover la innovación y la creatividad de todos los niveles jerárquicos de la organización, con el fin de mantener una estructura que facilite la comunicación efectiva y para contar con una apertura al cambio, de tal manera que la alta gerencia transmita de manera eficaz las ventajas que se tienen en la gestión de dicho cambio y transformación digital.

Los principales factores se abordaron en tres categorías; la primera está relacionada con las estructuras jerárquicamente cerradas que limitan la comunicación entre los equipos; en segunda instancia está la ausencia de planes estratégicos enfocados hacia la transformación digital y la gestión del cambio que permitan articular y dar claridad a la misión y la visión de la compañía porque se plantean planes con plazos muy cortos que no hacen posible ver una transformación real, y, por último, la resistencia del equipo de trabajo a la gestión del cambio, sobre todo el factor generacional y el temor de que el cambio genere pérdidas de empleo.

Los aspectos claves por redireccionar vienen dados a partir de la estructura de la organización para que se rediseñe en organizaciones matriciales que faciliten la interacción, la comunicación y la toma de decisiones en equipo. También se debe

reforzar en los aspectos de comunicación, con el fin de dar a conocer los procesos de transformación para mostrar los beneficios que trae de tal manera que el equipo de trabajo adopte y se involucre en forma activa en el proceso. Lo anterior debe ser acompañado con dinámicas de capacitación para todo el equipo de trabajo.

Las sugerencias estratégicas para facilitar el cambio estarán enmarcadas en promover la participación de todos los empleados en los procesos de transformación, con el propósito de mantener un entorno colaborativo, creativo y con mayor autonomía que facilite el trabajo en equipo y el intercambio libre y transparente de información, lo que también ayudará a que a todos los niveles de la organización puedan tener el mismo lenguaje e igual información acerca del beneficio que puede traer la transformación digital, de modo que se mitiguen los temores y las dudas que ello conlleva. Así mismo, se sugiere mantener un esquema de vigilancia tecnológica y de adopción de tendencias en el mercado que pueda mantener a la organización en la vanguardia mediante el acompañamiento permanente de áreas como la de talento humano que apoyen en forma activa las comunicaciones y las capacitaciones y generen tranquilidad con el mensaje y la estrategia de implementación de la transformación.

Las principales limitaciones de este estudio estuvieron relacionadas con poder coordinar las agendas y los espacios de tiempo de los entrevistados, puesto que, por ser directivos y con altas responsabilidades, sus tiempos son limitados y en varias oportunidades se cancelaron las citas programadas y se retrasó el calendario de la recolección de la información. De igual manera, se reconoce la calidad de las entrevistas y la colaboración de los gerentes y los directores de con su participación en el estudio y en la dedicación de tiempo para apoyar la investigación.

Otra limitación para resaltar en el presente trabajo fue la cantidad de entrevistas efectuadas; se aplicaron solo seis entrevistas a los cargos más relevantes para el

estudio, que fueron la gerencia general y las áreas de talento humano, financiera, de servicio y de tecnología; sin embargo, para un análisis más amplio podría hacerse un mayor número de entrevistas a directivos y gerentes de otras unidades que puedan aportar con la visión de cuáles aspectos o factores de la cultura organizacional pueden ser tenidos en cuenta para gestionar de manera efectiva un proceso de transformación digital, como lo pueden ser las áreas administrativa, comercial y de procesos, entre otras.

Como recomendación para trabajos futuros que permitan mayor cobertura y mejorar la precisión del estudio en relación con acciones que permitan una mejor implementación de estrategias en la cultura organizacional que faciliten la implementación de proyectos de transformación digital, se sugiere los siguientes puntos: primero, hacer un estudio cuantitativo mediante encuestas y obtención de estadísticas sobre aspectos de la cultura organizacional que se consideren relevantes en un proceso de transformación digital, aplicado al mayor número de empleados, para focalizar las categorías de análisis, para con ellas poder hacer las entrevistas más focalizadas; segundo, ampliar el número de entrevistas hacia otras áreas de la organización, como también con otros niveles de liderazgo, como lo pueden ser jefes de área o coordinadores de grupo, con inclusión de los coordinadores de las áreas operativas, para así tener una mayor visibilidad de las opiniones que se den en todos los ámbitos y poder gestionar las comunicaciones y los planes de manera más efectiva, y tercero, ampliar el número de categorías y subcategorías de la investigación de modo que sea posible tener mayor detalle en acciones por tomar y mejorar la precisión en las que deba tener una organización a la hora de emprender un proceso de transformación digital, con el fin de poder gestionar en forma adecuada la cultura organizacional.

