

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**La gestión del cambio cultural para la habilitación de la  
transformación digital en las empresas del sector bancario del Perú**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión  
presentado por:

GUERRERO ROJAS, Renzo Enrique

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión  
presentado por:

BOCANEGRA MACHACA, Rosa Alejandra

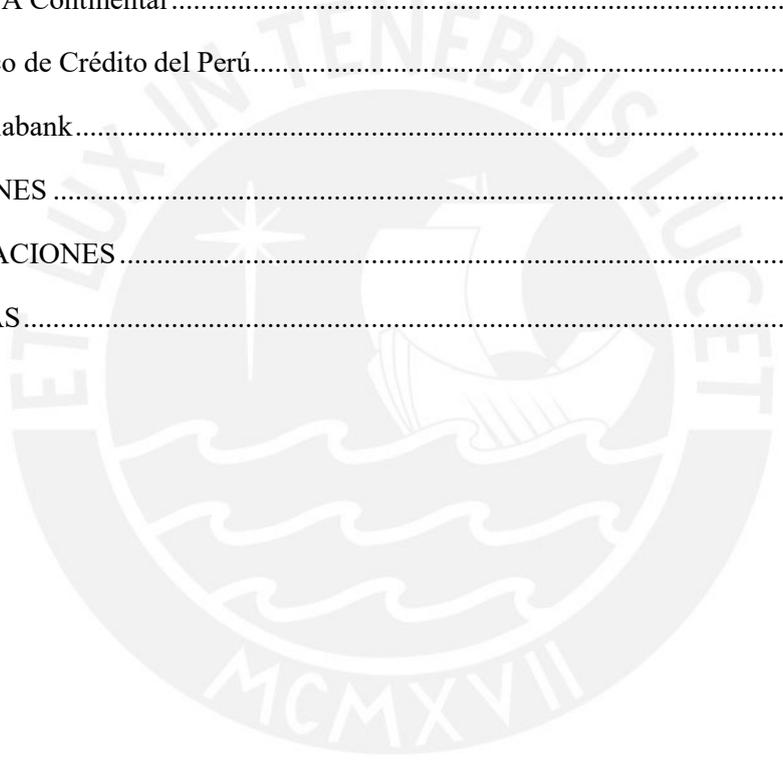
Asesorados por: Dr. Luis Ángel Wong Valdiviezo

Lima, febrero del 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Problema de investigación .....	2
2. Objetivos.....	5
2.1. Objetivo General.....	5
2.2. Objetivos Específicos.....	5
2.3. Preguntas de Investigación.....	6
3. Justificación .....	6
4. Viabilidad.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Gestión del Cambio.....	9
1.1. Definición del Cambio.....	9
1.2. Definición de la Gestión del Cambio.....	11
1.3. Causas del Cambio.....	13
1.4. Tipos de Cambio.....	15
1.5. Modelos de Gestión del Cambio.....	18
2. Transformación Digital.....	27
2.1. Definición de transformación organizacional.....	27
2.2. Definición de Transformación Digital.....	29
2.3. Causas de la Transformación Digital.....	30
2.4. Pilares de la Transformación Digital.....	31
3. La Gestión del Cambio Cultural .....	34
3.1. ¿Qué es la cultura organizacional?.....	35
3.2. Modelos de la Cultura Organizacional.....	38
3.3. ¿Por qué gestionar el Cambio Cultural?.....	42
4. Sector Bancario.....	48
4.1. Definición del Sector Bancario.....	48
4.2. Tipos de empresas del Sector Bancario.....	48

4.3. Tendencias del Sector Bancario .....	49
5. La gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en las empresas del sector bancario.....	52
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	61
1. Situación de la transformación digital en Latinoamérica .....	61
2. Situación de la transformación digital en Perú.....	63
3. Transformación Digital en el sector bancario del Perú.....	64
4. La gestión del cambio cultural en la transformación digital del sector bancario del Perú...	66
4.1. BBVA Continental.....	66
4.2. Banco de Crédito del Perú.....	67
4.3. Scotiabank.....	69
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS.....	75



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace con el objetivo de construir un marco de referencia que permita identificar la relación entre la gestión del cambio cultural y la transformación digital en el sector bancario del Perú. En ese sentido, el estudio contribuirá a comprender cuáles son las principales características de la gestión del cambio cultural en un contexto de transformación digital, en el sector bancario. Además, se recomiendan nuevas líneas de investigación a partir de los resultados obtenidos.

A partir de la investigación, se identificó que la metodología de gestión del cambio depende del contexto en el que se aplique el cambio para la organización; en ese sentido, a partir de una revisión del concepto de transformación pudimos determinar que dicho proceso si bien denota una transición entre un escenario actual a uno futuro, implica mucho más que un cambio en la organización. Así mismo, se pudo determinar que la transformación digital posee características como la no linealidad, aprendizaje continuo, innovación y reinención. Además, se encontró que la principal barrera para la habilitación de la transformación digital, al igual que la gestión del cambio, es la cultura organizacional, en donde ambos campos resaltan la necesidad de gestionar de manera adecuada la cultura organizacional para lograr el éxito del proceso. En base a las características presentadas, el modelo de Lean Change Management comparte lineamientos en común, tal como el dinamismo, co-creación y retroalimentación que necesitan las empresas para habilitar la transformación digital.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo construir un marco de referencia que permita identificar la relación entre la gestión del cambio cultural y la transformación digital en el sector bancario del Perú. En ese sentido, el presente estudio analiza distintos modelos de la gestión del cambio con la finalidad de explorar las características principales de cada uno de estos. Así, a partir de las características del fenómeno de la transformación digital, las tendencias del sector bancario y los lineamientos de la gestión del cambio cultural en las organizaciones se presenta un marco de referencia que permita comprender la gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en el sector bancario.

Para el desarrollo del presente trabajo, en el primer capítulo se identifica el problema de investigación y en base a este se desarrollan los objetivos y preguntas que guiarán la investigación. Además, se desarrolla la justificación y la viabilidad.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación, el cual permite explorar las principales teorías y modelos con relación a la gestión del cambio, cultura organizacional y transformación digital. Este fue dividido en cinco grandes categorías: la gestión del cambio, la transformación digital, el cambio cultural, el sector bancario y la gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en el sector bancario.

Asimismo, el tercer capítulo contiene el marco contextual, el cual permite dimensionar y conocer el contexto en el que gestionan el cambio cultural las empresas peruanas del sector bancario. Este capítulo se divide en cuatro grandes categorías: situación de la transformación digital en Latinoamérica, situación de la transformación digital en Perú, transformación digital en el sector bancario peruano y la gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en el sector bancario del Perú.

Finalmente, como resultado del análisis teórico desarrollado en la presente investigación se proponen conclusiones y recomendaciones, donde se evidencian las relaciones entre las teorías presentadas acerca de la gestión del cambio, gestión del cambio cultural y la transformación digital; de manera que nuestro sujeto de estudio, es decir el sector bancario, se incorpora a partir de sus tendencias.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

## 1. Problema de investigación

Actualmente, el ritmo y magnitud de los cambios a los que están afectos las empresas han presentado un drástico aumento (David, 2013). Según el informe Global Trends de McKinsey Global Institute (2019), este hecho va de la mano con la fuerza movilizadora global y la aceleración del cambio tecnológico. Vivimos un cambio tecnológico acelerado, por ello, el futuro de las organizaciones será exponencialmente diferente al presente. En ese sentido, si los avances tecnológicos van a un ritmo más veloz que las organizaciones, existirá una brecha que generará pérdida de competitividad al no poder atender las necesidades de los clientes. A partir de ello, depende de cada empresa aprovechar las oportunidades para generar nuevos modelos de negocio y/o experiencias hacia sus clientes (Everis, 2019).

En ese sentido, la transformación digital nace como un proceso de migración de la organización desde un enfoque tradicional hacia nuevas formas de trabajo y pensamiento, de manera que incorpora tecnología emergente (Muñoz, 2016). La importancia de la transformación digital radica en la oportunidad que se le brinda a las organizaciones para poder competir en el mercado, cabe resaltar que estos cambios afectan el comportamiento tanto del cliente como del empleado. Por lo que 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).

En la práctica, se puede encontrar que las organizaciones que afrontan este proceso presentan problemas en la determinación del concepto de transformación y su diferencia con el cambio organizacional. Este problema se puede ver representado cuando las organizaciones incluyen herramientas tecnológicas dentro de sus procesos, con lo cual asumen que están generando un proceso de transformación digital cuando realmente esto solo representa un cambio tecnológico. Por el contrario, cuando se genera una transformación digital se debe tener en consideración una visión global que incluya a los procesos, el modelo de negocio y las personas de la organización en conjunto (Turchi, 2018). Es por ello, que en el marco teórico se analiza la diferencia entre los conceptos mencionados anteriormente.

Sin tener en consideración el sector en el que una organización se encuentre, la aplicación de transformación digital ha logrado tener casos de éxito. Entre ellos se encuentra Lego, mediante la creación de una plataforma interactiva y colaborativa, llamada Lego Ideas, cuyo objetivo fue potencializar la innovación a través de las ideas de nuevos productos que dan los clientes y consumidores (Tapia, 2017). Este nuevo modelo de negocio permitió que Lego se convirtiera en el segundo jugador más importante del mercado de juguetes, acercándose a Mattel. También está el caso de éxito de Amazon mediante la innovación y disrupción continua en las tecnologías de recomendación, programa de afiliación, entregas en 24 horas, venta de productos frescos o el reparto mediante drones; de manera que dejan al resto del mercado sin margen de maniobra (Tapia, 2017). Así mismo, el banco DBS pasó de ser el último banco en Singapur a primero en experiencia del cliente a partir de la definición de una serie de valores y prácticas que permitieron cambiar su cultura para implementar sus estrategias de transformación digital (Westerman, Soule & Eswara, 2019).

Sin embargo, aplicar la transformación digital no es sencillo. Para llevar a cabo un proceso de transformación es necesario lograr llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación (Calderón, Cuartas & Álvarez, 2009). En ese sentido, uno de los retos principales es la gestión de las personas, la cual se ve representada mediante la cultura de la organización (Cámara de Comercio de Santiago, 2019), es decir gestionar el cambio de la cultura organizacional, la cual para la presente investigación también será entendida como la gestión del cambio cultural, a fin de que esta permita habilitar la transformación digital de la organización.

En ese sentido, las ciencias de la gestión nos permiten gestionar el paso de un escenario actual a uno futuro o deseado a partir de la gestión del cambio, de manera que esta puede ser entendida como un marco lógico que permite gestionar diversos aspectos de la organización en el proceso de transformación digital, en donde uno de lo más importantes es la cultura organizacional.

