

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Análisis del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020: Telefónica del Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

BOCANEGRA MACHACA, Rosa Alejandra

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

GUERRERO ROJAS, Renzo Enrique

Asesorados por: Mgtr. Rafael Alejandro Fernández Concha

Lima, agosto del 2020

La tesis

Análisis del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital durante el COVID - 19: Telefónica del Perú

ha sido aprobada por:

Mgtr. Mónica Patricia Bonifaz Chirinos
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Rafael Alejandro Fernández Concha
[Asesor Jurado]

Mgtr. Irene María Julia Vera Arica
[Tercer Jurado]

Dedicada especialmente a Dios y a mi familia. A mi madre, Rosa Machaca, por creer en mí desde un comienzo y darme la fortaleza día a día para seguir adelante, sin ti no lo hubiera logrado; a mi padre, Harry Bocanegra, por brindarme la confianza que necesitaba para lograr mis objetivos, desde el cielo sé que me mandas un gran abrazo y que debes estar bailando de alegría por este logro; a mis hermanas y hermano, por su paciencia y apoyo durante estos años; a mis abuelos, madrina y padrino, por siempre estar pendientes de mi bienestar; a mis amigas y amigos, por haber estado conmigo tanto en los buenos momentos como en los más complicados; a Renzo por todo su apoyo, esfuerzo y dedicación; y al profesor Rafael.

Rosa Bocanegra

Dedico esta investigación a mi madre por ser mi inspiración y enseñarme a luchar por mis sueños; a mi padre, por ser mi ejemplo a seguir y enseñarme que la paciencia y el trabajo duro siempre tienen recompensas; a mi hermano, por guiarme en mis decisiones y enseñarme a soñar en grande; a mi abuelita y a mis tías por creer siempre en mí y enseñarme que la familia es lo más importante; a mi amiga Rosa, que desde el primer ciclo de universidad somos grandes amigos; y al profesor Rafael.

Renzo Guerrero



Queremos agradecer a todas las personas entrevistadas en Telefónica del Perú, expertos y profesores, por habernos recibido amablemente y brindarnos su valioso tiempo para poder conocerlos y obtener la información necesaria para realizar este trabajo.

A nuestras familias, especialmente a la señora Rosa Machaca y a la señora Lupe Rojas por abrirnos la puerta de su hogar amablemente.

Finalmente, un gran agradecimiento a nuestro increíble asesor, el profesor Rafael Fernández, por creer en nosotros y en nuestro tema desde que se lo presentamos, por aceptar trabajar con nosotros, por encaminar la tesis hacia la dirección correcta y por su tiempo y dedicación sin los cuales no hubiera sido posible concluir esta investigación.

Un agradecimiento especial al profesor Milos Lau por ser un excelente maestro y guía desde Seminario 1, sin él la tesis no sería la misma.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de la investigación	2
1.1. Descripción del problema empírico	2
1.2. Descripción del problema a investigar.....	8
2. Objetivos	20
2.1. Objetivo General.....	20
2.2. Objetivos Específicos	20
2.3. Preguntas Específicas	20
3. Justificación	21
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	22
1. Alcance de la investigación	22
2. Diseño metodológico	23
2.1. Enfoque de la investigación	23
2.2. Estrategia de la investigación.....	24
3. Selección muestral	26
4. Técnicas de recolección de información.....	27
4.1. Entrevista a profundidad	27
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1. Procesamiento de información de trabajo de campo	31
2. Análisis de entrevistas a expertos	34
2.1. Análisis individual	34
2.2. Análisis por categoría	44
3. Análisis de entrevistas a Telefónica del Perú	45
3.1. Actividades de la etapa de formulación.....	46
3.2. Herramientas de la etapa de formulación.....	65

3.3.	Dificultades de la etapa de formulación.....	67
3.4.	Actividades de la etapa de implementación.....	68
3.5.	Dificultades de la etapa de implementación	76
3.6.	Actividades de la etapa de evaluación	78
3.7.	Dificultades de la etapa de evaluación.....	83
3.8.	Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el proceso de gestión del cambio.	84
3.9.	Análisis de interpretación de los hallazgos.....	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		98
1.	Conclusiones.....	98
2.	Recomendaciones	102
REFERENCIAS.....		103
ANEXO A:	Matriz de consistencia de la investigación.....	107
ANEXO B:	Guía de entrevistas a expertos.....	109
ANEXO C:	Guía de entrevistas a empresa.....	111
ANEXO D:	Diccionario de códigos	113
ANEXO E:	Variables y su relación con las áreas temáticas de la investigación	116
ANEXO F:	Distribución de códigos por familia.....	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Investigaciones empíricas de transformación digital en América Latina.....	5
Tabla 2: Definición de Transformación Digital.....	9
Tabla 3: Relación de expertos entrevistados.....	28
Tabla 4: Relación de colaboradores de Telefónica del Perú entrevistados.....	30
Tabla 5: Análisis por categoría de las entrevistas a expertos.....	44
Tabla 6: Principales citas de la familia "Componentes del equipo de la gestión de la transición" ...	46
Tabla 7: Principales citas de la familia "Funciones del equipo de la gestión de la transición"	48
Tabla 8: Principales citas de la familia "Elaboración del diagnóstico interno de la organización"	51
Tabla 9: Principales citas de la familia "Herramientas de la elaboración del diagnóstico interno de la organización"	53
Tabla 10: Principales citas de la familia "Componentes de la coalición directiva".....	54
Tabla 11: Principales citas de la familia "Componentes de la red de agentes de cambio".....	54
Tabla 12: Principales citas de la familia "Funciones de la coalición directiva y la red de agentes de cambio" 55	55
Tabla 13: Principales citas de la familia "Determinación de las palancas de cambio".....	57
Tabla 14: Principales citas de la familia "Componentes del plan de gestión del cambio"	58
Tabla 15: Principales citas de la familia "Características del plan de gestión del cambio"	59
Tabla 16: Principales citas de la familia "Componentes del plan de comunicación".....	60
Tabla 17: Principales citas de la familia "Componentes del plan de motivación"	62
Tabla 18: Principales citas de la familia "Características del plan de motivación"	63
Tabla 19: Principales citas de la familia "Componentes del plan de capacitación"	64
Tabla 20: Principales citas de la familia "Características del plan de capacitación"	65
Tabla 21: Principales citas de la familia "Herramientas de la etapa de formulación"	66
Tabla 22: Principales citas de la familia "Dificultades de la etapa de formulación"	67
Tabla 23: Principales citas de la familia "Despliegue de la coalición directiva y la red de agentes de cambio" 69	69

Tabla 24: Principales citas de la familia "Ejecución de plan de comunicación"	70
Tabla 25: Principales citas de la familia "Ejecución de plan de motivación"	71
Tabla 26: Principales citas de la familia "Ejecución de plan de capacitación"	72
Tabla 27: Principales citas de la familia "Medición y análisis parcial de planes de gestión del cambio"	73
Tabla 28: Principales citas de la familia "Reformulación y reimplementación de planes de gestión del cambio"	75
Tabla 29: Principales citas de la familia "Dificultades de la etapa de implementación"	76
Tabla 30: Principales citas de la familia "Medición de indicadores del proceso de gestión del cambio"	78
Tabla 31: Principales citas de la familia "Culminación del proceso de gestión del cambio"	80
Tabla 32: Principales citas de la familia "Retroalimentación en el proceso de gestión del cambio"	82
Tabla 33: Principales citas de la familia "Dificultades de la etapa de evaluación"	83
Tabla 34: Principales citas de la familia "Efectos del COVID-19 en la etapa de formulación"	85
Tabla 35: Principales citas de la familia "Efectos en la ejecución de planes de gestión del cambio"	86
Tabla 36: Principales citas de la familia "Efectos en el comportamiento de la organización ante el cambio"	88
Tabla 37: Principales citas de la familia "Efectos del COVID-19 en la etapa de evaluación"	90

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO GESTIÓN DEL CAMBIO ADAPTADO	19
FIGURA 2: TIPOS DE ALCANCE	23
FIGURA 3: PROCESO DE CATEGORIZACIÓN REALIZADO	32
FIGURA 4: RESUMEN DE LA DISTRIBUCIÓN DE VARIABLES.....	33
FIGURA 6 : RESUMEN DE LA INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS	97



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace con el objetivo de analizar el proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú durante la pandemia surgida en marzo del 2020. En ese sentido, el estudio contribuirá a analizar de qué manera se gestiona el cambio de Telefónica del Perú para la transformación digital, las dificultades que pueden surgir en este proceso y los efectos que plantea la nueva coyuntura generada por la pandemia causada por el COVID-19 en el proceso de gestión del cambio de la organización. Además, se recomiendan nuevos caminos de investigación a partir de los resultados obtenidos.

La metodología empleada en la investigación ha sido cualitativa, descriptiva y de estudio de caso único. La recolección de información fue realizada a través de entrevistas a profundidad semi estructuradas a actores clave, identificados en la teoría, del proceso de gestión del cambio en Telefónica del Perú. Posteriormente, la información recopilada fue analizada a través del programa ATLAS. ti 8.

A partir de la investigación, se identificó que el proceso de gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú responde al modelo planteado en la teoría a partir de las tres etapas: formulación, implementación y evaluación; sin embargo, plantea algunas características distintas como el desconocimiento de las metodologías de gestión del cambio, entendido como la falta de especialización de colaboradores en este tema, así como también la falta de formalidad en los planes de comunicación y capacitación necesarios para llevar a cabo el cambio. Además, se identificó que el proceso de cambio de Telefónica del Perú se caracteriza por ser no-lineal y de aprendizaje continuo, es decir que la organización busca evaluar constantemente la situación organizacional para que a partir de estos resultados se reformulen nuevas acciones. Así mismo, se identificaron diversas dificultades durante el proceso de gestión cambio, las cuales están relacionadas al desconocimiento en la aplicación de la metodología, la falta de adopción cultural por parte de la organización, y el reto que representa lograr que los colaboradores entiendan y se comprometan con el cambio que busca la compañía.

Finalmente, se identificó que el proceso de gestión del cambio sufrió efectos ocasionados por la nueva coyuntura planteada por la pandemia causada por el COVID-19. Sin embargo, las modificaciones en las etapas de formulación y evaluación fueron únicamente a nivel operativo a partir de la utilización de nuevas herramientas digitales; mientras que en la etapa de implementación se identificó que la mayoría de las modificaciones plantean un nuevo escenario que permitiría hacer frente a las dificultades encontradas en el análisis del proceso de gestión del cambio.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú durante la pandemia surgida en marzo del 2020. En donde la gestión del cambio es entendida, dentro de la teoría de las ciencias de la gestión, como el marco lógico que permite la gestión de diversos aspectos de la organización en un proceso de cambio (Soriano, 2016); en la presente investigación, el proceso de cambio a ser analizado es la transformación digital. En ese sentido, el presente estudio analiza a Telefónica del Perú, con la finalidad de entender las etapas de formulación, implementación y evaluación del proceso de cambio para la transformación digital; así como el efecto de la pandemia causada por el COVID-19 en cada una de ellas.

Para aproximarnos al estudio, en el primer capítulo se describe la relevancia del problema empírico y el problema a investigar desde una perspectiva teórica, en donde se incluyen los temas de transformación digital y la gestión del cambio. Así mismo, se plantean los objetivos y justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolló el sustento metodológico de la presente investigación, donde se menciona el alcance, el diseño metodológico, la selección muestral y las técnicas de recolección de información. De esta manera, se fundamenta la elección de una investigación cualitativa, descriptiva y estudio de caso único a Telefónica del Perú. Este sustento metodológico se basa en que Telefónica del Perú es una empresa líder en uno de los sectores con mayor nivel de madurez digital en el Perú. Además, ha gestionado el cambio para la transformación digital de manera estratégica y holística; por lo cual se considera que los resultados de la investigación serán críticos, reveladores y con gran potencial de aprendizaje para aquellas empresas interesadas en llevar a cabo una transformación digital en sus organizaciones.

En el tercer capítulo, se procedió a realizar el análisis de la investigación. Primero se llevó a cabo el análisis de las entrevistas a profundidad realizadas a seis expertos, en donde los hallazgos se clasificaron de acuerdo con las categorías de interés. Luego, se analizaron las entrevistas a Telefónica del Perú, realizadas a siete actores clave del proceso de gestión del cambio de la organización, en la cual los hallazgos se clasificaron de acuerdo a familia de variables.

Finalmente, como resultado del análisis realizado, se presentan las conclusiones de la investigación en la cuales se evidencian las relaciones encontradas entre la teoría y los hallazgos del presente estudio; así como también se presentan las recomendaciones agrupadas en dos grandes categorías: para Telefónica del Perú y para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

A lo largo de esta sección se presentará el problema de investigación, objetivos y justificación del proyecto de investigación con el fin de comprender el desarrollo de esta.

1. Problema de la investigación

1.1. Descripción del problema empírico

Actualmente, la magnitud y ritmo de los cambios a los que están afectos las organizaciones han presentado un drástico aumento (David, 2013). De acuerdo con el informe Global Trends de McKinsey Global Institute (2019), este hecho se encuentra relacionado a la magnitud de la fuerza movilizadora global y la constante aceleración del cambio tecnológico. A partir de este acontecimiento, Chiu y Reyes (2019) presentan ratios que explican el cambio entre la tecnología, organizaciones e individuos; en donde la principal conclusión lleva a visualizar un ritmo más veloz por parte de las tecnologías en contraste con las organizaciones; causando así, la existencia de una brecha en la cual se generan diversas consecuencias como la pérdida de competitividad por incapacidad de las organizaciones para aprovechar las oportunidades que la tecnología ofrece. Así mismo, Massó y Santos (2016) resaltan la importancia de los clientes para el cambio actual de las organizaciones, otorgándoles el poder de llevar a cabo una revolución al interior de las empresas para cambiar sus planes; es así como los nuevos comportamientos y expectativas de los consumidores mantiene el potencial para transformar mercados (Ismail, Khater y Zaki, 2017). A partir de todo ello, depende de cada empresa aprovechar las oportunidades que el mercado presenta para generar nuevas formas de realizar sus actividades, así como nuevas experiencias hacia sus clientes (Everis, 2019).

Si bien la tecnología es presentada como la principal causa de la aceleración de los cambios dentro de las organizaciones, Ismail et al. (2017) identifican el rol interno de la tecnología, en la organización, que ayuda en el proceso de cambio, de manera que la importancia de esta es ampliamente reconocida por su rápido desarrollo y difusión en la organización. Dicho suceso, es respaldado por una encuesta global realizada por la consultora McKinsey & Company, en el año 2018, hacia diversas organizaciones que se encuentran inmersas en el proceso de transformación digital, en donde el principal hallazgo fue que el 68% indicó que el principal objetivo era la digitalización del modelo de negocio; en ese sentido, 8 de cada 10 organizaciones resaltaron la importancia del rol de la tecnología a lo largo de toda la organización con la finalidad de involucrar a múltiples unidades de negocio de la organización. Esto demuestra el potencial que la tecnología brinda hacia las organizaciones hoy en día; sin embargo, tener dichas herramientas digitales solo es una parte de la historia. A lo largo del informe, McKinsey & Company identifica

que el uso de dichas herramientas conlleva tener un liderazgo adecuado, la construcción de capacidades en el trabajo, empoderamiento de las personas, una mejora en el uso de las herramientas y la comunicación frecuente en la organización, es decir aspectos relacionados a la manera en cómo nos desarrollamos dentro de una organización (McKinsey & Company, 2018).

Por lo que, si bien, la tecnología presenta una oportunidad hacia las organizaciones en la medida que permite generar un nuevo comportamiento en las personas de la organización, el conocimiento de las tecnologías digitales es esencial y el estudio de las tendencias dependerá del sector y ámbito. Es por ello que actualmente las organizaciones se encuentran en un proceso de transformación digital, en donde buscan desarrollar nuevos cambios a partir de la tecnología.

Sin embargo, el proceso de transformación digital en las organizaciones no es sencillo. Este fenómeno, el cual implica más que una adaptación de nuevas tecnologías, es entendido como un proceso constante que afecta directamente a la organización de manera sistémica, completa y continua. En ese sentido, la transformación digital es un proceso mediante el cual las empresas convergen distintas tecnologías digitales a través de la conectividad con la intención de alcanzar un rendimiento superior y una ventaja competitiva sostenida, mediante la transformación de distintas dimensiones de la organización (Ismail et al., 2017). La complejidad del proceso se puede evidenciar en las diferentes dimensiones de la organización que se ven comprometidas; entre ellas se encuentran los procesos, tecnología emergente, modelos de negocio y las personas que la conforman (Archanco & Vergara, 2017; Turchi, 2018; Verina & Titko, 2019). De esta manera, existen múltiples retos para las organizaciones que se derivan de la transformación digital, algunos de ellos son la creación de una cultura de innovación, la cual permite generar habilidades para innovar tanto en productos como en servicios; de igual manera, el incremento de la colaboración interna entre áreas funcionales, empoderando a los miembros a trabajar juntos mediante el liderazgo y educación; y, la mejora de la eficiencia (Muñoz, 2016). Massó & Santos (2016) sintetizan la idea de los retos de gestión cuando mencionan que la transformación digital nos lleva a plantearnos otra manera de realizar las cosas: de manera más transversal y colaborativa, así como de una forma más intuitiva y a la vez más democrática.

En América Latina, el futuro de la transformación digital es alentador, ya que la región no se ha quedado atrás a comparación de otras organizaciones de continentes más desarrollados (Bayá, 2019). En ese sentido, durante un estudio realizado por Xertica, los gerentes de diferentes industrias de Latinoamérica indican en su gran mayoría, aproximadamente 90% de ellos, que sin la transformación digital las organizaciones no pueden seguir siendo competitivas. Desde luego, la iniciativa es importante; este hecho es respaldado por la mayor inversión (+54%) en tecnología durante el 2019 por parte de las compañías de la región (2018). De esta manera, se resalta la

importancia de este fenómeno digital en diferentes organizaciones, sin tener en cuenta una industria específica, en la cual se posiciona a la transformación digital como una fuente de ventaja competitiva frente al mercado latinoamericano (Xertica, 2018).

No obstante, es relevante explicar el nivel de madurez digital en empresas de nuestra región, en la cual el nivel de madurez digital es un indicador de medición de las capacidades y resultados de una organización ante el reto de la transformación digital y hace referencia a la situación de la transformación digital en relación con la capacidad de liderar las iniciativas digitales y a la capacidad de ejecutar la transformación digital (EAE Business School, s/f). Para ello, mediante un estudio IDC y Everis (2019), se ha podido determinar que la mayoría (82%) de las organizaciones que busca la transformación digital en Latinoamérica se encuentran en etapa temprana, es decir que mantienen un modelo en fase de crecimiento de transformación digital; este resultado se obtuvo a partir de la identificación de un alineamiento por parte de los objetivos de transformación digital a los de la empresa, así como de las iniciativas digitales.

Actualmente, muchas de ellas reconocen retos en la gestión; tal como en el estudio presentado por Glue (2019), una consultora argentina, a 600 ejecutivos en América Latina acerca de la transformación digital, en donde la falta de estrategia en la organización con relación a la transformación digital, la falta de compromiso del CEO y la falta de una cultura organizacional, que permita la introducción de este cambio, se unen a la causa de mayor preocupación, la cual sugiere una falta de esfuerzo unánime por parte de las distintas áreas de la compañía en torno al proceso de gestión de la transformación digital. Dejando en claro que existen distintas preocupaciones por lograr que el proceso de transformación digital se cumpla de manera sistémica en la organización. En ese sentido, como indica Baran en un estudio de AETecno (2019), se puede evidenciar que existe un cambio de mindset en las organizaciones que traslada la importancia de la transformación digital hacia ellas; sin embargo, la implementación de esta en la organización aún encuentra mucha resistencia. La autora menciona que el proceso que involucra a este fenómeno va más allá de la implementación de tecnología emergente, si no que implica un cambio de paradigma que logra involucrar diversas dimensiones de la organización como la situación actual de la organización, aspectos culturales, la forma en cómo se entienden y realizan los procesos, el liderazgo de la organización, entre otros (AETecno, 2019). Por lo que, a nivel latinoamericano se encuentran presentes distintos retos de gestión en la implementación de la transformación digital.

Tabla 1: Investigaciones empíricas de transformación digital en América Latina

Año	Institución	Medición	Indicador	Metodología	Actores de Investigación
2018	Xertica	Causas de Transformación Digital	Porcentaje	Encuesta	Gerente de Área Jefe de Área
2019	IDC y Everis	Nivel de Madurez Digital	Etapas	Entrevista	Chief Information Officer Director TI Gerente Digital Experience
2019	Glue	Resistencias de Transformación Digital	Porcentaje	Encuesta	CEO Directores Gerentes de Área

En el Perú, la preocupación de las organizaciones por la transformación digital es alta al igual que en la región. En una encuesta realizada por Real Time Management (2019), dirigida a ejecutivos de distintas industrias del país, se pudo rescatar que el 93% de ellos considera muy importante el desarrollo de la transformación digital dentro de sus empresas; esta cifra se encuentra respaldada por el estudio de Laboratoria (2019) a ejecutivos de la región, entre ella Perú, en donde concluyen que la importancia radica en que la transformación digital es tomada como la única manera de seguir generando valor hacia el cliente, al mismo tiempo que genera ahorros económicos y optimización en procesos. En la misma línea, EY (2019) concluye la idea al indicar que este fenómeno permite obtener ventajas competitivas en un mercado en donde los clientes cada vez más adoptan comportamientos digitales. No obstante, es preciso mencionar el nivel de madurez digital en empresas de nuestro país, para lo cual EY utiliza el Digital Maturity Index (DMI) en donde clasifica al 63% de empresas en una etapa encaminada hacia la transformación digital, indicando que la mayoría del ecosistema corporativo peruano se encuentra en una etapa temprana o intermedia en este proceso (EY, 2020). Sin embargo, al igual que en la región, la transformación digital presenta retos de gestión relacionados a la falta de apoyo de la alta gerencia, falta de estrategia o visión, falta de alineación entre las áreas de la organización y problemas culturales para implementar la transformación digital (Laboratoria, 2019). Por otro lado, la falta de planificación, la falta de recursos humanos capacitados para la ejecución y la resistencia al cambio por parte de la organización indican que a nivel Perú se encuentran presentes distintos retos de gestión en la implementación de la transformación digital (Real Time Management, 2019).

En base a lo descrito, la transformación digital presenta una oportunidad de generación de valor en la organización de modo que pueda seguir sobreviviendo en un contexto de cambio continuo. Sin embargo, tal como mencionan Chiu y Reyes (2019), sin una clara estrategia que

involucra a la organización por completo, esta transformación se traduce en un cambio de alto costo y sin impacto.

En el Perú, el sector que presenta un mayor nivel de madurez digital es el de Telecomunicaciones; así lo presenta EY (2020), en el estudio denominado “El camino hacia la madurez digital”, en la cual clasifica a dicho sector como aquel que mantiene el mayor índice de madurez digital dentro de la etapa “encaminada”, es decir aquel que lidera el movimiento hacia una madurez digital en el país. Esta clasificación se basa en el conocimiento y desarrollo que se ha generado dentro de esta industria, debido a que los clientes generan nuevos comportamientos en un entorno digital (EY, 2020). Así mismo, esta clasificación se respalda en el estudio realizado por Real Time Management durante el 2019, en donde se señala que el sector que ha avanzado más con relación a la transformación digital es el de Telecomunicaciones (Real Time Management, 2019).

El líder en el sector telecomunicaciones es Telefónica del Perú, con más de 20 millones de clientes en este mercado, 26 años en nuestro país y el respaldo del grupo Telefónica, una de las mayores compañías de telecomunicaciones en el mundo, se consolida como el gran líder de la transformación digital con la finalidad de “responder al cliente de forma ágil y simple, y ofrecer productos personalizados que cubran plenamente sus necesidades” (Everis, 2019, p. 322). En ese sentido, Pedro Cortez, actual CEO, menciona que “Telefónica está en proceso hacia una profunda transformación digital” (Everis, 2019, p. 325), en donde más allá de resaltar lo avanzado durante estos años en el sector, su principal foco es mirar hacia los próximos 25 años, con la misión de contribuir en la inclusión digital.

Sin embargo, el panorama nacional ha cambiado mucho con respecto al 2019. Actualmente vivimos en una coyuntura que ha sido afectada por la pandemia causada por el COVID-19 a partir de marzo del 2020. El COVID-19 es definido como una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus surgido en la ciudad de Wuhan, China; es parte de una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones respiratorias (Ministerio de Salud, 2020). El principal efecto para el país es la declaratoria de Estado de Emergencia Nacional el día 16 de marzo mediante el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el cual declaró 15 días calendario para el aislamiento social obligatorio, en otras palabras, la imposibilidad de que los principales sectores económicos del país se desarrollen con normalidad. Luego, en el transcurso de las semanas, con la finalidad de no aumentar el contagio, dicho plazo se ha extendido a la fecha por más de 100 días, generando así, un nuevo contexto en el que se desarrollan las organizaciones.

El nuevo contexto generado por la pandemia surgida a partir de marzo del 2020 impacta en las empresas alrededor del mundo a partir de tres grandes ejes. El primero de ellos se relaciona

a la necesidad de trabajar de manera remota, lo cual implica un cambio en las actividades diarias de la organización; en segundo lugar, el impacto se genera a través del cambio en las tendencias de los consumidores, lo cual repercute en la modificación de los canales de venta; finalmente, un tercer eje hace referencia a la necesidad de las empresas por generar una transición de una estructura de costos fijos a una de costos variables a raíz de la disminución en la demanda, su eventual recuperación y la sobre capacidad (McKinsey & Company, 2020).

McKinsey y Company (2020) resalta que datos recientes demuestran que hemos avanzado cinco años en la adopción digital, tanto de consumidores y negocios, en tan solo ocho semanas. Algunos ejemplos son la transición a equipos remotos en ventas y servicios para otorgar un alcance digital a los clientes con la finalidad de flexibilizar los pagos en el sector bancario; las tiendas de conveniencia se han desplazado a pedidos y entregas en línea como su negocio principal; y, las escuelas han centrado su aprendizaje cien por ciento de manera remota a través de plataformas digitales. Así mismo, la industria manufacturera ha tenido que desarrollar activamente planes de contingencia debido a la situación de su producción (McKinsey & Company, 2020).

Como podemos notar, muchas industrias han sufrido modificaciones a raíz de la coyuntura generada por la pandemia causada por el COVID-19; desde el primer enfoque relacionado al trabajo remoto, muchas organizaciones han configurado las revisiones de proyectos y la atención de consultas de los clientes de manera más rápida; por lo que McKinsey & Company menciona que las formas remotas de trabajo han impulsado un ritmo de ejecución más rápido que obliga a repensar los modelos de negocio actuales (McKinsey & Company, 2020). Desde el segundo enfoque, el cual se encuentra relacionado a los cambios en las tendencias en los comportamientos de los clientes, sus interacciones y las implicancias que se generaría en el largo plazo; McKinsey & Company resalta que el 75% de las personas que usan canales digitales por primera vez mencionan que continuarán usándolos cuando las actividades vuelvan a la “normalidad”, es por ello que las empresas deberán asegurarse de que sus canales digitales estén a la par o sean mejores que los de su competencia con la finalidad de triunfar en este nuevo entorno (McKinsey & Company, 2020). Por último, la necesidad de lidiar con periodos de disminución en la demanda, desigualdad entre segmentos de clientes y la sobrecapacidad obliga a las empresas a reorganizar los costos de operaciones, cadenas de suministro, etc.; en ese sentido, se busca transitar de un modelo de costos fijos apalancado a uno que permita beneficiarse de una estructura variable con la finalidad de dirigir las decisiones operativas del negocio (McKinsey & Company, 2020).

PwC (2020) desarrolla un estudio en el cual menciona los distintos efectos de la pandemia causada por el COVID-19 en el sector Telecomunicaciones a nivel mundial, entre ellos resalta las implicancias en la fuerza laboral, debido a que es una industria intensiva en personas, en donde muchos de los colaboradores se encuentran al frente en el segmento comercial o técnico y los equipos de trabajo en oficinas; por lo que el trabajo remoto podría afectar la productividad. Así mismo, menciona que el riesgo relacionado a la ciberseguridad aumenta hacia los consumidores y las propias empresas (PwC, 2020)

Por otro lado, en las operaciones del negocio, se menciona una excesiva demanda por parte de redes móviles y de comunicación; así mismo, debido a la coyuntura la entrega de ciertas instalaciones puede demorar. Por su parte, la labor del servicio al cliente se ha visto intensificada debido al aumento en las demandas y presiones de los consumidores. Finalmente, las proyecciones financieras se han visto debilitadas debido a la reprogramación de pagos, la disminución del ciclo de ventas debido a la sobre oferta en inventarios y el retraso en los programas de inversión en CapEx, todo ello genera un apalancamiento financiero que podría presionar aún más los programas de reducción previos, afectando también los dividendos de la compañía. (PwC, 2020).

En ese sentido, Pedro Cortez, CEO de Telefónica del Perú, menciona que “estamos frente a una nueva normalidad que ha llegado para quedarse” (Gestión, 2020); así, afirma que, en materia de transformación digital, “aquello que se pensaba que se realizaría en los próximos cinco años, se hará en doce meses. Existe un sentido de urgencia, y ya no es declarativo, es determinante” (Gestión, 2020). De esta manera, uno de los temas más importantes para las empresas peruanas en los próximos tres años es la transformación digital en general (Real Time Management, 2020), en donde el sector telecomunicaciones comparte la idea mencionada anteriormente y señala la importancia de generar y captar nuevos perfiles que puedan adaptarse el cambio generado por dicho contexto (Real Time Management, 2020).

1.2. Descripción del problema a investigar

Luego de haber desarrollado el contexto en el que se desenvuelve la transformación digital, podemos evidenciar que este fenómeno se encuentra presente tanto en Latinoamérica como en Perú en un nivel de desarrollo, en donde se presentan distintas dificultades y características que las empresas contemplan con relación a este proceso organizacional. Tal y como Massó y Santos (2016) mencionan: “Todos los países, sociedades y empresas debemos tomar conciencia de esta necesidad de transformarse, no solo desde el punto de vista “digital” y tecnológico, sino también desde el punto de vista de la gestión del conocimiento y de la forma de gestionar todos nuestros procesos diarios” (p. 29). Con ello, podemos notar que la transformación

es parte de la agenda principal dentro de las organizaciones, más aún en un ambiente de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en el que vivimos debido a las fuerzas externas e internas que se presentan constantemente (Stewart, Khare & Schatz, 2015).

Desde un enfoque teórico, la transformación de una organización es comprendida como un cambio organizacional el cual tiene en consideración tres categorías para su caracterización. La primera de ellas es la magnitud que plantea ante la organización, desde esta visión se entiende que la transformación implica un cambio radical en donde se genera un gran impacto en toda la empresa, pues afecta su estrategia, estructura, cultura y sistemas (Wischnevsky, 2004). Así mismo, se entiende que es un proceso que mantiene un enfoque sistémico el cual incluye el esfuerzo en conjunto de las diferentes áreas de la organización, así como sus interrelaciones (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009). Finalmente, según la intencionalidad, la transformación es tomada como un proceso planeado, el cual se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados (Acosta, 2002). En ese sentido, el reto que se presenta ante las organizaciones es gestionar dicho proceso de cambio entre un escenario actual a uno futuro, de manera que puedan generar el mayor valor y mantener o crear una ventaja competitiva.

Tabla 2: Definición de Transformación Digital

Categoría	Definición
Magnitud	Una transformación implica un cambio radical en toda la empresa, impactando la estrategia, estructura, cultura y sistemas (Wischnevsky, 2004).
Enfoque	Una transformación implica un enfoque sistémico, pues incluye un esfuerzo transversal a la organización a través de la interrelación entre las distintas áreas (Calderón et al., 2009).
Intencionalidad	Una transformación es un proceso planeado, en donde a partir de una visión en conjunto se plantean acciones tendientes a metas específicas de incremento de valor para la organización (Acosta, 2002).

Es importante tener en consideración que ninguna organización o individuo puede no ser afectado por el cambio, ya sea que se planifique (Acosta, 2002) o suceda de forma inesperada, de manera intuitiva y sin un proceso estructurado (Sandoval, 2014). En especial hoy en día, en donde las organizaciones se encuentran en un entorno en el que la tecnología marca la pauta para la aceleración de los cambios (Chiu & Reyes, 2019); así como en un ambiente de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del contexto actual (Stewart et al., 2015). Sin embargo, aplicar un cambio en la organización no es sencillo, Johnson, Scholes y Whittington (2006) explican que existe una tendencia hacia la resistencia entre las personas de una organización, de

manera que argumentan que tienden a aferrarse a las características del escenario actual. David (2013) profundiza en la idea al mencionar que el cambio angustia a las personas, pues tienen temor a pérdidas económicas, incertidumbre y que los patrones sociales no continúen con normalidad. Ante cualquier cambio en la estructura, tecnología, personas o estrategias, la organización puede desestabilizar los patrones confortables; por ello, las personas se resisten al cambio. Del mismo modo, Johnson et al. (2006), a partir de una visión estratégica, menciona que para que el cambio tenga éxito es necesario que se relacione aspectos estratégicos y operativos de la organización. En ese sentido, se hace presente la importancia de traducir el cambio en planes detallados, tareas clave y la forma en que se dirige la organización. Es así que para minimizar el impacto negativo o incertidumbre que se pueda hacer presente en las organizaciones a partir de la resistencia, es necesario gestionar el cambio.

La gestión del cambio es entendida en la teoría desde distintas perspectivas, tal como Hitt, Ireland & Hoskisson (2015), la presentan como una respuesta ante las dificultades del proceso estratégico para cerrar la brecha que pueda existir entre la formulación e implementación estratégica con el fin de minimizar las barreras o resistencias que puedan surgir. Por otro lado, Rothwell, Stravos y Sullivan (2015) plantean que se puede comprender como la gestión adecuada de los recursos de la organización para que sea posible el desarrollo de estructuras, procesos y conductas que estén de acuerdo con la visión estratégica planteada por la organización. En la misma línea, Soriano (2016) reúne las definiciones mencionadas por los autores y propone a la gestión del cambio dentro de la teoría de las ciencias de la gestión como un proceso que permite gestionar la brecha entre un escenario actual y uno deseado, tomando en consideración los recursos que la organización maneja con la finalidad de que el proceso de la gestión del cambio pueda ser entendida como un marco lógico que permita la gestión de diversos aspectos de la organización en un proceso de cambio que plantea una visión estratégica hacia donde se dirige la empresa.

En general, distintos autores plantean que no existe un proceso ideal para gestionar el cambio en las organizaciones, ya que si bien existe la intención de planificar y controlar los cambios, la realidad indica que nos encontramos en una época en donde los cambios son dinámicos, lo cual demanda que las organizaciones se encuentren preparadas para gestionar tanto los cambios planificados, es decir aquellos que siguen una serie de acciones en base a una visión, así como los que suceden de forma inesperada (Sandoval, 2014). En la misma línea, es preciso, comprender que, debido a la complejidad del ambiente, es realmente difícil tener la información necesaria completa y un cien por ciento de certeza del éxito de la planificación; en resumen, los cambios siempre tienen cierto grado de impredecibilidad. En base a todo ello, la gestión del

cambio plantea distintos modelos que proponen marcos lógicos para gestionar de manera adecuada las variables organizacionales más importantes a partir de una serie de etapas.