Este trabajo puede considerarse un primer paso para llevar a cabo un proceso de transformación digital en el que se tenga en cuenta la gestión de la cultura

organizacional, que es un factor relevante que puede marcar un éxito en el proceso de adopción de nuevas tecnologías, o un fracaso, por la resistencia al cambio que se genere al llegar los proyectos de transformación, lo que se puede entender como un diagnóstico previo de los factores de la cultura organizacional que son facilitadores y obstaculizadores en los procesos de transformación digital; con el diagnóstico una empresa podrá elaborar planes de acción para atender dichos factores, ya sea fortaleciendo los mecanismos de los factores que facilitan el cambio en la organización o generando actividades para mitigar o gestionar los factores obstaculizadores. (Sánchez C., Holgado, & Mora M., 2006)

Además, otro entregable del estudio fueron, en el mencionado diagnóstico inicial, cuáles fueron los aspectos en la cultura de la compañía que se deban redireccionar para facilitar el cambio con el propósito de que se puede tomar dicha información para tomar acciones inmediatas en la compañía o para replicar el instrumento en otras empresas y a partir de ahí disponer de la información importante por atender. Por último, se sugieren, desde el punto de vista estratégico, las acciones que se deben tomar, porque, si la alta gerencia acompaña la gestión de la cultura organizacional, se aumenta la probabilidad de éxito de los procesos de transformación digital en las empresas.

Algunos de los puntos claves que resaltaron en el estudio fueron: facilitar la comunicación, incentivar el trabajo en equipo, promover la innovación, modificar las estructuras jerárquicas hacia esquemas matriciales y participativos, mostrar beneficios de la transformación digital en todos los ámbitos de la organización, gestionar capacitaciones, habilidades blandas, toma de decisiones en equipo, planes de transformación y visión de mediano y largo plazo.

REFERENCIAS

- Allaire, Y., y Firsirotu, M. E. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En H. Avranel (ed.), *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos* (pp. 1-37). Bogotá: Legis.
- Alvesson, M., & Seveningsson, S. (2008). Changing Organizational Culture, Cultural Change work in progress. En M. Alvesson, & S. Seveningsson, *Changing Organizational Culture, Cultural Change work in progress* (pág. 50). Canada: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Ashwell, M. L. (2017). The digital transformation of intelligence analysis. *Journal of Financial Crime*, 24(3), 393-411. doi: 10.1108/JFC-03-2017-0020
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: activities and approaches. En *ICIS 2017 Proceedings*. Recuperado de https://www.alexandria.unisg.ch/254097/1/Disentangling%20the%20Fuzzy%20Front%20End%20of%20Digital%20Transformation_%20Acti.pdf
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, CCCE (2016, 4 de octubre). *Tercer estudio de transacciones no presenciales 2015*. Bogotá: CCCE. Recuperado de <https://www.ccce.org.co/noticias/la-camara-colombiana-de-comercio-electronico-presenta-el-tercer-estudio-de-transacciones-no>
- Chávez Carrillo, E., Alatorre Patrón, A., y Jasso, S. (2013). Cultura organizacional y tecnología informática en las organizaciones. *RITI Journal*, 1(2), 7-12. Recuperado de <http://www.riti.es/ojs2018/inicio/index.php/riti/article/view/24/html>
- Dávila, & Martínez. (1999). Cultura Organizacional en una escuela católica mexicana: un estudio de caso. *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales.*, Capítulo 2. (Mocker & Fonstad, 2017)