Según el informe de Laboratoria (2019), el cual consistió en entrevistar a distintas empresas peruanas y de Latinoamérica en proceso de transformación digital, en el Perú el cambio cultural representa una de las principales barreras de dicho proceso, debido a que las organizaciones no tienen el interés suficiente en la gestión de las personas, sino que se considera más importante otros ámbitos funcionales como el de la implementación de herramientas tecnológicas en los procesos. Sin embargo, según Carey Oven, socio de Deloitte Risk and Financial Advisory en Deloitte & Touch LPP, esto representa un riesgo de gran magnitud, ya que la transformación digital no solo se centra en tecnología a expensas de la cultura, sino que los

aspectos culturales que la empresa tenga son de gran importancia ya que estos conducen los comportamientos y acciones de los empleados, los cuales permitirán o no contribuir a la habilitación de la transformación digital (Deloitte, 2019).

No obstante, la cultura organizacional plantea distintas perspectivas y conceptos teóricos. Así mismo, los modelos de cultura organizacional abundan en la literatura, proponiendo muchos caminos y sin tener uno como referencia básica. En ese sentido, para la presente investigación se analizarán las definiciones y los modelos de cultura organizacional propuestos por los autores más referentes en este campo de las ciencias de la gestión; con el fin de seleccionar el más adecuado en el contexto de la transformación digital.

Como menciona Drucker, “la cultura desayuna a la estrategia” (como se citó en Groussolles, Madera, Ottendorf, Horn, Suhonen, & Treschow, 2018), es decir que en las organizaciones la cultura es crítica para movilizar a los empleados hacia un objetivo en común, en este caso hacia la implementación de la transformación digital. No obstante, cambiar la cultura es más difícil que cambiar la estrategia, dado que se encuentra en el inconsciente de la organización (Schein, 2010). Ante ello, dentro del campo de las ciencias de la gestión, la teoría propone a la gestión del cambio como un proceso que permite gestionar la brecha entre un escenario actual y uno deseado (Soriano, 2016). Sin embargo, si bien la teoría plantea un marco de acción en base a la gestión del cambio, para la presente investigación se plantea que sirve de guía para la transformación digital debido a que como se menciona anteriormente, este también es un proceso de un estado actual a uno deseado. Así, la gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital será entendida como el proceso en donde lo que se busca es gestionar el cambio entre un escenario actual de la cultura organizacional hacia un escenario nuevo que permita eliminar una de las principales barreras de la transformación digital y así colabore con la habilitación de este fenómeno en las organizaciones. La identificación teórica de las etapas de la gestión del cambio cultural es importante ya que las empresas deben planear el cambio que desean lograr. Debe haber una planeación que considere la situación actual, un plan de ejecución y métricas para evaluar el desempeño, no solo basta con el deseo de la situación futura, sino de un plan de acción que proponga el camino para la implementación de la transformación en la organización. En ese sentido, para la presente investigación, se analizan los modelos más relevantes de la gestión del cambio a fin de poder identificar las etapas necesarias para la gestión del cambio cultural en la organización.

Según un informe presentado por Everis (2019), en el Perú, la transformación digital es un fenómeno relativamente reciente. Este informe recopila la información de 42 empresas que se encuentran en este proceso de transformación. También se puede encontrar otras fuentes

empíricas como la de Chiu y Reyes (2019) en la cual presentan la situación de once empresas de distintos sectores del país que buscan habilitar la transformación digital. A pesar de que cada organización sea de diferentes sectores, existen ciertos objetivos comunes como la orientación hacia el cliente y entre otras tendencias globales. Bajo estas fuentes se puede evidenciar el interés de las empresas del Perú por habilitar la transformación digital en sus organizaciones. Sin embargo, las investigaciones académicas empíricas son escasas o difícil acceso en Latinoamérica y Perú.

No obstante, las organizaciones peruanas se encuentran en diferentes etapas dependiendo de su nivel de implementación de transformación digital. Actualmente, las cuatro empresas más grandes del sector bancario de nuestro país se encuentran en el mismo proceso de transformación, lo cual hace que la posición en el mercado de las cuatro sea similar para el cliente (Laboratoria, 2019). En este proceso de transformación, el reto que deben enfrentar estas organizaciones es poder gestionar el cambio de su cultura organizacional a las nuevas necesidades que la transformación digital requiere del personal de la organización para que así puedan generar ventajas competitivas y destacar frente a su competencia (Laboratoria, 2019). Así, se puede apreciar que el mayor desafío que tienen estas organizaciones está ligado a la gestión del cambio cultural que deben lograr a fin de implementar la transformación digital en sus organizaciones.

En ese sentido, en base a la problemática propuesta anteriormente, podemos observar que una de las principales barreras de la transformación digital es la cultura organizacional. Asimismo, el marco lógico que permite guiar el proceso de cambio es la gestión del cambio, la cual tiene como supuesto principal que la metodología a utilizar debe ser aplicada en base al contexto de cada organización, con el fin de que permita generar valor. Por ello la presente investigación, mediante el apoyo de la ciencia de la gestión del cambio, busca construir un marco de referencia que permita identificar la relación entre la gestión del cambio de la cultura organizacional y la transformación digital en las empresas del sector bancario del Perú.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

El objetivo general de esta investigación es construir un marco de referencia que permita identificar la relación entre la gestión del cambio cultural y la transformación digital en las empresas del sector bancario del Perú.

### **2.2. Objetivos Específicos**

Para cumplir con el objetivo general mencionado en el párrafo anterior, hemos agregado objetivos específicos que nos ayudarán a realizar el marco de referencia.

- Desarrollar el concepto de la gestión del cambio, así como sus principales modelos.
- Explorar el concepto y pilares de la transformación digital con el fin de entender la relación de este fenómeno con la gestión del cambio, y presentar el concepto y tendencias del sector bancario con el fin de presentar al sujeto de estudio.
- Definir el concepto de cultura organizacional y sus principales modelos con el fin de desarrollar el concepto e importancia de la gestión del cambio cultural.
- Presentar un marco de referencia acerca de la gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en el sector bancario.
- Presentar la situación actual de la gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital de las empresas del sector bancario de Perú.

### **2.3. Preguntas de Investigación**

La presente investigación busca responder como pregunta general a ¿de qué manera la gestión del cambio cultural se relaciona con la transformación digital en las empresas del sector bancario peruano? Para ello se debe resolver las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué es la gestión del cambio y cuáles son sus modelos?
- ¿Qué es la transformación digital y cuáles son sus pilares? ¿Qué es el sector bancario y cuáles son sus tendencias?
- ¿Qué es cultura organizacional y cuáles son sus principales modelos?
- ¿Qué es la gestión del cambio cultural y cuál es su importancia?
- ¿Qué modelo de la gestión del cambio se adecua a las características del cambio cultural que busca la transformación digital en las empresas del sector bancario?
- ¿Cuál es la situación actual de la gestión de la cultura organizacional en la transformación digital del sector bancario de 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 de Personas y Gestión Estratégica. El desarrollo del concepto, dimensiones y modelos de la cultura aportan a la Gestión de Personas como también la importancia que se le da al desarrollo de la gestión del cambio cultural. 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 los nuevos modelos de negocio.

En segundo lugar, se debe destacar la importancia de desarrollar el marco teórico en una de las tendencias más importantes del siglo XXI que las organizaciones están buscando implementar: la transformación digital. Este proceso es de gran importancia tanto a nivel global, latinoamericano y nacional. Esto se puede evidenciar en diferentes fuentes como revistas, investigaciones, papers, entre otros; 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.

Explorar este proceso ayudará a las empresas peruanas de cualquier industria a tener un marco teórico de referencia sobre la transformación digital. 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 esclarecer la idea errónea de que la implementación de tecnologías en la organización es lo más importante en el proceso de transformación digital (Laboratoria, 2019).

Finalmente, la investigación pretende contribuir de manera teórica y empírica a las empresas del sector bancario a través del desarrollo de la gestión del cambio cultural organizacional en el contexto del fenómeno de la transformación digital. El interés de estas organizaciones para gestionar su cultura organizacional se puede observar en el informe de Laboratoria (2019) en el cual el 29% de las grandes empresas que consideraban que se encontraban en proceso de transformación digital eran del sector de Banca y Finanzas. Esto también se refleja en el nivel de esfuerzo que han realizado las organizaciones bancarias locales para mantenerse competitivas en la era digital. Las empresas bancarias peruanas consideran que la prioridad número uno que deben de tener está relacionada al involucramiento de todos los colaboradores en la transformación digital, lo cual está estrechamente relacionado con la gestión del cambio cultural (Laboratoria, 2019).

En ese sentido, en un contexto donde se espera que el número de empresas que fracasan continúe en aumento debido al exponencial crecimiento que genera la transformación digital, las investigaciones que apoyen a las organizaciones proporcionando conocimiento, aspectos y estrategias son necesarias para que estos aumenten su probabilidad de tener un desempeño positivo y puedan sobrevivir en este contexto (Elizundia, 2012).

#### **4. Viabilidad**

El desarrollo del tema mencionado líneas arriba nace de la dedicación por el aporte de conocimiento al campo de las ciencias de la gestión, específicamente en el contexto actual, el cual se encuentra en constantes cambios para las organizaciones debido a la introducción de la tecnología cada vez más en nuestras vidas. Así mismo, interesa explorar las distintas teorías que plantean distintos autores para contrastarlas y poder dedicar un espacio al desarrollo de la cultura organizacional y la transformación digital. Esta investigación contribuirá no solo de manera académica generando el ejercicio de la investigación; sino también en la vida profesional permitiendo explorar temas de relevancia actual y así poder generar un espacio de diálogo sobre la gestión de la cultura organizacional en el proceso de transformación digital del sector bancario.