De esta manera, la identificación teórica de la gestión del cambio cobra relevancia debido al enfoque estratégico que los diversos modelos pueden aportar al proceso de gestión que conlleva la transformación digital. Es decir, mediante las etapas, actividades y herramientas de cada proceso de la gestión del cambio que aportan los distintos modelos, las empresas pueden determinar el estado futuro al que desean llegar y realizar un plan de acción estratégico, como lo plantea Johnson et al. (2006), teniendo en consideración tanto los aspectos estratégicos como operativos cotidianos de la organización, de manera que se traduzca el cambio en planes de recursos detallados, tareas clave y procesos de control, poniendo énfasis en la manera en cómo se comunica el cambio a través de las actividades ordinarias de la organización.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, Bocanegra y Guerrero (2019) realizaron una investigación teórica con relación a la identificación de modelos del proceso de gestión del cambio que se relacionen con las características que plantea la transformación digital para una organización. La determinación de los modelos estudiados se basó en la presencia y reincidencia de estos en diversos trabajos de investigación tanto teóricos como empíricos. Entre ellos se tiene al modelo de los ocho pasos de Kotter (2001), el cual plantea variables altamente relevantes como la delegación del rol de agentes de cambio; sin embargo, una crítica al modelo se basa en la múltiple interpretación del cambio en los diferentes niveles de la organización (Johnson et al., 2006). Por otro lado, se encuentra el modelo de los tres pasos de Kurt Lewin (Arenas, 2005), en donde se proponen un conjunto de fuerzas impulsoras y restrictivas que están relacionadas al cambio en la organización, por lo que se plantea la gestión de aquellas fuerzas a partir del liderazgo. Finalmente, el modelo de las cuatro barreras organizacionales desarrollado por Kim & Mauburgne (2005) plantea la existencia de barreras que obstaculizan el cambio dentro de la organización; para lo cual, se plantean estímulos positivos del cambio a partir de un grupo reducido de actores.

Las principales conclusiones del trabajo de investigación se dividieron en dos. En primer lugar, se identificó que diversos autores abordan diferentes elementos y variables sobre la gestión del cambio, algunos de manera superficial y otros a profundidad; a pesar de ello, se genera un vacío respecto a la ejecución del proceso de la gestión del cambio de manera apropiada y práctica en la organización (Ashkenas, 2013; Soriano, 2016). En segundo lugar, se determinó que la elección del modelo del proceso de la gestión del cambio debe responder al contexto y cambio a implementar (Little, 2014) por lo que se identificaron aquellas características que se desprenden del proceso de transformación digital. Entre ellas se destacan actitudes como la renovación y el

aprendizaje, en donde se requiere la evaluación continua sobre la implementación de los cambios y el seguimiento a los efectos que estos causen en la organización con la finalidad de reformular los planes de acción en caso sea necesario; del mismo modo, el contexto plantea que el proceso sea dinámico, flexible y colaborativo en respuesta a la característica principal de la transformación digital: No linealidad (Calderón et al., 2009). Finalmente, un componente importante para la gestión del cambio son las personas que son parte de la organización, por lo que es importante identificar la situación de la organización antes y durante la implementación de los cambios (Johnson et al., 2006; David, 2013; Soriano, 2016), tomando en consideración aquellas fuerzas que podrían facilitar o detener la implementación de los cambios (Arenas, 2005); así como el alineamiento del personal de la organización con el cambio a implementar a partir de la motivación, capacitación, liderazgo y comunicación (Kim & Mauborgne, 2005). Todo ello, guiado bajo la visión estratégica que plantea una transformación organizacional.

1.2.1. Elección de modelo: modelo de gestión del cambio desde el proceso estratégico

De esta manera, luego de analizar distintos modelos, Soriano (2016) presenta un marco metodológico o modelo de gestión del cambio que pretende identificar distintas variables organizacionales y servir de parámetro general susceptible de ser implementado por las organizaciones. En ese sentido, el modelo es lo suficientemente integrador debido a que contempla y utiliza las distintas variables presentadas por modelos como Kotter, Lewin; así como Kim y Mauborgne en relación con la gestión del cambio. Al mismo tiempo es flexible, capaz de ser adaptado a la complejidad particular de cualquier organización (Soriano, 2016) debido a que contempla un marco lógico desde una visión estratégica a partir de tres fases: formulación, implementación y evaluación; en donde una empresa puede gestionar el cambio a partir de parámetros generales como la comunicación, motivación y capacitación, planteando estrategias que sean adecuadas para cada realidad organizacional.

En síntesis, esta propuesta integradora, plantea un marco general de gestión a través de las tres fases del proceso estratégico: formulación, implementación y evaluación; las cuales contemplan distintas variables organizacionales presentes en los modelos analizados, con el objetivo de unificar y responder a las dudas que hubiera respecto a la ejecución de la gestión del cambio de manera apropiada y practica para una organización. En ese sentido, para la presente tesis se plantea la utilización del modelo propuesto por Soriano en virtud de la construcción de nuestra matriz de consistencia a partir de las distintas variables que plantea, con el fin de responder a nuestro objetivo general: Analizar el proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú durante la pandemia surgida a partir de marzo 2020.

A continuación, se describirá el modelo a partir de las tres etapas: formulación, implementación y evaluación.

a. Etapa de formulación del cambio

En la etapa de formulación, Soriano (2016) plantea una serie de actividades identificadas a lo largo de distintos modelos, tales como los 8 pasos de Kotter o las barreras del océano azul. A continuación, se detallan.

a.1. Conformación del equipo de la gestión de la transición

“Para empezar, se requiere definir las personas que guiarán el proceso de cambio ¿Quién será el líder del equipo y con quién contará?” (Soriano, 2016, p. 66) es así que la autora hace mención de la necesidad de contar con un líder y personal de apoyo como pieza fundamental de la gestión del cambio; en donde las personas que lo conforman pueden ser actores internos o externos a la organización, entre ellos personal de recursos humanos o consultores externos respectivamente; todo ello con la finalidad de tener una mezcla apropiada de experiencia técnica y conocimiento de la cultura. En la misma línea, la autora hace mención de las habilidades requeridas por dicho equipo tales como la comunicación o la empatía, así como estar debidamente capacitados en la metodología de la gestión del cambio y en su rol del proceso. Todo ello con la finalidad de poder llevar a cabo las funciones asignadas durante el proceso, tales como la identificación de sujetos de cambio, agentes de cambio y barreras o fortalezas de la organización.

a.2. Clarificación del cambio

La autora plantea que la finalidad del equipo de la gestión del cambio es realizar un plan que ayude en la gestión del cambio; sin embargo, “es indispensable hacer un diagnóstico organizacional que permita establecer las estrategias más adecuadas para la organización” (Soriano, 2016, p. 67). En ese sentido, se identifican las barreras organizacionales que contempla la organización, en donde resalta la teoría de Kim & Mauborgne, a partir de las barreras de percepción, recursos motivación, motivación y política. Así mismo, la autora menciona que es de vital importancia conocer cuál es la disposición de la organización para el cambio, así como su grado de motivación; todo ello con la finalidad de definir una línea base e identificar la brecha a gestionar. Por último, Soriano (2016) menciona que también es necesario identificar la etapa en la que se encuentran las personas que pasarán por un proceso de cambio.

La organización debe contar con herramientas que permitan a los directivos identificar los factores que limitan la capacidad de cambio, una herramienta de diagnóstico que permita identificar todas las etapas del proceso de cambio y en qué estado se encuentra la organización (Soriano, 2016). En ese sentido, la autora plantea que el proceso de relevamiento de información

puede realizarse a través de entrevistas personales con un grupo reducido y significativo de colaboradores que permitan posteriormente elaborar encuestas masivas.

a.3. Establecimiento de la coalición directiva y la red de agentes de cambio

“Como se ha visto en las secciones anteriores, el liderazgo es crucial: todo proceso de cambio debe tener un patrocinador, un líder que acompañe” (Soriano, 2016, p.70). Es así que la autora plantea que durante el proceso de cambio es necesario contar con un patrocinador iniciante que tenga como principales características inspirar confianza, motivación, influencia en el personal, así como plantear una visión del cambio e integrar la formulación e implementación del proceso. Dicho rol está identificado dentro de la alta dirección, y puede asumirlo el propietario de la empresa o el director. En la misma línea, la autora plantea que dicho patrocinador iniciante debe conformar un equipo de patrocinadores sostenedores, los cuales tienen la finalidad de involucrar a la estructura en cascada, de manera que el rol es tomado por autoridades de mando formal intermedio como gerentes de división, gerentes funcionales, jefes o supervisores.

Una vez identificados a los patrocinadores del cambio, es necesario mantenerlos informados acerca del rol y responsabilidad en el proceso de cambio. Además, se debe comprometerlos con este, de manera que todos los actores se encuentren alineados con las estrategias de la gestión del cambio y puedan brindar soporte a la red de agentes de cambio, los cuales son el soporte de los patrocinadores sostenedores y se encuentran identificados en la estructura jerárquica de la organización. La red de agentes de cambio gestionará directamente y dará soporte a los sujetos de cambio, es decir aquellos que serán afectados por el proceso de cambio organizacional. La importancia de esta red es la estructura en cascada para alinear las estrategias que se planteen, contar con participación integradora que permita la retroalimentación y que trabajen bidireccionalmente en relación con la formulación, implementación y evaluación.

a.4. Determinación de las palancas de cambio

“El entendimiento del proceso de cambio debe ir desde la cúspide de la estructura hasta el nivel más bajo de la organización y debe ser sistémico para poder identificar todos los elementos que puedan impactarlo y entender la lógica que los mueve” (Soriano, 2016, p. 71). Es así como Soriano, plantea la necesidad de identificar elementos organizacionales que permitan comprender el proceso de la gestión del cambio y las distintas estrategias que se plantean con relación a este. En ese sentido, se deben reconocer facilitadores organizacionales, los cuales potencian el proceso tales como la comunicación en la organización, el trabajo en equipo, el estilo gerencial. Por otro lado, se deben reconocer las barreras u obstáculos organizacionales que deben ser minimizadas; tales como la disposición al cambio o la capacitación. Un punto importante es

que no solamente deben ser identificadas, sino jerarquizadas con la finalidad de contemplar la importancia de cada una respectivamente. La autora plantea que dichos elementos pueden ser identificados a partir del diagnóstico organizacional planteado líneas arriba.

Una vez identificados y jerarquizados, dichos elementos deben ser la base para la proposición de estrategias que permitan capitalizar y minimizar los facilitadores y las barreras respectivamente. En este punto, la autora hace mención de la necesidad de monitorear dichas palancas durante todo el proceso de cambio con la finalidad de observar si dichos elementos han disminuido o potenciado de acuerdo a sus características; y, de ser el caso, replantear las estrategias necesarias para gestionarlos.

a.5. Elaboración del plan de gestión del cambio

Luego de conformar el equipo que guiará el cambio de la organización, la red de agentes de cambio en donde este será apoyado y desplegado de acuerdo con la jerarquía de la organización e identificado la situación actual de la organización con la finalidad de caracterizar la brecha a gestionar; es necesario identificar aquellas estrategias que permitirán a la organización implementar el cambio de manera adecuada. En ese sentido, la autora plantea la necesidad de contar con un plan de gestión del cambio, el cual incluye la definición de la visión del cambio, los objetivos, estrategias e indicadores. Soriano, identifica tres dimensiones que deben ser gestionadas con la finalidad de presentar estrategias que apoyen a la gestión del cambio, estas son: Comunicación, motivación y capacitación.

a.6. Elaboración del plan de comunicación

La autora plantea la necesidad de desarrollar un plan de comunicaciones a la audiencia interna y externa a la organización. En ese sentido, a partir del diagnóstico organizacional planteado líneas arriba se identifica a la audiencia impactada por el cambio, el contenido, medios, estilo y frecuencia de las comunicaciones (Soriano, 2016).

La gestión de la comunicación partirá por definir un escenario base con la finalidad de adaptar la comunicación a las nuevas formas de liderazgo y de gestión, en donde se resalta la transparencia y empatía; tomando en consideración las estrategias que plantea el cambio organizacional específico. En donde se diferencian los medios de comunicación actuales en la organización y los nuevos, en donde la autora menciona que es necesario utilizar los medios actuales con la finalidad de gestionar los recursos de la organización.

Finalmente, es importante identificar objetivos con indicadores precisos que permitan ser incorporados en el plan de gestión del cambio y evaluar el avance a partir del escenario base.

a.7. Elaboración del plan de motivación

La autora menciona que la importancia de elaborar un plan de motivación es el compromiso y confianza que genera en los sujetos de cambio; sin embargo, para que dichas estrategias cobren sentido, el equipo y patrocinadores deben estar comprometidos con el cambio organizacional; así mismo, se debe tener claro el diagnóstico de la organización con relación a la disposición del cambio y la etapa en la que se encuentran. Finalmente, el plan de comunicación deberá ser una pieza clave junto con las estrategias de motivación debido al conocimiento otorgado del cambio organizacional a los sujetos de cambio o colaboradores afectados por este; así como el autoconocimiento generado a partir de la identificación de las capacidades necesarias que cada colaborador debe tener en cuenta para el desarrollo de sus objetivos de crecimiento.

En ese sentido, la autora plantea que el Plan de Motivación contempla estrategias de desarrollo humano e integración del equipo con la finalidad de contribuir con el autoconocimiento personal y grupal, manejo emocional; eventos de esparcimiento para contribuir con espacios de relajación y fomento del trabajo en equipo; finalmente, plantea una variable importante al mencionar el reconocimiento como parte de las estrategias (Soriano, 2016).

Finalmente, al igual que la comunicación, se deben plantear objetivos con indicadores precisos que permitan ser incorporados en el plan de gestión del cambio y evaluar el avance a partir del escenario base identificado en el diagnóstico organizacional de manera inicial (Soriano, 2016).

a.8. Elaboración del plan de capacitación

La autora menciona que las capacitaciones requeridas en un proceso de cambio puede ser técnicas, como el manejo de una nueva herramienta; así como facilitar habilidades necesarias para el proceso de cambio, tales como el liderazgo. En ese sentido, plantea la importancia de identificar las capacidades necesarias con la finalidad de concentrar esfuerzos e invertir dinero y tiempo en aquellos conocimientos relevantes para el proceso de cambio (Soriano, 2016).

En ese sentido, plantea que las capacitaciones pueden ser internas, resaltando los recursos humanos propios; así como externas llevadas a cabo por una empresa especializada; la autora hace mención a la sugerencia de evaluar los conocimientos adquiridos luego de las capacitaciones, así como la calidad de la capacitación y la infraestructura utilizada.

Finalmente, al igual que los planes de comunicación y motivación, es importante contar con objetivos e indicadores precisos que permitan monitorear el proceso de capacitación; de manera que estos se encuentren contemplados en el plan de gestión del cambio.

b. Etapa de implementación del cambio

Una vez formulado el plan de gestión del cambio a partir de las distintas estrategias contempladas, es necesario implementar el cambio en la organización.

b.1. Despliegue de la coalición directiva y la red de agentes de cambio

En este punto, la autora hace mención a la necesidad de desplegar la estructura jerárquica que se formuló líneas arriba con relación a los patrocinadores del cambio, patrocinadores sostenedores y agentes de cambio. En donde las principales funciones formuladas deben ser tomadas en consideración por cada actor del proceso de cambio, de manera que apoye la gestión del cambio y permita el despliegue de la red.

b.2. Ejecución del plan de gestión del cambio

Así mismo, la autora hace mención a la necesidad de ejecutar el plan de gestión del cambio con relación a las distintas estrategias planteadas en torno a las tres dimensiones mencionadas anteriormente: comunicación, motivación y capacitación.

En ese sentido, se deben ejecutar las estrategias de comunicación definidas; capacitaciones planificadas para el desarrollo de competencias y/o conocimientos nuevos de nuevos procesos; y, la ejecución el plan de motivación.

b.3. Medición y análisis parcial de la gestión del cambio

Con la finalidad de contar con un proceso bidireccional, retroalimentativo y que tenga en consideración el ambiente dinámico en donde se desarrollan los cambios; la autora menciona que es necesario monitorear los indicadores planteados inicialmente. De manera que el seguimiento es permite en todos los pasos planteados y permiten observar los cambios que van dando forma al proceso de transformación (Soriano, 2016).

La importancia de la medición y análisis parcial del proceso de gestión del cambio yace en identificar aquellos aspectos planteados inicialmente que no brindan beneficios para el cambio organizacional, de manera que permite tener en consideración una reformulación de dichos aspectos.

b.4. Reformulación y reimplementación del plan de gestión del cambio

En ese sentido, la medición y análisis parcial permite supervisar el avance de las variables o dimensiones gestionadas con relación al escenario base determinado en el diagnóstico organizacional. En ese sentido, a partir de dicho análisis es posible implementar estrategias reformuladas que permitan gestionar la brecha existente entre la formulación e implementación,

tomando en consideración la reacción de los colaboradores de la organización y el ambiente dinámico en donde se desarrolla el cambio.

c. Etapa de evaluación del cambio

Finalmente, la autora menciona la necesidad de contar con la evaluación de los parámetros definidos, entendiendo que este proceso, como hemos visto, puede no ser secuencial. Es por ello que plantea que dicho proceso puede ser durante el proceso de cambio, al final del proceso de cambio y posterior al proceso de cambio. Todo ello con la finalidad evidenciar si el cambio ha logrado ser sostenible en el tiempo y ha agregado valor a la organización.

c.1. Medición de indicadores del proceso de cambio

En ese sentido, Soriano plantea la necesidad de contar con la medición de los indicadores planificados en un principio a lo largo de los planes de comunicación, motivación y capacitación. La medición se realizará a través de las herramientas que la organización contempla necesarias para la evaluación del proceso de cambio organizacional.

c.2. Planteamiento de acciones de seguimiento

En la misma línea, comenta que la organización debe estar atenta a futuros cambios en donde la visión respecto al cambio debe incluir un proceso continuo, y una apertura a asumirlos con creatividad e innovación en medio de un escenario de incertidumbre.

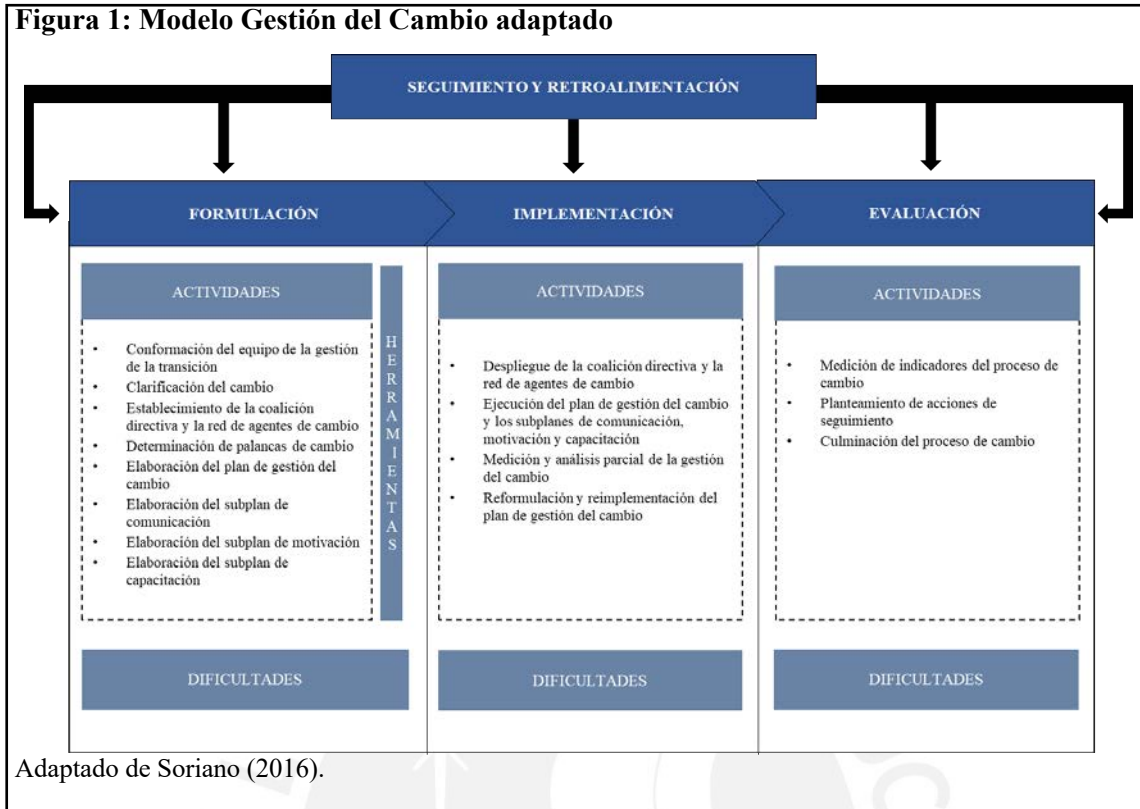
En ese sentido, plantea la necesidad de contar con acciones de seguimiento que permitan monitorear el cambio implementado y mantenerse alertas frente a los cambios siguientes de la organización.

c.3. Culminación del proceso de cambio

Finalmente, la autora plantea la importancia de identificar la culminación formal del proceso de cambio, de manera que este implica que el cambio se ha arraigado en la cultura organizacional. Por lo que desde su experiencia plantea que se sugiere culminar el proceso con la elaboración de un informe que incluya los resultados obtenidos, que permita realizar un seguimiento al proceso y que incluya estrategias, recomendaciones y acciones para el sostenimiento del proceso de cambio.

El modelo descrito de gestión del cambio puede verse resumido y adaptado para la investigación en el siguiente esquema:

Figura 1: Modelo Gestión del Cambio adaptado



En base al análisis del modelo explicado líneas arriba, se pudo definir que el modelo cuenta con tres etapas principales: formulación, implementación y evaluación. Dentro de cada una de estas fases la autora presenta actividades y dificultades que podrían encontrarse dentro del proceso de la gestión del cambio. Además, en la etapa de formulación, la autora presenta diversas herramientas que acompañan a las actividades de esta etapa de manera que pueden ser útiles para la planeación del cambio de las organizaciones. Es importante recalcar que, dentro de este modelo de gestión del cambio, las actividades mencionadas no siguen necesariamente un orden lineal o consecutivo, sino que, dependiendo de la estrategia de cada organización, las actividades mencionadas se van ejecutando. Asimismo, la autora menciona la importancia de realizar un seguimiento y retroalimentación continuo de manera que no se debe esperar hasta la fase de evaluación para realizar mejoras al proceso de cambio. Finalmente, para la presente investigación se incluye el efecto de la pandemia surgida en marzo 2020 a causa del COVID-19 como variable a estudiar debido a la relevancia empírica que este tiene en el contexto actual para las organizaciones. En base a esta estructura se determinan los objetivos y preguntas de la presente investigación.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es analizar el proceso de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital de Telefónica del Perú durante la pandemia surgida en marzo del 2020.

2.2. Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general mencionado en el párrafo anterior, hemos agregado objetivos específicos que nos ayudarán a realizar la investigación:

- Analizar las actividades, herramientas, dificultades y efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Formulación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú.
- Analizar las actividades, dificultades y efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Implementación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú.
- Analizar las actividades, dificultades y efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Evaluación del proceso de la gestión del cambio en la Telefónica del Perú.

2.3. Preguntas Específicas

La presente investigación busca responder como pregunta general a ¿Cómo es el proceso de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital de Telefónica del Perú durante la pandemia surgida en marzo del 2020? Para ello se debe resolver las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las actividades, herramientas y dificultades de la etapa de Formulación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú?
- ¿Cuál ha sido el efecto ocasionado por la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Formulación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú?
- ¿Cuáles son las actividades y dificultades de la etapa de Implementación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú?
- ¿Cuál ha sido el efecto ocasionado por la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Implementación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú?

- ¿Cuáles son las actividades y dificultades de la etapa de Evaluación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú?
- ¿Cuál ha sido el efecto ocasionado por la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Evaluación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú?

3. Justificación

Se tuvieron en cuenta tres factores para justificar esta investigación. El primero de ellos se relaciona con el aporte que esta investigación genera a las ciencias de la gestión por el análisis de variables de gran importancia para la Gestión del Cambio y Gestión Estratégica. El desarrollo del concepto, etapas y modelos de cambio organizacional aportan a la Gestión del Cambio. Así mismo, en cuanto a la Gestión Estratégica, se analiza la importancia organizacional que plantea la transformación digital así como la identificación de la estrategia general para la puesta en marcha de dicho cambio.

En segundo lugar, se debe destacar la importancia de desarrollar el marco teórico en una de las tendencias más importantes del siglo XXI: la transformación digital. Este proceso es de gran importancia tanto a nivel global, latinoamericano y nacional. Esto se puede evidenciar en diferentes fuentes; incluso, el Perú es el país de habla hispana con más búsquedas sobre transformación digital por encima de México y Argentina (Laboratoria, 2019). Según un estudio de Laboratoria (2019), aproximadamente un 70% de las grandes empresas está en proceso de realizar transformación digital, lo cual evidencia la importancia de esta tendencia.

En tercer lugar, analizar el proceso de la gestión del cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020, en donde la incertidumbre y la nueva normalidad conviven generando nuevas maneras de desarrollar procesos previos y apalancarse en herramientas digitales con la finalidad de sobrevivir, ayudará a las empresas peruanas de cualquier industria a tener un marco analítico sobre las características y dificultades que puedan surgir. De esta manera, permitirá entender que la transformación digital es esencial para que las empresas sobrevivan en un mercado en el cual los clientes exigen cada vez cambios con mayor rapidez (Chiu & Reyes, 2019). Así también, permitirá conocer el efecto que la coyuntura actual plantea para la gestión del cambio en las organizaciones.

En ese sentido, las investigaciones que apoyen a las organizaciones proporcionando conocimiento, aspectos y estrategias son necesarias para que las empresas aumenten su probabilidad de tener un desempeño positivo y puedan sobrevivir en este nuevo contexto (Elizundia, 2012).

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

El objetivo de esta investigación es analizar el proceso de la gestión del cambio para la transformación digital en Telefónica del Perú durante la pandemia surgida en marzo del 2020. En este capítulo, se explicará la metodología utilizada para cumplir con el objetivo de la investigación.

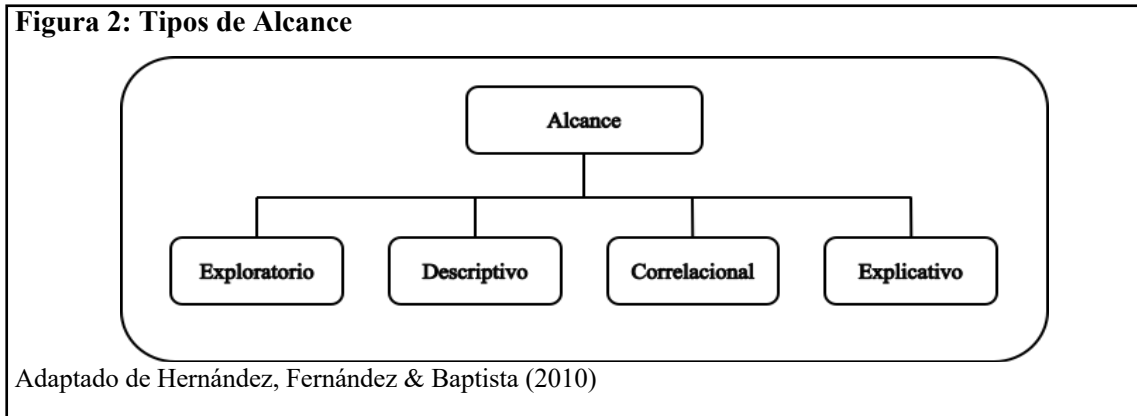
El diseño metodológico hace referencia al plan o estrategia propuesta para obtener la información necesaria que permita alcanzar los objetivos planteados en la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2010; Ponce & Pasco, 2018), el cual debe involucrar “el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio” (Ponce & Pasco, 2018, p. 43).

Para ello, el presente capítulo detalla en primer lugar, el alcance de la investigación (Hernández et al., 2010; Ponce & Pasco, 2018). El segundo acápite hace referencia al tipo de diseño metodológico compuesto por el enfoque y estrategia de investigación (Ponce & Pasco, 2018). Luego, el tercer acápite contempla la selección muestral de las unidades de observación (Ponce & Pasco, 2018). Por último, en el cuarto elemento se determinan las herramientas de investigación que permitirán conocer la manera de recolección y análisis de la información. Finalmente, el desarrollo de este capítulo culmina con la construcción de la matriz de consistencia, la cual permite operacionalizar el estudio a través de los objetivos, el diseño metodológico y las variables de estudio; por lo que, para una comprensión holística de la investigación, se recomienda revisar el Anexo A.

1. Alcance de la investigación

El alcance del estudio consiste en seleccionar un enfoque general para la investigación, de manera que “el investigador deba determinar hasta dónde pretende llegar con el estudio” (Ponce & Pasco, 2018, p. 43), su importancia radica en que el alcance seleccionado pretende guiar la estrategia de investigación a lo largo del estudio. Los principales alcances de las investigaciones son exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo (Hernández et al., 2010; Ponce & Pasco, 2018).

Figura 2: Tipos de Alcance



Adaptado de Hernández, Fernández & Baptista (2010)

Como menciona Hernández et al. (2010), la elección del alcance depende de “el estado del conocimiento sobre el problema de investigación, y la perspectiva que se pretenda dar al estudio” (p. 78); en esa línea, para la presente investigación y con el fin alcanzar sus objetivos, se empleará un alcance descriptivo. Se considera este alcance, ya que este busca describir fenómenos, especificar sus propiedades y características, así como sus manifestaciones y dimensiones (Hernández et al., 2010; Ponce & Pasco, 2018), así se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables relevantes para la investigación (Hernández et al., 2010). En esta investigación, se pretende analizar en detalle las etapas de la gestión del cambio, comprendidas como formulación, implementación y evaluación, desde el punto de vista del actor clave estudiado.

En ese sentido, se busca recoger información minuciosa sobre las distintas actividades, herramientas y dificultades de las etapas en la gestión de cambio de la organización. De tal manera, el principal aporte del alcance descriptivo en la presente investigación radica en proporcionar una descripción precisa de las dimensiones o ángulos del fenómeno investigado (Hernández et al., 2010); en este caso del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital del sector telecomunicaciones.

2. Diseño Metodológico

2.1. Enfoque de la investigación

Una vez definido el alcance como descriptivo, se puede elaborar el enfoque de la investigación, así como las estrategias de investigación. La literatura sobre metodologías de investigación académica propone, comúnmente, dos enfoques: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo (Hernández et al., 2010; Ponce & Pasco, 2018).

El enfoque cuantitativo se relaciona con “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de

comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). Además, este enfoque se caracteriza por ser más estandarizado, estático y preciso (Hernández et al., 2010; Ponce & Pasco, 2018). Para ello se busca desarrollar etapas de investigación en forma secuencial centrandos los esfuerzos en una “sólida revisión inicial de la literatura, la formalización de hipótesis, el trabajo con muestras amplias, el uso de instrumentos de medición numérica y el análisis estadístico de la información” (Ponce & Pasco, 2018, p. 45).

Por otro lado, el enfoque cualitativo permite “comprender la perspectiva de los participantes de la investigación acerca de los fenómenos que los rodean” (Hernández et al., 2010, p. 364); en ese sentido, permite comprender un fenómeno en todas sus dimensiones a través de opiniones y puntos de vista de los individuos (Hernández et al., 2010). Es por ello que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7), en este enfoque las secuencias de las etapas de estudio son más flexibles y las muestras de trabajo son de menor tamaño mientras que el uso de instrumentos de medición es más abierto e interactivo, lo cual permite una comprensión más profunda del fenómeno a investigar (Ponce & Pasco, 2018).

En ese sentido, debido a que la presente investigación busca analizar el proceso de gestión del cambio de una organización en particular tomando en cuenta las distintas variables de la realidad estudiada, el enfoque cualitativo es ideal debido a que presenta un enfoque de investigación que permite conocer dicha realidad a través de las perspectivas de distintos actores; es así que permite una mayor flexibilidad en la secuenciación del estudio, a través de muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos; todo ello con la finalidad de poder obtener una interpretación y comprensión profunda del fenómeno a investigar.

2.2. Estrategia de la Investigación

Continuando con el diseño metodológico, una vez definido el enfoque, se procede a seleccionar la estrategia de la investigación; para lo cual, Ponce y Pasco (2018) presentan una serie de opciones tales como el experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación-acción. Para el presente estudio, se ha determinado que se seguirá una estrategia de estudio de caso, el cual es definido como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo mediante datos e información obtenida por descripciones y análisis extensivos del sujeto o sujetos a estudiar (Hernández et al., 2010; Mertens citado en Hernández, 2010; Yin, 2003).

Yin (2003) menciona que existen tres condiciones para el estudio de caso. La primera de ellas se relaciona con las preguntas que el investigador busca resolver de manera que se busque saber el cómo y el porqué del tema a investigar; la segunda condición es que el investigador no

tenga control sobre el comportamiento de los eventos; y, finalmente, la tercera condición hace referencia a que el estudio debe estar enfocado en un evento contemporáneo (Yin, 2003).

En base a estas condiciones, se ha determinado que el estudio de caso es pertinente para la investigación, ya que se busca responder a la pregunta de cómo se gestiona el proceso de cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020. Así mismo, los investigadores no pueden controlar el comportamiento de los eventos a estudiar, es decir que el comportamiento de sucesos relacionados al estudio depende únicamente de factores internos y externos que no pueden ser manipulados por los investigadores. Además, la investigación busca estudiar al sujeto de estudio dentro de un marco contemporáneo, así se pretende estudiar el proceso de cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020 a causa del COVID-19, como se ha mencionado, tanto la transformación digital como la actual coyuntura son situaciones relevantes y contemporáneas para diversas organizaciones del Perú.

Además, Yin (2003) señala que el diseño de la investigación puede ser de estudio de caso único o múltiple. En cuanto al estudio de caso único, este posee una orientación por la búsqueda de la comprensión detallada de un caso particular y/o de un determinado sector sin realizar generalizaciones (Hernández et al., 2010; Ponce & Pasco, 2018). En ese sentido, Yin (2003) menciona que, para que la elección del caso único sea justificable, se debe cumplir con alguna de las siguientes condiciones: que el caso a estudiar sea una prueba crítica de la teoría existente, una circunstancia rara o única, que sea representativo o típico, o que tenga un propósito de valoración, o longitudinal. Así mismo, Hernández et al. (2010) señala que la elección del caso único de la investigación debe ser intencional por parte de los investigadores, y que esta elección se determina en función al potencial de aprendizaje y la relevancia del caso respecto al tema a investigar (Hernández et al., 2010; Yin, 2003). Con ello se espera que el caso seleccionado se caracterice por ser “crítico y revelador, de manera que genere confirmar, retar o extender una teoría o hipótesis” (Hernández et al., 2010, p. 9).

En base a lo indicado por los autores, se procedió a elegir como estrategia de investigación el estudio de caso único considerando como sujeto de estudio a Telefónica del Perú, empresa líder en el sector de telecomunicación. Esta elección se sustenta en que, como se mencionó anteriormente, el sector de telecomunicaciones es la industria con mayor nivel de madurez digital en el Perú, es decir que este sector se encuentra “en ruta hacia una madurez digital avanzada” (EY, 2020, p.1). Así, considerando la experiencia y nivel alcanzado por esta industria, se determinó que sería enriquecedor elegir a una organización de este sector para poder entender cómo es su proceso de cambio para la transformación digital. Es así que, considerando cumplir con la condición mencionada por Yin de elegir un caso único que sea representativo o típico del

tema a investigar, se procedió a realizar un análisis de las empresas de este sector, de manera que se seleccionó a Telefónica del Perú, organización líder de la industria, como caso de estudio para la presente investigación.