- Fernández Casado, D. (2006). El director de sistemas, como impulsor de la innovación en la empresa. *Universia Business Review*, 11, 104-111. Recuperado de <https://slidex.tips/download/universia-business-review-issn-portal-universia-sa-espaa-23>
- Garmendia, J. A. (1990). Desarrollo de la organización y cultura de la empresa. *Esic Editorial*.
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 3, 186-190. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/316885424_Las_tres_dimensiones_de_la_cultura_organizacional_The_three_dimensions_of_organizational_culture_A_theoretical-methodological_proposal
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017). The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5460.
- Hughes, M. (2006). Change Management: A Critical Perspective. . London: *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Information Systems Audit and Control Association, Isaca (2012). *COBIT® 5. Un marco de negocio para el gobierno y gestión de las TI en la empresa. An Isaca® framework* . Chicago: Isaca. Recuperado de <https://articulosit.files.wordpress.com/2013/07/cobit5-framework-spanish.pdf>
- Hofstede, G. B. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- Johnson, A. M., & Lederer, A. M. (2015). IS strategy and IS contribution: CEO and CIO perspectives. *Information Systems Management*, 30(4), 306-318. doi: 10.1080/10580530.2013.832962
- Lederer, M., Knapp, J., & Schott, P. (2017). The digital future have many names- How business process management drive the digital transformation. En *The 6th International Conference on Industrial Technology and Management* (pp. 22-26). Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/7917889>

- Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. *Communications for the Association for Information Systems*, 20(4), 9-15. doi: 10.1201/1078/43647.20.4.20030901/77287.2
- McConnell, J. (2015). The company cultures that help (or hinder) digital transformation. *Harvard Business Review*, 28 de agosto. Recuperado de <https://hbr.org/2015/08/the-company-cultures-that-help-or-hinder-digital-transformation>
- Mocker, M., & Fonstad, N. O. (2017). Driving Digitization at Audi. *ICIS 2017 Proceedings*, 1-15.
- Osmunden, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). DIGITAL TRANSFORMATION: DRIVERS, SUCCESS FACTORS, AND IMPLICATIONS. *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*. (Schein, 1985)
- Radcliffe-brown, A. (1952). Structure and function in primitive society . *London: cohen and west*.
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. *CA: Jossey- Bass*.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Vera Muñoz, G., Vera Muñoz, M., y Fuentes Rojas, J. A. (2015). *Cultura organizacional y gestión de la tecnología en las micro, pequeñas y medianas empresas textiles mexicanas*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado de http://www.altec2013.org/programme_pdf/818.pdf
- World Economic Forum, INSEAD y Cornell University (2016, 6 de julio). *The global information technology report 2016: innovating in the digital economy*. Ginebra: World Economic Forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-information-technology-report-2016>