Asimismo, en el desarrollo del tópico mencionado líneas arriba contamos con una serie de recursos que posibilitan nuestra investigación. Sin embargo, cabe resaltar que actualmente las investigaciones académicas sobre el tema son escasas, ya que es un fenómeno reciente que aún está siendo estudiado. Para poder complementar la investigación académica de la transformación digital se ha enfocado este fenómeno con las teorías planteadas por la gestión del cambio con el fin de hacer más consistente la investigación. Además, contamos con recursos de tiempo para poder llevar a cabo una búsqueda intensiva del material respectivo para definir nuestro marco teórico y contextual. De la misma manera, se cuenta con la factibilidad para hacer efectivo el desarrollo de los objetivos planteados mediante la relación con expertos en temas de Gestión Estratégica, Transformación Digital y Cultura Organizacional. Finalmente, se cuenta con interés por profundizar en los temas de la disciplina de la Gestión Estratégica, Gestión Cultural y las nuevas tendencias de la Transformación Digital que también hemos estudiado a lo largo de nuestra carrera universitaria.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se desarrollará un marco teórico sobre el tema de investigación, es decir, sobre la gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en las empresas del sector bancario del Perú. Con el fin de desarrollar un marco teórico exhaustivo, interconectado y comprensible el capítulo tendrá cinco acápite. El primero de ellos desarrollará la definición, importancia, tipos y modelos de la gestión del cambio. El segundo explorará el concepto y pilares de la transformación digital a fin de poder comprender la relación que este tiene con la gestión del cambio. El tercer acápite definirá el concepto de cultura organizacional y sus principales modelos con el fin de desarrollar el concepto de la gestión del cambio cultural y su importancia para las organizaciones. El cuarto acápite presentará el concepto del sector bancario y las tendencias de estas organizaciones con el fin de conocer el sujeto de estudio. Finalmente, se presentará y analizará un marco de referencia que incluya conceptos, barreras y un modelo planteado para la gestión del cambio cultural que ayude a la habilitación de la transformación digital en las empresas del sector bancario.

### **1. Gestión del Cambio**

Hoy en día, las organizaciones y los individuos nos desarrollamos en una ambiente de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad debido a las fuerzas externas e internas que se presentan constantemente en las organizaciones (Arrocha, 2019). En ese sentido, gestionar dicho proceso de transición entre un escenario actual a otro futuro se hace relevante para generar el mayor valor y mantener o crear una ventaja competitiva. Por ello, a continuación se desarrolla el marco teórico que permite comprender la gestión del cambio, así como las causas que generan el cambio, su tipología y distintos modelos metodológicos que permiten comprender el proceso necesario a llevar a cabo para conseguir el cambio organizacional.

#### **1.1. Definición del Cambio**

El cambio es definido de manera general como el proceso que tiene como finalidad hacer que las cosas sean distintas; dicho concepto aplicado a las organizaciones es considerado como cualquier alteración en las actividades de una empresa (Proulx, 2014). En la misma línea, Collettere y Delisle (1988) permiten obtener una definición más detallada. Los autores definen al cambio como toda clase de modificación de un estado de situación actual a otro; en donde las organizaciones se encuentran afectas en la medida que la modificación esté presente en la cultura o estructura de su sistema organizacional presentando durabilidad en el tiempo. Es así que a partir de la definición de Proulx (2014) y Collettere y Delisle (1988) podemos observar que el cambio puede aplicarse a las organizaciones para poder explicar el paso de un escenario actual a otro.

Asimismo, Chiavenato (2008) comparte la idea de los autores mencionados líneas arriba ya que expone que el significado del cambio para las organizaciones contempla pasar de un estado a otro distinto, de forma que permita generar una transición de una situación a otra. En donde “el cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura dependiendo de su intensidad” (p.411). De la misma manera, el cambio puede ser definido como un proceso de aprendizaje de toda la organización en donde se aspira a cambiar actitudes y valores de los individuos, así como estructuras y procesos de la organización. (Zimmermann, 2000). En ese sentido, se puede resaltar el aprendizaje como característica principal del cambio y la modificación de distintos aspectos de la organización.

Para Robbins y Judge (2009), casi todas las organizaciones han tenido que ajustarse a un ambiente multicultural; de esta manera plantean que los cambios demográficos, de inmigración y subcontratación han transformado la naturaleza de la fuerza laboral. Es así que los ambientes dinámicos y cambiantes a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día requieren que estas sean capaces de adaptarse, así como de dar respuestas radicales y rápidas. En ese sentido, los autores plantean que el cambio puede ser entendido como “hacer las cosas de manera diferente” (p. 622); sin embargo, hacen mayor énfasis en la intencionalidad del cambio al hablar acerca de que este abarca todas las actividades que se encuentren relacionadas a la consecución de la visión y orientadas hacia una meta en específico. (Robbins & Judge, 2009).

No obstante, Robbins y Coulter (2014) exponen que el cambio se dará en un momento indefinido de la vida de la organización, en donde los gerentes se verán obligados a modificar su entorno laboral. “Cada una de estas alteraciones representa un cambio organizacional, entendido por ello cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con la que opera una organización” (p. 191). En ese sentido, también podemos observar que dichos autores mencionan que el cambio presenta alteraciones dentro de la organización y que este puede significar cualquier modificación dentro de la empresa.

Entre alteraciones que pueden haber dentro de la organización, Porret (como se citó en Murillo, García & González, 2017) comenta acerca de la importancia que las personas mantienen dentro del proceso de cambio, por lo que define al cambio organizacional como los programas o planes tradicionales que son utilizados para cambiar el comportamiento de las personas en el corazón de las organizaciones. Es por esto que entendemos que el cambio si bien permite la modificación de distintos aspectos de la organización, el colectivo más importante son las personas.

Así mismo, como hemos podido observar, la mayoría de autores da un mayor énfasis en algún aspecto de la organización Sin embargo, Rivera (2013) plantea que el cambio

organizacional es un proceso estratégico, por el hecho de que es este proceso el que permite a una organización permanecer en el ambiente. En ese sentido, plantea que un cambio en la organización puede tener un impacto negativo o positivo en las estructuras, funciones y procesos al interior de las empresas; de manera que este hecho genera que el cambio y sus repercusiones sean un proceso estratégico. Asimismo, menciona que las organizaciones no están obligadas a cambiar, ya que constantemente reciben influencias internas y externas; sin embargo, no todas son de interés, por lo que cuando una influencia es detectada, las organizaciones desarrollan un proceso que implica la intención de tomarla en cuenta o negarse a ella (Rivera, 2013).

Asimismo, David (2013), desde una visión estratégica, plantea que ante la variedad de cambios que actualmente hay en el mundo, las organizaciones deben ser conscientes de que la adaptación es algo importante si desean sobrevivir; por lo que afirma que la adaptación es una manera de afrontar el cambio. De igual modo, menciona que el cambio puede darse en cualquier ámbito de la organización tal como la estructura, tecnología, personas o estrategias; resaltando que hasta el proceso de administración estratégica puede imponer cambios de gran importancia a los individuos y los procesos.

En ese sentido, podemos notar que el cambio organizacional puede presentar distintas definiciones desde distintas perspectivas en una organización; sin embargo, al ser un proceso estratégico es preciso pensar de manera sistémica cuando se habla del cambio, por lo que se comparte la definición por parte de autores como Rivera (2013) y David (2013) en donde hacen referencia a la influencia del cambio en toda la organización.

## **1.2. Definición de la Gestión del Cambio**

Como podemos notar, ninguna organización o individuo puede estar inafecto al cambio. Sin embargo, Johnson, Scholes y Whittington 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 (2006). 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; es por ello que las personas se resisten al cambio.

Numerosas investigaciones soportan la idea de la resistencia al cambio en las organizaciones, tales como la de Hannan y Freeman (1989) en donde argumentan que las organizaciones se caracterizan por una relativa resistencia al cambio que las limita a adaptarse a los cambios que se presentan. Kurt Lewin (1938), por su parte, encontró 3 causas comunes entre los impulsores de la resistencia al cambio: interés propio, cultura organizacional, metas y

estrategias de la organización. Daft (2011) explica que el cambio ya no es gradual y poco frecuente, que por el contrario plantea más retos al ser constante en las organizaciones; en ese sentido, plantea que solo las empresas que tengan pasión por crear cambios serán exitosas en sus industrias. Así mismo, 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.

Desde una visión estratégica, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) presentan que la gestión del cambio es una respuesta a aquellas dificultades que se presenten en el proceso estratégico. “El cambio estratégico es aquel que se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía” (p. 371). En ese sentido, plantean que la necesidad de gestionar el cambio surge para cerrar las brechas que pueden existir entre la formulación e implementación estratégica y minimizar las barreras o resistencias que pueden surgir en el proceso estratégico.

Así mismo, la gestión del cambio es vista como un proceso que identifica un estado futuro deseado en la organización, entiende el estado actual y construye un plan para alcanzar ese escenario futuro (Rothwell, Stavros & Sullivan, 2015). En otras palabras, es la gestión adecuada de los recursos de la organización para que sea posible el desarrollo de estructuras, procesos y conductas que esté de acuerdo con la visión estratégica planteada por la organización. De este modo, las organizaciones deben ser más flexibles y consolidar su capacidad de adaptación, a nivel local, regional, nacional y mundial (Ospina, Burgos & Madera, 2017).

Este último punto, vuelve a introducir un componente muy importante dentro de la gestión del cambio: las personas. Chiavenato (2004) desarrolla la importancia de disponer de las personas para que puedan realizar conductas de cambio antes de realizar modificaciones a nivel estratégico organizacional. Así mismo, menciona que es importante crear un ambiente adecuado para el cambio y generar que las personas mantenga un pensamiento de aprendizaje y a innovar constantemente; en donde otra forma de cambio será iluso y pasajero, y todo será como el escenario actual (Chiavenato, 2004). En ese sentido, el autor destaca el trabajo que se debe tener con las personas en todo proceso de cambio y sin el cual, este no sería sostenible.

Es importante tener en consideración que la gestión de personas dentro del campo de la gestión del cambio en una organización es de suma importancia. Es necesario entender que las personas son claves para el cambio, ya que el establecimiento del cambio en la mentalidad de los colaboradores permite que cada proceso, desde el más estratégico hasta el más operativo, pueda

tener la visión del cambio (Leandro & Inga, 2019). Así, uno de los principales problemas del cambio reside en que por muchos años las empresas no han logrado medir el verdadero impacto del cambio sobre las personas, generando que la barrera de resistencia al cambio continúe (Zavaleta, 2017).

Por todo lo antes mencionado, la gestión del cambio organizacional es entendida como un proceso que identifica un estado futuro deseado en la organización, entiende el estado actual y construye un plan para alcanzar ese escenario futuro (Rothwell et al., 2015). Esta se basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo son el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento. “Estos principios deben ir de la mano, con los cambios que se requieren para ejecutar correctamente las tareas de cada puesto de trabajo” (Contreras, 2018 p. 9). Sin embargo, existen diversas fuentes que pueden propiciar el cambio en una organización, a continuación se revisan las principales.