Telefónica del Perú es una empresa líder del sector de telecomunicaciones en el país, cuenta con 25 años de experiencia en este mercado, y opera comercialmente bajo las marcas Movistar y Tuenti con las que atiende alrededor de 20 millones de clientes. La organización está comprometida con la transformación e inclusión digital del país, así como con la mejora de la competitividad y productividad del Perú (Telefónica, 2020). Desde el 2018, Telefónica del Perú se encuentra realizando cambios organizacionales con la finalidad de generar sinergias internas para lograr la transformación digital en su organización. Es así que durante estos años se creó y fortaleció la dirección de Transformación Digital, a cargo de Vinka Samohod, “como área de apoyo a la mejora de la experiencia cliente y de transformación interna orientada a la simplificación de procesos y formas más ágiles y eficientes de operar” (Gestión, 2019).

En base a la experiencia, avance y éxito de Telefónica del Perú, se espera que el estudio a profundidad de esta organización ayude a recopilar información necesaria para poder analizar la realidad de un proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de una empresa representativa en este campo. Además, se considera que los resultados obtenidos serán críticos, relevantes y de gran interés para aquellas organizaciones que estén buscando realizar un proceso de cambio para la transformación digital. Así mismo, se tiene en consideración que el presente estudio servirá de punto de partida para futuras investigaciones, ya que la presente investigación tiene como uno de sus objetivos conocer cómo el proceso de cambio de transformación digital de Telefónica del Perú se vio afectado por la pandemia surgida en marzo 2020 a causa del COVID-19, de manera que se pueda obtener un análisis sobre cómo una empresa representativa enfrenta esta nueva coyuntura.

Cabe resaltar que la presente investigación tiene un enfoque temporal transversal, es decir, que “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (Ponce & Pasco, 2018, p. 49). Por lo cual, no se realiza para conocer la evolución del fenómeno en sus diferentes etapas o conocer cómo se desarrolla en diferentes momentos (Ponce & Pasco, 2018).

3. Selección Muestral

Continuando con el diseño metodológico, en esta sección se presenta la selección muestral de las unidades de observación de la investigación. Esta selección permitirá determinar a los actores que proporcionarán la información necesaria para cubrir los objetivos de investigación. Según Hernández et al. (2010), en un proceso cualitativo, la recolección de información puede ser de un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, en el

que la muestra no sea necesariamente representativa del universo o población que se estudia. De esa manera, para la presente investigación cualitativa la clase de muestreo que se utilizará será mixta: en cadena y por conveniencia.

En un primer momento, la metodología utilizada para determinar la muestra fue por conveniencia, entendiéndola a esta categoría como un método donde las unidades de observación se eligen dependiendo de los actores disponibles a los que se tiene acceso (Hernández et al., 2010). Al inicio de la investigación, se pudo contactar a un actor clave del proceso de la gestión del cambio de Telefónica del Perú. Este actor puso a los investigadores en contacto con otros colaboradores de la organización que son parte de este proceso, lo cual permitió aplicar, de manera paralela, un muestreo por cadena. Con ello, se pudo obtener información proveniente de líderes, patrocinadores y agentes de cambio de Telefónica del Perú que hayan tenido un rol estratégico en el proceso de gestión del cambio según lo definido en el marco teórico del presente estudio. En ese sentido, cada unidad de observación cumple con un rol esencial en la obtención de información necesaria para entender a profundidad el proceso de la gestión del cambio de Telefónica del Perú.

Adicionalmente, se consideró apropiado obtener información de expertos en la metodología de gestión del cambio y transformación digital, pues cuentan con información valiosa. La selección de estos se realizó mediante un muestreo de expertos con lo que se pudo obtener información, tanto teórica como empírica, sobre los temas relacionados al presente estudio.

4. Técnicas de recolección de información

Para realizar la presente investigación, se utilizaron diversas técnicas que nos permitieron la recolección de información necesaria para la realización del planteamiento del problema y realizar el capítulo analítico. A continuación, se presentan ambas.

4.1. Entrevista a profundidad

En base al diseño metodológico antes definido, el enfoque de la investigación cualitativa y la estrategia de caso de estudio único, se determinó la entrevista a profundidad para realizar la recolección de información.

En cuanto a las entrevistas de profundidad estas pueden ser de tres tipos: semi-estructurada, estructurada y no estructurada (Hernández et al., 2010). La entrevista a profundidad semi-estructurada se basa en ser una guía de preguntas flexibles que el entrevistador puede modificar con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación (Hernández et al., 2010). En base a la definición presentada, se decidió la utilización de este tipo de entrevista a profundidad,

ya que, al tener preguntas abiertas, se permite la recolección de información en profundidad y de las diferentes perspectivas que cada entrevistado podría tener. Esta técnica permite que el entrevistador tenga la libertad de realizar preguntas para precisar sobre aquellas variables del fenómeno a investigar (Hernández et al., 2010).

4.1.1. Entrevista a expertos

Las entrevistas a expertos tuvieron el objetivo de recoger información sobre la gestión del cambio y transformación digital, de manera que se pueda afinar el abordaje conceptual y el diseño general del estudio. Se buscaron especialistas que tuvieran conocimientos teóricos en la metodología de gestión del cambio, pero también expertos que hayan estado involucrado en una transformación digital tanto como consultores o de la empresa en donde se buscó dicho cambio, de manera que puedan brindar una opinión más completa sobre el tema estudiado. Las entrevistas duraron aproximadamente una hora y se abordaron los siguientes temas (para más información sobre la Guía de Entrevista a Expertos ver Anexo B):

- Relevancia de la gestión del cambio para la transformación digital.
- Actividades del proceso de la gestión del cambio.
- Herramientas del proceso de la gestión del cambio.
- Dificultades del proceso de la gestión del cambio.
- Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el proceso de la gestión del cambio.

A continuación, la siguiente tabla muestra la relación de los expertos entrevistados, su área de experiencia y el cargo que ocupan a la fecha. Se cuenta con el consentimiento de los expertos entrevistados para publicar la información que nos brindaron (ver Anexo C)

Tabla 3: Relación de expertos entrevistados

Experto	Área	Cargo
Mónica Llontop	Gestión del Cambio: Comunicación Corporativa	Docente de la FGAD y Ex Gerente de Gestión de Personas de BBVA
Regina Soriano	Gestión del Cambio	Coordinadora del Área Estratégica del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
Luis Flores	Gestión del Cambio	Coordinador de Ingeniería Informática PUCP y Director de Human Change Management Institute

Tabla 3: Relación de expertos entrevistados (continuación)

Experto	Área	Cargo
Jorge D'Brot	Gestión del Cambio	Docente en CENTRUM y Consultor Empresarial en Knowledge Solutions
Jimmy Chávez	Transformación Digital	Docente de la FGAD y Ex Gerente de Estrategia Comercial de Telefónica del Perú
Gabriela Linares	Gestión del Cambio y Transformación Digital	Docente de la FGAD y Agile Organization Discipline Manager en BBVA Perú

4.1.2. Entrevista a empresa

Se realizaron 7 entrevistas a actores claves del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú. Estas tuvieron una duración entre 45 minutos y una hora. Los temas abordados fueron los siguientes (para mayor detalle de la guía de entrevista ver Anexo D):

- Actividades, herramientas y dificultades en la formulación del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú.
- Actividades y dificultades en la implementación del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú.
- Actividades y dificultades en la evaluación del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú.
- Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú.

A continuación, se presentan brevemente a las personas seleccionadas para realizar el estudio, identificando el cargo que ocupan dentro de la organización. Se cuenta con el consentimiento informado de las personas entrevistadas para publicar sus nombres y la información que nos brindaron (ver Anexo E).

Tabla 4: Relación de colaboradores de Telefónica del Perú entrevistados

Experto	Cargo	Vicepresidencia
José Daniel Rodríguez	Gerente de Desarrollo Organizacional	Recursos Humanos
Diego Quiroz	Gerente de Transformación Digital	Transformación
José Lee	Gerente de Transformación Ágil	Transformación
Ricardo Alarco	Ejecutivo Senior de Transformación Digital	Transformación
Jimmy Yapo	Head de Big Data	Tecnología e Información
Sergio Atavillos	Product Owner	Negocios
Jeremy Cohello	Jefe de propuesta de valor y digitalización	Negocios

La construcción de la guía de entrevista consideró las variables planteadas en la matriz de consistencia de la investigación (ver Anexo A). La recolección de información ha sido organizada en base a las tres etapas presentadas en el proceso de la gestión del cambio: formulación, implementación y evaluación. En cada una de estas fases se examinan la aplicación de las variables tomadas en consideración en el planteamiento del problema: actividades, herramientas y dificultades del proceso de la gestión del cambio. Finalmente, de manera adicional y en base al contexto actual, se ha recolectado información sobre los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el proceso de gestión del cambio para la transformación digital de la organización.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección, se presentará un resumen del proceso de obtención de información de la investigación de campo, los hallazgos de la investigación realizada a seis expertos y los hallazgos producto del análisis del proceso de la gestión del cambio de Telefónica del Perú agrupado por las familias de variables. Para realizar el análisis de la información capturada en la presente investigación, se establecieron diversas variables relacionadas al modelo de gestión del cambio propuesto. El listado de las variables se encuentra en el diccionario de códigos en el Anexo F y la relación de estas con las etapas del modelo de gestión del cambio se encuentra en el Anexo G.

1. Procesamiento de información de trabajo de campo

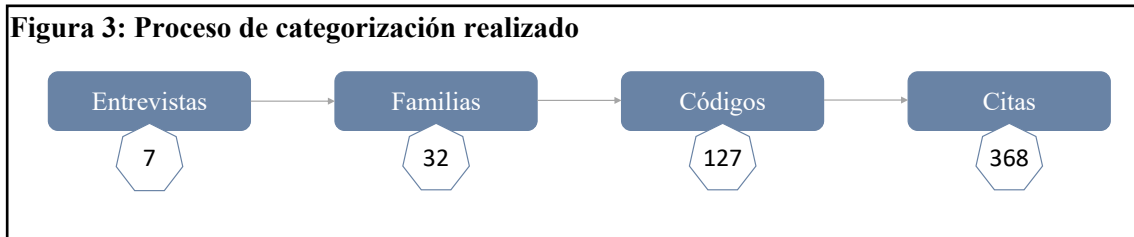
Dentro de esta investigación se realizaron entrevistas a profundidad a 6 expertos para obtener información que nos permitió afinar las variables de la investigación y elaborar la guía de entrevista a los actores de la organización incluyendo los aspectos más relevantes. Las entrevistas a expertos se realizaron en el periodo comprendido entre el 07 de mayo y el 01 de junio del 2020.

Las entrevistas a expertos tuvieron la finalidad de recoger información sobre el proceso de la gestión del cambio, lo que nos permitió preparar las herramientas de la investigación. Los temas que se abordaron en las entrevistas fueron las actividades y dificultades de la etapa de formulación, implementación y evaluación del proceso de gestión del cambio; así como el efecto de la pandemia surgida en marzo del 2020 en dicho proceso. Todos estos temas fueron estudiados desde la perspectiva del contexto peruano. El análisis de las entrevistas a expertos se realizó en dos etapas. En primer lugar, se analizaron los principales hallazgos por entrevistado y, en la segunda etapa, se presentan los principales hallazgos clasificados por cada etapa del proceso de gestión del cambio.

Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad a 7 actores clave del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital en Telefónica del Perú. El propósito de estas entrevistas fue conocer, a partir de una fuente primaria, de qué manera se gestiona el cambio a través de las etapas propuestas por el modelo en nuestra investigación, qué actividades realizan, cuáles son las dificultades que encontraron al realizar dicho proceso y el efecto de la pandemia causada por el COVID-19 en las variables mencionadas de cada una de las etapas del proceso de gestión del cambio. Las entrevistas a Telefónica del Perú se realizaron en el periodo comprendido entre el 11 de junio y el 02 de julio.

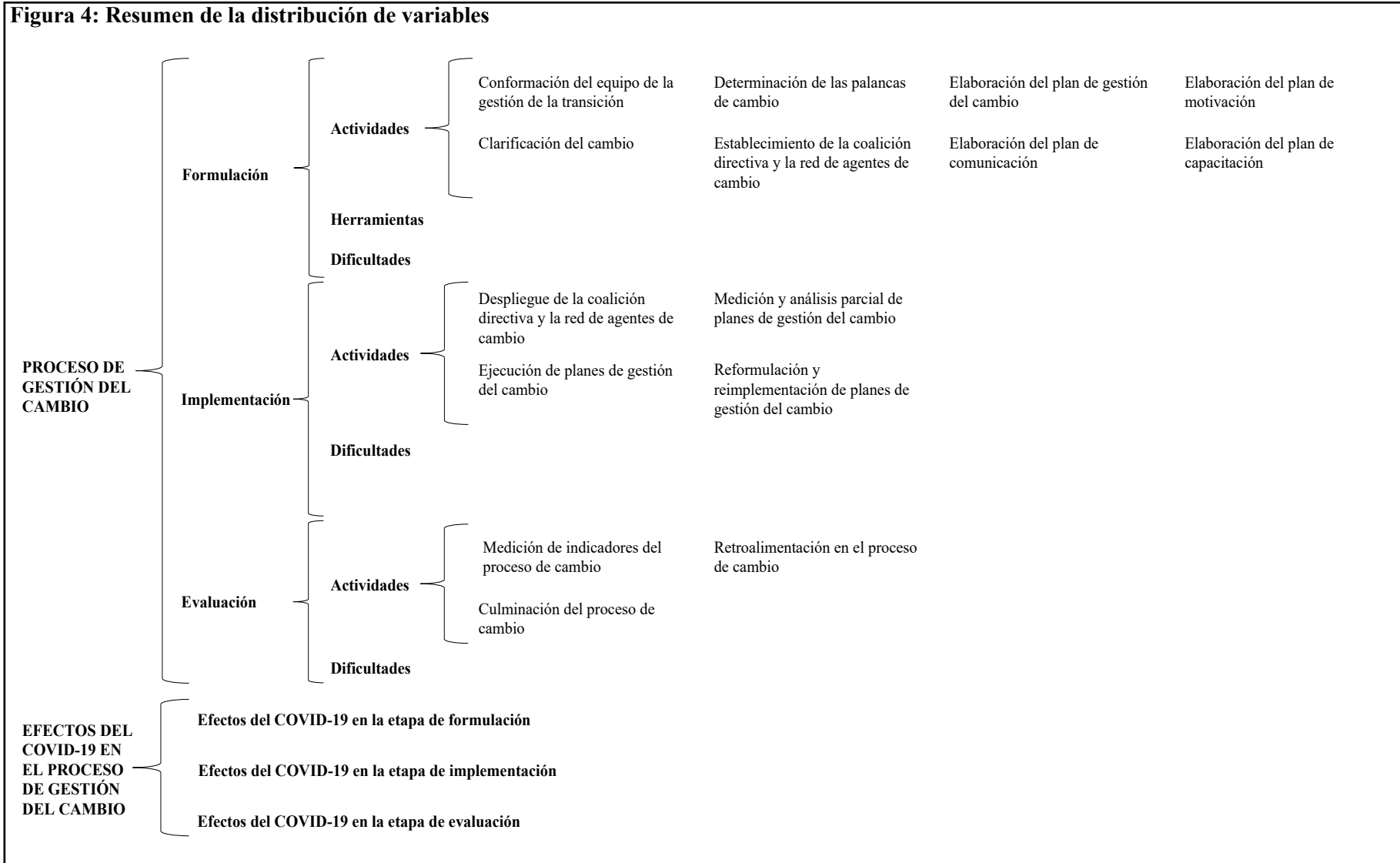
Para analizar las entrevistas a los actores clave se siguió el proceso establecido en la Figura 3. Se realizaron 7 entrevistas que fueron transcritas y analizadas en el programa Atlas TI

8. Del total de entrevistas se seleccionaron 368 citas que fueron categorizadas en 127 códigos, que a su vez se agruparon en 32 familias de códigos. Un resumen de la distribución se encuentra en la Figura 4, para más detalle en la distribución de los códigos revisar el Anexo G.



El trabajo realizado consistió en un análisis de las etapas del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020 de nuestro sujeto de estudio: Telefónica del Perú, el cual se llevó a cabo a partir de las entrevistas individuales realizadas a actores clave de dicho proceso. Cabe recalcar que durante el análisis de las entrevistas se encontraron citas que calzaban dentro de la definición de más de una variable del diccionario de códigos propuesto; por lo que, estas citas se relacionaron con las variables que resultaron pertinentes a partir del análisis realizado. Es así que algunas citas se encuentran codificadas bajo más de una variable.

Figura 4: Resumen de la distribución de variables



2. Análisis de entrevistas a expertos

Las entrevistas a expertos tuvieron la finalidad de recoger información sobre la gestión del cambio y la transformación digital, lo que nos permitió preparar las herramientas de la investigación. Los temas que se abordaron en las entrevistas fueron: la relevancia de la gestión del cambio para la transformación digital, componentes del proceso de gestión del cambio (actividades y herramientas), dificultades del proceso de la gestión del cambio y los efectos de la pandemia causada del COVID-19 en el proceso de la gestión del cambio. Todos estos temas fueron estudiados desde la perspectiva del contexto peruano.

El análisis de las entrevistas a expertos se realizó en dos etapas. En la primera etapa, se analizaron los principales hallazgos por entrevistado. Mientras que, en la segunda etapa, se presentan los principales hallazgos clasificados por tema. En el análisis transversal, el tema “Componentes del proceso de gestión del cambio”, se dividió en dos variables: actividades del proceso de gestión del cambio y herramientas del proceso de gestión del cambio.

2.1. Análisis individual

En esta sección se presentan los hallazgos resultantes del análisis realizado de las entrevistas individuales a expertos, organizados bajo las variables, mencionadas líneas arriba, del proceso de la gestión del cambio. Cabe recalcar, que el orden en el que se presentan las entrevistas coincide con la secuencia en la que se realizaron.

2.1.1. Mónica Llontop (comunicación personal, 07 de mayo, 2020)

a. Relevancia de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital

Las organizaciones realizan un cambio cuando se requiere, cuando lo demanda el mercado, cuando se tiene una visión del futuro o cuando se entienden que su propuesta no genera el suficiente valor. Cuando esto sucede, no todas las organizaciones necesariamente se basan en la metodología del cambio. Mayormente las empresas grandes son las que sí lo hacen: se plantean objetivos y desarrollan estrategias, pero estos no son lo suficiente para poder lograr una transformación digital.

b. Actividades del Proceso de Gestión del Cambio

Es importante realizar, en un primer momento, un análisis situacional en la cual la transparencia es fundamental. Se debe tener en claro las fortalezas y debilidades para que a partir de este análisis surja un plan de acción. La comunicación del cambio es importante incluso previamente a la implementación de las estrategias, debido a que la organización debe estar informada en todo momento sobre el estado deseado que se está buscando lograr. Esta

comunicación debe ser clara, transparente y oportuna. Otro elemento importante es la priorización de acciones, para lo cual contar con un plan de acción es esencial. Además, es necesario que se formen equipos que ayuden a la implementación del cambio. Estas personas ayudarán a desarrollar lo necesario para poder lograr a la situación deseada, así como a generar el plan de programación.

Además, cada formulación de estrategias debe contar con objetivos y KPI's, ya que esto es necesario para poder controlar lo implementado. Finalmente, la retroalimentación debe generarse continuamente y esto se podrá lograr mediante un seguimiento a las estrategias implementadas.

c. Herramientas del Proceso de Gestión del Cambio

Lo esencial es conocer el camino, identificar cuál es el foco y a dónde se quiere llegar. Se puede tener una mirada del mercado o referentes, en base a ello, se puede entrevistar a personas que conozcan del tema o personas clave de donde se pueda obtener información relevante para el cambio.

d. Dificultades del Proceso de Gestión del Cambio

En un proceso de cambio es necesario ser amigo del riesgo; para evitar que esto pueda volverse una dificultad, se debe empoderar al personal de manera que puedan tomar sus propias decisiones. Otro tema importante a tener en consideración es cuidar el talento de la organización, debido a que si el proceso de cambio no se entiende el talento se puede ir. Para ello, los jefes deben de entender el cambio, así como también debe saber hacia dónde va dirigido el cambio. Otro de las dificultades a tener en cuenta es que se debe cuidar que el negocio no se detenga. Finalmente, en la etapa de evaluación, el reto más importante es ser honesto con los resultados, tener una mentalidad abierta y reflexionar en equipos transversales.

e. Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el Proceso de Gestión del Cambio

Ante la pandemia ocurrida, los procesos de cambio se han acelerado por los temas de digitalización y la importancia de la tecnología. Esta situación ha demostrado que se puede gestionar a la distancia mediante las herramientas tecnológicas. Sin embargo, el área de comunicación interna tiene un papel fundamental en la cual ellos deben seguir manteniendo la comunicación con toda la organización para así reforzar la confianza con los trabajadores. El equipo de la gestión del cambio debe mantenerse atento a los nuevos requerimientos que puedan surgir. Además, deben evaluar el proceso de cambio antes de la pandemia y después de la pandemia con la finalidad de ver en qué aspectos se debe reformular.

2.1.2. Regina Soriano (comunicación personal, 07 de mayo, 2020)

a. Relevancia de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital

Muchas empresas todavía trabajan desde un punto de vista tradicional, pero también hay otras empresas que están siendo más disruptivas y se llenan de “sangre nueva” para generar ideas frescas que permitan a la organización revitalizarse. Estas ideas surgen usualmente desde la base de la organización, para poder, por ejemplo, transformar las operaciones. Sin embargo, es importante precisar que el cambio no va a ocurrir si es que la alta dirección no está comprometida con ese proceso, es decir si es que no hay un patrocinador que respalde el proceso de cambio a nivel de la alta gerencia.

b. Actividades del Proceso de Gestión del Cambio

Para gestionar el proceso de cambio, se requiere de un equipo profesional que, usualmente, las grandes empresas suelen tener. El área de recursos humanos, que usualmente lidera los procesos de transformación de la mano del equipo directivo, se suele valer de un especialista o un equipo de consultoría que apoye este proceso. Otro elemento a considerar es el patrocinio, es decir que debe haber una fuerza contundente que respalde el proceso de cambio. Desde mi experiencia, en el caso de una empresa privada podría ser el dueño, el gerente general o el representante del directorio de la empresa.

A partir de la fortaleza planteada desde el patrocinador, se crea una red de cambio. Esta red trabaja para convencer, comprometer y hacer entender a la organización el cambio que se está buscando realizar. Otra actividad clave es realizar un diagnóstico organizacional que permita entender qué tipo de empresa es la que está pasando por ese proceso. A partir de este análisis, se generan las estrategias a implementar. En esa línea, es de vital importancia conocer cuáles son las palancas del cambio, es decir cuáles van a ser aquellas fuerzas que van a fungir de facilitadores del proceso del cambio, y también es importante identificar con claridad cuáles serían las barreras de este proceso.

En paralelo, hay otras actividades que se tienen que llevar a cabo para que el cambio funcione y finalmente se consolide. Entre ellos se encuentra la comunicación, por ejemplo, no se puede cambiar sin comunicar o en todo caso si uno no comunica se puede generar muchos problemas. Otro factor a cuidar es la motivación. Esta es una fuerza que puede ser positiva como negativa y su cambio es constante; por ello, se debe conocer, primero, qué es lo que les motiva a las personas. Otro elemento que importante es la capacitación; es fundamental que las personas conozcan cómo funciona es la tecnología si está buscando implementar un cambio tecnológico. El plan de capacitación debe ser retroalimentado durante todo el proceso de cambio para así

verificar cuales han sido sus resultados y ajustar en caso sea necesario. Finalmente, la evaluación del proceso de cambio es importante, ya que esta permite medir cómo evoluciona la organización para poder realizar las acciones correctivas.

c. Herramientas del Proceso de Gestión del Cambio

Las herramientas de la etapa de formulación son básicamente definir una visión, tener claro hacia dónde queremos llegar, lo que va a permitir también tener clara una misión, y realizar un diagnóstico interno y externo. Además, se pueden generar indicadores respecto a cómo el personal de la organización está afrontando el cambio.

d. Dificultades del Proceso de Gestión del Cambio

En un proceso de cambio existen diversos retos. Entre ellos se encuentra el reto financiero que implica tener el presupuesto necesario para poder realizar el cambio. Así mismo, existen otros retos como el que las personas de la organización se encuentren acostumbradas a sus actividades cotidianas, para estas personas el cambio puede ser doloroso, largo y muy costoso. Las dificultades en el proceso de cambio incrementan cuando no se realiza un plan de motivación, comunicación y/o capacitación, así como cuando al momento de realizar el diagnóstico organizacional este no es realizado de manera transparente. Incluso la palabra evaluación podría conllevar a una dificultad, ya que el personal de la organización puede creer que será juzgado.

e. Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el Proceso de Gestión del Cambio

Ante la pandemia causada por el COVID-19, se ha generado una nueva normalidad. Aunque aún existan personas que se resistan a creer que el futuro será diferente, hay muchos especialistas que comentan que con la pandemia se ha dado inicio a una nueva era que va a exigir de las personas capacidades nuevas, lo cual también aplica a nivel organizacional.

2.1.3. Luis Flores (comunicación personal, 13 de mayo, 2020)

a. Relevancia de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital

Los cambios se generan de dos maneras: la primera son cambios impuestos por alguna normativa legal o realizados en momentos de crisis, mientras que la segunda manera de generar un cambio es para innovar o mejorar continuamente. Esta última se relaciona con la transformación digital. En ese sentido, la gestión del cambio busca planificar el cambio en las organizaciones, sin embargo, debido al tiempo, esto no siempre se logra.

b. Actividades del Proceso de Gestión del Cambio

El cambio debe ser planteado como un proyecto, con inicio, final e indicadores para medir el avance. Todo cambio debe tener un patrocinador, este lidera el proceso y promueve el cambio, debe ser una persona con ascendencia en la organización. Es necesario identificar un propósito del cambio, saber por qué se está cambiando. Así mismo, se debe contar con las personas adecuadas para el cambio, en ese sentido se debe encontrarlas y/o capacitarlas. Del mismo modo, se debe evaluar el estado actual de la organización y analizar la brecha que existe; así como también realizar un análisis preliminar y permanentemente del impacto del cambio considerando a todos los posibles afectados. Este seguimiento debe servir para retroalimentar las estrategias de cambio.

Es de vital importancia realizar un plan de comunicación con una estrategia definida. Para ello, se debe tener una comunicación basada en una política de transparencia, sincera y que genere confianza; las formas de comunicar pueden ser variadas, lo importante es que el mensaje se transmita en el momento correcto antes de que se generen rumores o incertidumbre en el personal. El proceso de cambio debería realizarse por fases en las que se espere resultados por cada una de ellas. Esta medición de resultados, a corto plazo y constantemente, hace posible que los interesados se mantengan comprometidos. Estos resultados deben ser utilizados como motivadores para demostrar el avance que se está realizando. En caso de que estos no fuesen positivos, se debe hacer un cambio al proceso de cambio.

Así mismo se deben definir indicadores del cambio en base al cambio implementado; Se debe medir la sostenibilidad del cambio. No se debe dejar de lado la evaluación del factor humano para lo cual uno de los indicadores clave es el nivel de aceptación. Finalmente, se puede decir que el cambio culmina cuando este es introducido en la cultura de la organización, pero ahora las empresas necesitan cambiar constantemente así que el cambio no finaliza.

c. Herramientas del Proceso de Gestión del Cambio

Existen diversas herramientas para las diferentes variables mencionadas. Sin embargo, todas son herramientas y el uso de cada una es de libre elección, el principio básico de la gestión del cambio es tener tu propósito y gestionar tanto la parte técnica como la parte humana.

d. Dificultades del Proceso de Gestión del Cambio

La principal dificultad es enfrentar la resistencia al cambio. Otro reto es definir un propósito adecuado, este debe ser legítimo de manera que muestre preocupación o interés real por los interesados. De igual manera, contar con el personal adecuado siempre será un reto y si el cambio implica cambiar la cultura organizacional, esto representa un reto mayor, ya que es un

proceso que implica años. Otro de los retos principales es mantener el compromiso de los interesados; así mismo, detectar el cambio de estrategia cuando sea necesario. Finalmente, se debe enfrentar la incertidumbre que genera el cambio en el personal. Otro desafío es generar indicadores lo más objetivos posibles para poder medir el avance de acuerdo a lo planificado. Otro reto es la sostenibilidad del cambio, se debe lograr que la organización no regrese a la situación anterior, sino que el cambio sea naturalizado.

e. Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el Proceso de Gestión del Cambio

Las organizaciones se han acercado a lo que es la agilidad organizacional, es decir han desarrollado un esquema para tomar decisiones rápidas, equivocarse y volver a cambiar en caso sea necesario. Sin embargo, debido a la crisis algunas organizaciones han realizado estas acciones sin tener una planificación de por medio lo cual hace posible que el cambio no sea sostenible. La pandemia causada por el COVID-19 tiene diferentes efectos en las organizaciones dependiendo de si se ha visto como una oportunidad o problema; sin embargo, ahora, el reto es ver si el cambio realizado será sostenible en la organización lo cual depende del propósito que se trazaron inicialmente.

2.1.4. Jorge D'Brot (comunicación personal, 14 de mayo, 2020)

a. Relevancia de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital

Ante las diferentes fuerzas, sean externas como internas, las organizaciones se plantean estrategias para seguir creciendo o sobreviviendo; sin embargo, estas estrategias al ser implementadas necesitarán ciertas características de la organización para que se puedan lograr. En ciertas ocasiones, la organización podrá implementar la estrategia con la situación actual en la que se encuentre; en otras ocasiones, tendrá que cambiar para poder lograr una implementación exitosa. En ese sentido, la gestión del cambio busca cerrar la brecha entre la situación actual de la organización y lo que necesita la estrategia para ser implementada con éxito.

b. Actividades del Proceso de Gestión del Cambio

Uno de los elementos que deben tener las organizaciones en cuenta al formular su proceso de cambio es realizar un análisis tanto externo como interno. Sin embargo, no basta con la realización del FODA, si no conocer el ADN de la organización, especialmente la cultura organizacional. Así, cada organización genera el análisis de los aspectos que no calzan entre la situación de la organización y la estrategia que se busca implementar. Además, uno debe tener en cuenta las posibles barreras organizacionales que puedan surgir ante el cambio. Por ejemplo, se

debe tener en consideración iniciativas que manejen el nivel de resistencia al cambio sea mediante la motivación, comunicación continua, capacitaciones, entre otras.

Complementariamente, la implementación de los cambios se vive día a día en la organización, durante esta fase las organizaciones involucran el cambio dentro de su ADN, el cual, dependiendo del entorno, puede ser cada vez más continuo y rápido. Esta implementación no es secuencial ni estructurada, generalmente es caótica y se amolda conforme uno aprende. El tiempo e intervalos de seguimiento dependerá del entorno VUCA del sector, organización y productos relacionados a este. Además, las modificaciones que se realicen deben de ser inmediatas, especialmente si el entorno es volátil, ya que si la reformulación es lenta puede ser que el cambio a implementar quede desfasado.

c. Herramientas del Proceso de Gestión del Cambio

Cada organización puede adoptar el proceso que más le convenga; sin embargo, el reto se encuentra en analizar qué elementos y herramientas son los más adecuados dependiendo de su entorno VUCA y de la estrategia que la empresa busca implementar.

d. Dificultades del Proceso de Gestión del Cambio

Uno de los retos es llegar a comprender bien a todos los personajes que participan en el cambio. Así mismo, se debe entender que el análisis debe de ser continuo, se debe explorar continuamente las oportunidades o riesgos que puedan generarse. Muchas veces tanto las organizaciones como el personal dentro de ella no valoran la gestión del cambio, es decir que se llega a identificar que existe una brecha entre lo actual y lo deseado, pero no se ejecuta el plan ni se realiza seguimiento de los cambios. Esto sucede porque algunas organizaciones consideran que se encuentran en un estado favorable y opinan que prepararse o hacer cambios resultaría innecesario. Sin embargo, cuando surge un fuerza externa o interna, las empresas no se encuentran preparadas, lo cual genera que se tengan que enfrentar a este sin una planificación adecuada. A partir de esto, las dificultades y riesgos crecen; entre estas se puede encontrar la resistencia al cambio, la falta de identificación de cambios en la dirección de la cultura, la desconfianza del personal en la organización, entre otros.

e. Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el Proceso de Gestión del Cambio

La crisis ha hecho que los intereses y necesidades de las personas cambien, por lo cual el ADN de la organización también ha cambiado. En ese sentido, es posible que haya un cambio cultural en la empresa. En base a esto, la alta gerencia debe mapear la dirección de cambios que ha causado la crisis. Muchas estrategias y diagnóstico anteriores dejan de tener sentido porque

hay un nuevo entorno tanto externo como interno, por lo que se debe evaluar qué estrategia pueden seguir y cuáles no.

2.1.5. Jimmy Chávez (comunicación personal, 21 de mayo, 2020)

a. Relevancia de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital

Normalmente cuando hay un cambio de transformación digital, las empresas utilizan la gestión del cambio, lo que se busca hacer inicialmente son pequeñas introducciones de transformación de manera acotada y, sobre la base de eso, se empieza a formular una gestión del cambio en diversos ámbitos. Entonces, se empieza a trabajar con un grupo pequeño que realiza investigación de procesos, así como se generan algunas actividades y eventos específicos, y, luego, sobre la base del éxito que se tiene, se replica a lo largo de la organización.

b. Actividades del Proceso de Gestión del Cambio

Suele suceder, sobre todo en empresas que son relativamente nuevas para el ámbito de transformación, que se busque asesoría externa: una consultora que les puede brindar una metodología adaptada o incluso una solución completa, que normalmente incluya todos los pasos del proceso de transformación. Dependiendo del tipo de transformación de la empresa y el uso de los recursos, esta asesoría externa puede convertirse en un acompañamiento durante todo el proceso de cambio. Cuando se menciona la gestión del cambio, se pueden abordar cambios en el área de procesos, funciones o cultural; sobre la base de ello, llega un momento donde se despliega todas las gestiones de cambio que están asociadas: se cambia estructura, procesos, recursos y, finalmente, a nivel holístico, se busca realizar un cambio cultural.

c. Herramientas del Proceso de Gestión del Cambio

Se hace normalmente un mix de herramientas tradicionales con herramientas digitales, lo que significa que si estás trabajando con personas no son tan cercanas a la tecnología, tienes que mantener en cierta manera herramientas tradicionales como reuniones, reportes o incluso actividades cara a cara. En cuanto a las herramientas digitales, está lo relacionado a aplicaciones de seguimiento respecto a gestión de recursos o programas de controles de cambio.

d. Dificultades del Proceso de Gestión del Cambio

El reto, probablemente, más visible es el efecto que tiene el cambio en las personas, pero también existen retos en el ámbito de recursos, debido a que está el dilema entre ser más eficiente o innovador. Además, otro reto es la sostenibilidad, pues muchas veces el cambio empieza con énfasis, esfuerzo y motivación, sin embargo, cuando los resultados no ocurren tal cual lo esperado, hay una tendencia natural a revertir la organización hacia como era originalmente. Otro aspecto

a tomar en cuenta, para el ámbito de la ejecución, es el alineamiento de todas las áreas involucradas, debido a que cuando se realiza una transformación se debe buscar trabajar con la organización de forma transversal. Las dificultades surgen cuando se tiene áreas que no trabajan en conjunto o cuando cada área tiene diferente grado de madurez, así es como empiezan a surgir los cuellos de botella. Finalmente, es importante que el personal de la organización cuente con las capacidades, motivación y gestión de herramientas necesarias para enfrentar el cambio.

e. Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el Proceso de Gestión del Cambio

Definitivamente una de las cosas que han sido aceleradas por la pandemia y la cuarentena es el hecho de la digitalización, sea como herramienta para mejorar la comunicación, el trabajo colaborativo, la generación de espacios de discusión y/o la transmisión de ideas. Considero que también ha podido aclarar la necesidad de desburocratizar las organizaciones, actualmente se ha analizado que las estructuras que han tenido las organizaciones pueden ser más flexibles de cara a satisfacer mejor al cliente.