Trabajos citados

- CCCE. (2016). *Tercer Estudio de Transacciones no Presenciales de 2015*. Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Bogota: KPGM.
- World Economic Forum . (2016). *The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy*. Geneva: World Economic Forum and INSEAD.
- Lederer, M., Juliane, K., & Peter, S. (2017). The Digital Future have Many names, How business Process Management drive the Digital Transformation. *the 6th International Conference on Industrial Technology and Management*, (págs. 22-26).
- Ashwell, M. L. (2017). The digital transformation of intelligence analysis. *Journal of Finalcial Crime*, 393-411.
- McConnell, J. (2015). The Company Cultures That Help (or Hinder) Digital Transformation. *Harvard Business Review*.
- ISACA. (2012). *COBIT 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y Gestion de las TI en la empresa, ISACA Framework* . Chicago: isacc.
- Luftman, J. (2000). Assessing business - It alignment maturity. *Communications for the association for information systems*, Vol4, article 14.
- Fernandez. (2006). El director de sistemas, como impulsor de la innovación en la empresa. *Universia Business Review*, 104-111.
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales//Volume 3*, 186-190.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992). Teorias Sobre la Cultura Organizacional. En A. e. al, *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos* (págs. 1-37). Bogotá: Legis.
- Chavez Carrillo, E., Alatorre Patron, A., & Jasso, S. (2013). CULTURA ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGÍA INFORMÁTICA EN LAS ORGANIZACIONES. *RITI Journal 2387-0893*, 7-12.
- Vera Muñoz, G., Vera Muñoz, M., & Fuentes Rojas, J. (2015). Cultura Organizacional y Gestión de la Tecnología en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Textiles Mexicanas.
- R.G. Rathnam, J. J. (2005). Alignment of Business Strategy and it Strategy: A Case Study of A Fortune 50 Financial Services Company. *Journal of Computer Information Systems*, 45:2, 1-8.
- Amezquita, J. A. (2014). *APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ DE ALINEACION ESTRATEGICA DE LUFTMAN EN EL SECTOR BANCARIO*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Lederer, A. M. (2015). IS Strategy and IS Contribution: CEO and CIO Perspectives, . *Information Systems Management*, 30:4, 306-318 .
- Uribe. (2013). *ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TIC CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: UN MODELO*. Universidad EAFIT. Medellín: EAFIT.

- PMI. (2016). *PMBOK® project management body of knowledge*. Chicago: Project Management Institute.
- Nagy, P., & Nages, B. (2014). The digital transformation of human identity: Towards a conceptual model of virtual identity in virtual worlds. *The International Journal of Research into New Media Technologies*.
- Berghaus, S., & Back, A. (2017). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches. *ICIS 2017 Proceedings*, 4.
- Osmunden, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). DIGITAL TRANSFORMATION: DRIVERS, SUCCESS FACTORS, AND IMPLICATIONS. *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017). The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5460.
- Harlt, E., & Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. *Twenty-third Americas Conference on Information Systems*, 1-10.
- Sánchez C., S. M., Holgado, M. A., & Mora M., C. M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *evista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 179-202.
- Radcliffe-brown, A. (1952). *Structure and function in primitive society*. London: *cohen and west*.
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Esic Editorial.
- Alvesson, M., & Seveningsson, S. (2008). Changin Organizational Culture, Cultural Change work in progress. En M. Alvesson, & S. Seveningsson, *Changin Organizational Culture, Cultural Change work in progress* (pág. 50). Canada: Routledge, Taylor and francis Group.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. CA: *Jossey- Bass*.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Hofstede, G. B. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- Hughes, M. (2006). *Change Management: A Critical Perspective*. London: *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Dávila, & Martinez. (1999). Cultura Organizacional en una escuela católica mexicana: un estudio de caso. *Cultura en organizaciones latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales.*, Capitulo 2.

Anexo 1. Cuadro de síntesis de la propuesta de investigación

Cuadro de síntesis de la propuesta de investigación

FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADAPTACIÓN DE UN PROCESO TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TI

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	MÉTODO			
				TIPO DE ESTUDIO	SUJETOS	INSTRUMENTOS	PROCEDIMIENTO
FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADAPTACIÓN DE UN PROCESO TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TI	¿Cuáles son los principales factores de la cultura organizacional que deben ser tenidos en cuenta en un proceso de transformación digital de una empresa de servicios de TI y cuáles mecanismos se utilizan para gestionarlos con el fin de mejorar la probabilidad de éxito de la transformación?	<p>General:</p> <p>Identificar y documentar los principales factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados en un proceso de transformación digital de una empresa de servicios de tecnologías de la información</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los factores de la cultura organizacional que sean facilitadores de los procesos de transformación digital - Identificar los factores de la cultura organizacional que sean obstaculizadores de los procesos de transformación digital - Identificar algunos de los aspectos de la cultura que sea necesario redireccionar para facilitar el cambio - Identificar algunas sugerencias de estrategias que faciliten el proceso de transformación digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes - La cultura organizacional: una aproximación a su definición - Transformación digital: una aproximación a su definición 	Cualitativo, descriptivo, transversal y con la estructura de un estudio de caso aplicado a una empresa de servicios de TI	Seis profesionales con cargo directivo o gerencial con seis meses o más de antigüedad y con personas a cargo	<p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores de la cultura organizacional facilitadores de la transformación digital - Factores de la cultura organizacional obstaculizadores de la transformación digital - Aspectos de la cultura por redireccionar - Estrategias para facilitar el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Fase I: contextualización - Fase II: trabajo de campo - Fase III: análisis y discusión de los resultados