### **1.3. Causas del Cambio**

A partir de la definición de cambio organizacional presentada líneas arriba, en donde resaltamos la visión sistémica de la organización como característica principal se puede entender que el cambio es un proceso en el que confluyen ideas, percepciones y motivaciones para llegar a un resultado según los intereses de la organización, por ende, este puede ser generado a causa de un evento externo o una motivación interna de la organización. Así mismo, Chiavenato (2004) y Sandoval (2014) mencionan en su definición de cambio la necesidad de clasificar a los factores que están sujetas las organizaciones en dos tipos: factores externos e internos. En ese sentido, es importante identificar si la fuerza que nos lleva al cambio es un factor interno o externo, de este modo, podremos gestionarla de manera más eficiente.

#### **1.3.1. Factores Externos**

El ambiente en donde opera una organización genera un efecto en los miembros que la integran debido a diversos factores externos que se puedan suscitar. Entre ellos, muchos autores tales como Robbins y Judge (2009), Sandoval (2014) y Zavaleta (2017) plantean algunas causas.

Algunos factores externos pueden responder al cambio de la tecnología, debido a que está cambiando puestos y organizaciones, en ese sentido en el tiempo que una organización toma en adaptarse a un cambio tecnológico llegan otros desafíos y oportunidades tecnológicas (Robbins & Judge, 2009). Así mismo, “los choques económicos han seguido imponiendo cambios en las organizaciones” (Robbins & Judge, 2009). Por su parte, los cambios en la competencia se encuentran en constante modificación, por lo que “la mayor ventaja es aquella en donde las empresas exitosas serán aquellas que cambian antes que la competencia” (Robbins & Judge,

2009). De esta manera, es importante tener en consideración que las tendencias sociales no permanecen estáticas (Robbins & Judge, 2009), por lo que hay que considerar el cambio dinámico.

En la misma línea, Sandoval (2014) plantea que entre los factores externos para el cambio pueden encontrarse, entre otras, nuevas tendencias de mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar. Así mismo, indica que la globalización y localización de los mercados, las presiones por la eco sostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, son parte de muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas (Sandoval, 2014).

Hemos podido observar que el ambiente en que opera una organización tiene un efecto considerable en los miembros que la integran. Así, los fenómenos económicos afectan la capacidad de la empresa para hacerse de los recursos que necesita, las nuevas leyes y regulaciones afectan directamente la forma en que una organización hace negocios, y los cambios en aspectos sociales afectan los valores, normas, costumbres y patrones. Y por su parte, las innovaciones tecnológicas que pueden tener uno de dos efectos posibles: o amenazan o benefician a la organización, dependiendo de qué tan efectivamente se adapte el personal a ellas. Estos cambios tienen generalmente un impacto profundo en la empresa, ya que la gerencia tiene poco control sobre estas variables (Zavaleta, 2017).

### ***1.3.2. Factores Internos***

Por otro lado, Zavaleta (2017) plantea que las organizaciones están afectas a impulsos de cambio que provienen dentro de la empresa, algunos ejemplos de estos pueden ser los objetivos, políticas y metas. En la misma línea menciona que dichos cambios suelen ser una consecuencia de una diferencia provocada en el entorno, de manera que estos cambios suelen ser graduales y progresivos ya que se dan bajo un conocimiento previo de la situación externa. Por su parte, Sandoval (2014) menciona que las causas internas pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas (p.165).

Por ende, existen fuerzas dentro de la organización que pueden obligar al cambio. De forma general se pueden dividir en cuatro. El primero de ellos es la estructura, mediante el crecimiento, reducción o cambio en los objetivos; estas ocasionan que las organizaciones estén en la necesidad de modificarse a sí mismas. En segundo lugar están los productos o servicios, cuando una empresa requiere de nueva mercadotecnia produce la necesidad de cambios en varios

subsistemas de su organización. En tercer lugar, los procesos, ya que mediante un cambio en la tecnología este va a requerir que los empleados se capaciten, y si esto no es posible que sean reemplazados. Finalmente, y el más importante, las personas. Esto ocurrirá cuando hay cambios en las actitudes, valores, o niveles de motivación.

Finalmente, las fuerzas internas y externas no son aisladas una de otra sino que suelen presentarse en conjunto. Un cambio en las actitudes de los trabajadores puede ser causado por un cambio en la cultura de la sociedad. Sobre este punto, Acosta menciona que “las exigencias que llevan a cambiar a las organizaciones son las tendencias del entorno constituidas por los factores internos y externos (2002, p. 15). Sin embargo, un cambio al interior de las organizaciones se encuentra influenciado por el entorno en donde la organización se desarrolla. Ante esto, debemos tener en consideración que el cambio tiene distintas maneras de concebirse según su magnitud, área en donde se desarrolle y la intencionalidad. Por ello, a continuación desarrollamos la tipología con respecto al cambio organizacional.

## **1.4. Tipos de Cambio**

### ***1.4.1. Según su magnitud***

De manera general, se pueden reconocer dos tipos de cambios: superficial y en profundidad (Grouard & Meston, 1996, citado en Sandoval, 2014). En el mismo artículo, Burke y Litwin mencionan cambios de primer orden o transaccionales y cambios de segundo orden o transformacionales (Burke & Litwin, 1992, citado en Sandoval, 2014).

Esto va de la mano con la definición de Soriano (2016) con respecto a la naturaleza de los cambios. En donde menciona que los cambios incrementales son una serie de modificaciones continuas que mantienen el equilibrio y afectan solo a una parte de la organización. Por otro lado, los cambios radicales rompen el esquema de referencia de la organización, ya que interrumpe el equilibrio por un tiempo para lograr un balance nuevo. Este tipo de cambio usualmente implica la creación de una nueva estructura y nueva dirección.

De la misma manera, los cambios superficiales o incrementales significan pequeños y continuos cambios que involucran estrategias, estructuras y procesos fáciles de aplicar, rápidos y con costos limitados (Acosta, 2002). Mientras que los tipos de cambios profundos o radicales tienen un gran impacto en las organizaciones, pues afectan su cultura, posiblemente sus prácticas, su visión, sus estrategias, su estructura y otros elementos (Burke & Litwin, 1992, citado en Sandoval, 2014). Generalmente tienen un costo más elevado, demandan mucho tiempo y tienen un impacto a muchas áreas dentro de las organizaciones.

Sin embargo, Acosta (2002) menciona que muchos de los cambios superficiales en conjunto, terminan por generar cambios en profundidad, pues pueden afectar áreas claves de la organización. Así mismo, Kotter desarrolla la idea que en los procesos de cambios radicales se necesita generar “pequeñas victorias” para conseguir resultados mayores. (Kotter, 1997, citado en Sandoval, 2014). En los últimos años se ha suscitado un incremento en el número de empresarios que abogan por el cambio radical, e incluso hay sugerencias de que una empresa debe estar renovando constantemente su estructura y sus procesos para adaptarse a los cambios continuos del ambiente (Sandoval, 2014).

#### ***1.4.2. Según área estratégica***

Daft (2011) explica que existen cuatro cambios según áreas estratégicas de las organizaciones las cuales pueden lograr generar ventajas competitivas. Estas son las mismas que las fuerzas internas mencionadas líneas arriba. Es frecuente que estos cambios se den al mismo tiempo y es importante identificar cada uno de estos cambios y las consecuencias que generan en la organización.

El primer cambio es en la tecnología, dichos cambios son modificaciones en el proceso de producción de una empresa, como su base de conocimientos y habilidades, que permiten una competencia distintiva. Estos cambios se generan para que la producción sea más eficiente o para producir un mayor volumen (Daft, 2011). Otro de los cambios es en el producto y el servicio que corresponden a la fabricación de productos o servicios de una organización. Estas modificaciones pueden contemplar modificaciones a los productos existentes o la creación de nuevas líneas de productos. Estos cambios por lo general se diseñan para incrementar la participación de mercado o para desarrollar nuevos mercados, compradores o clientes (Daft, 2011). También están los cambios en la estrategia y la estructura que corresponden a modificaciones en la estructura organizacional, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, la información de la gerencia y los sistemas de control, contables y de elaboración de presupuestos (Daft, 2011). Finalmente, los cambios en la cultura se refieren a las modificaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. Estos cambios corresponden a las modificaciones en la manera de pensar de los empleados; son de naturaleza más profunda, más que en la tecnología, la estructura o los productos (Daft, 2011).

Luego de haber explorado los cuatro tipos de cambio que pueden existir dentro de la organización, es necesario tener en consideración que estos son interdependientes, un cambio en uno a menudo significa un cambio en otro (Daft, 2011). En ese sentido, un nuevo producto puede

requerir transformaciones en la tecnología de producción, o un cambio en la estructura puede requerir nuevas habilidades de los empleados.

### ***1.4.3. Según su intencionalidad***

El cambio organizacional es producido tanto por fuerzas naturales del entorno como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Existen diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, pero existe un cierto acuerdo en que se presentan dos aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente (Burnes, 2005, citado en Sandoval, 2014).

En ese sentido, Acosta (2002) plantea que el primer tipo de cambio es el no planeado, de aparición espontánea. No todos los cambios que ocurren en las organizaciones son resultado de la dirección de un agente del cambio (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004). Los cambios no planeados suceden de forma inesperada, espontánea, al azar, de una manera intuitiva, disruptivos y sin un proceso estructurado (Sandoval, 2014). El segundo tipo de cambio organizacional es el planeado, el cual se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados (Acosta, 2002). Este cambio intencional, tiene como fin mejorar el desempeño actual de la organización y proyectarse al futuro a partir del cambio sostenido en aquellos patrones que determinan la planeación estratégica. Así mismo, Robbins y Jugde (2009) atribuyen dos metas al cambio planeado: “En primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente. En segundo lugar, trata de modificar el comportamiento de los trabajadores” (p. 580).

Schermerhorn, Hunt, y Osborn (2004) mencionan que es importante diferenciar el cambio que ocurre sin lugar a dudas en todas las organizaciones, y el cambio que se logra planear de forma deliberada por los integrantes de la organización. En ese sentido, el cambio organizacional planificado representa un esfuerzo por parte de la dirección y los colaboradores por mejorar el funcionamiento de toda la organización en alguna forma importante.

En general no existe un proceso ideal; ya que si bien todos desean realizar cambios planeados, pero la realidad es que en una época de cambios tan dinámicos las organizaciones deben estar preparadas para manejar ambos (Sandoval, 2014). Así mismo, 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. En resumen, los cambios siempre tienen cierto grado de impredecibilidad. Por ello, la gestión del cambio plantea distintas metodologías que proponen un marco lógico que permite gestionar de manera adecuada las variables organizacionales más importantes a partir de una serie de pasos o procesos con características en

común. En ese sentido, a continuación se realizará una revisión teórica de los principales modelos de la gestión del cambio.