2.1.6. Gabriela Linares (comunicación personal, 01 de junio, 2020)

a. Relevancia de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital

La gestión del cambio hace posible que una empresa sea sostenible ante una transformación, en ese sentido identifica los lineamientos, políticas, visión del cambio, entre otros. La transformación digital no debe confundirse con la digitalización, es decir con solo implementar nuevas tecnologías de la información, sino que es un proceso de cambio por el cual la organización atraviesa en donde la participación de todos los miembros es clave.

b. Actividades del Proceso de Gestión del Cambio

Entre las actividades del proceso de la gestión del cambio, se encuentra la identificación de líderes que aseguren la sostenibilidad del cambio. El líder máximo debe creer que el cambio es necesario y debe definir a dónde se quiere llegar; estar comprometido con el cambio es esencial. Otra de las actividades principales es identificar una necesidad de cambio; esta será la razón por la cual la organización debe cambiar. Además, se debe investigar si la organización se encuentra preparada para la transformación, determinar los elementos en los que se deben cambiar o adaptar, identificar las capacidades y conocimientos que tiene la organización, así como la cultura de la organización, y definir la brecha a gestionar.

A partir de ello, se generará un plan de acción para enfrentar este proceso de cambio. Complementariamente, se debe definir la manera en cómo se informará el mensaje de cambio a

la organización. Debido a la variedad de perfiles en la organización, se debe identificar los canales y el estilo de mensaje más adecuado para que los miembros se informen sobre la necesidad de cambio y sobre los indicadores por los cuales será evaluados durante este proceso. Así, es importante establecer cuáles son los indicadores con que se medirá el avance del proceso de cambio.

Así mismo, se deben generar espacios para conversar y analizar sobre los resultados de los indicadores, es decir, realizar un seguimiento constante a las estrategias que se implementan. La periodicidad de la medición depende del contexto y metodología de la organización; sin embargo, se deben identificar aquellas variables más importantes que están involucradas para poder plantear mejoras o modificaciones a las estrategias implementadas.

c. Herramientas del Proceso de Gestión del Cambio

Para poder gestionar el cambio, existen diferentes teorías o metodologías que proponen herramientas. Estas pueden servir como base para realizar el proceso de la gestión del cambio; sin embargo, se debe tener en consideración que deben ser adaptadas al contexto de la organización.

d. Dificultades del Proceso de Gestión del Cambio

La falta de continuidad del cambio y la dependencia al líder es una de las principales dificultades, el cambio debe ser sostenible en el tiempo y no debe depender del líder únicamente, sino que la organización debe interiorizar el cambio. En la implementación o gestión del día, los retos que van a aparecer son las propias personas. Se debe tener en consideración que las personas de la organización no regresen al estado anterior y que tampoco sientan que hay un control excesivo sobre ellas. Por otro lado, es importante que al momento de la formulación de estrategias se defina la manera de medir el avance de estas. Otra de las posibles dificultades es suponer que este proceso es lineal; por el contrario, para el proceso de cambio es necesario un seguimiento y reformulación constante.

e. Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el Proceso de Gestión del Cambio

Ante la nueva coyuntura, muchas de las empresas actualmente han pasado por un proceso de digitalización para que las operaciones continúen; sin embargo, eso no significa que esta digitalización sea sostenible. El reto se encuentra en que las organizaciones convierten la digitalización en un proceso de transformación digital. Se debe aprovechar que hay una demanda por la digitalización; sin embargo, se debe gestionar que esto sea sostenible. Para ello, se debe realizar un nuevo diagnóstico organizacional.

2.2. Análisis por categoría

En esta sección se presenta un resumen, a manera de tabla, con las ideas principales por cada categoría de estudio realizada a partir de la información recogida en las entrevistas a los expertos.

Tabla 5: Análisis por categoría de las entrevistas a expertos

Categoría	Ideas principales
Relevancia de la gestión del cambio para la transformación digital	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión del cambio permite cerrar la brecha entre la situación actual de la organización y lo que necesita la estrategia para ser implementada con éxito (D'Brot) • Permite generar compromiso en la alta dirección y colaboradores acerca del cambio (Soriano) • Brinda un marco metodológico para plantear objetivos y estrategias en relación al cambio (Llontop, Flores) • Permite introducir el cambio en áreas específicas, para evaluar la gestión necesaria y luego replicarlo a toda la organización (Chávez) • La gestión del cambio hace posible que la transformación sea sostenible en la organización (Linares)
Actividades del proceso de la gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las principales actividades es establecer un equipo profesional que lidere el cambio, usualmente está conformado por recursos humanos, el equipo directivo y un consultor externo (Soriano, Llontop, Chávez, Flores, Linares) • Elaborar un diagnóstico situacional para conocer las fortalezas y debilidades de la organización (Soriano, Llontop, Chávez, D'Brot, Linares) • Identificar las barreras organizacionales ante el cambio (Soriano, D'Brot) • Formular una visión, estrategias y objetivos del cambio (Llontop, Soriano, Flores, Linares) • Establecer un plan de acción (Llontop, Chávez, Flores, Linares) • Formar equipos para que apoyen a fomentar el cambio en la organización (Llontop, Soriano, Flores) • Plantear una comunicación transparente del cambio frente a los colaboradores de la organización (Llontop, Soriano, Flores, Linares) • Monitorear la motivación y capacitación de la organización (Soriano) • Plantear indicadores que permitan monitorear el cambio (Llontop, Soriano, Linares) • Medir y evaluar las estrategias y objetivos planteados (Llontop, Soriano, Flores, D'Brot, Linares) • Tomar acciones correctivas en las estrategias previamente formuladas (Soriano, Flores, D'Brot, Linares)
Herramientas del proceso de gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a organizaciones que hayan pasado por el mismo cambio (Llontop) • Definir una visión, lo que va a permitir tener claro hacia donde queremos llegar (Soriano) • Indicadores de seguimiento del cambio (Soriano) • Reuniones (Chávez) • Reportes (Chávez) • Softwares de gestión de proyectos (Soriano)

Tabla 5: Análisis por categoría de las entrevistas a expertos (continuación)

Categoría	Ideas principales
Dificultades del proceso de gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de incertidumbre ante el cambio (Llontop) • Entendimiento del cambio por parte de la organización (Llontop, Soriano) • Compromiso de los colaboradores con el cambio (Flores, D’Brot) • Conocer la inversión necesaria para el cambio (Llontop, Soriano) • Continuar gestionando las operaciones cotidianas de la organización (Llontop) • Miedo a la evaluación por parte de los colaboradores (Soriano) • Resistencia al cambio por parte de los colaboradores (Soriano, Flores, D’Brot, Linares) • Desconocimiento de las capacidades internas de la organización (Soriano, D’Brot) • Generar una sostenibilidad del cambio en la organización (Chávez, Flores, Linares) • Falta de alineamiento de todas las áreas de la organización al cambio (Chávez) • Contar con personas que no tengan experiencia en metodología de gestión del cambio (Chávez) • Plantear indicadores de medición adecuados (Linares)
Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el proceso de gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Ha generado una aceleración de los procesos de gestión del cambio (Llontop, Linares) • Genera apoyo al cambio de mentalidad de los líderes de la organización, indicando mayor confianza con el equipo de trabajo (Llontop) • Existe un mayor nivel de comunicación interna (Llontop) • El efecto es que genera una exigencia de nuevas capacidades (Soriano, D’Brot) • Ha demostrado a las organizaciones los beneficios de lo digital (Chávez, Linares) • Ha esclarecido la importancia de generar una mayor horizontalidad en las organizaciones frente al cambio (Chávez, Flores) • La crisis ha hecho que los intereses y necesidades de las personas cambien, por lo cual el ADN de la organización también ha cambiado, por lo que se espera un cambio cultural en la empresa (D’Brot)

3. Análisis de entrevistas a Telefónica del Perú

En esta sección, se presentarán los principales hallazgos por cada variable teórica de las etapas del proceso de gestión del cambio, así como las familias resultantes del análisis de las entrevistas realizadas. Así mismo, presentamos cuadros resumen que contienen las citas más representativas de cada código; en ellas, se utiliza el formato rótulo de citas del programa Atlas ti 8: [N1:N2] donde N1 hace referencia al número de documento analizado, N2 al número de orden de la cita.

3.1. Actividades de la etapa de formulación

En esta sección se buscó identificar, en base al modelo planteado, cuáles eran las actividades de la etapa de formulación del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital en Telefónica del Perú. Las variables teóricas que nos ayudaron a recolectar la información fueron las siguientes: la conformación del equipo de la gestión de la transición, clarificación del cambio, establecimiento de la coalición directiva y de la red de agentes de cambio, determinación de palancas de cambio, elaboración del plan de gestión del cambio, elaboración de plan de comunicación, elaboración del plan de motivación y elaboración del plan de capacitación.

3.1.1. Conformación del equipo de la gestión de la transición

Dentro de la variable teórica “Conformación del equipo de la gestión de la transición”, se identificaron 53 citas, las cuáles fueron agrupadas en 13 códigos que a su vez conforman 2 familias: componentes del equipo de la gestión de la transición y funciones del equipo de la gestión de la transición.

a. Componentes del equipo de la gestión de la transición

En la familia “Componentes del equipo de la gestión de la transición” se buscó identificar cuáles eran los principales elementos que componen el equipo de la gestión de la transición, es decir aquel equipo que lidera el proceso de gestión del cambio enfocada en la transformación digital de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por seis variables: capacidades del equipo de la gestión de la transición (CEGT), nivel de liderazgo del equipo de la gestión de la transición (NLEG), miembros internos de la organización del equipo de la gestión de la transición (MIOE), miembros externos de la organización del equipo de la gestión de la transición (MEOE), número de miembros del equipo de la gestión de la transición (NMEG), con un total de 31 citas.

Tabla 6: Principales citas de la familia "Componentes del equipo de la gestión de la transición"

Variable	Código	Cita
Capacidades del equipo de la gestión de la transición	CEGT	“... se tiene una triada importante que era transformación digital, TI y recursos humanos, porque transformación digital como los catalizadores, promotores o facilitadores; TI porque transformación digital es esencialmente tecnología, software y muchas veces hardware; y recursos humanos porque es un tema cultural, es un tema de mindset.” [2:36]

Tabla 6: Principales citas de la familia "Componentes del equipo de la gestión de la transición" (continuación)

Variable	Código	Cita
Nivel de liderazgo del equipo de la gestión de la transición	NLEG	"... crear otra forma de trabajo desde cero necesita muchísimo trabajo, muchísima gestión, muchísima evangelización de la nueva forma de trabajo y eso se va a encargar esta área" [3:13]
Miembros internos de la organización del equipo de la gestión de la transición	MIOE	"... me pareció acertado por parte de Telefónica, dado el ritmo tan frenético que tiene, qué haya un área o personas abocadas a pensar en la transformación digital, que no estén sumidas en el día a día por así decirlo, entonces nosotros hicimos literalmente que parta todo" [4:5]
Miembros externos de la organización del equipo de la gestión de la transición	MEOE	"... en ese entonces se hizo un análisis, se contrata una empresa, una consultora para que diga qué podemos hacer" [3:13]
Número de miembros del equipo de la gestión de la transición	NMEG	"... en ese primer momento no ingresaron personas externas a la empresa, sino. entre comillas como se dice, se jalaron las personas ya que conocían, que tenían identificados de otros proyectos anteriores, que sabían que tenían cierta mentalidad, que conocían ciertas áreas de la empresa" (...) así fue como empezó la transformación, era un área pequeña el inicio, creo que era cuatro o cinco personas más y de ahí ha ido creciendo" [3:15]

A partir del análisis de las entrevistas, se determinó como primer componente a la variable miembros internos de la organización del equipo de la gestión de la transición (MIOE), en donde nos comentaron que dicho equipo estaba conformado por tres frentes: dirección de tecnología e información, dirección de transformación y dirección de recursos humanos. Así mismo, se identificó la variable capacidades del equipo de la gestión de la transición (CEGT), en donde nos comentaron que cada área contaba con capacidades específicas para gestionar el cambio: la dirección de tecnología e información como expertos en tecnología, la dirección de transformación como promotores del cambio y la dirección de recursos humanos como sostenedores del cambio con relación a la cultura de la organización.

Adicionalmente, se determinó la variable nivel de liderazgo del equipo de la gestión de la transición (NLEG), en la cual una de las razones por las cuales fueron seleccionadas dichas personas, fue el estilo de liderazgo necesario, en donde no solo se necesitaba mucha capacidad de gestión y conocimiento de la organización; sino una visión holística.

Finalmente, se identificó la variable miembros externos de la organización del equipo de la gestión de la transición (MEOE), en donde se contó con el apoyo de consultores externos que

asesoraron a la organización brindando su experiencia pasada en diversos procesos de transformación. Así mismo, se identificó la variable número de miembros del equipo de la gestión de la transición (NMEG), en cual se precisó que en un principio el número de miembros del equipo de la gestión de la transición fue reducido; sin embargo, en la medida que el proceso de cambio se desarrolló, el equipo fue aumentando en número de miembros con la incorporación de colaboradores actuales en la organización y nuevos perfiles.

b. Funciones del equipo de la gestión de la transición

En la familia “Funciones del equipo de la gestión de la transición” se planteó identificar cuáles eran las principales funciones que realiza el equipo de la gestión de la transición. La familia está compuesta por ocho variables: apoyar en la selección de agentes de cambio (ASAC), asegurar los comportamientos (ALC), coordinar y alinear estrategias (CAE), establecer el contexto del cambio (ECC), facilitar recursos adecuados (FRA), facilitar orientación (FAO), repensar los procesos (RLP), iniciar el proceso de cambio (IPGC), con un total de 22 citas.

Tabla 7: Principales citas de la familia "Funciones del equipo de la gestión de la transición"

Variable	Código	Cita
Apoyar en la selección de agentes de cambio	ASAC	“Se empezó a identificar a personas a través de comenzar a llamar a gente que conocíamos en nuestro alrededor que pudiese sumarse” [6:21]
Asegurar los comportamientos	ALC	“Es así que empezamos a cambiar el chip de las personas, empezamos a cambiar con talleres, identificando referentes en las diferentes áreas para empezar justamente a dar estas nuevas formas de trabajo, de estas nuevas formas de hacer las cosas, a cambiar nuestra cultura que es lo más importante” [6:6]
Coordinar y alinear estrategias	CAE	“Entonces nosotros teníamos reuniones de trabajo todos los lunes, en donde teníamos una agenda en que se veían todos los pilares que he dicho; (...) entonces en el tema cultural teníamos una agenda de comunicación y formación, teníamos una agenda de hallar perfiles y de concientización a los líderes” [5:37]

Tabla 7: Principales citas de la familia "Funciones del equipo de la gestión de la transición" (continuación)

Variable	Código	Cita
Establecer el contexto del cambio	ECC	“Esta área en primera instancia se encargó de materializar las recomendaciones de este primer análisis de la consultoría que les comenté. Se formó el equipo, se los capacitó, entrenarlos en las metodologías necesarias, empezar a levantar los procesos donde necesitaban de manera más urgente un cambio y luego identificar a las personas que se sabía que podrían, por la mentalidad que tenían o por el background que tienen, liderar estas iniciativas dentro de las diversas áreas de la empresa y luego formar todo el ecosistema digital que se necesitaba” [3:11]
Facilitar recursos adecuados	FRA	“Eso fue al inicio, crear el ecosistema para que funcione la empresa, para que haya esa transición de una de una metodología cascada, como una suerte de catalizador o traductor hacia la metodología nueva que se está implementando. También esta área es responsable de ver que tanto las metodologías de forma teórica, que están en internet o en los libros que enseñan las capacitaciones etcétera, qué tanto esa forma teórica se puede aplicar a la empresa o si es que hay que hacer algunos ajustes, algunas adaptaciones, algunos le dicen una tropicalización a la metodología para que pueda funcionar en la realidad de la empresa” [3:14]
Facilitar orientación	FAO	“Somos facilitadores, promotores si lo queremos ver así” [5:3]
Repensar los procesos	RLP	“Entonces también es ir hackeando un poco, el reto es ir hackeando esta forma de trabajo (...) es darle una vuelta, repensar en los procesos que teníamos para lograr el objetivo, porque como product owner lo que quieres es lograr algo y tienes barreras culturales, barreras de procesos propios de la burocracia que tiene una compañía” [1:45]
Iniciar el proceso de la gestión del cambio	IPGC	“Telefónica viene, aproximadamente, en todo el cambio hacia la transformación digital o apuntando a transformarnos digitalmente, desde hace tres años.” [1:1]

Luego de analizar las entrevistas, se puede observar que dentro de las principales funciones del equipo de la gestión de la transición se encuentran dar apoyo en la selección de agentes de cambio (ASAC), a través de la identificación de personas clave en la organización que pudieran sumarse a la gestión de la transformación digital mediante la conformación de una red de agentes de cambio. En ese sentido, también se logró cumplir con la función de establecer el

contexto de cambio (ECC), debido a que nos comentaron que se materializaron las recomendaciones de la consultora externa a partir de la observación de procesos clave que necesitaban ser modificados.

Así mismo, otra de las funciones del equipo fue asegurar los comportamientos en la organización (ALC), esta variable hace relación a las distintas actividades enfocadas en reforzar actitudes alineadas al nuevo cambio organizacional en los colaboradores mediante talleres o nuevas formas de trabajo. Del mismo modo, otra función principal fue la de coordinar y alinear estrategias (CAE) en el proceso de cambio a través de un seguimiento constante en mesas de diálogo. Otra de las funciones principales que el equipo de la gestión de la transición llevó a cabo fue facilitar recursos adecuados (FRA) y facilitar orientación (FAO) a partir del ofrecimiento de recursos que puedan ser utilizados para adecuar la teoría a la práctica organizacional y la formación del personal en las nuevas metodologías.

Finalmente, a partir de la mención de los entrevistados, se pudo determinar la existencia de dos funciones adicionales. La primera de ellas fue repensar los procesos (RLP) a partir de la generación de nuevas ideas con relación a los procesos actuales con la finalidad de cumplir el objetivo de la transformación. Así mismo, otra función identificada fue iniciar el proceso de gestión del cambio (IPGC), esta variable hace relación a la función que otorga la responsabilidad al equipo de la gestión de la transición para iniciar con las diversas actividades que demanda el proceso de la gestión del cambio.

3.1.2. Clarificación del cambio

Dentro de la variable teórica “Clarificación del cambio”, se identificaron 25 citas, las cuáles fueron agrupadas en 10 códigos que a su vez conforman 2 familias: elaboración del diagnóstico interno de la organización y herramientas de la elaboración del diagnóstico interno de la organización.

a. Elaboración del diagnóstico interno de la organización

En la familia “Elaboración del diagnóstico interno de la organización” se identificaron cuáles son las principales actividades que se realizan para determinar la situación organizacional de Telefónica del Perú previo al cambio. La familia está compuesta por diez variables: definición de la brecha a gestionar (DBG), definición de la línea base (DLB), identificación de actividades que exigen pocos recursos pero puede generar grandes impactos sobre el desempeño (AEPR), identificación de conocimiento de información previo al cambio (ICPC), identificación de factores que ejercen influencia positiva en romper el status quo (IFIP), identificación del nivel de competitividad de la organización (INCO), identificación de la disposición de la organización

para el cambio (IDOC), identificación de personas clave en la organización (IPCO), identificación de variables organizacionales que limitan la capacidad de cambio (IVLC), con un total de 23 citas.

Tabla 8: Principales citas de la familia "Elaboración del diagnóstico interno de la organización"

Variable	Código	Cita
Definición de la brecha a gestionar	DBG	"... se tomó la decisión (diagnóstico interno) en ese tiempo porque la empresa se dio cuenta que necesitaba un cambio urgente en la forma en la que se venían dando los desarrollos, las adecuaciones y las creaciones de productos. (...) La manera en la que se venían haciendo las cosas era una forma que funciona, pero que se prolongaba mucho en el tiempo y con las demoras del tiempo que le traía a la empresa luego impactaba en su competitividad." [3:1]
Definición de la línea base	DLB	"... nosotros no necesariamente teníamos las herramientas o los perfiles en la gente que supieran explorar o indagar sobre el cliente" [5:17]
Identificación de actividades que exigen pocos recursos, pero pueden generar grandes impactos sobre el desempeño	AEPR	"A nivel local de la operadora también las áreas de transformación no de IT, sino de negocio también empezaron a hacer un montón de reuniones de workshops, identificando owners de procesos, personas que quisieran cambiar las cosas para poder empezar a relevar todos los procesos comerciales de la organización y juntamente con ellos empezar a refactorizarlos a ver oportunidades de mejora" [6:18]
Identificación de conocimiento de información previo al cambio	ICPC	"Cuando nosotros decidimos hacer la transformación digital, pues ya habíamos sacado una conclusión de que teníamos el problema más de corte estructural y había problemas que se caían de maduros." [5:70]
Identificación de factores que ejercen influencia positiva en romper el status quo	IFIP	"...el sponsor de este proceso tenía que venir desde el gerente general, desde el CEO, y que este proceso no podía ser de abajo hacia arriba, sino de arriba hacia abajo. Además, el área que iba a implementar esta metodología debía tener un rol transversal, es decir que no tenga una dependencia. (...) Esas fueron las recomendaciones básicas que se tomaron y hasta ahorita se viene haciendo de esa manera." [2:10]
Identificación del nivel de competitividad de la organización	INCO	"... la coyuntura de la compañía estaba mal y estábamos en el inicio de una compleja crisis económica en la compañía y yo creo que por ahí siempre van los cambios, yo no conozco muchas historias de grandes cambios en bonanza, normalmente en los cambios tiene que pasarte algo para que quieras cambiar." [4:49]

Tabla 8: Principales citas de la familia "Elaboración del diagnóstico interno de la organización" (continuación)

Variable	Código	Cita
Identificación de la disposición de la organización para el cambio	IDOC	“Hay un punto clave que es identificar la predisposición para la transformación porque tú tienes un plan más o menos que seguir.” [5:52]
Identificación de personas clave en la organización	IPCO	“Empezaron a hacer un montón de reuniones de workshops, identificando owners de procesos, personas que quisieran cambiar las cosas para poder empezar a relevar todos los procesos comerciales de la organización y juntamente con ellos empezar a refactorizarlos, a ver oportunidades de mejora.” [6:18]
Identificación de variables organizacionales que limitan la capacidad de cambio	IVLC	“Tenemos estos dos problemas estructurales, a nivel de estructura organizacional y la otra que no necesariamente estábamos llegando al cliente.” [5:71]

Una de las principales actividades que se determinaron en la variable diagnóstico organizacional fue la definición de la línea base (DLB), ya que nos comentaron que se realizó un análisis de los perfiles y herramientas con las que contaba la organización para poder lograr el cambio. Así mismo, se buscó identificar diferentes aspectos como el nivel de competitividad de la organización (INCO) frente a sus competidores, el conocimiento de información de la organización previo al cambio (ICPC), la disposición de la organización para el cambio (IDOC), las posibles variables organizacionales que podían limitar la capacidad de cambio (IVLC) y aquellas personas claves en la organización que podían adaptarse rápidamente al cambio (IPCO). Es así como a partir de la información recabada el equipo de la gestión del cambio definió cuál era la brecha por gestionar en la organización (DBG).

Se comentó que una vez definida la brecha a gestionar, el equipo de la gestión del cambio identificó las actividades que exigían una mínima cantidad de recursos, pero generaban grandes impactos en la organización (AEPR) con relación al cambio; así mismo, se determinó que el equipo de la gestión del cambio identificó actividades que apoyaran a romper el status quo (IFIP) actual de la organización para dar inicio al cambio. Con la información recolectada, se definió que el cambio no se podía generar de un año a otro, si no que debía ser un proceso promovido desde las gerencias con un enfoque transversal de la organización en la cual la cultura organizacional tenía un rol importante. Con la información recolectada, se definió que el cambio no se podía generar de un año a otro, si no que debía ser un proceso promovido desde las gerencias

con un enfoque transversal de la organización en la cual la cultura organizacional tenía un rol importante.

b. Herramientas de la elaboración del diagnóstico interno de la organización

En la familia “Herramientas de la elaboración del diagnóstico interno de la organización” se propuso identificar cuáles eran las principales herramientas que se utilizaron para el diagnóstico interno de la organización previo al cambio. La familia está compuesta por una variable: talleres para el diagnóstico organizacional (TDO), con un total de 2 citas.

Tabla 9: Principales citas de la familia "Herramientas de la elaboración del diagnóstico interno de la organización"

Variable	Código	Cita
Talleres para el diagnóstico organizacional	TDO	“De la perspectiva de recursos humanos, de cultura, como te decía, hubo bastantes talleres, workshops, donde empezaron a hacer bastantes brainstorm, bastantes prácticas para poder encontrar que teníamos que cambiar, cómo podemos cambiarlos, se trabajó muchísimo.” [6:19]

A través de las entrevistas, se pudo determinar que, con la finalidad de identificar la situación de la organización, Telefónica del Perú realizó múltiples talleres y reuniones con personal clave de la organización (TDO), así como también con miembros del equipo de gestión del cambio.

3.1.3. Establecimiento de la coalición directiva y la red de agentes de cambio

Dentro de la variable teórica “Establecimiento de la coalición directiva y la red de agentes de cambio”, se identificaron 41 citas, las cuáles fueron agrupadas en 10 códigos que a su vez conforman 3 familias: componentes de la coalición directiva, componentes de la red de agentes de cambio y funciones de la coalición directiva y la red de agentes de cambio.

a. Componentes de la coalición directiva

En la familia “Componentes de la coalición directiva” se buscó identificar los principales elementos que componen la coalición directiva en el proceso de cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por dos variables: patrocinador iniciante: Gerente general (PIGG), patrocinador sostenedor: Vicepresidentes (PSV), con un total de 9 citas.

Tabla 10: Principales citas de la familia "Componentes de la coalición directiva"

Variable	Código	Cita
Patrocinador iniciante: Gerente general	PIGG	"... el sponsor (principal) de este proceso tenía que venir desde el gerente general, desde el CEO, y que este proceso no podía ser de abajo hacia arriba, sino de arriba hacia abajo" [3:75] "Digamos que existen estos sponsors, son los vicepresidentes, el CEO..." [7:13]
Patrocinador sostenedor: Vicepresidentes	PSV	"Entonces nosotros tuvimos dos puntos clave, el primero es que hubo Vicepresidencias, que son la segunda línea de mando, que apostaron por esto." [5:10]

A partir de las entrevistas realizadas a la organización, se identificó que se conformó una coalición directiva con la finalidad de propiciar el cambio desde la alta gerencia. En ese sentido, se determinó que reconocieron a un patrocinador iniciante, en donde el gerente general asumió este rol (PIGG). Así mismo, se definió que los vicepresidentes de cada área de la organización serían los patrocinadores sostenedores (PSV), ya que son la segunda línea de mando en la compañía.

b. Componentes de la red de agentes de cambio

En la familia "Componentes de la red de agentes de cambio", se identificaron los principales elementos que componen la red de agentes de cambio del proceso de gestión del cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por una variable: miembros de la organización en la estructura jerárquica (MOEJ), con un total de 7 citas.

Tabla 11: Principales citas de la familia "Componentes de la red de agentes de cambio"

Variable	Código	Cita
Miembros de la organización en la estructura jerárquica	MOEJ	"Por eso es que la mejor estrategia era encontrar personas en las áreas que puedan motivar al resto de los empleados, en algunos casos, como decíamos a veces, a modo de espías tratábamos de empujar que hagan algunas cosas distintas, que estemos atentos que, si alguien de alguna forma quiere cambiar, ayudarlo y apoyarlo." [6:26]

Se comentó que Telefónica del Perú buscó identificar a personal clave dentro de la estructura jerárquica de la organización (MOEJ) con la finalidad de que cumplan el rol de ser agentes de cambio, es decir respaldar el cambio a través de la organización. Además, se convocó a los diferentes directores de cada área, así como a los principales jefes; los cuales recomendaban

a personas de su área que estén dispuestas a cambiar y que puedan motivar al resto de los empleados. Cabe resaltar que, en algunas áreas en las que se tenía una mayor resistencia al cambio, se creaban comités relacionados a la transformación digital los cuales tenían por objetivo ayudar a gestionar el cambio impulsado por el equipo de la gestión de la transición.

c. Funciones de la coalición directiva y la red de agentes de cambio

En la familia “Funciones de la coalición directiva y la red de agentes de cambio” se propuso identificar las principales funciones que realizan la coalición directiva y la red de agentes de cambio dentro del proceso de gestión del cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por siete variables: representación del cambio (RDC), generación de compromiso (GDC), influencia al personal (IAP), liderazgo ante el cambio (LAC), generación de motivación (GDM), participación integradora (PAI), toma de decisiones ante el cambio (TDAC), con un total de 25 citas.

Tabla 12: Principales citas de la familia "Funciones de la coalición directiva y la red de agentes de cambio"

Variable	Código	Cita
Representación del cambio	RDC	“le pedí el sponsorship a Vinka Samahod porque era la directora de transformación y le dije que sin ella no lo podemos hacer, nos tenemos que unir recursos humanos y transformación y así empezó la aventura.” [4:5]
Generación de compromiso	GDC	“Entonces por eso es importante que, en los equipos de trabajo, a todo nivel, se empiece justamente a motivar, a encontrar personas que (...) impulsen las nuevas disposiciones, que apoyen, que resuelvan, que estén ahí en el día a día con las personas, con el equipo de trabajo cambiando justamente este mindset de cada una de las personas” [6:12]
Influencia al personal	IAP	“... es un trabajo para mi gratificante porque yo puedo ver que los equipos con los que estoy trabajando, ellos van cambiando poco a poco su forma de pensar y justamente eso es lo que favorece después la adopción de herramientas digitales para la transformación digital.” [6:12]
Liderazgo ante el cambio	LAC	“En el caso de la transformación digital o la transformación de los procesos, se citó a todas las áreas del negocio y sobre estas se empezaron a trabajar; y ahí se le pidió a los vicepresidentes y directores que envíen a una persona que conozca procesos de negocio y que pueda liderar el cambio de procesos.” [6:23]

Tabla 12: Principales citas de la familia "Funciones de la coalición directiva y la red de agentes de cambio" (continuación)

Variable	Código	Cita
Generación de motivación	GDM	“Entonces por eso es importante que, en los equipos de trabajo, a todo nivel, se empiece justamente a motivar, a encontrar personas que motiven las formas de ser diferentes, de cambiar las cosas...” [6:65]
Participación integradora	PAI	“En mi rol he estado muy de cerca con los equipos de recursos humanos, con los equipos de transformación, para poder justamente empezar a cambiar eso en los equipos de primera mano.” [6:10]
Toma de decisiones ante el cambio	TDAC	“Así, todos en conjunto, con un grupo selecto de la compañía que tienen poder de decisión, porque eso también es importante si se quiere hacer un cambio, pues es necesario gente que pueda decidir y que pueda hacer el cambio...” [1:100]

A partir de las entrevistas realizadas, se identificó que se determinaron ciertas funciones por parte de la coalición directiva y la red de agentes de cambio. En primer lugar, este grupo de personas clave mantienen la función de representar el cambio (RDC) que se busca generar en la compañía. Otra variable que nos mencionaron fue la generación de compromiso con la organización (GDC) a través de la influencia que tienen sobre el personal (IAP). Esto va de la mano con el liderazgo ante el cambio (LAC); el cual se evidencia a través de la generación de motivación (GDM) y la participación integradora de la organización (PAI). Finalmente, otra de las funciones que nos mencionaron fue la de ejercer la toma de decisiones ante el cambio (TDAC), pues es necesario que las personas que conforman dicho grupo puedan tener la capacidad necesaria para mantener la participación y compromiso mencionados previamente.

3.1.4. Determinación de las palancas de cambio

En la familia “Determinación de las palancas de cambio” se buscó reconocer las principales actividades que se realizan para determinar las palancas de cambio en la organización, es decir aquellos elementos positivos o negativos que permiten que el cambio sea viable o no en Telefónica del Perú, respectivamente. La familia está compuesta por tres variables: identificación de barreras organizacionales del cambio (IDBO), jerarquización de barreras organizacionales (JDBO), monitoreo de barreras organizacionales (MDBO), con un total de 17 citas.

Tabla 13: Principales citas de la familia "Determinación de las palancas de cambio"

Variable	Código	Cita
Identificación de barreras organizacionales	IDBO	“En realidad, hasta ahorita encontramos tanto áreas, direcciones o personas dentro de la organización bien duras a no aceptar esto.” [3:16]
Jerarquización de barreras organizacionales	JDBO	“La pregunta que todo el mundo se hace es por dónde empieza y nadie tiene la experiencia (...) se va a encontrar un problema, entonces te vas al problema y para solucionar este problema encuentras otro problema y así...” [7:11]
Monitoreo de barreras organizacionales	MDBO	“Pero bueno con los resultados, se ha visto que poco a poco ha ido cambiando (la estructura organizacional) ...” [3:17]

Las principales actividades, que se determinaron a partir de las entrevistas en la variable determinación de las palancas de cambio, fueron la identificación de barreras organizacionales (IDBO), es decir aquellos factores que obstaculizan el cambio. Nos comentaron que mediante el diagnóstico interno de la organización se identificó que la estructura organizacional era presentada como una barrera organizacional, pues no se alineaban a lo que pretendía la organización con el cambio. Así mismo, otra barrera fue el número de empleados en la organización, pues a diferencia del equipo de gestión del cambio, este era mucho mayor. Finalmente, se consideró una barrera organizacional a la resistencia natural ante el cambio que se generaba entre los empleados a causa del desconocimiento acerca del cambio.

El equipo de la gestión del cambio comentó en base a la jerarquización de barreras organizacionales (JDBO) que no existe un roadmap con relación a la manera en cómo enfrentar las posibles barreras organizacionales, sino, que estas se van minimizando o solucionando de acuerdo a como se presenten en la compañía. Sin embargo, nos comentaron que realizan un monitoreo (MDBO) durante el proceso de gestión del cambio con la finalidad de analizar si los resultados son positivos o negativos con relación al cambio y las barreras identificadas.

3.1.5. Elaboración del plan de gestión del cambio

Dentro de la variable teórica “Elaboración del plan de gestión del cambio”, se identificaron 27 citas, las cuáles fueron agrupadas en 6 códigos que a su vez conforman 2 familias: componentes del plan de gestión del cambio y características del plan de gestión del cambio.

a. Componentes del plan de gestión del cambio

En la familia “Componentes del plan de gestión del cambio” se reconocieron los principales elementos que componen el plan de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cuatro variables: visión del plan de gestión del cambio (VPGC), objetivos del plan de gestión del cambio (OPGC), estrategias del plan de gestión del cambio (EPGC), indicadores del plan de gestión del cambio (IPGC), con un total de 21 citas.