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Propósito, estructura y protocolo del instrumento

Propósito

¿Qué?: indagar acerca de los factores de la cultura organizacional para la adaptación de un proceso transformación digital en una empresa de servicios de TI.

¿Cómo?: a través de una entrevista semiestructurada aplicada en forma individual.

¿Para qué?: para identificar y documentar los principales factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados en un proceso de transformación digital de una empresa de servicios de tecnologías de la información.

¿A quiénes?: a grupo de seis profesionales con cargo directivo o gerencial con seis meses o más de antigüedad y con personas a cargo, sin considerar sexo, raza ni edad.

¿Dónde?: en una organización del sector de servicios de TI en la ciudad de Bogotá.

¿Cuándo?: en el mes de octubre de 2019.

**ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE
FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADAPTACIÓN DE UN PROCESO
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TI**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
Identificar y documentar los principales factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados en un proceso de transformación digital de una empresa de servicios de tecnologías de la información	Identificar los factores de la cultura organizacional que sean facilitadores de los procesos de transformación digital	Factores de la cultura organizacional facilitadores de la transformación digital	Factores culturales facilitadores	¿Cuáles cree usted que son los factores de la cultura organizacional que son facilitadores del proceso de transformación digital?
	Identificar los factores de la cultura organizacional que sean obstaculizadores de los procesos de transformación digital	Factores de la cultura organizacional obstaculizadores de la transformación digital	Factores culturales obstaculizadores	¿Cuáles cree usted que son los factores de la cultura organizacional que son obstaculizadores del proceso de transformación digital?
	Identificar algunos de los aspectos de la cultura que sea necesario redireccionar para facilitar el cambio	Aspectos de la cultura a redireccionar	Aspectos culturales por redireccionar	¿Cuáles cree usted que son los aspectos de la cultura organizacional que se deban redireccionar para facilitar el cambio?
	Identificar algunas sugerencias de estrategias que faciliten el proceso de transformación digital	estrategias para facilitar el cambio	Sugerencias estratégicas	¿Cuáles cree usted que serían las sugerencias estratégicas sobre la cultura organizacional que faciliten los procesos de transformación digital?

Fuente: elaboración propia

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LOS FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADAPTACIÓN DE UN PROCESO TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TI

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL FACILITADORES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- ¿Cuáles cree usted que son los factores de la cultura organizacional que son facilitadores del proceso de transformación digital?

FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL OBSTACULIZADORES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

- ¿Cuáles cree usted que son los factores de la cultura organizacional que son obstaculizadores del proceso de transformación digital?

ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR REDIRECCIONAR

- ¿Cuáles cree usted que son los aspectos de la cultura organizacional que se deban redireccionar para facilitar el cambio?

ESTRATEGIAS PARA FACILITAR EL CAMBIO

- ¿Cuáles cree usted que serían las sugerencias estratégicas sobre la cultura organizacional que faciliten los procesos de transformación digital?

Maestría en Administración (MBA)

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento explicarles a los participantes en esta investigación cuál es la naturaleza de ella, al igual que su rol en la aplicación de la encuesta.

Título del trabajo de investigación: Factores de la cultura organizacional para la adaptación de un proceso transformación digital en una empresa de servicios de tecnologías de la información.

Investigador principal: Édisson Efraín Olarte Ayala

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Administración (MBA) 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.
- Autorizo que la entrevista sea grabada, lo que 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: _____

Cédula de ciudadanía: _____

Fecha: _____

¡Agradezco su sincera participación!