## **1.5. Modelos de Gestión del Cambio**

A continuación se desarrollan los principales modelos de la gestión del cambio que se encuentran presentes en distintos trabajos de investigación, la revisión teórica parte de la reincidencia de dichos modelos en los trabajos de investigación. En ese sentido, se presenta el modelo de 8 pasos de Kotter, Modelo de 3 pasos de Lewin, Modelo de 4 barreras organizacionales y Modelo Lean Change Management.

### **1.5.1. Modelo de 8 pasos de Kotter**

Kotter, propone 8 pasos para lograr en forma exitosa el cambio organizacional. Soriano (2016), Daft (2011) y Kotter (2011) los desarrollan.

#### *a. Establecer un Sentido de Urgencia*

En primer lugar, es preciso crear el sentido de urgencia como base del liderazgo, así, plantean que se debe tener en consideración las realidades competitivas del mercado identificando las potenciales crisis o oportunidades del cambio para la organización (Soriano, 2016).

#### *b. Formar una coalición de guía*

Enseguida, se necesita formar un equipo que se encuentre convencido a llevar a cabo el cambio y que cuente con el poder suficiente para poder enfrentarlo. Este paso hace referencia a la necesidad del trabajo en equipo en los altos directivos de la organización, ya que si no existe una convicción por parte de los altos mandos es posible que no se lleve a cabo un cambio exitoso (Soriano, 2016).

#### *c. Crear una visión*

Es importante tener una visión clara del escenario futuro al que se desea llegar para poder concentrar los esfuerzos del cambio y generar estrategias que soporten esta idea. Así mismo, debe ser sencilla de comunicar a todos los stakeholders de la organización para generar una misma interpretación de la dirección futura que se espera seguir en todos los niveles de la organización (Soriano, 2016)

#### *d. Comunicar la visión*

Una vez creada la visión a donde se desea llegar, esta tiene que ser correctamente comunicada por todos los canales posibles a los que la organización tiene acceso. De manera, el comportamiento de la alta dirección debe ser acorde a lo que plantea la visión (Soriano, 2016).

*e.* Movilización de los involucrados

Kotter (2011) menciona que los cambios exitosos comienzan incorporando a un gran número de personas que este animadas a crear nuevos acercamientos, desarrollar ideas y aumentar el liderazgo. Por tanto, presenta la idea de que se debe delegar el poder a otros para que actúen en función de la visión propuesta; en ese sentido, se debe tener en consideración quiénes son los involucrados en el cambio, participantes, personas claves y/o afectados (Soriano, 2016).

*f.* Planificar para crear ganancias a corto plazo

Luego de generar la comunicación adecuada para el conocimiento de la visión, Soriano (2016) menciona que la transformación estratégica puede llevar años. Sin embargo, la gente desea ver resultados rápidos, por lo que es preciso contar con metas de desarrollo en el corto plazo que ayudarán además a mantener el sentido de urgencia dentro de la organización.

*g.* Consolidar las mejoras y producir más cambios

Una vez que el cambio es una realidad para las personas de la organización, es preciso identificar los procesos que siguen sin ajustarse a la visión, de manera que si es necesario hay que cambiar más estructuras, sistemas y políticas (Soriano, 2016).

*h.* Institucionalizar el cambio

Finalmente, una vez que se produce el cambio se debe articular los comportamientos de manera que logren garantizar que la próxima generación de altos directivos puedan tener la visión clara (Soriano, 2016).

El modelo planteado por Kotter ha sido recogido por varios autores durante años debido a que los pasos que plantea son altamente relevantes. De manera particular, una de las fases más importantes es la delegación de poder en donde se resalta el rol de los agentes de cambio para gestionar de manera adecuada las distintas interpretaciones de cambio que pudiesen existir.

No obstante, Johnson et al. (2006) cuestionan si verdaderamente los altos directivos pueden gestionar el cambio siguiendo un plan de arriba a abajo. En ese sentido, menciona que los altos directivos interpretan las iniciativas de cambio desde sus manera de pensar, teniendo en consideración solo sus responsabilidades; así mismo, se encuentran alejados, lo cual impide que puedan comprender o intervenir en el cambio, por lo que los mandos intermedios tendrán una interpretación propia de las iniciativas de cambio y plantean un plan distinto al de la alta dirección. Por lo tanto, Johnson et al. (2006) concluye que es preciso dejar la visión de cambio clara y tener en consideración que será interpretada de distinta manera en los niveles de la organización; así,

se vuelve importante gestionar de manera adecuada los resultados del cambio presentes en los niveles inferiores con el fin de mejorar la propuesta de cambio estratégica.

De la misma manera, Senge (2005) menciona que existe una nueva comprensión del proceso de cambio en las organizaciones; no de arriba a abajo, sino participativo en todos los niveles, de manera que presenta una comprensión sistémica de la organización en donde el aprendizaje a través de los niveles de la organización es vital.

### ***1.5.2. Modelo de 3 pasos de Lewin***

El modelo de cambio de Kurt Lewin fue desarrollado en 1940 y está basado en 3 pasos o procesos: Descongelar, cambio y congelar. El modelo está basado en el aprendizaje de manera continua, en donde se logra analizar el entorno del cambio, de manera que se busca conocer el clima y conocer a los demás: el objetivo es aprender sobre la práctica. Dicho modelo sigue siendo hasta el día de hoy un modelo relevante y referente para las ciencias de la gestión dado que permite ayudar al líder gestor a realizar un cambio radical, minimizar la resistencia al cambio y asegurarse de la adopción (Zavaleta, 2017).

#### ***a. Descongelar***

En este paso se pretende reducir la resistencia al cambio mediante la creación de una necesidad que lleve a tomar conciencia del cambio, generando evidencia para convencer a los miembros de que el estado actual no beneficia a la organización ni a ellos, y así lograr que todos lo acepten. En esta fase, se pretende desterrar los comportamientos o prácticas que quieren modificarse a partir del conocimiento del escenario actual de la organización y aquellos aspectos que necesitan ser modificados. Así, al tener a la organización en un estado de equilibrio es preciso vincular la nueva visión con el crecimiento personal, profesional y en beneficio para la organización.

#### ***b. Cambio***

Este paso consiste en alterar la situación o estado inicial de la organización a partir del conocimiento de los distintos aspectos de la organización que necesitarán ser cambiados. De esta manera se formarán nuevos procesos, valores que deberán ser adoptados por los miembros para lograr el cambiado deseado. Así mismo, para lograr llevar a cabo el cambio, se deberá planificar y desarrollar hitos que permitan la adaptación completa de los cambios por los miembros, es decir, la introducción del cambiado deseado. En ese sentido, se requiere la participación y compromiso de todo el personal dentro de la organización, incluyendo la alta directiva, punto importante para que el cambio sea exitoso. Otro punto a tomar en consideración es la identificación de miembros impulsores en áreas clave de la empresa y líderes informales, así como el mantener alineada la

visión del cambio. Por último, la comunicación es un punto clave para dejar de lado hábitos, procedimientos y conductas con el fin de asimilar nuevos comportamientos de acuerdo a los objetivos planteados; así como el trabajo en equipo que permite fomentar la cooperación y compromiso al cambio (Arenas, 2005).

### c. Congelar

Este paso es en donde se debe llevar a la organización a un estado de estabilidad, en donde lo que se busca es atar de forma profunda los nuevos valores, comportamientos o procesos fruto del cambio. Así, una vez que se ha logrado implantar el cambio, este ha de tener éxito cuando se vuelva a congelar a fin de que pueda sostenerse en el tiempo. Por lo que si no se toma en consideración esta última etapa, existe una gran probabilidad que el cambio sea de corta duración y que los colaboradores vuelvan al estado actual de la organización. Entonces, Lewin explica que el objetivo de volver a congelar es estabilizar la nueva situación al balancear las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Para entender qué son las fuerzas impulsoras y restrictivas, Lewin, complementa su modelo de tres fases con el modelo del campo de fuerzas. Este hace referencia a un conjunto de fuerzas que interactúan: fuerzas impulsoras y fuerzas reactivas; siendo las fuerzas impulsoras las que ayudan a que el cambio se efectúe y las fuerzas reactivas, las resistencias al cambio. Por lo que propone Kurt Lewin es descongelar valores antiguos, cambiar y re congelar estos nuevos valores de manera que se logre gestionar dichas fuerzas al tenerlas en consideración como generadores de cambio o resistencias a este (Arenas, 2005).

A diferencia del modelo anterior presentado por Kotter, Lewin propone que su metodología del cambio permite generar aprendizaje continuo por parte de la alta dirección hacia su organización y colaboradores, a través de un marco de trabajo en equipo. Sin embargo, agrupa muchos de los pasos en los 3 pasos que presenta; resaltando al igual que Kotter la importancia del liderazgo.

### ***1.5.3. Modelo de las 4 barreras organizacionales***

Este modelo, planteado por Kim y Mauborgne (2005), sostiene que existen barreras dentro de una organización que necesita vencer para lograr un cambio de perspectiva, resaltan que el cambio se da cuando una organización se estanca, pues la zona de confort es más atractiva que buscar la innovación o generar el cambio para pasar a un “océano azul”, ellos determinan este concepto como un espacio en donde la competencia es escasa debido a la innovación, así, pretenden diferenciarse de sus competidores que conviven en un “océano rojo”, que es un

escenario donde la competencia se da principalmente por el precio y los costos. (Kim & Mauborgne, 2005)

Para lograr el cambio, Kim y Mauborgne (2005) exponen cuatro barreras por superar, primero la barrera de percepción. Segundo, la barrera de los recursos limitados. Tercero, la barrera de la motivación. Por último, la cuarta barrera es la política. Así mismo, el autor propone que para sobrepasar estas barreras es necesario contar con un “liderazgo para inclinar la balanza”, el cual permite superar las barreras de manera rápida y a bajo costo con el respaldo de los empleados con el fin de romper con el estado tradicional de las cosas. Así mismo, sostiene que el cambio debe partir de un grupo reducido, en concentración y no de la difusión como plantean los dos modelos propuestos líneas arriba.

*a.* Barrera de la percepción

La solución que propone el “liderazgo para inclinar la balanza” es que las personas experimenten la realidad directamente. Lo que se busca es un cambio de mentalidad por decisión propia desde el interior de las personas para que sientan la necesidad de cambiar. En el ámbito de la experiencia, los estímulos positivos refuerzan el comportamiento, mientras que los estímulos negativos modifican las actitudes y el comportamiento (Kim & Mauborgne, 2005).