Tabla 14: Principales citas de la familia "Componentes del plan de gestión del cambio"

Variable	Código	Cita
Visión del plan de gestión del cambio	VPGC	“La transformación digital en Telefónica habrá empezado hace casi tres años, se tomó la decisión en ese tiempo porque la empresa se dio cuenta que necesitaba un cambio urgente en la forma en la que se venían dando los desarrollos, las adecuaciones y las creaciones de productos de servicios y productos dentro de la empresa que se ofrecen a nuestros clientes...” [3:76] “... entender que era lo que más le dolía y sacar soluciones para mitigar un poco estos dolores, que se debería traducir en mejorar el NPS de la compañía.” [7:1]
Objetivos del plan de gestión del cambio	OPGC	“En otras palabras, por un lado, con este equipo de transformación pensábamos en cambiar los procesos, en simplificarlos, en hacerlos más sencillos a través de los sistemas; y por el lado de recursos humanos trabajamos en la transformación de las personas, en cambiar su forma de pensar, su forma de hacer las cosas.” [6:15]
Estrategias del plan de gestión de cambio	EPGC	“Entonces, sí ha habido un proceso desde el nivel de estructura, se crea una vicepresidencia, se fomenta la creación de squads, de mesas, de tribus, pero digamos fue progresivo” [2:17]
Indicadores del plan de gestión del cambio	IPGC	“Si claro, muchos de ellos difíciles de medir; sin embargo, nosotros teníamos objetivos macro cuando comenzamos esto; (en) todo lo que hiciéramos nosotros, (...) teníamos que afectar en cuatro posibles indicadores: Time to market o NPS o en productividad o eficiencia, en esos cuatro. Ese era el indicador final, pero había indicadores proxy mucho más cercanos que tenían que ver con la madurez de los equipos, tenía que ver con que la agilidad la hubieran adoptado, entonces esos eran indicadores finales.” [5:49]

A partir de las entrevistas, se identificó que el equipo de la gestión del cambio definió la visión (VPGC) y objetivos del plan de gestión del cambio (OPGC) con la finalidad de trazar un

escenario esperado y las principales metas a conseguir con el cambio organizacional. En base a ello, nos comentaron que el equipo junto con las áreas responsables, diseñaron las estrategias de plan de gestión del cambio (EPGC) que harían posible el logro de los objetivos planteados. Además, se identificó que se definieron indicadores con la finalidad de mantener un control en el avance de los planes de gestión del cambio (IPGC) y así dar apoyo constante a la consecución de los objetivos mencionados anteriormente.

b. Características del plan de gestión del cambio

En la familia “Características del plan de gestión del cambio” se propuso identificar las principales características del plan de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por dos variables: documentación de plan de gestión del cambio (DPGC) y planificación constante (PCON), con un total de 6 citas.

Tabla 15: Principales citas de la familia "Características del plan de gestión del cambio"

Variable	Código	Cita
Documentación de plan de gestión del cambio	DPGC	“Nosotros planificamos que iba a suceder esto, sabiendo que era difícil y ahora hoy después de un año aceptando que no es posible, aun así, si yo lidero otra transformación en otra empresa volvería a hacer lo mismo porque en nuestros líderes están acostumbrados a ver el plan, entonces que yo les diga que no existe un plan, me van a decir que no sé qué hacer, pero con un plan no puedo predecir todo...” [7:52]
Planificación constante	PCON	“En la transformación, no hay plan, no puedes tener un plan, pero si planificaciones, esos momentos de reflexión, esos momentos de inspección, de adaptación, de colaboración, eso sí.” [7:50]

Se identificó que una de las características principales en la elaboración del plan de gestión del cambio es la planificación constante (PCON), ya que nos comentaron que conforme se aprendía y la organización evolucionaba, se generaban nuevas estrategias y acciones tácticas para guiar a la compañía. Como menciona el equipo de la gestión del cambio, en un proceso de transformación organizacional no se puede pretender tener un plan, pero sí generar planificaciones que surgen durante momentos de reflexión, adaptación, colaboración e inspección. Otra de las características que surgieron a partir de las entrevistas fue la documentación del plan de gestión del cambio (DPGC), debido a que, si bien existe una planificación constante a causa del aprendizaje empírico, la mentalidad y la costumbre de los altos

directivos exige la documentación formal del plan de cambio con la finalidad de reducir la incertidumbre que el cambio genera por propia naturaleza.

3.1.6. *Elaboración del plan de comunicación*

Dentro de la variable teórica “Elaboración del plan de comunicación”, se identificaron 15 citas, las cuáles fueron agrupadas en 5 códigos que a su vez conforman 1 familia: componentes del plan de comunicación.

a. *Componentes del plan de comunicación*

En la familia “Componentes del plan de comunicación” se planteó identificar los principales elementos que componen el plan de comunicación del proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cinco variables: frecuencia de comunicación (FRC), estilo de comunicación (ESC), medios de comunicación disponibles (MECD), indicadores del plan de comunicación (IPC), agenda del plan de comunicación (APC), con un total de 15 citas.

Tabla 16: Principales citas de la familia "Componentes del plan de comunicación"

Variable	Código	Cita
Frecuencia de comunicación	FRC	“Comunicarse significa generar espacios de difusión, entonces aprovechamos todos los espacios que teníamos como compañía, teníamos reuniones de líderes cada tres meses, comité de dirección, entonces cada vez que podíamos llegábamos a contar cómo iban las cosas y era admirable; siempre con videos y todo lo demás.” [4:13]
Estilo de comunicación	ESC	“O sea, fue bastante colaborativo, tanto desde abajo hacia arriba, como de arriba hacia abajo nos reforzábamos, entonces las personas se daban cuenta que el cambio en las acciones cotidianas iba de la mano con un mensaje de arriba, entonces por ambos lados empezamos a cambiar la organización.” [6:25]
Medios de comunicación disponibles	MECD	“La comunicación es clave, al comienzo se comunicaba muy bien, muy bonito, le dábamos visibilidad, acuérdense que comunicar no solamente es mandar mails” [4:12 “... se comunicó al área de comunicación interna, se dijo qué se está haciendo y la importancia de esto...” [3:24]
Indicadores del plan de comunicación	IPC	“Para la comunicación no se fijaron indicadores, definitivamente no.” [3:37]
Agenda del plan de comunicación	APC	“entonces en el tema cultural teníamos una agenda de comunicación.” [5:38]

A partir del análisis de las entrevistas, se determinó que el equipo de la gestión del cambio contaba con una agenda, es decir un espacio de tiempo, para discutir la elaboración del plan de comunicación (APC) en donde se buscaba determinar los medios, la frecuencia y el estilo con los que se comunicaría el cambio en Telefónica del Perú. Nos comentaron que se utilizaron los medios de comunicación existentes en la organización (MECD) de tal manera que no solo se aprovecharon los canales virtuales como los correos electrónicos, sino que se utilizaron todos los espacios presenciales que se podía, por ejemplo, las reuniones con líderes, comités de dirección, entre otros espacios presenciales.

Otro de los componentes del plan de comunicación que se identificaron fue el estilo de comunicación (ESC). Nos comentaron que el plan de comunicación contempla estrategias bidireccionales y colaborativas, es decir que la comunicación podía suceder de abajo hacia arriba, de tal manera que los líderes del equipo de la gestión de la transición, junto con el apoyo de recursos humanos, informaban sobre los avances respecto al cambio a la alta dirección. Así mismo, mencionaron que también se generó una comunicación de arriba hacia abajo en la cual se planteó que el CEO y los vicepresidentes realicen sesiones en la que se generen foros de conversación sobre el cambio que se está realizando en Telefónica del Perú.

Finalmente se determinó que la frecuencia de la comunicación (FRC) depende de la exposición que se genere en las reuniones de líderes en donde se revisa el avance del cambio; es decir, se busca contar en cada espacio de difusión cuales eran los avances y la importancia del cambio en la organización de la manera más interactiva, por ejemplo, se utilizaron videos para poder lograr que el mensaje llegue a toda la organización. Sin embargo, en relación a los indicadores del plan de comunicación (IPC), se identificó que la comunicación no contemplaba dichos indicadores para medir las iniciativas a implementar en el plan de comunicación.

3.1.7. Elaboración del plan de motivación

Dentro de la variable teórica “Elaboración del plan de motivación”, se identificaron 6 citas, las cuáles fueron agrupadas en 6 códigos que a su vez conforman 2 familias: componentes del plan de motivación y características del plan de motivación.

a. Componentes del plan de motivación

En la familia “Componentes del plan de motivación” se buscó reconocer los principales elementos que componen el plan de motivación del proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por tres variables: estrategias de desarrollo humano (EDH), estrategias de reconocimiento de logros (ERL) e indicadores del plan de motivación (IPM), con un total de 3 citas.

Tabla 17: Principales citas de la familia "Componentes del plan de motivación"

Variable	Código	Cita
Estrategias de desarrollo humano	EDH	"... los motivábamos cuidándolos, que su líder los deje ser, que no los agobie, los motivábamos dándoles (...) formación, conocimiento, certificaciones y por ahí iba la estrategia." [4:18]
Estrategias de reconocimiento de logros	ERL	"Se mantuvieron a las personas motivadas dándoles mucha visibilidad, dándoles exposición, que cuenten las cosas directamente ellos, acercarlos mucho al presidente, a los vicepresidentes; y eso es muy importante." [4:17]
Indicadores del plan de motivación	IPM	"Para responder tu pregunta, en relación a la motivación nosotros medimos la motivación a nivel empresa e inicialmente los squad estaban más motivados que el resto de la organización, en la última revisión ya está igual, o sea estás dentro de un squad o no, ya la motivación ha aumentado en general de toda la compañía..." [7:27]

En base a las entrevistas, se logró identificar que uno de los componentes en el plan de motivación fueron las estrategias de desarrollo humano (EDH), nos comentaron que dichas estrategias se impulsaban mediante la formación, conocimiento y certificaciones al personal de la organización con relación al cambio.

Así mismo, se identificó que otro de los componentes fueron las estrategias de reconocimiento de logros (ERL), en donde se buscó mantener a las personas motivadas frente al cambio, brindándoles visibilidad, exposición y empoderamiento en la organización. Finalmente, nos comentaron que cuentan con indicadores del plan de motivación (IPM), estos miden la motivación a nivel empresa y por áreas específicas en la organización.

b. Características del plan de motivación

En la familia "Características del plan de motivación" se propuso identificar las principales características del plan de motivación del proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por dos variables: importancia de la motivación en la gestión del cambio (IMGC); y generación de motivación en los planes de comunicación y capacitación (MPCC), con un total de 3 citas.

Tabla 18: Principales citas de la familia "Características del plan de motivación"

Variable	Código	Cita
Importancia de la motivación en la gestión del cambio	IMGC	“Dentro de nuestro marco teórico, por decirlo así, de la metodología que estamos aplicando, también ese es un pilar importantísimo: mantener a la gente motivada y con aspiraciones.” [3:32]
Generación de motivación en los planes de comunicación y capacitación	MPCC	“Creo que tratábamos de embeber siempre ese componente (motivación) dentro de nuestra estrategia de comunicación y formación; si bien la comunicación es un poco más genérica, la formación si está un poco más orientada siempre a este frente.” [5:46]

En base a las entrevistas realizadas, se logró identificar ciertas características importantes en la elaboración del plan de motivación. El primero de ellos está relacionado a la importancia que el equipo de la gestión de la transición otorgaba a la motivación (IMGC) dentro del proceso de la gestión del cambio, ya que dentro de la metodología teórica que se adaptó a la realidad organizacional, mantener a la gente motivada y con aspiraciones era una variable primordial.

Sin embargo, se consideró que la motivación no era un plan que se formulara por sí solo, sino que, por el contrario, complementaba las estrategias de comunicación y capacitación. En ese sentido, se consideró que los planes de formación para los empleados y la visibilidad que se les brinda para poder comunicar los avances del cambio son estrategias que permiten generar motivación hacia los colaboradores de la organización (MPCC).

3.1.8. Elaboración del plan de capacitación

Dentro de la variable teórica “Elaboración del plan de capacitación”, se identificaron 13 citas, las cuáles fueron agrupadas en 5 códigos que a su vez conforman 2 familias: componentes del plan de capacitación y características del plan de capacitación.

a. Componentes del plan de capacitación

En la familia “Componentes del plan de capacitación” se plantearon identificar los principales elementos que componen el plan de capacitación del proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por dos variables: existencia de capacitaciones (EXC), indicadores del plan de capacitación (IPCA), con un total de 5 citas.

Tabla 19: Principales citas de la familia "Componentes del plan de capacitación"

Variable	Código	Cita
Existencia de capacitaciones	EXC	“Fueron los primeros que estuvieron en esta área los que se las ingeniaron y diseñaron sus presentaciones, sus módulos de capacitación y lo empezaron a hacer en base a lo que está en el en la teoría de esta metodología.” [3:30]
Indicadores del plan de capacitación	IPCA	“¿Indicadores de capacitación?, sí, el primer indicador básico es si se les capacitó o no se capacitó a cada área. Luego, se decantaba en cuál es el nivel de calidad de sus entregables que son cada dos semanas, si el nivel de calidad cumplía con lo que se habían comprometido al inicio o no cumplía, o sigue la metodología o no.” [3:38]

A partir de las entrevistas realizadas, se determinó que el equipo de la gestión del cambio plantea estrategias de formación en relación al cambio, estas se perciben en capacitaciones al personal (EXC) en donde, a partir del diagnóstico organizacional, se identificaron los temas en los que se debía capacitar a la organización; en ese sentido, fue el equipo de la gestión de la transición, con el apoyo de los consultores externos, quienes diseñaron las presentaciones y módulos de capacitación en base a sus conocimientos de las metodologías y experiencia en transformación digital. Por ejemplos, se creó una academia virtual en donde se formaba al personal en temas relacionados a las distintas metodologías ágiles y herramientas necesarias. Estas capacitaciones virtuales están dirigidas a toda la organización, por lo que llegan a todos los empleados de Telefónica del Perú; sin embargo, nos comentaron de la existencia de otras capacitaciones presenciales, las cuales son dirigidas a personas clave de la organización para que estas puedan transmitir el conocimiento a cada una de sus áreas.

Por otro lado, se identificó que el equipo de la gestión de la transición plantea indicadores (IPCA) con la finalidad de medir a qué personas se les realizó capacitaciones y cuáles no; así como también medir la diferencia de la calidad de los entregables antes y después de las capacitaciones realizadas.

b. Características del plan de capacitación

En la familia “Características del plan de capacitación” se identificaron las principales características del plan de capacitación del proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por tres variables: identificación de capacidades necesarias (ICN), identificación de habilidades necesarias (IHN) y formalidad de plan de capacitación (FPC), con un total de 8 citas.

Tabla 20: Principales citas de la familia "Características del plan de capacitación"

Variable	Código	Cita
Identificación de capacidades necesarias	ICN	“teníamos una agenda de hallar perfiles” [5:39]
Identificación de habilidades necesarias	IHN	“Por ejemplo en el caso de la comunicación y formación se hizo un análisis interno de cuáles eran los perfiles más adecuados al deseo de la transformación a través de un assessment o encuesta” [5:45]
Formalidad de plan de capacitación	FPC	“En relación a la capacitación, no tenemos un plan, de hecho, yo como soy instructor certificado de este servicio internacional, yo a veces me tomo mi tiempo de dos horas durante tres semanas, de siete a nueve dar clases y no cobrarles a los chicos para que puedan certificarse, etc...” [7:24]

Se pudo identificar que el equipo de la gestión de la transición cuenta con una agenda, es decir un espacio dedicado a la identificación de elementos necesarios en los colaboradores para el cambio en la organización. Es así que se determinó que hubo una identificación de capacidades necesarias (ICN) y una identificación de habilidades necesarias (IHN), ya que nos comentaron que se buscó identificar perfiles con características requeridas para el cambio; sin embargo, se concluyó que estos no se encontraban aún dentro de la organización. A partir de ello y tomando en consideración la situación financiera en que se encontraba la organización, se identificó que atraer nuevo talento o contratar personal externo para realizar las capacitaciones en la compañía sería complicado.

Es por ello que finalmente se identificó que no existía una formalidad en el plan de capacitación (FPC), ya que las capacitaciones fueron realizadas por los miembros del equipo de la gestión de la transición en base a su comprensión de las metodologías teóricas y experiencia de algunos miembros de la alta dirección.

3.2. Herramientas de la etapa de formulación

En la familia “Herramientas de la etapa de formulación” se buscó identificar las principales herramientas que son empleadas en la etapa de formulación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cinco variables: jira (HFJ), OKR (HFO), PI Planning (HFPP), pizarras de control (HFPC), reuniones (HFR), con un total de 5 citas.

Tabla 21: Principales citas de la familia "Herramientas de la etapa de formulación"

Variable	Código	Cita
Jira	HFJ	“Entre las herramientas para todo el tema de agilidad, estamos utilizando Jira, justamente es para implementar y desplegar a todos los squads, a todas las tribus, estamos hablando de algo bien jerárquico, de métricas a nivel de decisión...” [6:48]
OKR	HFO	“Lo hacemos a través de algo parecido al Balance Scorecard, pero son los OKR’s y los OKR’s son la evolución cultural del Balance Scorecard, la modernización del Balance Scorecard.” [7:66]
PI Planning	HFPP	“PI Planning, que es un evento de planificación, en resumen, es donde planificas todas las iniciativas que se van a construir en los siguientes dos o tres meses (...) la cual es una reunión de una hora de manera pública como un webinar para toda la empresa” [7:47]
Pizarras de control	HFPC	“Al comienzo el seguimiento a los mini-proyectos era manual, lo hacíamos en una pizarra, mediante flechas relacionábamos la dependencia de un mini proyecto con otro, pero conforme ha ido creciendo la organización, la cantidad de mesas ágiles y la cantidad de iniciativas ha ido creciendo y se volvió inmanejable.” [3:22]
Reuniones	HFR	“... todo fue conversaciones, reuniones clásicas antiguas tanto en ubicar y oficializar a los agentes de cambio o identificar y a madurar las primeras iniciativas (...) Todo esto se hizo simplemente con reuniones, con conversaciones y exponiendo, mostrando con presentaciones cuál es la metodología, qué frameworks se está utilizando, cuáles son los límites que se puede hacer que no que sí, todo fue así si en realidad.” [3:21]

A partir del análisis en cada una de las actividades de la etapa de formulación del proceso de la gestión del cambio, se pudo identificar la utilización de distintas herramientas por parte del equipo de la gestión del cambio junto con el equipo de trabajo correspondiente. En un primer momento, las herramientas utilizadas eran tradicionales, tales como reuniones (HFR) para coordinar las primeras iniciativas o el uso manual de pizarras de control (HFPC) para mantener un orden visual y tener en claro la relación de las estrategias con cada una de las áreas.

En la actualidad, estas herramientas se han virtualizado de manera que se utiliza la herramienta Jira (HFJ) para realizar seguimiento a la estrategias y acciones tácticas del cambio para la transformación digital. Además, se han implementados los PI Plannings (HFPP) como

herramienta en forma de evento que ayuda a planificar las iniciativas a construir en los siguientes meses. Finalmente, se formuló como herramienta de medición los OKR's (HFO), los cuales cumplen una función similar a los tableros de control.

3.3. Dificultades de la etapa de formulación

En la familia “Dificultades de la etapa de formulación” se reconocieron los principales retos que afrontó la organización en la etapa de formulación del proceso de gestión del cambio. La familia está compuesta por seis variables: desconocimiento de la metodología de gestión del cambio (DMGC), falta de concentración de esfuerzos del patrocinador iniciante (FEPI), falta de mentalidad ágil en la organización (FMAO), falta de tiempo de la organización para la reflexión del cambio (FTOC), incertidumbre ante el cambio (IAC) y limitación de presupuesto para el proceso de cambio (LPPC), con un total de 25 citas.

Tabla 22: Principales citas de la familia "Dificultades de la etapa de formulación"

Variable	Código	Cita
Desconocimiento de la metodología de gestión del cambio	DMGC	“... no hay ese enfoque de gestión del cambio que nos permita aprender que está funcionando y comunicarlo y replicarlo; y lo digo así porque yo he leído un par de libros de gestión del cambio para entender, cuando tu vez los ocho pasos de kotter, etc.; nosotros no lo estamos haciendo así, (...) si es cierto que a mi jefa le gusta comunicar las cosas, pero no como gestión del cambio. (...) no hay un ente más grande que esté solidificando esos cambios y ahí creo que de repente es por falta de skills.” [7:57]
Falta de concentración de esfuerzos del patrocinador iniciante	FEPI	“Entonces si, efectivamente nos agarró en una plena transición con Pedro y probablemente en la agenda de Pedro estaba más importante mejorar el estado de resultados de la compañía y se entiende.” [5:16]
Falta de mentalidad ágil en la organización	FMAO	“... a la empresa esto le ha costado horrores, duele hacer las cosas cada vez más corto y digamos que esos han sido los principales obstáculos...” [8:35]
Falta de tiempo de la organización para la reflexión del cambio	FTOC	“... creo que el principal paradigma de todos, y nos pasa inclusive a nivel personal a todos, es que estamos tan concentrados en nuestro día a día que siempre es muy difícil darse tiempo para transformarse” [5:4]
Incertidumbre ante el cambio	IAC	“Para cerrar, te diría que no existe la fórmula. (...) Tienes que alimentarte de muchísimas fuentes, porque como nadie tiene la receta, no hay una única receta, tengo que yo ir armando una receta que funcione aquí, en el ahora, en este contexto.” [7:32]

Tabla 22: Principales citas de la familia "Dificultades de la etapa de formulación" (continuación)

Variable	Código	Cita
Limitación de presupuesto para el proceso de cambio	LPPC	"... Nos puso en un contexto de bajo presupuesto, entonces con bajo presupuesto tu no puedes disparar capacitaciones, ni puedes hacer un plan porque ese plan para ejecutarlo necesitas presupuesto" [7:25]

Las principales dificultades reconocidas por la organización en la etapa de formulación fueron seis. La primera de ellas se relaciona a la limitación del presupuesto para el proceso de cambio (LPPC), debido a que la organización se encontraba en una situación financiera inestable, las preocupaciones y la suma de esfuerzos dentro de la organización se centraron en otras aristas. Además, los altos mandos tenían otras prioridades para salvaguardar la estabilidad de la compañía, por lo cual la gestión del cambio para la transformación digital no se encontraba como su prioridad número uno (FEPI).

Otra de las dificultades que se presentaron fue el desconocimiento de la metodología teórica de la gestión del cambio (DMGC), ya que, en el equipo de la gestión del cambio, se podía encontrar personal de diferentes áreas que eran necesarias para la transformación digital; sin embargo, no había un experto que se enfocara en llevar a la práctica la metodología de gestión del cambio.

Finalmente, la incertidumbre ante el cambio (IAC), la falta de tiempo del personal de la organización para la reflexión del proceso de cambio (FTOC) y falta de mentalidad ágil de la organización (FMAO) fueron variables adicionales que los entrevistados identificaron como retos dentro de la etapa de formulación del proceso de la gestión del cambio.

3.4. Actividades de la etapa de implementación

En esta sección se buscó identificar, en base al modelo planteado, cuáles eran las actividades de la etapa de implementación del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital en Telefónica del Perú. Las variables teóricas que nos ayudaron a recolectar la información fueron las siguientes: despliegue de la coalición directiva y la red de agentes de cambio, ejecución de planes de gestión del cambio, medición y análisis parcial de planes de gestión del cambio; y reformulación y reimplementación de planes de gestión del cambio.

3.4.1. Despliegue de la coalición directiva y la red de agentes de cambio

En la familia “Despliegue de la coalición directiva y la red de agentes de cambio” se planteó identificar las principales características del despliegue de la coalición directiva y la red de agentes de cambio con la finalidad de apoyar el cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por dos variables: despliegue de la red de agentes de cambio en la estructura jerárquica (RACE) y respaldo de la coalición directiva a las estrategias (RCDE), con un total de 7 citas.

Tabla 23: Principales citas de la familia "Despliegue de la coalición directiva y la red de agentes de cambio"

Variable	Código	Cita
Despliegue de la red de agentes de cambio en la estructura jerárquica	RACE	“A las áreas que empezábamos a cambiarlas si era un trabajo más cercano. Primero se hablaba con el director, luego con sus gerentes, se les capacita, los gerentes hablaban con los jefes y los jefes hablaban con sus equipos” [3:27] “... fue bastante colaborativo, tanto desde abajo hacia arriba como de arriba hacia abajo nos reforzábamos” [6:27]
Respaldo de la coalición directiva a las estrategias	RCDE	“Lo que pasó ahí fue que en unos comités de dirección salió que el vicepresidente de tecnología tenía que implementar esto y ayudarnos a nosotros a aceptar esto y bajarlo a sus equipos, pero bueno el vicepresidente está abierto, es un tipo súper capaz y entonces él lo aceptó sin ningún problema” [3:20]

A partir de las entrevistas realizadas, se identificó que existió un despliegue de la red de agentes de cambio en la estructura jerárquica, como se plantea en la etapa de formulación (RACE). Esto generó que el cambio se pueda desplegar o promover a lo largo de la estructura jerárquica, es decir de arriba hacia abajo considerando a las personas clave en cada una de las áreas, las cuales buscaban convencer a sus equipos de la necesidad del cambio, ya que con ello surgirían nuevas formas de realizar mejor los procesos.

Así mismo, se identificó el respaldo de la coalición directiva en las estrategias (RCDE) implementadas del plan de gestión del cambio. Nos comentaron que distintas vicepresidencias mantuvieron un respaldo que generó empoderamiento para que la red de agentes de cambio logre desplegar y apoyar el cambio a lo largo de la estructura jerárquica.

3.4.2. Ejecución de planes de gestión del cambio

Dentro de la variable teórica “Ejecución de planes de gestión del cambio”, se identificaron 43 citas, las cuáles fueron agrupadas en 9 códigos que a su vez conforman 3 familias: ejecución de plan de comunicación, ejecución de plan de motivación y ejecución de plan de capacitación.

a. Ejecución de plan de comunicación

En la familia “Ejecución de plan de comunicación” se propuso identificar los principales elementos que componen la ejecución del plan de comunicación del proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por tres variables: canales de comunicación (CDC), mensaje de comunicación (MDC) y periodicidad de comunicación (PDC), con un total de 11 citas.

Tabla 24: Principales citas de la familia "Ejecución de plan de comunicación"

Variable	Código	Cita
Canales de comunicación	CDC	“... hacíamos uso con el equipo de gestión del cambio del correo interno que se utilizaba siempre para explicar y para dar noticias a toda la empresa acerca de esto, hacíamos vídeos y noticias de cada uno de nuestros hitos, como por ejemplo los PI Planning y creo que eso ha sido básicamente.” [5:42]
Mensaje de comunicación	MDC	“Entonces lo que yo entiendo es que, en ese momento, pues estábamos tratando de transmitir o poner esta idea o esta nueva chispa de trabajo y decir lo que veníamos haciendo.” [1:29] “Entonces dabas (en las reuniones) mensajes o dábamos mensajes muy potentes y era lo que buscábamos nosotros también” [1:31]
Periodicidad de comunicación	PDC	“Este proceso quitaba tiempo a las personas por eso que es que no lo hacían mucho, se enviaba un correo cada dos meses, cada mes. Simplemente era eso” [3:25]

En base a las entrevistas realizadas se lograron identificar algunas características principales dentro de la ejecución del plan de comunicación. En ese sentido se identificó que la periodicidad de la comunicación (PDC) de la información en Telefónica del Perú es de cada uno o dos meses; el principal canal de comunicación (CDC) utilizado fue el correo electrónico. El mensaje de comunicación (MDC) en ese correo era informativo, en donde se comunica los avances, los planes a futuros y se enfatizan en palabras relacionadas a la nueva forma de trabajo. Se busca que estos mensajes sean potentes por lo cual se enviaban videos y noticias sobre los hitos de cara a la transformación digital de la compañía.

Durante el proceso de cambio, se buscó comunicar al resto de la organización la nueva idea de cambio que se venía trabajando, es por ello que otro de los canales utilizados fueron las presentaciones trimestrales frente a la alta dirección, indicando un mensaje de avance y generando exposición de hitos.

b. Ejecución de plan de motivación

En la familia “Ejecución de plan de motivación” se identificaron los principales elementos que componen la ejecución del plan de motivación del proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por dos variables: estrategia de integración del equipo (EIE) y estrategia de reconocimiento de logros (ESRL), con un total de 10 citas.

Tabla 25: Principales citas de la familia "Ejecución de plan de motivación"

Variable	Código	Cita
Estrategia de integración del equipo	EIE	“Yo creo que primero fue la motivación de los equipos iniciales, motivarnos bastante entre nosotros mismos y no rendimos porque a veces era hablarle a una pared que a una persona cambiada, a no rendirnos, a siempre motivarnos nosotros mismos y para eso implementamos muchos canales para poder contar nuestras experiencias y ayudarnos entre nosotros mismos.” [6:39]
Estrategia de reconocimiento de logros	ESRL	“...y lo más importante que creo para que todos los equipos puedan valorar el trabajo de cada persona sin importar dónde estén; es decir, se les está reconociendo delante de toda la organización, eso es algo que también motiva a las personas.” [6:46]

Se identificaron los principales elementos de la ejecución del plan de motivación. En donde las personas entrevistadas nos comentaron que identificaron dos estrategias claras que generaban motivación al interior de la organización.

La primera de ellas se relaciona a la motivación que se genera entre las mismas personas que conforman la red de agentes de cambio y el equipo de la gestión del cambio, con la finalidad de dar aliento al avance del cambio en la organización. La segunda, se relaciona con la oportunidad que la compañía brinda a los colaboradores para que puedan desarrollarse dentro de la organización, no solo a nivel profesional sino también a nivel de desarrollo humano; así, la motivación se genera en base al reto de formar parte de la iniciativa, no rendirse y demostrar que pueden lograr generar cambios importantes de cara a la organización. Ambos elementos mencionados anteriormente han sido agrupados en una estrategia de integración del equipo (EIE).

Finalmente, la segunda estrategia se relaciona al reconocimiento de logros, de tal manera que los empleados se sentían motivados al volverse conocidos en la organización por sus capacidades, este elemento es denominado estrategia de reconocimiento de logros (ESRL).

c. *Ejecución de plan de capacitación*

En la familia “Ejecución de plan de capacitación” se identificaron los principales elementos que componen la ejecución del plan de capacitación del proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cuatro variables: capacitación no planificada (CNP), desarrollo de capacidades (DDC), desarrollo de habilidades (DDH), ejecución de estrategias de desarrollo humano (EEDH), con un total de 22 citas.

Tabla 26: Principales citas de la familia "Ejecución de plan de capacitación"

Variable	Código	Cita
Capacitación no planificada	CNP	“La capacitación fue, yo podría decir, básicamente de campo.” [1:34]
Desarrollo de capacidades	DDC	“La empresa empezó a trabajar planes de formación transversal a la compañía y en algunos casos muy especializadas para que los equipos puedan comenzar a primero entender esta nueva forma de trabajo y cómo comenzar a aplicar las técnicas muy específicas. Entonces, se trabajaba con una escuela que iba teniendo talleres, iba teniendo estas capacitaciones presenciales.” [2:13]
Desarrollo de habilidades	DDH	“En realidad hubo bastante de todo, había un tema de formación “Universitas” para todos los temas de liderazgo, Universitas es la escuela de aprendizaje en Telefónica corporativa, a donde asistimos de todas las regiones, de todas las operadoras de todos los países. Para los líderes y gerentes hubo bastante de eso.” [6:32]
Ejecución de estrategias de desarrollo humano	EEDH	“Entonces los motivábamos cuidándolos, que su líder los deje ser, que no los agobie, los motivábamos dándoles exposición, pero también cursos, formación, conocimiento, certificaciones y por ahí iba la estrategia.” [4:18]

En base a las entrevistas realizadas, se identificaron los principales elementos de la ejecución del plan de capacitación. En ese sentido, se pudo determinar la ejecución de estrategias de desarrollo humano (EEDH) ya que las personas entrevistadas nos comentaron que existió un desarrollo de capacidades (DDC) a partir de la ejecución de planes de formación transversales a la compañía mediante la creación de academias en las que se dictaban talleres enfocados en enseñar la nueva forma de trabajo y la aplicación de las metodologías enseñadas. Estas capacitaciones eran dictadas por el mismo equipo de la gestión de la transición, ocasionalmente, se dio la oportunidad a personas claves de la organización a tener capacitaciones individuales

fuera de la organización. Sin embargo, actualmente las capacitaciones se encuentran enfocadas en realizarse de manera grupal para la compañía.

Así mismo, nos comentaron que existió un desarrollo de habilidades (DDH) debido a que contaron con capacitaciones para reforzar las habilidades requeridas ante el cambio. Mediante estas capacitaciones se buscaba generar las habilidades necesarias para apoyar el cambio desde estructuras verticales a horizontales a lo largo de la organización. Se buscó informar sobre los nuevos valores que eran necesarios para poder generar el cambio de mentalidad que buscaba la organización, esto se realizó mediante dinámicas de juego de roles en los que se podía evidenciar cuando una persona se resiste al cambio y se queda en su zona de confort. Adicionalmente, para los líderes claves de la organización se generó la oportunidad de asistir a cursos externos sobre liderazgo.

Finalmente, una de las principales características que se identificó es que las capacitaciones no fueron planificadas (CNP), es decir que el aprendizaje y la ejecución de las capacitaciones fue, en mayor medida, a través del aprendizaje constante en la organización y no hubo una planificación inicial en donde se sentaran las bases de todo el esquema de formación en relación al cambio en Telefónica del Perú.

3.4.3. Medición y análisis parcial de planes de gestión del cambio

En la familia “Medición y análisis parcial de planes de gestión del cambio” se pretendió identificar las principales características de la medición y análisis parcial de los planes de gestión del cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cuatro variables: monitoreo de estrategias de cambio (MOEC), monitoreo de comunicación (MODC), monitoreo de motivación (MODM), monitoreo de capacitaciones (MDCA), con un total de 12 citas.

Tabla 27: Principales citas de la familia "Medición y análisis parcial de planes de gestión del cambio"

Variable	Código	Cita
Monitoreo de estrategias de cambio	MOEC	“... lo interesante es la planificación, qué significa constantemente estar analizando que está yendo bien, qué no está dando resultado, ir cambiando algunas cosas, teniendo nuevas conversaciones, pidiendo a los líderes que desbloqueen ciertos impedimentos, etc...” [7:49]
Monitoreo de comunicación	MODC	“... yo creo que ya se generó la convicción de que esto sirve, que esto suma, Ahora hay que ir a una comunicación que tenga un objetivo más de educación.” [4:15]

Tabla 27: Principales citas de la familia "Medición y análisis parcial de planes de gestión del cambio" (continuación)

Variable	Código	Cita
Monitoreo de motivación	MODM	“Hicimos muchos focus (group) con mucha gente, mucho research, mucha investigación de cómo siente la gente que es la compañía hoy y como le gustaría que sea.” [4:39]
Monitoreo de capacitaciones	MDCA	“Había formas de hacer seguimiento a todo eso; por ejemplo, en el tema de capacitación es mediante la encuesta que te mencione. Con los otros puntos, al ser el área de transformación demasiado pequeña, se había dividido la empresa en cuatro, cada uno tenía sus propios indicadores de avance, no era una ley, una norma transversal dentro de transformación, sino cada uno lideraba e iba avanzando.” [3:46]

Se pudo identificar que existe una medición y un análisis parcial de los planes de gestión del cambio en la medida que existió un monitoreo de las estrategias de cambio (MOEC) planteadas por el equipo de la gestión del cambio, nos comentaron que estas fueron progresivas ya que la organización iba aprendiendo durante el proceso de cambio, por lo que para ello el seguimiento y análisis de los resultados fue clave.

Así mismo, otra de las características de esta actividad que se pudo identificar fue, que conforme se implementan las estrategias de las tres variables mencionadas anteriormente, comunicación, motivación y capacitación, se realiza una observación del avance de cada variable y se analiza cómo va reaccionando la organización en relación a cada una de las estrategias planteadas. En ese sentido, se generaron mesas de diálogo con los líderes para recolectar diferentes opiniones y así llevar a cabo un monitoreo de comunicación (MODC), monitoreo de motivación (MODM) y monitoreo de capacitaciones (MDCA).

3.4.4. Reformulación y reimplementación de planes de gestión del cambio

En la familia “Reformulación y reimplementación de planes de gestión del cambio” se planteó identificar las principales características de la reformulación y reimplementación de planes de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cuatro variables: reformulación y reimplementación de gestión de cambio (RRGC), reformulación y reimplementación de comunicación (RRCO), reformulación y reimplementación de capacitación (RRCA); y reformulación y reimplementación de motivación (RRMO), con un total de 15 citas.

Tabla 28: Principales citas de la familia "Reformulación y reimplementación de planes de gestión del cambio"

Variable	Código	Cita
Reformulación y reimplementación de gestión de cambio	RRGC	“Creo que fue progresiva, de hecho, la empresa aprendió mucho en el proceso porque se tuvo que reformular varias cosas, de hecho, en estas idas y vueltas aprendimos mucho y pudimos corregir en el camino” [2:21]
Reformulación y reimplementación de comunicación	RRCO	“... el ADN de los trabajadores; hoy la palabra ADN está por todos lados y está muy fuerte a nivel de comunicación de recursos humanos, a nivel de nuestras redes sociales internas está bastante fuerte, en ese momento.” [9:17]
Reformulación y reimplementación de capacitación	RRCA	“Claro, ahí es un seguimiento perenne que se va haciendo, si es que vemos que ese indicador de seguimiento disminuye o si se empieza a desviar, se procede con capacitarlos nuevamente para realinearlos.” [3:41]
Reformulación y reimplementación de motivación	RRMO	“Nosotros cada cierto tiempo, creo que es cada dos meses, se hace una encuesta de satisfacción de las personas que trabajan dentro de cada mensaje ágil y ahí nosotros vamos midiendo con las preguntas que ya hay. Vamos midiendo qué cosas les está faltando de qué forma se puede ajustar por aquí, por allá y también tenemos una nota general que mide la satisfacción de las personas que están trabajando en esa nueva forma.” [3:33]

En base a las entrevistas realizadas, se pudo identificar la existencia de la reformulación y reimplementación de las estrategias de los planes de gestión del cambio. En esta actividad se identificó la reformulación y reimplementación de la gestión del cambio (EEGC) y la reformulación y reimplementación de la comunicación (RRCO), motivación (RRMO) y capacitación (RRCA).

Nos comentaron que ellos consideran que, dentro de un proceso de cambio, el aprendizaje y la corrección rápida de estrategias es fundamental para lograr los objetivos del cambio. En base a esta premisa se identificó que muchas veces la metodología teórica de la gestión del cambio se iba adaptando a la situación de la organización. Es así que mediante las mediciones constantes se generaba nueva información que permitía plantear una nueva forma en relación a la implementación de las estrategias, lo cual implicaba modificar las estrategias y a su vez se generaba un plan de acción para reimplementar dicha modificación.

3.5. Dificultades de la etapa de implementación

En la familia “Dificultades de la etapa de implementación” se identificaron los principales retos que afrontó la organización en la etapa de implementación del proceso de gestión del cambio. La familia está compuesta por ocho variables: complejidad del cambio (CODC), enfoque excesivo en resultados (EER), falta de compromiso de la organización ante el cambio (FCAC), falta de entendimiento del cambio (FEC), falta de solidificación del cambio (FSC), falta del cambio en áreas de la organización (FCAO), miedo ante el cambio (MAC), sostenibilidad del cambio (SOAC), con un total de 39 citas.

Tabla 29: Principales citas de la familia "Dificultades de la etapa de implementación"

Variable	Código	Cita
Complejidad del cambio	CODC	“Entonces el principal reto sin lugar a dudas, en ese proceso hasta estabilizar todo, fue aprender nuevas cosas, salir, pensar fuera de la caja.” [1:92]
Enfoque excesivo en resultados	EER	“... entonces el product owner empieza a verse desbordado también porque vive más para mostrar números que para seguir construyendo la herramienta, hay que manejarlo muy bien porque sino finalmente lo único que vas a hacer es ir sacando números, pero no vas a seguir construyendo nada.” [1:76]
Falta de compromiso de la organización ante el cambio	FCAC	“Entonces tu ves y dices pues yo quiero ser así, yo quiero trabajar así; pero cuando eso implica que ya no necesitas tantos líderes como necesitabas antes porque los equipos son auto organizados o, por último, necesitas otro tipo de liderazgo, cuando tienes que apostar porque tienes que invertir en que tu gente cambie de rol; ahí te das cuenta si la gente estaba comprometida de verdad o no y no han estado comprometidos la verdad.” [4:76]
Falta de entendimiento del cambio	FEC	“Hay 2,000 retos, pero creo que el principal reto es, cómo la gente no entiende y no se lo cree todavía y (si) no lo entiendes todavía no te lo crees tanto todavía” [7:30]
Falta de solidificación del cambio	FSC	“... no lo vemos desde el punto de vista de gestión del cambio y esto tiene un problema para nosotros, no hay ese enfoque de gestión del cambio que nos permita aprender que está funcionando y comunicarlo y replicarlo.” [7:56]

Tabla 29: Principales citas de la familia "Dificultades de la etapa de implementación" (continuación)

Variable	Código	Cita
Falta del cambio en áreas de la organización	FCAO	“Al inicio, era la interacción con otras áreas que aún no habían adoptado las nuevas formas de trabajo, los chicos de mi grupo podían tener las ganas de trabajar centrado en el cliente pero te topabas con un área que de repente todavía no había adoptado esto y ahí es donde te genera frustración y desánimo, pero como la idea era que poco a poco las áreas se vayan adaptando, fue un proceso que fue fluyendo, al inicio sí era de los de los obstáculos que más generaban.” [2:31]
Miedo ante el cambio	MAC	“... ha sido simplemente las personas, el rechazo al cambio, el miedo al cambio de las personas. Eso ha sido básicamente, el convencerles de que esta forma les ayudará a mejorar en su productividad y en su valor que puedan entregar a la empresa. Al inicio este reto era en toda la empresa.” [3:48]
Sostenibilidad del cambio	SOAC	“... de cierta forma tratar que perdure, porque de repente cambia la organización, me voy yo o se va mi jefa o se va el CEO y regresamos a lo mismo; y a eso están apuntando ahorita muchas de las personas que están metidas en la transformación.” [7:87]

Las principales dificultades reconocidas por la organización en la etapa de implementación fueron ocho. La primera de ellas se relaciona al hecho de que el equipo de la gestión de la transición mantiene una lucha constante para generar una sostenibilidad del cambio en la organización (SOAC), es decir que se busca que el cambio que se ha ido trabajando durante este proceso perdure y que este no dependa de los altos mandos o del mismo equipo de cambio, si no que sea asimilado por la propia organización.

Otro de los problemas que se identificó con relación a la implementación del cambio, es que no existe un punto de vista que contemple un enfoque de gestión del cambio, en el sentido de generar una solidificación del cambio a la cultura de la organización (FSC). Así mismo, una de las dificultades que nos mencionaron fue que la mayoría de la organización tiene un enfoque en resultados, por lo que plantea un reto frente a la solidificación del cambio, y su sostenibilidad en el tiempo. La complejidad que ocasiona el cambio (CODC), debido a que muchas veces uno puede no saber por dónde empezar y qué camino tomar, es otro de los retos que ha tenido que enfrentar el equipo de la gestión de la transición de cara a reducir la brecha de la organización.

Las otras dificultades que se encontraron se relacionan con el temor ante lo desconocido (MAC) y la falta de entendimiento del cambio por parte de los empleados de la organización

(FEC). Así mismo, se pudo identificar que otra de las dificultades hace referencia a la falta de compromiso de la organización ante el cambio (FCAC), así como la falta de cambio de manera uniforme en toda la organización (FCAO).

3.6. Actividades de la etapa de evaluación

En esta sección se buscó identificar, en base al modelo planteado, cuáles eran las actividades de la etapa de evaluación del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital en Telefónica del Perú. Las variables teóricas que nos ayudaron a recolectar la información fueron las siguientes: medición de indicadores del proceso de gestión del cambio; y culminación del proceso de gestión del cambio y retroalimentación en el proceso de gestión del cambio.

3.6.1. Medición de indicadores del proceso de gestión del cambio

En la familia “Medición de indicadores del proceso de gestión del cambio” se buscó reconocer las principales características de la medición de indicadores del proceso de gestión del cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cinco variables: existencia de formalidad en la medición de indicadores (EFMI), periodicidad de medición de indicadores (PMI), medición de performance (MDP), medición de resultados (MDR), exposición de los resultados de las mediciones de indicadores (ERMI), con un total de 16 citas.

Tabla 30: Principales citas de la familia "Medición de indicadores del proceso de gestión del cambio"

Variable	Código	Cita
Existencia de formalidad en la medición de indicadores	EFMI	“En la gestión tradicional de la compañía, las reuniones de revisión de resultados, no están estructuradas a nivel de direcciones para abajo; si están estructuradas a nivel de compañía, está la revisión trimestral que se lleva al comité de direcciones, etc. Pero de ahí para abajo, cada uno gestiona como quiere, yo soy gerente y si quiero me reúno con los chicos hacia abajo y gestiono mi área y los resultados de mi área como quiero, no está estructurado y de repente ni me reúno.” [7:60] “Yo creo que ahí es donde ha habido menos estructura” [2:27]
Periodicidad de medición de indicadores	PMI	“... los indicadores que nosotros enviamos son mensuales pero el resultado como compañía, los resultados que mirábamos eran anuales.” [1:61] “Pero en lo que sí está migrado con prácticas ágiles, (es en), la implementación de OKR, que te invita a que tengas las revisiones trimestrales de cuáles fueron los OKR que te planteaste el trimestre anterior.” [7:61]

Tabla 30: Principales citas de la familia "Medición de indicadores del proceso de gestión del cambio" (continuación)

Variable	Código	Cita
Medición de performance	MDP	“... a nivel de dirección, de vicepresidencia, existe una oficina ágil, una oficina ágil que está dentro de la dirección de transformación, donde se encarga que el nivel de la madurez de los squads siga creciendo, en el caso se determine o se encuentre que los indicadores que se sacan, de que algún equipo no está creciendo como debe crecer, se (...) refuerza temas de teorías con workshops, con sesiones y además existe acompañamiento por parte de los agile coach con las tribus y con los squads, entonces así se cierra el círculo para que al finalizar el PI se pueda tener una visión más holística de cómo vamos creciendo todos...” [6:52]
Medición de resultados	MDR	“Entonces, no es que simplemente ver resultados y que el número va a funcionar, sino que esos resultados tienen que medirse con mayores ingresos o en eficiencias que finalmente sirven para tomar decisiones estratégicas de la empresa” [1:63]
Exposición de los resultados de la medición de indicadores	ERMI	“Lo evaluamos cada dos o tres meses, lo que sucede es que hay un evento en Telefónica en lo que es transformación digital que se llama PI Planning. En este evento se muestran todas las iniciativas que se van a trabajar con esta metodología y al final del evento se ve cuáles se han logrado ejecutar de la forma en la que se tenían que ejecutar y obviamente cuáles no se han ejecutado.” [3:48]

Se pudo identificar que, en la etapa de evaluación, se median los resultados obtenidos a partir de la ejecución del plan de cambio. Dentro de esta actividad se identificaron ciertas características principales, la primera de ellas es que no existía una formalidad en la medición de indicadores (EFMI), nos comentaron que dicha actividad no estaba estructurada a nivel de toda la organización y que cada área tenía la potestad de medir o controlar a los colaboradores.

Sin embargo, se identificaron dos tipos de mediciones que se realizaban dentro de la organización, la primera de ellas está relacionada a la medición de performance (MDP), es decir se evaluaba la adaptación de la organización a los nuevos comportamientos de la transformación digital y se identificaba el avance del personal ante el cambio. Mientras que la segunda se encuentra relacionada a la medición de resultados (MDR), nos comentaron que se evalúa de qué manera las estrategias del plan de cambio incrementan los ingresos o apoyan en la mejora de eficiencias en la organización. Cabe resaltar que la evaluación de performance es percibida por la

organización como subjetiva, ya que esta no se encontraba estructurada transversalmente en la organización o no se había comunicado la manera en cómo se iba a evaluar a los colaboradores.

Así mismo, en la periodicidad de la medición de indicadores (PMI) se identificó que dicho periodo es constante para los indicadores de performance, ya que estos se realizan de manera mensual; mientras que los indicadores de resultados son medidos de forma anual; no obstante, se busca cada vez más que estos puedan ser presentados de manera trimestral mediante la implementación de OKR's. En ese sentido, pudimos identificar que la variable exposición de los resultados de la medición de indicadores (ERMI) está presente en el proceso de gestión del cambio, en la medida que los resultados obtenidos de ambas mediciones son presentados a nivel gerencial cada trimestre.

3.6.2. *Culminación del proceso de gestión del cambio*

En la familia “Culminación del proceso de gestión del cambio” se identificaron las principales características de la culminación del proceso de gestión del cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cuatro variables: incertidumbre de la culminación del proceso de cambio (INPC), solidificación del cambio en la cultura organizacional (SCCO), proceso continuo de la gestión del cambio (PCGC), modificación de las funciones del equipo de la transición (MFEC), con un total de 6 citas.

Tabla 31: Principales citas de la familia "Culminación del proceso de gestión del cambio"

Variable	Código	Cita
Incertidumbre de la culminación del proceso de cambio	INPC	“No ha culminado, incluso está más acelerado que nunca y tampoco sabría cuando terminaría, lo que hoy día sí sabemos es que hay demasiado incertidumbre sobre hacia donde tenemos que movernos como mercado.” [2:32]
Solidificación del cambio en la cultura organizacional	SCCO	“Mira, si hubiera una escala del 1 al 10, yo diría que un 4, que significa: esto ya inició, esto ya cada vez cala más (...) y el día que se sienta que la cultura, que las personas ya tienen otro lenguaje, otra disposición ya te diría estamos en un 9 o 10.” [7:68]
Proceso continuo de la gestión del cambio	PCGC	“... hay que tener en cuenta que la transformación no tiene un fin; o sea, no es estoy transformada o no estoy transformada (...) De hecho las empresas tienen madurez, no tienen un estadio como tal y esa madurez te lleva a decir que ya tengo otras nuevas conversaciones, pero no puedes decir ya soy ágil o no...” [7:9]

Tabla 31: Principales citas de la familia "Culminación del proceso de gestión del cambio" (continuación)

Variable	Código	Cita
Modificación de las funciones del equipo de la transición	MFEC	“Definitivamente no ha culminado. Este culminaría cuando toda el área este de 100% transformada y cuando eso pase seguramente nuestra área no va a desaparecer, (...) también se transformaría. Se volvería una especie de operación digital, nosotros dejaríamos (de) ser los creadores y los impulsores para volvernos los que mantenemos la operativa” [3:56]

Se identificó que el proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú aún no ha culminado. A partir de las entrevistas se identificaron ciertas características que permiten comprender dicha afirmación, la primera de ellas fue que la organización caracteriza al proceso de gestión del cambio como un proceso continuo (PCGC), ya que la transformación no tiene un fin.

Así mismo, se identificó que existe una incertidumbre en relación a la culminación del proceso, debido a que se desconoce en qué momento la organización podría llegar a transformarse (INPC); sin embargo, la propia organización reconoce que se generaría un avance en relación a la madurez del cambio cuando exista una solidificación del cambio en la cultura organizacional (SCCO). En ese sentido, mencionaron que conforme exista un mayor nivel de madurez en relación a la transformación digital, las funciones del equipo de la gestión del cambio se verán modificadas (MFEC).

3.6.3. Retroalimentación en el proceso de gestión del cambio

En la familia “Retroalimentación en el proceso de gestión del cambio” se planteó identificar las principales características de la retroalimentación en el proceso de gestión del cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cuatro variables: existencia de espacios de retroalimentación (EXER), retroalimentación del plan de motivación (RPM), retroalimentación del plan de capacitación (RPC), aprendizaje continuo en el proceso de cambio (ACPC), con un total de 7 citas.

Tabla 32: Principales citas de la familia "Retroalimentación en el proceso de gestión del cambio"

Variable	Código	Cita
Existencia de espacios de retroalimentación	EXER	“Las mediciones constantes en temas de agilidad estaban en constante feedback. Y voy desde lo más pequeño, yo bajo mi gestión tengo (...) tres equipos de personas, entonces (para) todas las tareas (que) se atienden se generan indicadores (...) y se generan espacios de retrospectiva. Por cada tribu a nivel de TI, que es un conjunto de squads, sucede exactamente lo mismo, hay una sincronización de facilitadores, donde justamente revisamos los indicadores y vemos qué tenemos que hacer para seguir mejorando; y a nivel de dirección, existe una oficina ágil que está dentro de la dirección de transformación, donde se encarga que el nivel de la madurez (...) siga creciendo.” [6:51]
Retroalimentación del plan de motivación	RPM	“Nosotros cada (...) dos meses, hacemos una encuesta de satisfacción de las personas que trabajan dentro de cada mesa ágil; y ahí nosotros vamos midiendo (...) qué cosas les está faltando, de qué forma se puede ajustar (...) y también tenemos una nota general que mide la satisfacción de las personas que están trabajando en esta nueva forma.” [3:33]
Retroalimentación del plan de capacitación	RPC	“Claro, ahí es un seguimiento perenne que se va haciendo, si es que vemos que ese indicador de seguimiento disminuye o si se empieza a desviar, se procede con capacitarlos nuevamente para realinearlos.” [3:41]
Aprendizaje continuo en el proceso de cambio	ACPC	“En realidad, todo fue bajo reformulación y aprendizaje, cuando se veía que lo nuevo se aceptaba de manera fácil, se podía decir que se le atinó; pero cuando chocaba, se reformulaba por completo con esas mismas personas. Siempre la metodología estándar se ha ido adaptando a la realidad de la empresa. No se ha aplicado la metodología tal cual al pie de la letra porque no funcionaría si es así” [3:47]

Se identificó que existe retroalimentación en proceso de gestión del cambio; en ese sentido, se determinaron ciertas características, tales como la existencia de espacios de retroalimentación (EXER), en donde nos comentaron que existen espacios en donde se podían reunir el equipo de la gestión del cambio, los directores y las personas claves de cada área para poder generar una discusión en base a las estrategias implementadas y así exista una retrospectiva que permita identificar información valiosa para la reformulación de las estrategias.

Se identificó que existe una retroalimentación del plan de motivación (RPM), en la medida que cada dos meses se genera una encuesta de satisfacción y un conversatorio en donde se trata de comprender el avance de la motivación de los colaboradores frente al cambio. Por otro lado, nos mencionaron de la existencia de retroalimentación del plan de capacitación (RPC), en donde a lo largo de la medición constante mencionada anteriormente, el equipo de la gestión del cambio propone acciones correctivas que permitan modificar e implementar aquellas estrategias que apoyen el desarrollo de los colaboradores y compartan la visión del cambio. No obstante, no se identificó una retroalimentación del plan de comunicación en el proceso de gestión del cambio.

Finalmente, nos mencionaron que una característica importante en la retroalimentación es que la organización caracteriza al proceso de cambio como un aprendizaje continuo (ACPC), por lo que dicha actividad no genera una dificultad en el proceso.

3.7. Dificultades de la etapa de evaluación

En la familia “Dificultades de la etapa de evaluación” se propuso reconocer los principales retos que afrontó la organización en la etapa de evaluación del proceso de gestión del cambio. La familia está compuesta por tres variables: accesibilidad a la data (AAD), falta de evaluación de la adopción cultural (FEAC), temor de los empleados a la evaluación (TEAE), con un total de 8 citas.

Tabla 33: Principales citas de la familia "Dificultades de la etapa de evaluación"

Variable	Código	Cita
Accesibilidad a la data	AAD	“Para mí tener la información se convirtió en el principal reto de evaluación porque cada vez que necesitaba la información y medir tenía que voltear a muchas áreas para que me brinden información y armar la comparación entre mis pilotos. Esa información en una empresa es valiosísima pero nunca está a disposición de cualquier persona.” [1:73]
Falta de evaluación de la adopción cultural	FEAC	“... Y otra manera de medirla, yo creo que es en base a la adopción de cultura; o sea hay assessments que te dicen si este cambio, realmente es un cambio que se está incorporando en el mindset de la gente, que tampoco lo hacemos (en Telefónica del Perú).” [4:29]

Tabla 33: Principales citas de la familia "Dificultades de la etapa de evaluación" (continuación)

Variable	Código	Cita
Temor de los empleados a la evaluación	TEAE	“Los principales retos es que primero cuando una de las iniciativas que se hacían no cumplía con nuestros objetivos había que hacer ahí una retrospectiva, había que ver qué pasó, qué se hizo mal para que no se cumpla, entonces ahí se llegaba el tema de “no, yo sí lo hice esta manera”, “que no entendía cómo hacerlo”, “yo quería, pero la otra área de la que yo dependo no lo hizo a tiempo.” [3:57] “... todo parte de la cultura que todavía no tenemos, esa cultura tan preparada hacia la mejora continua, hacia la reflexión no estamos acostumbrados a decir si la fregué y bueno encontremos juntos una mejora, todavía está más la cultura de la culpa, de echar la culpa a los demás.” [7:67]

Las principales dificultades reconocidas por la organización en la etapa de evaluación fueron tres. La primera de ellas se relaciona a la accesibilidad a la data (AAD), ya que nos comentaron que muchas veces esta era limitada debido a que tenía que recolectarse de todas las áreas de la organización, por lo que dicho proceso era engorroso.

Como segunda dificultad, se pudo identificar al temor de los empleados a la evaluación (TEAE), nos comentaron que el proceso de medición de performance se vuelve complicado, ya que no existe una cultura homogénea en relación a la retroalimentación para la mejora y por el contrario prima culpar a alguien más antes de generar una retrospectiva.

Finalmente, se identificó que otra de las dificultades en relación a la etapa de evaluación es la falta de evaluación de la adopción cultural (FEAC), nos comentaron que no existen indicadores que puedan medir la adopción de los cambios a la cultura organizacional, es decir identificar si el cambio se está incorporando realmente en la manera de trabajar de los colaboradores a partir de la cultura organizacional.

3.8. Efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en el proceso de gestión del cambio

En esta sección se buscó identificar, en base a los objetivos planteados, cuáles eran los efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 a causa del COVID-19 en el proceso de gestión del cambio para la transformación digital en Telefónica del Perú. Las variables que nos ayudaron a recolectar la información fueron las siguientes: efectos del COVID-19 en la etapa de

formulación, efectos del COVID-19 en la etapa de implementación y efectos del COVID-19 en la etapa de evaluación.

3.8.1. Efectos del COVID-19 en la etapa de formulación

En la familia “Efectos del COVID-19 en la etapa de formulación” se buscó determinar los principales efectos del COVID-19 en la etapa de formulación del proceso de gestión del cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por tres variables: cambio operativo ante el COVID-19 (COAC), nuevas conversaciones frente al cambio ante el COVID-19 (NCFC) y nuevas herramientas de formulación ante el COVID-19 (NHAC), con un total de 7 citas.

Tabla 34: Principales citas de la familia "Efectos del COVID-19 en la etapa de formulación"

Variable	Código	Cita
Cambio operativo ante el COVID-19	COAC	“Entonces yo me acuerdo cuando tú me dijiste lo del COVID-19, yo ya estaba analizando en mi cabeza, el COVID-19 no nos ha cambiado, o sea nos ha cambiado operativamente evidentemente, estoy en mi casa metido evidentemente; pero es operativo o es táctico, (mas no a nivel estratégico).” [7:78]
Nuevas conversaciones frente al cambio ante el COVID-19	NCFC	“... ese empuje sigue creciendo, hay más gente que se está entrenando, hay más gente capacitada, hay nuevas conversaciones; si una compañía tiene nuevas conversaciones con un nuevo lenguaje hay un reflejo que la transformación está encaminada.” [7:8]
Nuevas herramientas de formulación ante el COVID-19	NHAC	“... hemos cambiado nada más en cómo hacemos las cosas; parados y ahora sentados, viéndonos la cara y ahora viendo el computador, teniendo planificación en un hotel, pues ahora en herramientas en tu casa.” [7:81]

A partir de las entrevistas realizadas, se pudo identificar que ante la nueva situación originada por el COVID-19, la organización ha tenido cambios operativos en la formulación (COAC), es decir ha tenido que adaptar algunas de sus actividades a esta nueva normalidad; sin embargo, los cambios realizados no han sido de corte estratégico. En ese sentido, se pudo identificar que la comunicación del equipo de la gestión del cambio a toda la organización se genera mediante plataformas tecnológicas en vez de reuniones presenciales, es decir que notamos nuevas herramientas ante el COVID-19 (NHAC).

No obstante, nos comentaron que una de las características de los efectos del COVID-19 en la formulación está relacionada al hecho de que existen nuevas conversaciones ante el cambio

(NCFC) con la finalidad de discutir la situación de la transformación digital en la organización. Pero eso no quiere decir que el empuje de la organización ante el cambio se haya detenido, si no que por el contrario ha continuado de la misma manera en cómo se venía realizando, tomando en consideración las modificaciones necesarias debido al nuevo contexto planteado.

3.8.2. Efectos del COVID-19 en la etapa de implementación

Dentro de la variable “Efectos del COVID-19 en la etapa de implementación”, se identificaron 44 citas, las cuáles fueron agrupadas en 10 códigos que a su vez conforman 2 familias: efectos en la ejecución de planes de gestión del cambio y efectos en el comportamiento de la organización ante el cambio.

a. Efectos en la ejecución de planes de gestión del cambio

En la familia “Efectos en la ejecución de planes de gestión del cambio” se planteó reconocer los principales efectos del COVID-19 en la ejecución de planes de gestión del cambio en Telefónica del Perú. La familia está compuesta por cinco variables: continuidad del plan de gestión del cambio ante el COVID-19 (CPGC), nuevos canales de comunicación ante el COVID-19 (NCC), mayor nivel de comunicación del cambio ante el COVID-19 (MNC), capacitación ante el COVID-19 (CAEC), motivación ante el COVID-19 (MAEC), con un total de 24 citas.

Tabla 35: Principales citas de la familia "Efectos en la ejecución de planes de gestión del cambio"

Variable	Código	Cita
Continuidad del plan de gestión del cambio ante el COVID-19	CPGC	“Yo creo que si el COVID-19 nos hubiese agarrado al inicio de la formación del área de transformación, es decir hace tres años, ahí si lo hubiera acelerado (...) No es nuevo para Telefónica, si no que ya se encontraba encaminado, con COVID-19 o sin COVID-19 Telefónica igual seguiría el mismo ritmo de esta programación y no se iba a acelerar más porque ya está acelerado al máximo de lo que da la empresa.”[3:68]
Nuevos canales de comunicación ante el COVID-19	NCC	“... estamos usando Microsoft Teams para todo el tema de comunicación institucional a toda la empresa y bueno el correo electrónico; estamos facilitando también todo el tema de las reuniones digitales” [6:49] “Primero, en términos accesorios, nosotros usamos una red social corporativa que se llama Work Place.” [6:63]

Tabla 35: Principales citas de la familia "Efectos en la ejecución de planes de gestión del cambio" (continuación)

Variable	Código	Cita
Mayor nivel de comunicación del cambio ante el COVID-19	MNC	“... Creo que eso ha sido una muy buena una decisión de comunicación, de recursos humanos y del CEO, que todos los martes conectarse con toda la compañía a través de Work Place y se están haciendo muchos vídeos, muchas piezas de comunicación (...) se está masificando” [7:21] “... usamos la excusa de la pandemia para ser más intensivos en esa comunicación.” [4:43]
Capacitación ante el COVID-19	CAEC	“Se tiene una plataforma que se está impulsando más ahora que es la escuela Movistar, que acelera o permite que más gente pueda acceder a formaciones, porque lo puedes hacer de forma remota, no depende de un auditorio o del público. Ahora se está dando más.” [2:35]
Motivación ante el COVID-19	MAEC	“Sí, se ha incrementado, hay más interés en que los equipos estén con un clima y motivación a tope para afrontar estos cambios. Una de las formas que motiva es con los programas que tiene (Telefónica del Perú) de desarrollo, estos se han mantenido y se han adaptado frente a la situación” [2:36]

A partir de las entrevistas, se identificó que existen ciertos efectos en la ejecución de los planes de gestión del cambio. Nos comentaron que existe una continuidad del plan de gestión del cambio ante el COVID-19 (CPGC), en donde la organización considera que se encontraba en un nivel de madurez que la nueva coyuntura genera por el COVID-19 no ha acelerado, ni frenado; sino que solo ha cambiado de manera operativa la ejecución de dicho plan.

Se pudo identificar que hubo un efecto en la comunicación, específicamente en la existencia de nuevos canales de comunicación (NCC), nos comentaron que en Telefónica del Perú han adoptado nuevos canales como Microsoft Teams o Work Place, con la finalidad de seguir comunicando el cambio de manera virtual a toda la organización debido a que hoy en día existe una limitante en relación a las reuniones presenciales. Además, se pudo identificar que existe un mayor nivel de comunicación del cambio (MNC), debido a que nos comentaron que las plataformas en línea permiten mayor facilidad para poder conectarse en vivo con toda la organización y generar un estilo de comunicación más fluido, de manera que toda la organización puede estar al tanto de las actividades que se han estado implementando a lo largo del periodo afectado por el COVID-19.

Por otro lado, se pudo identificar la variable capacitaciones ante el COVID-19 (CAEC), en donde las estrategias de formación continúan con la misma frecuencia y mensaje, la diferencia es que ahora tiene un mayor espectro de llegada en la organización, debido a que se han eliminado las barreras físicas de un aforo limitado y ha sido reemplazado en su totalidad por la plataforma virtual que se encontraba siendo impulsada en la organización.

Finalmente, se identificó la variable motivación ante el COVID-19 (MAEC), en donde nos comentaron que dicha variable ha tomado una mayor importancia en la organización, es decir que se ha generado una mayor preocupación sobre el clima laboral de los colaboradores, por lo cual la organización considera tener motivados a sus trabajadores mediante estrategias de desarrollo, ya que estas han continuado a pesar de la coyuntura.

b. Efectos en el comportamiento de la organización ante el cambio

En la familia “Efectos en el comportamiento de la organización ante el cambio” se identificaron los principales efectos del COVID-19 en el comportamiento de Telefónica del Perú ante el cambio para la transformación digital. La familia está compuesta por cinco variables: mayor entendimiento del cambio ante el COVID-19 (MEC), mayor compromiso con el cambio ante el COVID-19 (MCC), adaptación de liderazgo ante el COVID-19 (ADLC), mayor horizontalidad en la organización ante el COVID-19 (MHO), mayor disposición del cambio de cultura ante el COVID-19 (MDCC), con un total de 20 citas.

Tabla 36: Principales citas de la familia "Efectos en el comportamiento de la organización ante el cambio"

Variable	Código	Cita
Mayor entendimiento del cambio ante el COVID-19	MEC	“... creo que ha ajustado varias de sus medidas a lo que vive la gente hoy, creo que lo ha hecho bien y creo que lo ha hecho reflexionar y creo que lo ha hecho tomar en conciencia mucho más de esto (transformación digital), creo que de cara al objetivo de la transformación digital tiene que haber sentado bien” [5:61]
Mayor compromiso con el cambio ante el COVID-19	MCC	“De cara a los valores, la colaboración ha crecido bastante, el tema del compromiso se ha elevado aún más, y yo diría que trabajamos mejor de esta forma porque los equipos están bastante comprometidos” [6:64]

Tabla 36: Principales citas de la familia "Efectos en el comportamiento de la organización ante el cambio" (continuación)

Variable	Código	Cita
Adaptación de liderazgo ante el COVID-19	ADLC	"... al principio originó que los mandos llamen a cada rato a preguntar qué estábamos haciendo, qué estábamos viendo y tenías que responderles. En estos últimos 3 meses, hemos pasado por la adopción de la colaboración, la adopción de la autogestión, la adopción de que los equipos funcionen en base a objetivos y no en base a un horario establecido." [6:62]
Mayor horizontalidad en la organización ante el COVID-19	MHO	"... yo te puedo decir que nunca había visto una reunión fluir de 50 personas, teniendo analistas y directores en una misma sala y es algo que ahora se ve en Telefónica de forma obligada no porque ya no se puede controlar. En un directorio, solamente iban personas invitadas, y tiene una capacidad para 10 personas, solo iban los que expondrían y los principales tomadores de decisiones de la reunión, pero ahora tienes una sala muy horizontal donde ya hay un cambio de mindset donde todos pueden participar, donde seguramente es mucho más relajado" [1:82]
Mayor disposición del cambio de cultura ante el COVID-19	MDCC	"... creo que, en ese aspecto en el COVID-19, ya sí nos ha lanzado de lleno a la transformación cultural" [1:81]

Se identificó que la coyuntura planteada por el COVID-19 tiene efectos en el comportamiento de la organización durante la etapa de implementación del cambio. Uno de los principales efectos es el mayor entendimiento del cambio (MEC), nos comentaron que el personal ha tomado conciencia de la importancia del cambio en relación a los beneficios que plantea la nueva tecnología. De la misma manera, otra variable identificada fue el mayor compromiso con el cambio ante el COVID-19 (MCC), la cual va de la mano con el reconocimiento de la importancia por parte de un mayor grupo en la organización.

Por otro lado, se pudo identificar una adaptación de liderazgo ante el COVID-19 (ADLC), en donde nos comentaron que los líderes de la organización han aprendido a empoderar a sus equipos, a delegar tareas y plantear un ambiente de colaboración y autogestión como consecuencia del trabajo en remoto. En la misma línea, se pudo identificar una mayor horizontalidad en la organización ante el COVID-19 (MHO), debido a que nos comentaron que ha surgido un sentido de humanización por parte de la alta dirección, líderes y colaboradores; en donde todos entienden que se encuentran en la misma situación trabajando de la misma manera; adicionalmente, el uso de plataformas digitales, las cuales permiten el ingreso de muchos más

colaboradores en las reuniones, permite que los tomadores de decisiones puedan ser escuchados directamente por el sujeto de cambio y viceversa.

Finalmente, se identificó que existe una mayor disposición del cambio de cultura ante el COVID-19 (MDCC) ya que nos comentaron que la coyuntura actual y la toma de importancia a la finalidad de la transformación, han hecho posible que se gesten el plan de transformación cultural, el cual se venía trabajando previo al COVID-19 y hoy en día, tomando en cuenta las condiciones y el comportamiento en los colaboradores, permite ser impulsado e interiorizado en una mayor medida por parte de los mismos.