*b.* Barrera de los recursos

Luego de obtener la atención a causa de la realidad, el siguiente paso es preguntarse si existen recursos suficientes para el cambio. En ese sentido, en lugar de dedicarse a conseguir más recursos, los líderes se concentran en multiplicar el valor de los recursos de los cuales disponen. La intención es que los líderes deberán identificar constantemente las actividades que exigen pocos recursos y aquellas que exijan mayores recursos para generar negociaciones, e intercambiar recursos faltantes entre áreas de la organización. Cuando las organizaciones canalizan los recursos y racionan eficientemente se reducen los costos y al mismo tiempo promueven y consiguen un mayor valor (Kim & Mauborgne, 2005).

*c.* Barrera de la motivación

Antes de concentrarse en realizar una acción de gran magnitud para inspirar a los empleados, los líderes se deben concentrar en identificar tres factores que implican una ruptura con el statu quo de las organizaciones (Kim & Mauborgne, 2005). El primero de ellos son las personas clave, las cuales son los líderes naturales, respetadas y persuasivas, con una habilidad para bloquear o desbloquear el acceso a los recursos esenciales. En segundo lugar, se asegura que exista una gestión transparente, inclusiva y equitativa, a través de resaltar ampliamente las actuaciones de todos, de manera que las repercusiones de la falta de acción de las personas clave

se magnifican y permiten que exista la misma oportunidad de poder destacarse en la gestión del cambio. Por último, la atomización, en donde se trata de delegar responsabilidades en todos los niveles de la organización que lleven a cabo la modificación al cambio.

#### *d. Barrera política*

Según los autores, la barrera política es una guerra interna en la organización sobre el poder que algunos actores poseen con el estado no deseado de la organización. En este escenario se enfrentan una serie de resistencias entre poderes y para derrumbar esta política se deben tomar en cuenta 3 factores. En primer lugar, motivar a aquellos que serán beneficiados con el cambio estratégico, es decir los ángeles. En segundo lugar, silenciar a aquellos que serán perjudicados con el cambio, es decir a los demonios. Finalmente, reclutar a personas informadas y respetadas por ambos actores para dirigir la alta gerencia, es decir los consejeros (Kim & Mauborgne, 2005).

El modelo de Kim y Mauborgne propone una metodología para la gestión del cambio en donde resalta la existencia de barreras que obstaculizan el cambio; así, logra diferenciarse de los modelos presentados líneas arriba en la medida que permite que los colaboradores tengan estímulos positivos del cambio, antes de crear una urgencia; de la misma manera, la propuesta del cambio desde un grupo reducido se diferencia de la difusión masiva propuesta por Kotter y Lewin.

#### ***1.5.4. Modelo Lean Change Management***

Este modelo nace de la percepción de su autor, Little, de que actualmente las empresas y los individuos nos encontramos en un escenario VUCA, es decir por sus siglas, en un ambiente de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Arrocha, 2019). Esto se puede traducir en comportamientos cambiantes de clientes, aumento de la competencia, tecnologías que cambian de manera rápida y modelos de negocios disruptivos y emergentes.

En ese sentido, plantea que “el cambio no se puede controlar” (Little, 2014, p. 15); sin embargo, es posible comprender y gestionar a las personas involucradas. No obstante, plantea que hoy en día nosotros valoramos la certeza y que a partir de los modelos populares de cambio, tales como las desarrolladas líneas arriba, que planifican, ejecutan y cierran se puede evidenciar la linealidad de estos. Por ende, plantea que “lean management ayuda a pasar de un enfoque impulsado por el plan a un enfoque impulsado por la retroalimentación y el feedback” (Little, 2014, p. 24).

A través de esta metodología se combinan distintos enfoques como la gestión del cambio, que permite solucionar el problema con estándares y procesos; la gestión de personas, al intentar solucionar el problema con la gestión de la cultura y los colaboradores; y el pensamiento agile, el cual intenta solucionar el problema generando que las personas modifiquen su forma de pensar.

Es así que a partir de dichos enfoques, el modelo permite pasar de un enfoque lineal guiado por un plan, en donde se presenta un proceso no adaptable, creado por un equipo de cambio y en donde la prioridad es generar un sentido de urgencia, hacia un modelo con un enfoque dinámico guiado por la retroalimentación. En este nuevo modelo se busca cocrear el cambio, colocar a las personas primero, adaptar el proceso a cada escenario y generar causas y propósitos que permitan evidenciar el éxito empresarial a partir del cambio (Arrocha, 2019).

En ese sentido, el modelo plantea la adaptabilidad a cada escenario organizacional específico al presentar tres grandes pasos: hallazgos, opciones y experimentos; en donde las herramientas que se pueden utilizar para completar la finalidad de estos abundan en la literatura que se pueden aplicar dependiendo del propósito del cambio que busca la organización. El autor plantea que antes de realizar los pasos del modelo se debe definir la visión y/o propósito del cambio, ya que este guiará el proceso de cambio y servirá para poder evaluar si se éste consiguiendo o no el cambio mediante las iniciativas que se han planteado. Por ende, en este acápite desarrollaremos y explicaremos la principal función que cumple cada paso y en qué consiste.

#### *a.* Hallazgos

En primer lugar, antes de planificar cualquier cambio, se necesita entender el estado actual de la organización, se busca comprender la situación en la que se encuentra inmersa la organización. Es así que a partir de los hallazgos se plantea conseguir retroalimentación que pueda guiar al siguiente paso debido a que se desconoce cómo debemos comenzar para facilitar el cambio (Little, 2014). Little plantea que sólo cuando actuamos y recibimos retroalimentación es cuando realmente entendemos el impacto de los cambios que teníamos en mente. Sin embargo, existen muchos enfoques para recopilar hallazgos y muchas veces resulta difícil por donde comenzar; es así que el autor plantea que existen dos grandes formas de obtener esta información: prácticas y evaluaciones. La primera de ellas consiste en acciones tácticas tales como enviar encuestas tener reuniones informales para obtener retroalimentación. La segunda consiste en herramientas tradicionales de la gestión del cambio que permiten la medición de la implicación de las personas o herramientas de la identificación de la cultura interna.

Así mismo, plantea que es necesario generar un entorno de cambio que dé sentido a los hallazgos, es decir valerse de algunos modelos y pasos para generar un ambiente que permita evidenciar un proceso de cambio. En ese sentido, plantea que a partir del modelo de los 8 pasos de Kotter y las 7s de Mckinsey, que permite una visión holística y de interrelación en la organización, en combinación con las prácticas y evaluaciones son las entradas del plan de cambio que a partir del siguiente paso impulsan la gestión del cambio.

## *b.* Opciones

En segundo lugar, luego de haber obtenido hallazgos acerca del entorno y el escenario actual de la organización; el autor plantea que se necesitarán opciones para generar el cambio. Sin embargo, menciona que los factores que influyen en las opciones son el costo, valor e impacto. En donde cada opción incluye una o más hipótesis y beneficios esperados.

Por ende, explica que el costo de una opción se encuentra relacionado con el esfuerzo necesario para ejecutarla; en ese sentido, plantea que el primer factor es el tiempo de trabajo utilizado en el cambio a partir del planeamiento y alineamiento de los colaboradores. Así mismo, el desarrollo de nuevas capacidades incluye costos de formación y contratación de nuevos colaboradores. De la misma manera, la caída en la productividad a partir de la opción propuesta en relación al aprendizaje de las habilidades desarrolladas y capacidades nuevas genera un costo, que si bien es difícil de medir, sigue siendo tangible.

Así mismo, otro de los factores que influyen en la elección de las opciones es el valor atribuible a esta. En ese sentido, el valor de una opción es la recompensa que se espera ganar basada en los supuestos. Aquí el autor plantea que la recompensa es pensada en términos de Retorno de la Inversión (ROI) de la opción o muchas veces en la intuición, por lo que el autor plantea que la medición más sencilla es preguntar a la persona afectada por el cambio si es más feliz trabajando de esa manera.

Por último, es importante tener en consideración el alcance del efecto que el cambio tendrá sobre la organización. En ese sentido, el autor plantea que es importante pensar de manera transparente y evidenciar a las personas afectadas por los cambios. Por lo que plantea que es preciso crear un diagrama con el equipo de cambio y ubicar a departamentos, personas y procesos que serán afectados de manera directa e indirecta con cada una de las opciones.

## *c.* Experimentos

Finalmente, “las hipótesis se convierten en experimentos cuando estás listo para introducir un cambio” (Little, 2014, p. 37). El autor plantea que para este punto ya se generó bastante aprendizaje del estado actual y se ha considerado múltiples opciones, por lo que es el momento de introducir un cambio y corroborar si funciona como se pensó que lo haría. Para ello, Little (2014) plantea que el paso de experimentación se subdivide en tres pasos: preparación, introducción y revisión.

La preparación, es considerada la etapa de planificación del experimento, es una etapa clave debido a que solo se tienen supuestos sobre el cambio y se busca validar el enfoque con las personas afectadas por el cambio antes de implementarlo. La introducción es el paso en el que se

comienza a trabajar con las personas afectadas por el cambio, Little (2014) menciona que cuando el cambio llega a este paso puede considerarse como en proceso; sin embargo, plantea que se debe limitar el número de cambios que sucedan al mismo tiempo. Finalmente, la revisión funciona para identificar las consecuencias del experimento y analizarlas luego del tiempo establecido en donde se pensó para que el cambio se mantenga.

De esta manera, se puede observar que estos son los modelos más influyentes en las investigaciones académicas, tales como la investigación de Zavaleta (2017) en donde se desarrolla el cambio de la cultura organizacional en el programa de inserción de recolectores informales del distrito de Miraflores a partir del modelo de Lewin. Así mismo, la propuesta metodológica de Soriano (2016) en donde hace una revisión bibliográfica de los modelos más influyentes para la gestión del cambio. Finalmente, Leandro e Inga (2019) consolidan una revisión bibliográfica de algunos de los modelos revisados líneas arriba para identificar las principales limitaciones y desafíos de la gestión del cambio de los clubes profesionales del fútbol peruano. Finalmente, presentamos el modelo de Lean Change Management, el cual mantiene una perspectiva actual del cambio organizacional a través de características como el dinamismo, retroalimentación e innovación. Cabe destacar que si bien dicho modelo no presenta tantas investigaciones empíricas como los modelos anteriores, este propone un modelo a partir de sus características que permite conectarlo con la transformación digital, tendencia que afecta actualmente a las organizaciones por lo cual el siguiente acápite se concentrará en desarrollar el marco teórico de este fenómeno.