3.8.3. Efectos del COVID-19 en la etapa de evaluación

En la familia “Efectos del COVID-19 en la etapa de evaluación” se propuso identificar los principales efectos del COVID-19 en la etapa de evaluación del proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. La familia está compuesta por dos variables: nuevos canales de medición ante el COVID-19 (NCM) y mayor nivel de medición ante el COVID-19 (NMN), con un total de 3 citas.

Tabla 37: Principales citas de la familia "Efectos del COVID-19 en la etapa de evaluación"

Variable	Código	Cita
Nuevos canales de medición ante el COVID-19	NCM	“Lo que hacemos nosotros puntualmente sobre eso es mantener lo que teníamos: las reuniones que había de equipo y las encuestas de satisfacción que tenemos. La diferencia es que ahora no las hacemos en papelito en reuniones, sino todo modo online.” [2:62]
Mayor nivel de medición ante el COVID-19	MNM	“Sí, lo hace la empresa a nivel de recursos humanos. Una vez a la semana, nos mandan comunicaciones. Han creado una página web, para saber cómo estamos tanto física como psicológicamente y si tenemos un tipo problema. Se está monitoreando bastante a todos los empleados” [2:62]

Se identificó que la coyuntura planteada por el COVID-19 tiene efectos durante la etapa de evaluación del cambio. Uno de los principales efectos determinados es la existencia de nuevos canales de medición ante el COVID-19 (NCM), en donde nos comentaron que han pasado de un espacio físico a uno virtual, es decir que el COVID-19 tan solo ha cambiado el canal por el cual se realizan las reuniones para evaluar las estrategias de cambio.

Así mismo, se pudo identificar un mayor nivel de medición ante el COVID-19 (MNM), en donde nos comentaron que el sentido de la medición busca conocer la situación actual de cada

uno de los colaboradores y las necesidades que puedan surgir de cara a la nueva coyuntura planteada por el COVID-19 con relación al cambio.

3.9. Análisis de interpretación de los hallazgos

En relación con la etapa de formulación, se determinó que existe un equipo que lidera el proceso de gestión del cambio en Telefónica del Perú. Este equipo se encuentra conformado por las áreas de tecnología e información, transformación y recursos humanos, así como también consultoras que brindaron su apoyo en un inicio; esto coincide con lo descrito por Soriano en el modelo de gestión del cambio (2016) en donde se afirma la necesidad de contar con un equipo que lidere y apoye el proceso de cambio. Además, se menciona que las personas que lo conforman pueden ser actores internos o externos a la organización, entre ellos personal de recursos humanos o consultores externos respectivamente.

A pesar de lo mencionado por la autora en relación a la identificación de habilidades requeridas del equipo para gestionar el cambio, no se identificó un conocimiento en relación a la metodología de la gestión del cambio; sin embargo, se pudo identificar que se plantearon funciones identificadas en la teoría, tales como la facilitación de recursos adecuados a la organización, establecimiento del contexto para el cambio y el apoyo en la selección de personas clave para promover el cambio en la organización.

Respecto a la clarificación del cambio, la autora menciona que “es indispensable hacer un diagnóstico organizacional que permita establecer las estrategias más adecuadas para la organización” (Soriano, 2016, p. 67). En ese sentido, de acuerdo con los hallazgos de la investigación, se pudo concluir que dicha actividad fue realizada por Telefónica del Perú, ya que se llevó a cabo un diagnóstico interno con la finalidad de definir el escenario base en el cual se encontraba la organización respecto al cambio y así poder determinar la brecha a gestionar. Estas actividades concuerdan con lo mencionado por los expertos con relación a que es preciso realizar un diagnóstico situacional previo al cambio para conocer el estado de la organización (Llontop, comunicación personal 07 de mayo; Chávez, comunicación personal 21 de mayo; D’Brot, comunicación personal 14 de mayo; Linares, comunicación personal 01 de junio).

Con respecto al establecimiento de una coalición directiva y red de agentes de cambio, la autora menciona que es necesario contar con un patrocinador iniciante, patrocinadores sostenedores y un grupo de personas que se encuentren desplegadas a lo largo de la estructura jerárquica de la organización con la finalidad de que todos tengan funciones definidas con relación al proceso de gestión del cambio (Soriano, 2016). En base a los hallazgos de la investigación, se puede determinar que Telefónica del Perú cuenta con un patrocinador iniciante representado por el CEO, patrocinadores sostenedores representados por los vicepresidentes y una red de agentes

de cambio representada por personas clave identificada en áreas de la organización. Así mismo se cumplieron las funciones mencionadas por la autora tales como la representación del cambio por parte del patrocinador iniciante, así como el compromiso, liderazgo y motivación en la red de agentes de cambio.

Con relación a la determinación de palancas de cambio, la autora plantea la necesidad de identificar elementos organizacionales que permitan comprender el proceso de la gestión del cambio y las distintas estrategias que se plantean con relación a este (Soriano, 2016). Sin embargo, a partir de los hallazgos se pudo determinar que solo se identificaron barreras organizacionales, pero no facilitadores del cambio en la organización; no obstante, y considerando lo mencionado por la autora en relación a que las palancas de cambio deben ser jerarquizadas, el proceso responde a la necesidad planteada en la teoría ya que se brinda un orden de importancia a los problemas identificados en la organización con la finalidad de generar estrategias para gestionar el cambio.

Así mismo, de acuerdo con los hallazgos obtenidos en la elaboración del plan de gestión del cambio, se puede concluir que coincide con lo que la autora plantea al contemplar la definición de la visión del cambio, los objetivos, estrategias e indicadores (Soriano, 2016). Del mismo modo, los expertos concuerdan al plantear como una actividad principal al establecimiento de los elementos mencionados (Flores, comunicación personal 13 de mayo; Linares, comunicación personal 01 de junio). Del mismo modo, se identificó que la documentación del plan de gestión del cambio era una variable de menor importancia para la organización debido a que primaba la generación de espacios de reflexión y aprendizaje constante para la planificación de estrategias.

Complementariamente al plan de gestión del cambio, la autora plantea que se deben elaborar planes de gestión con relación a tres variables importantes: comunicación, motivación y capacitación, identificando objetivos e indicadores precisos para cada uno de ellos (Soriano, 2016). Mediante el análisis de los hallazgos obtenidos se puede afirmar que dichas variables fueron gestionadas en el proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú. Sin embargo, se determinaron algunas características que no se encontraron en la teoría pero que suceden en la aplicación de la gestión del cambio en la organización. La primera de ellas es que no se identificó la generación de indicadores para medir el avance de la variable comunicación. La segunda es que la gestión de la motivación de los colaboradores se ve influenciada y complementa con las estrategias de comunicación y capacitación. Y finalmente, no se identificó una existencia de formalidad definida con relación al plan de capacitación.

Dentro de las herramientas utilizadas para la formulación del cambio, la autora hace mención de que “la organización debe contar con herramientas que permitan a los directivos identificar los factores que limitan la capacidad de cambio, una herramienta de diagnóstico que

permita identificar todas las etapas del proceso de cambio” (Soriano, 2016, p. 67). A partir de los hallazgos obtenidos se puede concluir que la organización cuenta con herramientas como talleres, workshops y reuniones; así mismo cuentan con un software llamado Jira que permite monitorear el proceso de gestión del cambio a partir del planteamiento de OKR's, una herramienta utilizada para planificar trimestralmente en el evento principal de la alta gerencia.

En la etapa de implementación, Soriano (2016) plantea que esta debe ser coherente con la formulación, en el sentido que se permita un despliegue de la coalición directiva y la red de agentes de cambio en la organización y la ejecución de los planes de gestión del cambio; sin embargo, también plantea la necesidad de contar con un proceso bidireccional y retroalimentativo a través de la medición y análisis parcial, así como la reformulación y reimplementación de los planes de gestión del cambio.

Lo indicado por la autora se ve validado por los hallazgos obtenidos, pues se generó un despliegue de personas clave capacitadas en la organización para promover el cambio, así como también estuvo presente el respaldo por parte de los vicepresidentes de la organización. Del mismo modo, se concluyó que se ejecutaron los planes de comunicación, motivación y capacitación; sin embargo, tal como se mencionó en la parte de formulación, la formalidad del plan de capacitación en la organización no fue identificada.

Respecto a lo referido de la autora acerca de la necesidad de contar con un proceso bidireccional y retroalimentativo (Soriano, 2016), se concluyó que los hallazgos respaldan esta posición debido a que Telefónica del Perú considera el ambiente dinámico en el que se desarrolla el cambio a partir del monitoreo de los indicadores planteados de manera previa en la formulación de los planes; no obstante, en el caso de la comunicación, el monitoreo está caracterizado por un proceso intuitivo debido a que no cuenta con indicadores específicos. Así mismo, los hallazgos permiten afirmar lo mencionado por la autora debido a que se determinó la existencia de un proceso de reformulación y reimplementación en las estrategias de los planes de gestión del cambio, en donde la principal característica, es el aprendizaje constante de la organización y corrección continua en el proceso de gestión del cambio.

En la etapa de evaluación, Soriano menciona que es necesario contar con la evaluación de los parámetros definidos a través de la medición de indicadores del proceso de cambio, el planteamiento de acciones de seguimiento a futuros cambios y la culminación formal del proceso de cambio (2016). Sin embargo, esto concuerda parcialmente con los hallazgos obtenidos, debido a que se concluyó que existe una medición y revisión de indicadores del proceso de gestión del cambio a nivel de la alta dirección cada tres meses; sin embargo, a nivel de cada área no existe una formalidad en la estructura de medición. De igual manera, a partir de los hallazgos se

concluyó que existen espacios de retroalimentación para plantear acciones de seguimiento en torno a las variables motivación y capacitación, mas no comunicación; esto respalda la idea de que el proceso de cambio es considerado por la organización como un aprendizaje continuo a futuro. De igual manera, se concluyó que no existe una culminación del proceso de cambio debido a que este todavía no ha sido arraigado en la cultura organizacional.

A partir de los hallazgos se concluyó que existieron dificultades a lo largo del proceso de gestión del cambio. En la etapa de formulación las principales dificultades mencionadas fueron el desconocimiento de la metodología de gestión del cambio, debido a que no existe un experto que lleve a la práctica la metodología de gestión del cambio; otra de las dificultades mencionadas es la incertidumbre ante el cambio, debido a que no existe una guía certera para gestionar el cambio que conlleva la transformación digital, esto va de la mano con lo mencionado con los expertos al plantear como una dificultad la incertidumbre ante el cambio (Llontop, comunicación personal 07 de mayo). Así mismo, otro reto mencionado es la falta de concentración de esfuerzos del patrocinador iniciante, debido a que, si bien se identificó que existe una representación del cambio por parte de este, nos comentaron que al inicio las preocupaciones del CEO y la compañía se enfocaron en mayor nivel, a mejorar la rentabilidad de la organización.

Así mismo, una de las principales dificultades identificadas en la etapa de implementación fue la falta de solidificación del cambio, es decir no se generan acciones que permitan afirmar el aprendizaje de la organización con relación al cambio y replicarlo hacia otras áreas, nos comentaron que hace falta profundizar en el enfoque de gestión del cambio. Así mismo, otra dificultad identificada es sostenibilidad del cambio, en el sentido que el equipo de gestión del cambio constantemente busca generar mecanismos que permitan que el cambio continúe independientemente de las personas de la organización; sin embargo, esto se veía como un reto debido a que existían dificultades como la falta del cambio en áreas de la organización, lo cual denotaba un cambio heterogéneo y que muchas veces ocasionaba cuellos de botella. Esto va de la mano con lo mencionado por los expertos debido a que ellos también identifican como una principal dificultad a la sostenibilidad del cambio con la finalidad de que la organización no vuelva a su estado anterior (Flores, comunicación personal 13 de mayo; Chávez, comunicación personal 21 de mayo; Linares, comunicación personal 01 de junio); así mismo, otro reto identificado es la falta de entendimiento del cambio por parte de los colaboradores debido a que no creían que era necesario un cambio en la organización, es decir la resistencia al cambio que tiene la organización.

Por último, en la etapa de evaluación, la accesibilidad a los datos para realizar las mediciones del proceso de cambio es una dificultad identificada a partir de los hallazgos, debido

a que se encontraba dispersa a lo largo de diversas áreas de la organización. Otra de las dificultades identificadas es la falta de evaluación de la adopción cultural del cambio, debido a que no se evaluaba si el cambio realmente está impactando la mentalidad de las personas de la organización. Finalmente, otra de las dificultades identificadas es el temor de los empleados a ser evaluados, debido a que no existe una cultura dispuesta a escuchar para mejorar, sino, por el contrario, se buscaba culpar a alguien más por los errores que surgen.

Finalmente, a partir de los hallazgos obtenidos con relación al proceso de gestión del cambio, se concluyó que existe un efecto ocasionado por la pandemia surgida en marzo del 2020 a causa del COVID-19. En ese sentido, se identificó que, en la etapa de formulación, el efecto que tuvo la pandemia fue operativo, en el sentido que plantearon nuevas canales de comunicación digital, ya que la coyuntura no permite mantener reuniones físicas; sin embargo, las estrategias y objetivos del proceso de cambio no sufrieron modificaciones, ya que se consideró que la organización se encontraba antes de la pandemia encaminada hacia una transformación digital.

En la etapa de implementación, se identificó que existe un mayor nivel de comunicación frente a esta pandemia debido a la incertidumbre que genera entre los colaboradores. De igual manera, se identificó que existe un mayor entendimiento del cambio por parte de los colaboradores al poder reflexionar acerca de la importancia de la transformación digital frente a esta coyuntura, es así como se generó un mayor nivel de compromiso por parte de la organización a implementar el cambio. Otro efecto importante identificado es que la organización está siendo más incisiva en los planes de capacitación, permitiendo que más personas puedan acceder a sus plataformas en línea; así mismo, ha tomado conciencia de la importancia de la motivación denotando mayores esfuerzos por parte de los líderes a promover un mayor nivel de motivación frente al cambio.

Otro de los efectos identificados es la adopción de una nueva forma liderazgo en la organización, debido a que existe mayor confianza en la delegación de tareas por parte de los líderes. Así mismo, se identificó un mayor nivel de horizontalidad en la organización ya que las barreras físicas de reuniones han desaparecido, permitiendo un nivel de comunicación más fluido en una misma sala por parte de colaboradores y tomadores de decisiones, lo cual en el pasado no existía. De la misma manera, uno de los principales efectos identificados es la mayor disposición del cambio de cultura de la organización: la organización se encuentra abierta a adoptar nuevos comportamientos ante el entendimiento de la importancia del cambio y el compromiso planteados.

Por último, en la etapa de evaluación, se identificó que el efecto de la pandemia surgida en marzo del 2020 es operativo en el sentido que plantea nuevos canales de medición a través de

herramientas digitales; sin embargo, se ha generado una medición más constante de la organización a partir de las nuevas necesidades que han surgido por la coyuntura.



Figura 5 : Resumen de la interpretación de hallazgos



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El proceso de cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú se caracteriza por ser no-lineal y de aprendizaje continuo, es decir que la organización busca evaluar continuamente la situación organizacional para que a partir de estos resultados se reformule nuevas acciones. En base a ello, a continuación, se presentan las principales conclusiones del presente trabajo de investigación, las cuales han sido clasificadas en función a los objetivos y preguntas específicas planteadas para la presente investigación.

1.1. Actividades, herramientas y dificultades de la etapa de formulación del proceso de la gestión de cambio de Telefónica del Perú

- En cuanto a la etapa de formulación, en primer lugar, se identificó que el proceso de gestión del cambio es liderado por un equipo conformado por actores internos y apoyado por actores externos a la organización, tal como lo detalla Soriano (2016) en el modelo de gestión del cambio: las áreas de tecnología e información, transformación y recursos humanos por la parte interna; y consultoras por la parte externa.
- Así mismo, se identificó que la formulación del cambio responde a las actividades planteadas por el modelo, tales como la clarificación del cambio a través de un diagnóstico interno a la organización; y la conformación de una coalición directiva y red de agentes de cambio, identificando al CEO y Vicepresidentes como patrocinadores del cambio en Telefónica del Perú.
- Por otro lado, el plan de gestión del cambio contiene los componentes mencionados por Soriano (2016): visión, objetivos, estrategias e indicadores.
- Además, se identificó la existencia de una documentación formal de la planificación, sin embargo, esta solo cumple un rol para dar confianza a los altos mandos sobre los planes a seguir, debido a que el equipo considera que el proceso de cambio se caracteriza por ser un aprendizaje constante.
- Así mismo, se identificó que la organización gestiona las variables planteadas por el modelo de gestión: comunicación, motivación y capacitación, a través de planes de gestión.
- Sin embargo, se encontró que no existen indicadores formales para la gestión de la comunicación del cambio en la organización, variable importante dentro de un proceso de cambio tal como lo menciona Soriano (2016). Así como la falta de existencia de formalidad en los planes de capacitación para la organización.

- En cuanto a las herramientas de la etapa de formulación, se pudo identificar que la organización cuenta con talleres, workshops y reuniones, softwares que permiten el monitoreo del proceso de gestión del cambio a partir del planteamiento de OKR's. Estas herramientas se caracterizan por haber sido adaptadas a la manera de trabajar de la organización.
- Una de las dificultades mencionadas en la etapa de formulación fue el desconocimiento de la metodología de gestión del cambio, debido a que no existe un experto que lleve a la práctica la metodología de gestión del cambio.
- Otra dificultad que se observa es la incertidumbre ante el cambio por parte de la organización, debido a que no existe una guía certera para el cambio que implica una transformación digital ya que cada organización es distinta.
- Así mismo, otra dificultad identificada fue la falta de concentración de esfuerzos por parte del CEO ante el cambio, ya que al inicio la preocupación más importante era mejorar la rentabilidad de la organización.

1.2. Actividades y dificultades de la etapa de implementación del proceso de la gestión de Telefónica del Perú

- En cuanto a la etapa de implementación, se identificó que esta fue coherente con la planeación de la formulación del cambio, de manera que se llevaron a cabo las actividades mencionadas en el modelo de Soriano (2016).
- En ese sentido, se observa que el plan de comunicación mantiene un solo canal de comunicación y una periodicidad de dos meses; así mismo, el plan de motivación se caracteriza por plantear estrategias en torno al reconocimiento de logros de los colaboradores; mientras que la principal característica del plan de capacitación es la falta de estructura en la planificación de las estrategias de capacitación.
- Así mismo, se identificó que la etapa de implementación se caracteriza por ser un proceso bidireccional y retroalimentativo, tal como indica Soriano (2016), debido a que los hallazgos demuestran la existencia de un monitoreo por parte de la organización a las variables gestionadas en el proceso de cambio.
- De la misma manera, se observa que la organización tiene en consideración el ambiente dinámico en donde se desarrolla el cambio tal como lo detalla Soriano (2016), ya que se identificó la existencia de la reformulación y reimplementación de estrategias del proceso de gestión del cambio.

- Se identificó que la etapa de implementación es caracterizada como un aprendizaje constante por parte de la organización, en la cual prima la corrección continua de las estrategias formuladas en el proceso de gestión del cambio.
- Una de las principales dificultades mencionadas es la falta de solidificación del cambio, debido a que actualmente no se generan acciones que permitan arraigar el aprendizaje del cambio a la cultura organizacional de Telefónica del Perú.
- Otra de las dificultades mencionadas es la sostenibilidad del cambio, debido a que se busca generar mecanismos que permitan que el cambio continúe independientemente de las personas que lo lideren.
- Así mismo, otra de las dificultades observadas es el cambio parcial en áreas de la organización, lo cual genera cuellos de botella.
- La falta de entendimiento del cambio por parte de los colaboradores es otra dificultad mencionada por la organización debido a que no creían que era necesario un cambio.

1.3. Actividades y dificultades de la etapa de evaluación del proceso de la gestión cambio de Telefónica del Perú

- En cuanto a la etapa de evaluación, se identificó que existe una medición y revisión formal de indicadores del proceso de gestión del cambio a nivel de la alta dirección cada tres meses; sin embargo, no existe una formalidad en la estructura de medición en cada área de la organización.
- Del mismo modo, se observó la existencia de espacios de retroalimentación que permiten dar seguimiento a las variables gestionadas, excepto a la comunicación del cambio.
- Se identificó que no existe una culminación del proceso de cambio, debido a que este todavía no ha sido arraigado en la cultura organizacional. Además, se considera que la organización se encuentra en un sector de constante cambio para lo cual el proceso de cambio siempre será necesario.
- Una dificultad principal identificada en la etapa de evaluación es la falta de evaluación de la adopción cultural del cambio, pues no permitía observar un avance real en los comportamientos de las personas.
- Otra dificultad principal identificada es el temor de los empleados a la evaluación, debido a que no existe una cultura homogénea de escucha para la mejora continua.

1.4. Efecto ocasionado por la pandemia surgida en marzo del 2020 en el proceso de gestión del cambio de Telefónica del Perú

- A partir de los hallazgos, podemos concluir que el proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú sufrió efectos ocasionados por la nueva coyuntura planteada por la pandemia a lo largo de las distintas etapas estudiadas.
- En cuanto al efecto de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de formulación, se identificó que el efecto fue operativo, ya que se plantearon herramientas digitales de formulación frente a la nueva coyuntura; sin embargo, las estrategias y objetivos no sufrieron modificaciones.
- En la etapa de implementación, se identificó que el efecto de la pandemia surgida en marzo 2020 generó un mayor nivel de comunicación por parte de la alta dirección hacia la organización debido a la incertidumbre generada por la coyuntura.
- Así mismo, se identificó un mayor entendimiento del cambio por parte de los colaboradores, debido a que la coyuntura los ha hecho reflexionar acerca de la importancia del cambio necesario que debe generar para la adopción de la transformación digital. En ese sentido, se observó un mayor nivel de compromiso ante el cambio por parte de la organización.
- Por otro lado, la organización ha generado conciencia acerca de la importancia de la motivación frente al cambio, por lo que se plantea un mayor nivel de preocupación de los líderes. En ese sentido, se identificó la adopción de un nuevo liderazgo caracterizado por la confianza hacia los equipos de trabajo y la horizontalidad en las reuniones entre colaboradores y tomadores de decisiones.
- De la misma manera, uno de los principales efectos identificados es la mayor disposición del cambio de cultura de la organización, a partir la adopción de nuevos comportamientos y entendimiento de la importancia del cambio.
- En cuanto al efecto de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de evaluación, se identificó que el efecto fue operativo, debido a que se plantearon nuevos canales de medición a través de herramientas digitales manteniendo los indicadores de evaluación vigentes.
- No obstante, uno de los principales efectos en la etapa de evaluación es el aumento en el nivel de constancia de mediciones en la organización, esto debido a las nuevas necesidades y preocupaciones que han surgido con relación a la pandemia causada por el COVID-19.

2. Recomendaciones

En esta sección se presentan las recomendaciones divididas en dos categorías según el ámbito de aplicación.

2.1. Para Telefónica del Perú

- Se recomienda a la organización poder capacitarse o incorporar a una persona que sea experta en la metodología de gestión del cambio con la finalidad de poder tener una visión holística de todo el proceso de cambio y llevar a cabo actividades que plantean retos actualmente, tales como la evaluación de la adopción cultural y la solidificación del cambio en la cultura organizacional con la finalidad de avanzar en el cambio propuesto.
- Se recomienda a la organización generar un plan estructurado de capacitaciones por cada área de la organización tomando en cuenta las habilidades necesarias que requiere el cambio; así mismo, plantear un plan formal de comunicación informando sobre los objetivos e indicadores respecto al proceso de cambio dentro de la organización. De la misma manera, generar una estructura de medición por cada área que esté inmersa en el cambio para la transformación digital, con la finalidad de mantener un estándar y formalidad en el proceso de cambio.
- Se recomienda a la organización tomar en cuenta el análisis de los efectos causados por la pandemia del COVID-19 en el proceso de gestión del cambio indicados en el acápite previo, tales como el mayor nivel de comunicación por parte de la alta dirección, el mayor entendimiento del cambio por parte de los colaboradores y la mayor disposición del cambio de cultura en la organización; de manera que puedan ser utilizados como palancas de cambio frente al proceso que se está buscando implementar en Telefónica del Perú.

2.2. Para futuras investigaciones

- Se recomienda realizar mayores investigaciones sobre la transformación digital en el Perú, específicamente con el enfoque de gestión del cambio en diversos sectores, con la finalidad de obtener información que permita realizar investigaciones intersectoriales y enriquecer la literatura frente a este tópico contemporáneo.
- Se recomienda a investigadores que cuenten con más recursos financieros y de tiempo, utilizar un enfoque cuantitativo que permita generalizar los resultados para permitir realizar comparaciones entre distintos procesos de transformación digital.
- Así mismo, se recomienda que estudios posteriores analicen el cambio en la cultura organizacional y aquellos aspectos que hacen posible que se genere una adopción cultural frente al cambio planteado por la transformación digital en una organización.

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9–24. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- Aetecno. (2019). Conozca los avances de la transformación digital en los grandes mercados de la región. *Aetecno*. Recuperado de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/conozca-los-avances-de-la-transformacion-digital-en-los-grandes-mercados-de-la-region>
- Archanco, R., & Vergara, H. (2017). *La guía ejecutiva para la Transformación Digital: 7 pilares para superar el reto digital* (Smashwords Edition, ed.). Recuperado de <https://docplayer.es/94251609-La-guia-ejecutiva-para-la-transformacion-digital-7-pilares-para-superar-el-reto-digital.html>
- Arenas, F. (2005). *Metodologías Clásicas de Gestión del Cambio*. Chile: Universidad de Chile.
- Ashkenas, R. (2013). Change Management Needs to Change. *Harvard Business Review*.
- Bayá, J. (2019). Transformación Digital, oportunidades en América Latina. *Canal AR*. Recuperado de <https://www.canal-ar.com.ar/27910-Transformacion-Digital-opportunidades-en-America-Latina.html>
- Bocanegra, R., & Guerrero, R. (2019). *La gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en las empresas del sector bancario del Perú* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19, 151–166. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819026011.pdf>
- Chiu, A., & Reyes, D. (2019). *La Transformación Digital de Once Empresas en el Perú*. Lima, Perú: Conecta
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14th ed.). México D.F, México: Pearson Educación
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 (2020). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>
- EAE Business School. (s/f). *¿Qué es y cómo se mide la transformación digital de una empresa?* Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-y-como-se-mide-la-madurez-digital-de-una-empresa>
- Elizundia, M. (2012). Factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa. *Anáhuac Journal: Business and Economics*, 12(1), 53-75.
- Everis. (2019). *Transformación Digital en el Perú*. Recuperado de <https://arquitecturaibm.com/wp-content/uploads/2019/06/transformacion-digital-en-el-peru-everis-utec.pdf>

- EY (2020). *El camino hacia la madurez digital en el Perú*. Recuperado de <https://www.ey.com/pe/es/issues/ey-madurez-digital-en-peru>
- Gestión (09 de enero del 2019). Telefónica realizó cambios organizacionales con el fin de asegurar su transformación digital. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/telefonica-realizo-cambios-organizacionales-asegurar-transformacion-digital-255209-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (01 de junio del 2020). CADE Digital 2020: la pandemia del COVID-19 ha acelerado la transformación digital cinco años. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-peru-cade-digital-2020-la-pandemia-ha-adelantado-la-transformacion-digital-cinco-anos-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Glue. (2019). *Transformación Digital en América Latina*. Recuperado de <http://glue.com.ar/encuesta/glue.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (10th ed). México D.F, México: McGraw-Hill
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica*. México D.F, México: Cengage Learning
- IDC. (2019). *Everis Agile: Estudio de la Agilidad en América Latina por IDC*. Recuperado de <https://www.everisnewhumanera.com/estudioagileesp>
- Ismail, M., Khater, M., & Zaki, M. (2017). *Digital Business Transformation and Strategy: What do We Know So Far?* Recuperado de https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/MonthlyPapers/2017NovPaper_Mariam.pdf
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Pearson
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Norma
- Kotter, J. (2001). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review* (ed.), *Gestión del Cambio*, 7-20.
- Laboratoria. (2019). *Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio*. Recuperado de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2994420/Laboratoria_ebook_transformación digital y los 5 motores del cambio.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2994420/Laboratoria_ebook_transformación%20digital%20y%20los%205%20motores%20del%20cambio.pdf)
- Little, J. (2014). *Lean change management: Innovative practices for managing organizational change*. Happy Melly Express
- Massó, J. M., & Santos, P. (2016). Hacia una nueva realidad transformada. *Uno*, 29–30. Recuperado de <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>
- McKinsey & Company (2018). *Unlocking success in digital transformations*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Ou%20Insights/Unlocking%20success%20in%20digital%20transformations/Unlocking-success-in-digital-transformations.pdf>

- McKinsey Global Institute (2019). *Navigating a World of Disruption*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Innovation/Navigation%20a%20world%20of%20disruption/MGI-Briefing-note-Navigating-a-world-of-disruption-Jan-2019.ashx>
- McKinsey & Company (2020). *The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/The%20COVID%2019%20recovery%20will%20be%20digital%20A%20plan%20for%20the%20first%2090%20days/The-COVID-19-recovery-will-be-digital-A-plan-for-the-first-90-days-vF.pdf>
- Ministerio de Salud (2020). *Conoce qué es el coronavirus COVID-19*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/campañas/699-conoce-que-es-el-coronavirus-covid-19>
- Muñoz, R. (2016). *Transformación digital: Impacto en el líder del futuro*. Recuperado de https://www.usmp.edu.pe/vision2016/pdf/materiales/Transformacion_digital.pdf
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú
- PwC (2020). *COVID-19 and the telecommunications industry*. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/coronavirus-telecommunication-impact.html>
- Real Time Management. (2019). *Encuesta de Transformación Digital: Informe 2019*. Recuperado de https://rtm.com.pe/wp-content/uploads/2019/10/Transformacion-Digital-2019_vfinal.pdf
- Real Time Management. (2020). *Retos Empresariales al 2023*. Recuperado de <https://rtm.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Retos-Empresariales-al-2023-v2-COVID-19.pdf>
- Rothwell, W., Stravos, J., & Sullivan, R. (2015). Measurement to Determine the Return on Change Management. In John Wiley and Sons Inc (Ed.), *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change* (4th ed., pp. 211–219). New Jersey: Wiley
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162–171. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>
- Soriano, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360: Revista de Ciencias de La Gestión*, 1, 38–86. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870>
- Stewart, B., Khari, A., & Schatz, R. (2015). Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity in Higher Education. In *Managing in a VUCA World* (pp. 241–250).
- Telefónica del Perú. (2020). *Acerca de Telefónica*. Recuperado de <https://www.telefonica.com.pe/es/acerca-de-telefonica>

- Turchi, P. (2018). The Digital Transformation Pyramid: A Business-driven Approach for Corporate Initiatives. *The Digital Transformation People*. Recuperado de <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation/digital-transformation-pyramid-business-driven-approach-corporate-initiatives/>
- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital Transformation: Conceptual Framework. *Contemporary Issues In Business, Management and Economics Eengineering*, 720–727. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Jelena_Titko/publication/333066242_Digital_transformation_conceptual_framework/links/5d5e4f7892851c37637155c6/Digital-transformation-conceptual-framework.pdf
- Wischnevsky, J. D. (2004). Change as the wind change: The impact of organizational transformation on firm survival in a shifting environment. *Organizational Analysis*, 361–377. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=0c7dc3ad-1fca-45ff-ae7b-e711736f9474%40pdc-v-sessmgr06>
- Xertica. (2018). *Estado de la transformación digital en Latinoamérica*. Recuperado de <http://static.hsbnoticias.com/sites/default/files/documents/2018/07/xertica-estado-de-la-transformacio-n-digital-en-latinoame-rica.pdf>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

ANEXO A: Matriz de Consistencia de la investigación

Tabla A1: Matriz de Consistencia

Planteamiento del Problema de Investigación
<p>El sector de telecomunicaciones es la industria con mayor nivel de madurez respecto a la transformación digital en el Perú (Laboratoria, 2019; EY, 2020; Real Time Management, 2019); actualmente, se encuentra gestionando el cambio organizacional con el fin de poder cerrar la brecha entre el estado actual de la organización y el deseado en base a lo requerido por la transformación digital (Everis, 2019; Soriano 2016). Sin embargo, a pesar de la relevancia empírica del tema (Chiu & Reyes, 201; Ismail, Khater & Zaki, 2017; Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009), existe una ausencia de investigaciones académicas nacionales que relacionen la gestión del cambio y la transformación digital aplicado a los sectores con mayor madurez en este contexto de cambio. Así, a pesar de la relevancia de la gestión del cambio para la transformación digital, el vacío de literatura académica y la existencia de diversos modelos de la gestión del cambio determinan la relevancia y justificación del presente estudio en la empresa líder del sector telecomunicaciones: Telefónica del Perú (Bocanegra & Guerrero, 2019), tomando en cuenta el efecto de una variable contemporánea como lo es la pandemia surgida en marzo del 2020 a causa del COVID-19.</p>
Objetivo general
<p>El objetivo general de esta investigación es analizar el proceso de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital de Telefónica del Perú durante la pandemia de marzo del 2020.</p>
Metodología
<p>Enfoque- La investigación tiene un enfoque cualitativo, en este enfoque el uso de instrumentos de medición es abierto e interactivo lo cual permite una comprensión más profunda del fenómeno a investigar (Ponce & Pasco, 2018). En esa línea, para la presente investigación se recolectará y analizará a profundidad datos de carácter no numérico con el fin de poder analizar el proceso de la gestión de cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú.</p>
<p>Alcance. - Para la siguiente investigación se empleará un alcance descriptivo debido a que en este se busca describir fenómenos, especificar sus propiedades y características, así como sus manifestaciones y dimensiones (Hernández et al., 2010; Ponce & Pasco, 2018). Así, se pretende analizar en detalle las actividades, herramientas y dificultades de cada una de las etapas del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital de Telefónica del Perú, así como también los posibles efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en cada una de las etapas de este proceso.</p>
<p>Estrategia general. - La estrategia general de la presente investigación es el estudio de caso único la cual consta de una selección intencional por parte de los investigadores. Esta elección se determinará en función al potencial de aprendizaje del sujeto a estudiar en la cual se espera que la data a obtener sea crítica y reveladora de manera que genere profundizar en base a una teoría o hipótesis (Yin citado en Hernández et al., 2010). El sujeto elegido para el estudio de caso único es Telefónica del Perú, empresa líder del sector telecomunicaciones. Esta industria es la que presenta el mayor nivel de madurez digital en nuestro país por lo cual estudiar a esta organización resulta ser un caso representativo del tema. De esa manera, Telefónica del Perú es una de las primeras organizaciones peruanas en gestionar el cambio para la transformación digital de manera estratégica y holística para toda la organización. En ese sentido, se espera que el análisis del proceso de la gestión del cambio obtenido de esta investigación sea crítica, reveladora y con gran potencial de aprendizaje para el sector y aquellas empresas interesada en la transformación digital de sus organizaciones.</p>

Tabla A1: Matriz de Consistencia (continuación)

Pregunta	Objetivo	Variables de Investigación
<p>Pregunta General ¿Cómo es el proceso de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital de Telefónica del Perú durante la pandemia surgida en marzo del 2020?</p>	<p>Objetivo General Analizar el proceso de la Gestión del Cambio para la Transformación Digital de Telefónica del Perú durante la pandemia surgida en marzo del 2020.</p>	<p>Las principales variables de esta investigación son las siguientes:</p> <p>Formulación del proceso de cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de la gestión de la transición - Clarificación del cambio - Red de agentes de cambio - Palancas de cambio - Plan de gestión del cambio - Plan de comunicación - Plan de motivación - Plan de capacitación - Dificultades de la formulación del proceso de cambio - Efecto de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la formulación del proceso de cambio
<p>Preguntas específicas</p> <p>a) ¿Cuáles son las actividades, herramientas y dificultades de la etapa de Formulación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú?</p> <p>b) ¿Cuál ha sido el efecto ocasionado por la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Formulación del proceso de la gestión del cambio?</p> <p>c) ¿Cuáles son las actividades y dificultades de la etapa de Implementación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú?</p> <p>d) ¿Cuál ha sido el efecto de ocasionado por la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Formulación del proceso de la gestión del cambio?</p> <p>e) ¿Cuáles son las actividades y dificultades de la etapa de evaluación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú?</p> <p>f) ¿Cuál ha sido el efecto por la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Formulación del proceso de la gestión del cambio?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a) Analizar las actividades, herramientas, dificultades y efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Formulación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú.</p> <p>c) Analizar las actividades, dificultades y efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Implementación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú.</p> <p>e) Analizar las actividades, dificultades y efectos de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la etapa de Evaluación del proceso de la gestión del cambio en Telefónica del Perú.</p>	<p>Implementación del proceso de cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Despliegue de la coalición directiva y red de agentes de cambio - Ejecución del plan de gestión del cambio - Medición y análisis parcial del plan de gestión del cambio - Reformulación del plan de gestión del cambio y reimplementación - Dificultades de la implementación del proceso de cambio - Efecto de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la implementación del proceso de cambio <p>Evaluación del proceso de cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medición de indicadores del proceso de cambio - Retroalimentación en el proceso de cambio - Culminación del proceso de cambio - Dificultades de la evaluación del proceso de cambio - Efecto de la pandemia surgida en marzo del 2020 en la evaluación del proceso de cambio

ANEXO B: Guía de Entrevistas a Expertos

Buenos días / tardes.