En resumen, el cambio organizacional es un proceso estratégico que plantea que debe ser pensado de manera sistémica. Gestionar el cambio de una organización requiere de un proceso que identifique un estado futuro deseado, entienda el estado actual y construya un plan para alcanzar el escenario futuro. El cambio de una empresa puede ser propiciado por fuerzas internas y externas que no son aisladas una de otra sino que suelen presentarse en conjunto, es decir, que un cambio al interior de la organización puede ser influenciado por el entorno en el que se desarrolla. Además, se debe tener en consideración que el cambio tiene distintas maneras de concebirse según su magnitud, área de desarrollo e intencionalidad. Sin embargo, debido a la complejidad del ambiente, los cambios siempre tienen cierto grado de impredecibilidad. Por ello, la gestión del cambio plantea distintas metodologías que proponen un marco lógico que permita gestionar el proceso del cambio mediante una serie de pasos o procesos. Entre estos modelos se pueden encontrar algunos como el de los ocho pasos de Kotter, los tres pasos de Lewin, el de las cuatro barreras organizacionales y el de Lean Change Management; los cuales han estado presentes en diversas investigaciones.

## **2. Transformación Digital**

Hoy en día, las nuevas tecnologías son las que configuran los mayores cambios en el mundo de negocios (Chiu & Reyes, 2019). Más importante aún, se ha identificado a la tecnología como una dimensión interna a la organización que las ayuda a transformarse; su papel es ampliamente reconocido por su rápido desarrollo y difusión (Ismail, Khater & Zaki, 2017). Recientemente, una encuesta realizada por MIT hacia diversas organizaciones descubrió que más del 90% de estas están convencidas que la tecnología transforma la forma en cómo las personas trabajan en su organización; asimismo, 90% cree que las tecnologías están modificando la industria y en más del 80% de los casos, toman a las tecnologías digitales como una oportunidad. Esto demuestra el potencial que la tecnología brinda hacia las organizaciones hoy en día; sin embargo, menos del 50% de las organizaciones consideran que están dispuestas a las tendencias digitales. Por lo que, debido a que las tecnologías presentan una oportunidad para generar una nueva esencia, la transformación es necesaria. Por ello, el conocimiento de las tecnologías sin duda es esencial, y el estudio de las tendencias dependerá del sector y ámbito; pero, sin una clara estrategia se traduce en un cambio tecnológico de alto costo y sin impacto (Chiu & Reyes, 2019).

Es por ello que actualmente las organizaciones se encuentran en un proceso de transformación digital, en donde buscan desarrollar nuevos modelos de negocio a partir de tecnología. Líneas arriba, desarrollamos el concepto de cambio organizacional; sin embargo, la transformación digital va mucho más allá. En ese sentido, es preciso definir el concepto de transformación organizacional para poder comprender de mejor manera al fenómeno mencionado. Es así que a continuación se desarrollará el concepto de transformación para las organizaciones para poder definir a la transformación digital, explicar sus causas y los pilares más importantes.

### **2.1. Definición de transformación organizacional**

Es frecuente encontrar en la literatura un uso equitativo para el término cambio y transformación, aparentando que significan lo mismo. Sin embargo, Wischnevsky (2004) menciona que la transformación organizacional son los cambios revolucionarios en dimensiones de la organización tales como la estrategia, estructura y sistemas. En ese sentido, podemos notar que la transformación organizacional adquiere la característica de un cambio radical, el cual plantea que un cambio de tal magnitud impacta a muchas áreas de la organización.

Así mismo, Child y Smith (1987) plantean que la transformación organizacional implica una intencionalidad bien fundamentada para generar un nuevo estado; por lo que descartan que la transformación sea una adaptación a demandas por el ambiente. En ese sentido, podemos notar que la transformación organizacional corresponde a la tipología de cambio planificado, ya que

como mencionamos líneas arriba, este tiene como fin mejorar el desempeño actual de la organización y proyectar a futuro a partir del sostenimiento de la modificación en los patrones organizacionales.

Sin embargo, desde una perspectiva general, la transformación puede ser entendida como el proceso por el cual las organizaciones analizan su pasado, presente y futuro para realizar los cambios necesarios con el fin de alcanzar la visión establecida por las demandas de las fuerzas externas. No obstante, Calderón, Cuartas y Álvarez (2009) explican que la transformación se caracteriza por ser un proceso no lineal que sugiere un esfuerzo grande por parte de la organización como un todo y no una aproximación simple de una de sus partes. Así mismo, explican que “la transformación organizacional es un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje” (p.158).

Por lo que podemos resaltar que la transformación requiere de un proceso no lineal a diferencia del cambio y que dicho concepto incorpora un enfoque sistémico por parte de la organización, permitiendo comprender que afecta a toda la organización y no a cada parte por separado presentado en la tipología de cambios por áreas estratégicas. Así mismo, es entendido como un proceso colectivo que necesita de una actitud permanente de renovación, innovación y que la organización esté en constante aprendizaje.

Finalmente, el concepto de transformación organizacional requiere un cambio de comportamiento, según Calderón et al. (2009), esto debe suceder porque el contexto global, fuerzas externas, demandan diferencias en la forma en cómo se hace el trabajo; en ese sentido, plantean que una transformación es exitosa cuando logra institucionalizar los cambios de comportamiento requeridos para alcanzar el éxito de la visión propuesta a largo plazo. De esta manera, plantea que esta es la principal diferencia entre transformación y cambio organizacional.

Por todo lo antes mencionado, compartimos la definición de Calderón et al. (2009) en donde condensan los atributos de distintos autores mencionados líneas arriba en la siguiente definición de la transformación organizacional: “el concepto de transformación como un fenómeno constante que afecta de forma directa a la organización como un todo y que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación” (p.158).

## 2.2. Definición de Transformación Digital

Chiu y Reyes (2019) presentan los ratios de cambio entre la tecnología, las organizaciones y los individuos en donde se puede observar un ritmo más veloz por parte de las tecnologías con relación a las organizaciones. Esto causa consecuencias como la pérdida de competitividad por incapacidad de las organizaciones para aprovechar las oportunidades que la tecnología ofrece. En ese sentido, plantean que la solución no es la tecnología, sino por el contrario es la estrategia la que conducirá la transformación digital, por lo que la visión de la organización debe manejar a la tecnología y no al revés (Tabrizi, Lam, Girard & Irvin, 2019). Es por ello que Chiu y Reyes (2019) presentan el concepto de transformación digital como el conjunto de decisiones estratégicas que toman las organizaciones ante el impacto de las tecnologías digitales, como la computación en la nube, inteligencia artificial, analítica, entre otras. Así mismo, se relaciona con la integración de las tecnologías digitales como social, móvil, analítica y nube a la forma en cómo las organizaciones funcionan (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2015). Las organizaciones antiguas tienen oportunidades para cambiar la manera en cómo se ha configurado el juego o tomar a la transformación digital como una amenaza existencial (Sebastian, Ross, Beath, Mocker, Moloney & Fonstad, 2017).

Por otro lado, Kaufman y Horton (2015) plantean que, ya que lo digital está afectando para siempre el control, la interacción con los clientes y la comunicación con los stakeholders, todos somos aprendices de la evolución digital. Así la transformación digital impacta en tres aspectos de la organización. En el aspecto externo, con relación a la experiencia de cliente y la comunicación que se genera fuera de la organización. En el interno, con las operaciones del negocio, comunicación interna entre los colaboradores y la toma de decisiones dentro de la organización. Y en el holístico, en el modelo de negocio, incluyendo a todos los segmentos de negocio y las funciones que la organización cumpla. Asimismo, Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet y Welch (2013) definen a la transformación digital como el uso de nuevas tecnologías digitales para lograr mejoras organizacionales, en donde concuerda con que la transformación digital afecta no solo al cliente, sino a distintas aristas de la organización tales como las operaciones y el modelo de negocio.

No obstante, Schuchmann y Seufert (2015) definen a la transformación digital como el realineamiento de la nueva tecnología y el modelo de negocio para comprometer a los consumidores digitales en la experiencia del cliente. Asimismo, Remane, Hanelt, Nickerson y Kolbe (2017) definen a la transformación digital como alteraciones fundamentales del modelo de negocio existente y la creación de uno nuevo, esto en respuesta de la difusión de las tecnologías digitales; de manera que se centra en la transformación del modelo de negocio por encima de

todo. Mientras que Hess, Matt, Benlian y Wiesböck (2016) concuerdan con el reto que propone la integración y explotación de las nuevas tecnologías digitales, en donde ningún sector u organización es inmune a la transformación digital; pero resalta es reto de mantener la ventaja competitiva en la industria, dejando en evidencia que el número de casos comparativos de éxito es todavía menor. Por lo que nuevamente concuerda con Chiu y Reyes (2019) en la importancia que mantiene la estrategia para la transformación digital.

Es así que podemos notar que la transformación digital es un concepto que ha sido desarrollado por distintos autores, en donde cada uno tiene un enfoque distinto de lo que este concepto conlleva, compartiendo algunos puntos en común y difiriendo en otros de importancia. En ese sentido, Yoo, Henfridsson y Lyytinen (2010) plantean que la transformación digital es una combinación compleja entre la tecnología y la organización, en donde es necesario reformular el rol estratégico de las nuevas tecnologías y las capacidades internas para una innovación digital en un mundo digital. Si bien se puede continuar definiendo a la transformación digital desde distintas aristas de la organización, es necesaria una mirada más holística al concepto para poder sentar las bases de la investigación y desarrollar más adelante algunos puntos relacionados a las afecciones que puede causar este fenómeno en las organizaciones.

Tomando como referencia los conceptos de los autores anteriores, se tomará el concepto que desarrollan Ismail, Khater y Zaki (2017) en su artículo “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?” en donde definen a la transformación digital como un proceso a través del 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, incluido el modelo de negocio.

### **2.3. Causas de la Transformación Digital**

Como pudimos observar líneas arriba, la definición de transformación se encuentra arraigada a generar un escenario futuro a partir del cambio en el comportamiento de la organización debido a las demandas globales, es decir fuerzas externas.