Somos estudiantes de la PUCP y nos encontramos realizando nuestra tesis sobre el proceso de gestión del cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020 en Telefónica del Perú. Quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista de antemano.

Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos. Antes de iniciar la entrevista necesitamos que nos otorgue su consentimiento para poder hacer uso de la información que nos brinde y para registrar la entrevista en audio. Si está de acuerdo, le agradecemos completar el consentimiento informado en el Anexo C.

El objetivo de esta entrevista es conocer sus percepciones y experiencias sobre el proceso de la Gestión del Cambio en grandes empresas que buscan la transformación digital en sus organizaciones, así como sus etapas, actividades, herramientas, beneficios y las dificultades que podrían surgir. Agradecemos de antemano su colaboración con esta entrevista programada para la duración de 1 hora.

1. ¿Cómo se gestionan los cambios en una organización que busca la transformación digital?
2. ¿Qué beneficios considera que aporta el proceso de la gestión del cambio a una organización que busca la transformación digital?
3. Según su experiencia ¿Qué variables son las más importantes dentro de un proceso de cambio?

Formulación

4. ¿Qué actividades considera que son necesarias realizar en la formulación del cambio en una organización?
5. Al realizar un proceso de cambio ¿Quiénes se encargan de liderar un proceso de cambio en el proceso? ¿Cuál es el valor que estos aportan al proceso de cambio?
6. ¿Cuál es la importancia para las empresas de realizar un diagnóstico de la situación organizacional?
7. ¿Cómo se transmite la importancia del cambio al resto de la organización?
8. ¿Considera que las empresas realizan una planificación estratégica dentro de la gestión del cambio?

9. ¿Qué herramientas cree que la empresa utiliza para la formulación del cambio? ¿Cuáles considera que son los que más se utilizan y para qué actividad?
10. ¿Cuáles considera que son las dificultades que deben enfrentar las empresas en la formulación del proceso de cambio?

Implementación

11. ¿Cómo se lleva a cabo la implementación en el proceso de cambio?
12. ¿Cada cuánto tiempo considera que se deberían evaluar las estrategias implementadas? ¿Por qué? ¿Qué considera que se debería de hacer con los resultados obtenidos?
13. ¿Cuáles considera que son las dificultades que deben enfrentar las empresas en la implementación del proceso de cambio?

Evaluación

14. ¿Cómo considera que se evalúa un proceso de cambio?
15. ¿Cuáles considera que son las dificultades que deben enfrentar las empresas en la evaluación del proceso de cambio?
16. Según su experiencia, ¿Cuándo se considera que un proceso de cambio ha culminado? ¿Qué actividades se deben realizar luego que el proceso culmine?

Efecto de la pandemia surgida en marzo del 2020

17. ¿Considera que la pandemia causada por el COVID-19 ayudará o dificultará a las empresas para seguir con los procesos de cambio hacia la transformación digital? ¿Cómo?
18. ¿Cómo considera que el proceso de la gestión del cambio en las empresas se ha podido ver afectada por la coyuntura actual de la pandemia causada por el COVID-19?
19. ¿Cuáles considera que han sido las acciones necesarias que ha tenido que tomar la organización para continuar con el proceso de cambio?

Muchas Gracias.

ANEXO C: Guía de Entrevistas a Empresa

Buenos días / tardes / noches

Mi nombre es Rosa Bocanegra Machaca y junto con mi compañero Renzo Guerrero Rojas, somos estudiantes de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Juntos estamos elaborando nuestra tesis para obtener nuestro título profesional, nos encontramos realizando un estudio sobre el proceso de gestión del cambio para la Transformación Digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020 en Telefónica del Perú. Quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista de antemano. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos.

Antes de iniciar la entrevista necesitamos que nos otorgue su consentimiento para poder hacer uso de la información que nos brinde y para registrar la entrevista en audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos completar el Anexo D.

Hemos acudido a usted el día de hoy debido a que conocemos su rol estratégico dentro del proceso de gestión del cambio para la Transformación Digital en Telefónica del Perú cómo [rol].

El objetivo de esta entrevista es conocer cómo se lleva a cabo el proceso de gestión del cambio para la transformación digital en su organización, así como sus características, las dificultades que surgieron y los efectos de este ante la coyuntura del COVID 19. La estructura de la entrevista está dividida en preguntas por cada una de las etapas del proceso de gestión del cambio: formulación, implementación y evaluación.

Introducción

- ¿Cómo se gestiona el cambio en Telefónica del Perú?
- ¿Podría contarnos acerca del rol que tiene en el proceso de cambio para la transformación digital en Telefónica del Perú?
- ¿Cuáles son los componentes clave para el proceso del cambio?

Formulación

1. ¿Cómo inició el cambio en Telefónica del Perú? ¿Cuál fue su objetivo?
2. ¿Cómo contribuyó el equipo que lideró el proceso de cambio?
3. ¿Cómo se identificaron las dimensiones en las cuales la organización debía cambiar?
4. ¿De qué manera se buscó que el cambio llegue a toda la organización?

5. ¿De qué manera se identificaron aquellos factores que podían apoyar u obstaculizar el cambio en la organización? ¿Qué hicieron con ellos?
6. ¿Qué herramientas se utilizaron para la planificación estratégica del proceso de cambio?
7. ¿Cómo se llevó a cabo la comunicación del cambio hacia la organización?
8. ¿De qué manera se planteó mantener comprometidas y motivadas a las personas que fueron parte del proceso de cambio?
9. ¿Cómo se logró que las personas de la organización cuenten con las habilidades y capacidades necesarias para lograr el cambio?
10. ¿Cuáles considera que fueron los principales retos que tuvieron que afrontar durante la formulación del proceso de cambio?

Implementación

11. ¿Cómo se llevó a cabo la implementación de proceso de cambio?
12. ¿Qué aspectos de la organización se vieron influenciados por la implementación del cambio?
13. ¿Cómo se realizó el seguimiento durante la implementación del proceso de cambio?
14. ¿Cuáles considera que fueron los principales retos que tuvieron que afrontar durante la implementación del cambio?

Evaluación

15. ¿Cómo se evalúa el proceso de cambio?
16. ¿De qué manera los resultados obtenidos contribuyen al proceso de cambio?
17. ¿Cuáles considera que fueron los principales retos que tuvieron que afrontar durante la evaluación del cambio?
18. ¿Considera que el proceso de cambio de Telefónica del Perú culminó?

Efecto de la pandemia surgida en marzo del 2020

19. Tomando en consideración la coyuntura nacional debido a la pandemia del COVID-19 ¿De qué manera el proceso de cambio se vio afectado?
20. ¿Qué estrategias se tomaron en consideración para el proceso de la gestión del cambio a partir de esta coyuntura?
21. ¿Qué se espera para el proceso de cambio luego de atravesar la coyuntura actual?

ANEXO D: Diccionario de códigos

Tabla D1: Diccionario de Códigos

Código	Variable
CEGT	Capacidades del equipo de la gestión de la transición
NLEG	Nivel de liderazgo del equipo de la gestión de la transición
MIOE	Miembros internos de la organización del equipo de la gestión de la transición
MEOE	Miembros externos de la organización del equipo de la gestión de la transición
NMEG	Número de miembros del equipo de la gestión de la transición
ASAC	Apoyar en la selección de agentes de cambio
ALC	Asegurar los comportamientos
CAE	Coordinar y alinear estrategias
ECC	Establecer el contexto del cambio
FRA	Facilitar recursos adecuados
FAO	Facilitar orientación
RLP	Repensar los procesos
INGC	Iniciar el proceso de la gestión del cambio
DBG	Definición de la brecha a gestionar
DLB	Definición de la línea base
AEPR	Identificación de actividades que exigen pocos recursos pero puede generar grandes impactos sobre el desempeño
ICPC	Identificación de conocimiento de información previo al cambio
IFIP	Identificación de factores que ejercen influencia positiva en romper el status quo
INCO	Identificación del nivel de competitividad de la organización
IDOC	Identificación de la disposición de la organización para el cambio
IPCO	Identificación de personas clave en la organización
IVLC	Identificación de variables organizacionales que limitan la capacidad de cambio
TDO	Talleres para el diagnóstico organizacional
PIGG	Patrocinador iniciante: Gerente general
PSV	Patrocinador sostenedor: Vicepresidentes
MOEJ	Miembros de la organización en la estructura jerárquica
RDC	Representación del cambio
GDC	Generación de compromiso
IAP	Influencia al personal
LAC	Liderazgo ante el cambio
GDM	Generación de motivación
PAI	Participación integradora
TDAC	Toma de decisiones ante el cambio
IDBO	Identificación de barreras organizacionales
JDBO	Jerarquización de barreras organizacionales
MDBO	Monitoreo de barreras organizacionales
VPGC	Visión del plan de gestión cambio
OPGC	Objetivos del plan de gestión del cambio
EPGC	Estrategias del plan de gestión de cambio
IPGC	Indicadores del plan de gestión del cambio

Tabla D1: Diccionario de Códigos (continuación)

Código	Variable
DPGC	Documentación de plan de gestión del cambio
PCON	Planificación constante
FRC	Frecuencia de comunicación
ESC	Estilo de comunicación
MECD	Medios de comunicación disponibles
IPC	Indicadores del plan de comunicación
APC	Agenda del plan de comunicación
EDH	Estrategias de desarrollo humano
ERL	Estrategias de reconocimiento de logros
IPM	Indicadores del plan de motivación
IMGC	Importancia de la motivación en la gestión del cambio
MPCC	Generación de motivación en los planes de comunicación y capacitación
EXC	Existencia de capacitaciones
IPCA	Indicadores del plan de capacitación
ICN	Identificación de capacidades necesarias
IHN	Identificación de habilidades necesarias
FPC	Formalidad de plan de capacitación
HFJ	Jira
HFO	OKR
HFPP	Pi Planning
HFPC	Pizarra
HFR	Reuniones
DMGC	Desconocimiento de la metodología de gestión del cambio
FEPI	Falta de concentración de esfuerzos del patrocinador iniciante
FMAO	Falta de mentalidad ágil en la organización
FTOC	Falta de tiempo de la organización para la reflexión del cambio
IAC	Incertidumbre ante el cambio
LPPC	Limitación de presupuesto para el proceso de cambio
RACE	Despliegue de la red de agentes de cambio en la estructura jerárquica
RCDE	Respaldo de la coalición directiva a las estrategias
CDC	Canales de comunicación
MDC	Mensaje de comunicación
PDC	Periodicidad de comunicación
CNP	Capacitación no planificada
DDC	Desarrollo de capacidades
DDH	Desarrollo de habilidades
EEDH	Ejecución de estrategias de desarrollo humano
EIE	Estrategia de integración del equipo
ESRL	Estrategia de reconocimiento de logros
MOEC	Monitoreo de estrategias de cambio
MODC	Monitoreo de comunicación
MODM	Monitoreo de capacitaciones
MDCA	Monitoreo de motivación

Tabla D1: Diccionario de Códigos (continuación)

Código	Variable
RRGC	Reformulación y reimplementación de gestión de cambio
RRCO	Reformulación y reimplementación de comunicación
RRCA	Reformulación y reimplementación de capacitación
RRMO	Reformulación y reimplementación de motivación
CODC	Complejidad del cambio
EER	Enfoque excesivo en resultados
FCAC	Falta de compromiso de la organización ante el cambio
FEC	Falta de entendimiento del cambio
FSC	Falta de solidificación de cambio
FCAO	Falta del cambio en áreas de la organización
MAC	Miedo ante el cambio
SOAC	Sostenibilidad del cambio
EFMI	Existencia de formalidad en la medición de indicadores
PMI	Periodicidad de medición de indicadores
MDP	Medición de performance
MDR	Medición de resultados
ERMI	Exposición de los resultados de la medición de indicadores
INPC	Incertidumbre de la culminación del proceso de cambio
SCCO	Solidificación del cambio en la cultura organizacional
PCGC	Proceso continuo de la gestión del cambio
MFEC	Modificación de las funciones del equipo de la transición
EXER	Existencia de espacios de retroalimentación
RPM	Retroalimentación del plan de motivación
RPC	Retroalimentación del plan de capacitación
ACPC	Aprendizaje continuo en el proceso de cambio
AAD	Accesibilidad a la data
FEAC	Falta de evaluación de la adopción cultural
TEAE	Temor de los empleados a la evaluación
COAC	Cambio operativo ante el COVID-19
NCFC	Nuevas conversaciones frente al cambio ante el COVID-19
NHAC	Nuevas herramientas de formulación ante el COVID-19
CPGC	Continuidad del plan de gestión del cambio ante el COVID-19
NCC	Nuevos canales de comunicación ante el COVID-19
MNC	Mayor nivel de comunicación del cambio ante el COVID-19
CAEC	Capacitación ante el COVID-19
MAEC	Motivación ante el COVID-19
MEC	Mayor entendimiento del cambio ante el COVID-19
MCC	Mayor compromiso con el cambio ante el COVID-19
ADLC	Adaptación de liderazgo ante el COVID-19
MHO	Mayor horizontalidad en la organización ante el COVID-19
MDCC	Mayor disposición del cambio de cultura ante el COVID-19
NCM	Nuevos canales de medición ante el COVID-19
MNM	Mayor nivel de medición ante el COVID-19

ANEXO E: Variables y su relación con las áreas temáticas de la investigación

Figura E1: Variables y su relación con las áreas temáticas de la investigación

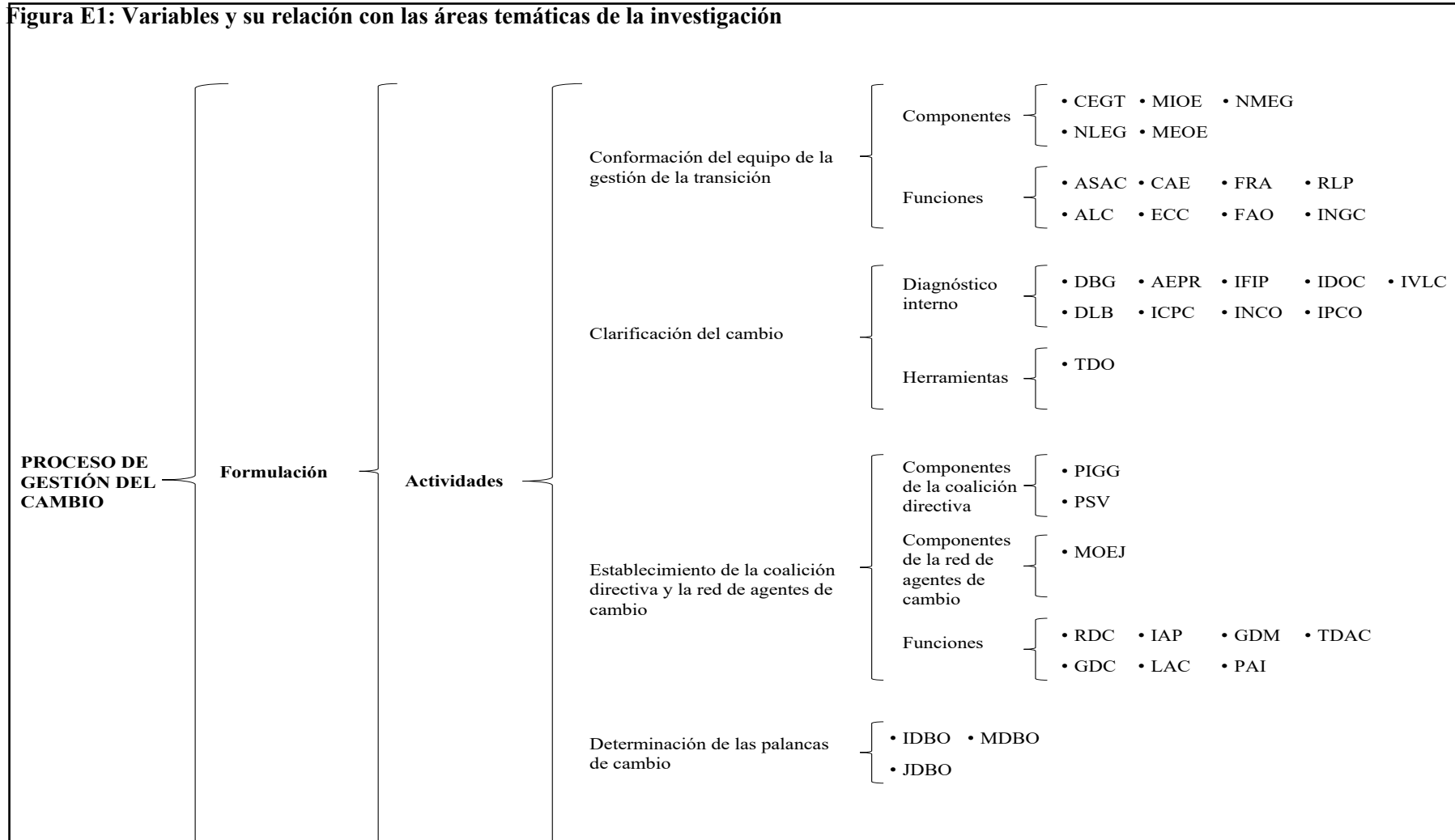


Figura E1: Variables y su relación con las áreas temáticas de la investigación (continuación)

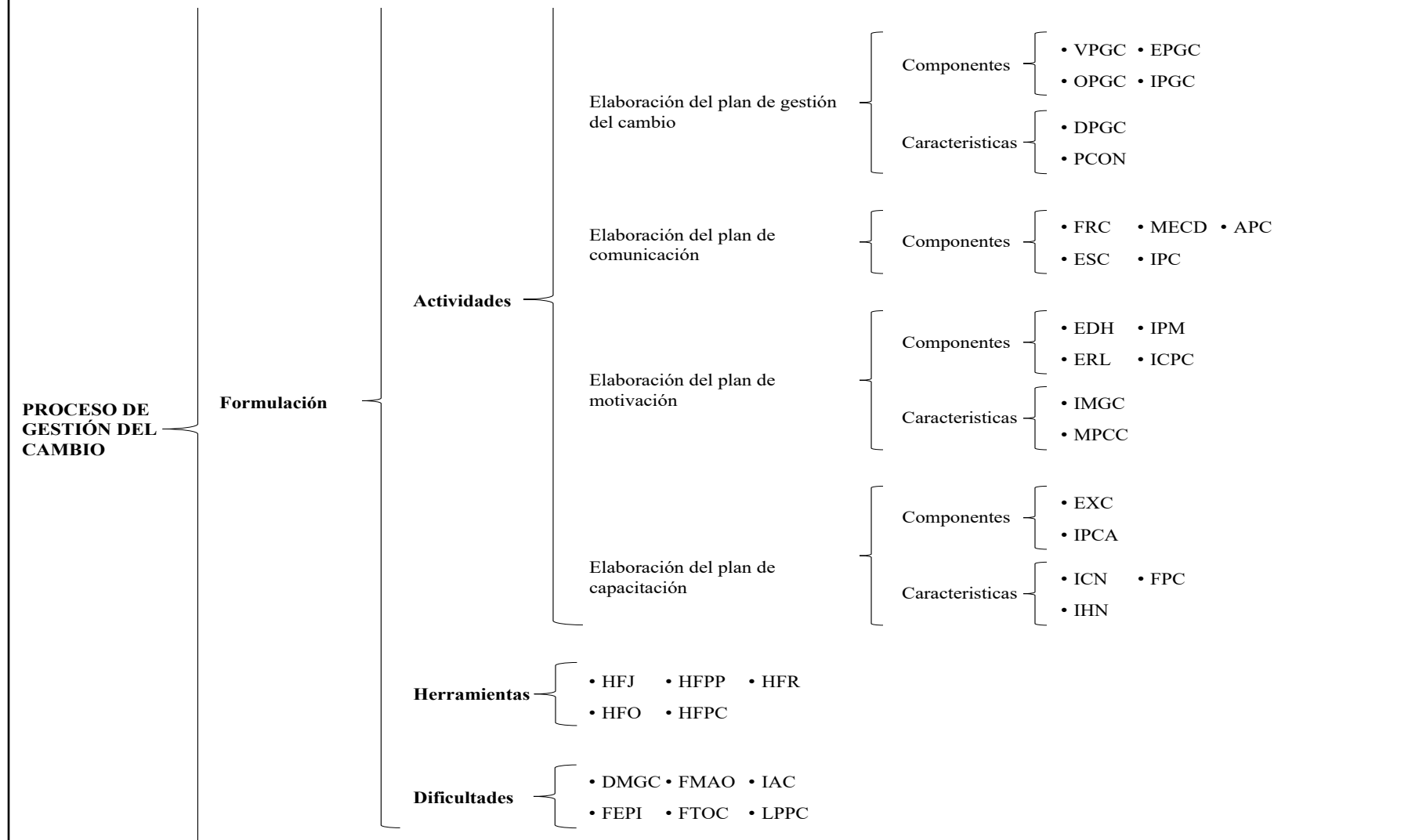


Figura E1: Variables y su relación con las áreas temáticas de la investigación (continuación)

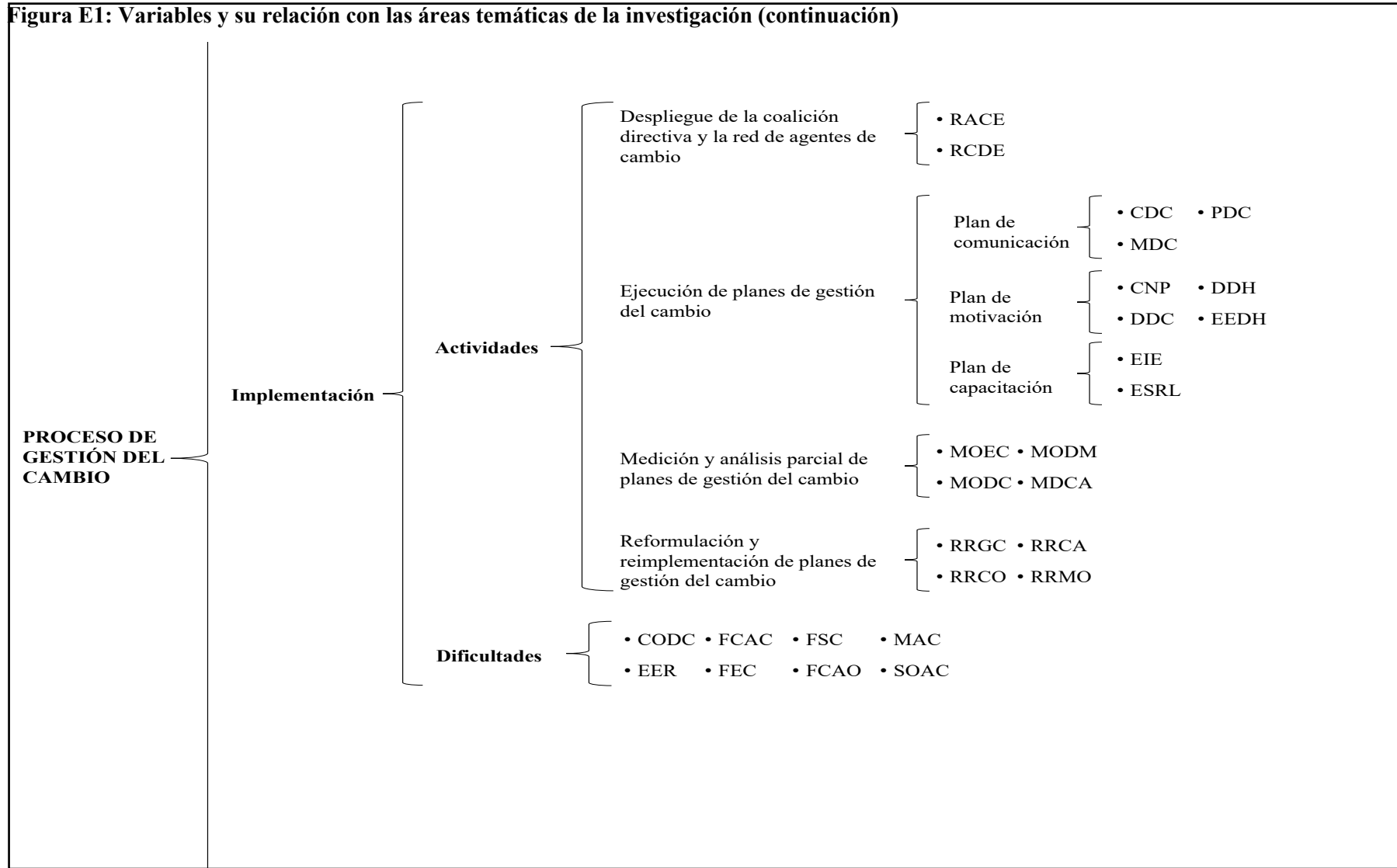
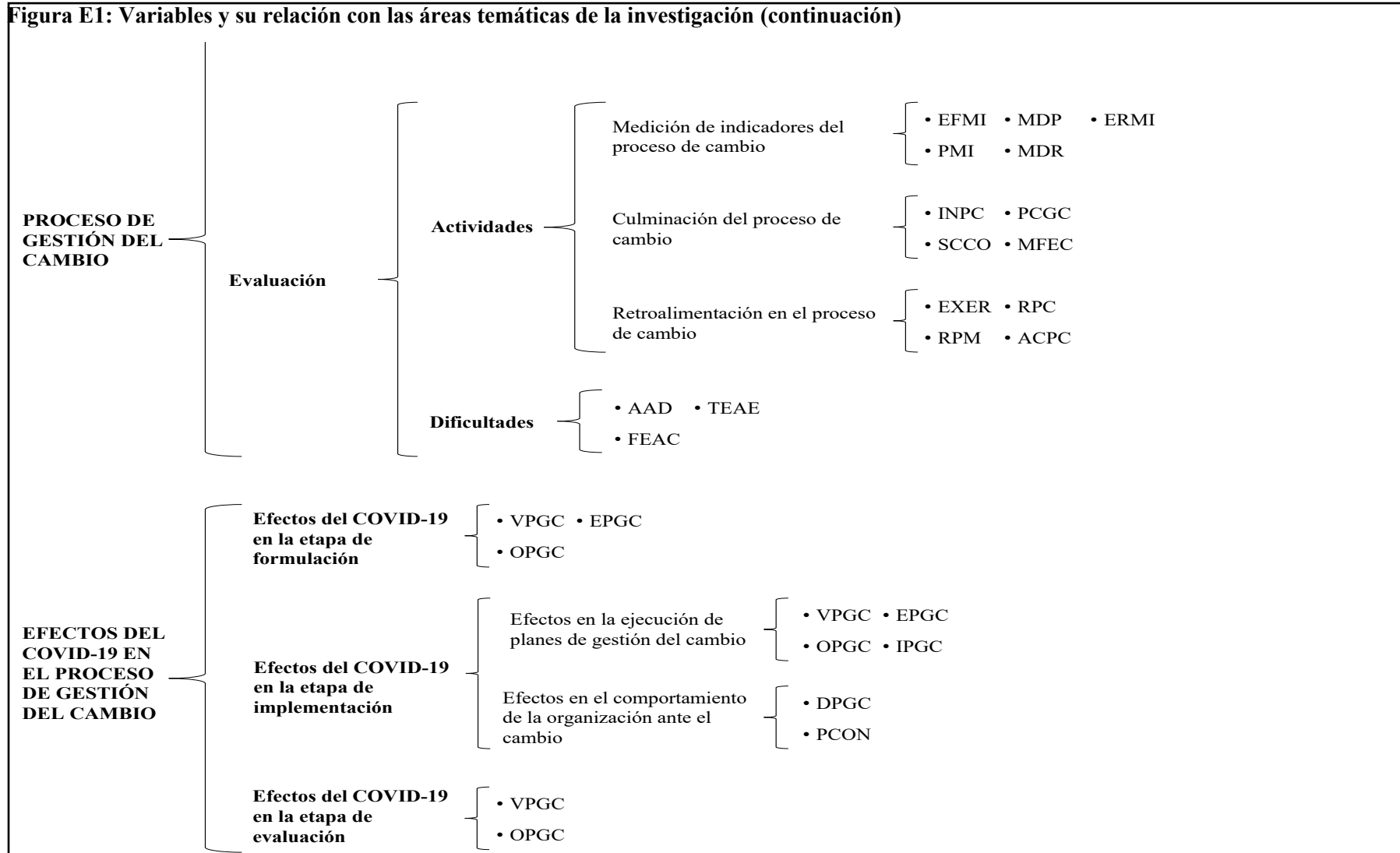


Figura E1: Variables y su relación con las áreas temáticas de la investigación (continuación)



ANEXO F: Distribución de códigos por familia

Tabla F1: Distribución de códigos por familia

Familia de códigos
UH: TESIS – AGCTD File: [C:\Users\Rosa\Desktop\Tesis\Análisis de Tesis. Edited by: Rosa Bocanegra Date Time: 2020 – 07 – 20 19:45:20
Familia de código: Componentes del equipo de la gestión de la transición Códigos (5): [CEGT] [NLEG] [MIOE] [MEOE] [NMEG] Cita(s): 31
Familia de código: Funciones del equipo de la gestión de la transición Códigos (8): [ASAC] [ALC] [CAE] [ECC] [FRA] [FAO] [RLP] [INGC] Cita(s): 22
Familia de código: Elaboración del diagnóstico interno de la organización Códigos (9): [DBG] [DLB] [AEPR] [ICPC] [IFIP] [INCO] [IDOC] [IPCO] [IVLC] Cita(s): 22
Familia de código: Herramientas de la elaboración del diagnóstico organizacional Códigos (1): [TDO] Cita(s): 2
Familia de código: Componentes de la coalición directiva Códigos (2): [PIGG][PSV] Cita(s): 9
Familia de código: Componentes de la red de agentes de cambio Códigos (1): [MOEJ] Cita(s): 10
Familia de código: Funciones de la coalición directiva y la red de agentes de cambio Códigos (7): [RDC] [GDC] [IAP] [LAC] [GDM] [PAI] [TDAC] Cita(s): 25

Tabla F1: Distribución de códigos por familia (continuación)

Familia de códigos
Familia de código: Determinación de las palancas de cambio Códigos (3): [IDBO] [JDBO] [MDBO] Cita(s): 17
Familia de código: Componentes del plan de gestión del cambio Códigos (4): [VPGC] [OPGC] [EPGC] [IPGC] Cita(s): 20
Familia de código: Características del plan de gestión del cambio Códigos (2): [DPGC] [PCON] Cita(s): 6
Familia de código: Componentes del plan de comunicación Códigos (5): [FRC] [ESC] [MECD] [IPC] [APC] Cita(s): 15
Familia de código: Componentes del plan de motivación Códigos (3): [EDH] [ERL] [IPM] Cita(s): 3
Familia de código: Características del plan de motivación Códigos (2): [IMGC] [MPCC] Cita(s): 3
Familia de código: Componentes del plan de capacitación Códigos (2): [EXC] [IPCA] Cita(s): 5
Familia de código: Características del plan de capacitación Códigos (3): [ICN] [IHN] [FPC] Cita(s): 8
Familia de código: Herramientas de la Formulación Códigos (5): [HFJ] [HFO] [HFPP] [HFPC] [HFR] Cita(s): 5

Tabla F1: Distribución de códigos por familia (continuación)

Familia de códigos
Familia de código: Dificultades de Formulación Códigos (6): [DMGC] [FEPI] [FMAO] [FTOC] [IAC] [LPPC] Cita(s): 25
Familia de código: Despliegue de la coalición directiva y red de agentes de cambio Códigos (2): [RACE] [RCDE] Cita(s): 7
Familia de código: Ejecución de plan de comunicación Códigos (3): [CDC] [MDC] [PDC] Cita(s): 11
Familia de código: Ejecución de plan de capacitación Códigos (4): [CNP] [DDC] [DDH] [EEDH] Cita(s): 22
Familia de código: Ejecución de plan de motivación Códigos (2): [EIE] [ESRL] Cita(s): 10
Familia de código: Medición y análisis parcial de planes de gestión del cambio Códigos (4): [MOEC] [MODC] [MODM] [MDCA] Cita(s): 12
Familia de código: Reformulación y reimplementación de planes de gestión del cambio Códigos (4): [RRGC] [RRCO] [RRCA] [RRMO] Cita(s): 15
Familia de código: Dificultades de Implementación Códigos (8): [CODC] [EER] [FCAC] [FEC] [FSC] [FCAO] [MAC] [SOAC] Cita(s): 39
Familia de código: Medición de indicadores del proceso de cambio Códigos (5): [EFMI] [PMI] [MDP] [MDR] [ERMI] Cita(s): 16

Tabla F1: Distribución de códigos por familia (continuación)

Familia de códigos
Familia de código: Culminación del proceso de cambio Códigos (4): [INPC] [SCCO] [PCGC] [MFEC] Cita(s): 6
Familia de código: Retroalimentación en el proceso de cambio Códigos (4): [EXER] [RPM] [RPC] [ACPC] Cita(s): 7
Familia de código: Dificultades de Evaluación Códigos (3): [AAD] [FEAC] [TEAE] Cita(s): 8
Familia de código: Efectos del COVID-19 en la etapa de formulación Códigos (3): [COAC] [NCFC] [NHAC] Cita(s): 7
Familia de código: Efectos en la ejecución de planes de la gestión del cambio Códigos (5): [CPGC] [NCC] [MNC] [CAEC] [MAEC] Cita(s): 24
Familia de código: Efectos en el comportamiento de la organización ante el cambio Códigos (5): [MEC] [MCC] [ADLC] [MHO] [MDCC] Cita(s): 20
Familia de código: Efectos del COVID-19 en la etapa de evaluación Códigos (2): [NCM] [MNM] Cita(s): 3