En ese sentido, la primera causa está relacionada con el cambio necesario ante la variación en el comportamiento del consumidor debido a la tecnología. Esta última se caracteriza por la velocidad de desarrollo, lo cambiante que es en el mercado y el potencial que tiene para transformar mercados (Ismail et al., 2017). Así, no solo demanda a las organizaciones adaptarse a las nuevas tecnologías, sino a los nuevos comportamientos y expectativas de los consumidores para con las organizaciones. Como mencionan Chiu y Reyes (2019), la brecha tecnológica entre organizaciones y tecnología genera consecuencias como la pérdida de competitividad por la

incapacidad de aprovechar las oportunidades que genera esta nueva tecnología. Finalmente, ante la magnitud del cambio planteado Von Leipzig et al., (2017) plantea que las organizaciones deben ser conscientes que hoy en día los consumidores esperan una capacidad de respuesta mayor frente al cambio tecnológico.

La segunda causa hace referencia a la competitividad en la actual era de globalización, la transformación digital se acelera ante la competencia digital entre organizaciones para alcanzar el uso de dicha tendencia y ser parte de los beneficios ofrecidos por ella. Podemos observar que la razón más común por la que la transformación digital se da en las organizaciones es la competencia de la industria (Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011). Mientras que a algunos les parece que es aceptable debido a los cambios en cada industria, hay algunos que se preocupan por que la aceleración no sea sostenible en el tiempo. Así mismo, otro factor relevante es la alteración de la cadena de valor por parte de los actores que la confirman y la tecnología; en ese sentido, los proveedores estimulan la adaptación de tecnologías digitales para el planeamiento y ejecución de las operaciones del negocio (Liere-Netheler, Packmohr & Vogelsang, 2018). Finalmente, otro componente importante que se deriva de la competencia en el mercado es la innovación digital, y es que ante el escenario en donde muchas empresas nuevas están en la capacidad de innovar y aprovechar el momento para generar ventajas competitivas a partir de las nuevas tecnologías digitales (Chiu & Reyes, 2019), es preciso que muchas organizaciones prefieren construir barreras y mantener la ventaja competitiva (Ismail et al., 2017).

## **2.4. Pilares de la Transformación Digital**

Con el fin de presentar y desarrollar a profundidad los componentes de la transformación digital, presentamos una serie de pilares a partir de distintos enfoques para determinar aquellos principales en la transformación digital. Entre ellos podemos encontrar a los procesos, tecnología, nuevos modelos de negocio y personas.

### **2.4.1. Procesos**

Turchi (2018) menciona que los procesos son uno de los componentes fundamentales para poder generar una transformación digital, en el sentido que estos deben ser modificados con el fin de que faciliten la nueva propuesta de modelo de negocio.

Braga (2018) plantea que los procesos son entendidos como la organización de la estructura operativa con la que la organización crea valor, el “cómo” hace las cosas. También menciona que cumplen la función de estructura de las relaciones internas que unen a los colaboradores, de manera que contribuye convirtiendo a la tecnología en un facilitador en los procesos digitales (Braga, 2018). Archanco y Vergara (2017) señalan que si bien la tecnología es

un elemento facilitador, los procesos juegan un papel clave debido a que la aplicación de una solución tecnológica muchas veces falla no por la naturaleza tecnológica sino porque los procesos de la organización no se encuentran preparados para soportar dicha innovación.

De igual manera, Verina y Titko (2019) proponen que los modelos operativos, estructuras y mecanismos de coordinación son componentes del elemento procesos. En la misma línea, Romero, Flores, Herrera y Resendez (2019) mencionan que el componente de proceso siempre tiene prioridad sobre la tecnología, ya que esta se considera un habilitador que aumenta la eficiencia de los procesos si el proceso ha sido diseñado o rediseñado de una manera efectiva para entregar los resultados esperados. Por lo tanto, la digitalización de procesos obsoletos, arraigados a las formas tradicionales de hacer negocios, solo puede imponer una limitación o incluso un riesgo para las empresas en su desarrollo de ventajas competitivas en la era digital. Por lo que resalta la importancia de los procesos para generar un facilitador a la tecnología dentro de la organización.

#### **2.4.2. Tecnología**

Turchi (2018) plantea que la tecnología no es el núcleo de la transformación digital, pero en realidad es su habilitador. El autor plantea que dentro de la transformación digital la tecnología tiene el papel de facilitar la realización de la meta y el objetivo del negocio a través de los tres bloques del nivel de ejecución; por lo que su importancia radica en que es una herramienta fundamental para generar un nuevo modelo de negocio.

Así mismo, como se mencionó líneas arriba, Braga (2018) presenta a la tecnología como facilitador fundamental de los procesos digitales que se requieran aplicar en la organización con el fin de lograr la transformación digital. Sin embargo, también plantea que hoy la tecnología no solo cumple el papel de facilitador, sino que influye y apoya las formas en que las relaciones entre las personas se desarrollan. De manera que desarrolla la idea de que las herramientas son, en cambio, los medios por los cuales la organización y las personas se dan cuenta del valor que la organización está generando.

En la misma línea, Verina y Titko (2019) presentan que la tecnología es el elemento que tiene mayor frecuencia cuando se menciona el concepto de transformación digital; si bien esto difiere de los conceptos presentados en nuestra sección de transformación digital; es necesario precisar que su importancia radica en los componentes que la tecnología puede traer consigo, los cuales Verina y Titko mencionan: big data, analítica, inteligencia artificial, internet de las cosas, nube, entre otras. Así mismo, Romero et al. (2019) plantean que si bien una buena estrategia y no la tecnología impulsan una transformación digital exitosa; el proceso de adoptar nuevas tecnologías para desarrollar ventajas competitivas debe gestionarse adecuadamente teniendo en

cuenta los diferentes niveles de tecnología requerida y la comprensión del negocio para la viabilidad de su aplicación; así también por parte de los que adoptan dichas herramientas: los colaboradores.

### ***2.4.3. Nuevos modelos de negocio***

Turchi (2018) menciona que dentro de la transformación digital uno de los puntos más importantes para llevarla a cabo es la creación de una estrategia competitiva que sirva de guía ante la propuesta de un nuevo modelo de negocio. En ese sentido, presentamos que uno de los pilares de dicha transformación se hace presente como la condensación de los procesos y la tecnología de tal forma que genera una nueva forma de hacer negocios.

Siguiendo la misma línea, el estudio realizado por Verina y Titko (2019) desarrollan que uno de los componentes del proceso es el modelo de negocio; sin embargo, al contrastar esto con el modelo desarrollado podemos notar que este contempla esto en un nivel más alto. Es por ello que se desarrolla al igual que Turchi (2018) al modelo de negocio como el último peldaño el cual se apoya en la formulación de una estrategia que permita a la organización delimitar el accionar de la transformación digital.

Asimismo, Romero et al. (2019) plantean que el primer pilar de la transformación digital es la gestión de la estrategia, la cual se relaciona con modelo de negocio. Ellos mencionan que la estrategia es importante debido que permite crear nuevas capacidades digitales con el fin de satisfacer las necesidades de las unidades de negocio; de manera que puedan introducir nuevas tecnologías con el fin de un nuevo diseño organizacional, lo cual se traduce en un nuevo modelo de negocio.

### ***2.4.4. Personas***

Así como mencionamos líneas arriba, las personas son lo más importante dentro de la transformación digital. En ese sentido, Newman (2018) plantea que las personas son la parte más crítica de los pilares de la transformación digital. En primer lugar, por el liderazgo necesario para llevar a cabo la transformación digital, así como en el desarrollo de la gestión del cambio para que sea más fácil de realizar dentro de la organización.

Asimismo, Archanco y Vergara (2017) también resaltan que el éxito o fracaso de una transformación digital depende en gran medida de las personas en primer lugar. En donde mencionan que “el primer pilar para asegurar una iniciativa de transformación digital está en hacer del nivel ejecutivo los principales cómplices que aseguren el compromiso con la digitalización de la compañía” (Archanco & Vergara, 2017, s/p) por lo que se puede notar la importancia del liderazgo nuevamente. Sin embargo, mencionan que al igual de importante que el liderazgo con

los que toman las decisiones se debe encontrar apoyo en los que día a día trabajan en la empresa; por lo que la gestión de un cambio cultural se hace necesaria.

Finalmente, y tomando en consideración la definición de Calderón et al. (2009) presentada líneas arriba, una transformación es exitosa cuando logra institucionalizar los cambios de comportamiento requeridos para alcanzar el éxito de la visión propuesta a largo plazo. Por lo que el comportamiento es guiado por las personas de la organización, institucionalizando la manera en cómo van a comportarse a partir de la transformación propuesta en materia de las tecnologías digitales. En ese sentido, uno de los pilares importantes no solo para la transformación digital, sino para la transformación son las personas.

En resumen, la transformación es entendida como un fenómeno constante que afecta directamente a la organización de manera sistemática y completa. Este fenómeno logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación. De esa manera, 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. Entre los pilares de este fenómeno se pueden encontrar los procesos, tecnología, modelos de negocio y personas. En ese sentido, tomando en consideración la importancia de la dimensión de las personas para la transformación organizacional y digital esta investigación se centrará en el estudio específico de la cultura organizacional que modifica el accionar de los colaboradores dentro de la organización, por lo que a continuación se desarrollará un marco teórico que permita desarrollar los principales conceptos.

### **3. La Gestión del Cambio Cultural**

En función a lo mencionado, muchas organizaciones han entendido que para sobrevivir o hacerse más competitivas es necesario que se encuentren cambiando constantemente en función a las necesidades de sus clientes. De esta manera, su entrega de valor, modelo de negocio, objetivos y estrategias no son estáticas en el tiempo, si no que se van adaptando de acuerdo a las tendencias de la realidad. Sin embargo, una de las grandes barreras que se encuentran al momento de querer realizar cambios organizacionales es la resistencia al cambio que puede tener el personal de la organización.

Esto sucede porque el cambio no siempre es bienvenido. La mayoría de personas se sienten más cómodo realizando acciones que siempre han hecho y que, por lo tanto, las conocen;

por lo cual, el cambio puede ser entendido como una amenaza. Sin embargo, el cambio ha sido parte de la realidad, incluso ahora lo es mucho más. Si una organización no trabaja en la resistencia al cambio que pueden tener sus trabajadores, esto representaría un gran problema, ya que el personal no podría adaptar sus acciones en base a las nuevas estrategias de la organización lo cual afectaría la entrega de valor hacia los clientes.

En ese sentido, uno de los grandes retos para las organizaciones es poder entender la cultura que tiene su organización a fin de generar cambios culturales en base a las nuevas necesidades que la empresa requiera de su personal para poder llegar a cumplir su visión. Para poder entender la gestión del cambio cultural es necesario desarrollar antes un análisis teórico de la definición y modelos de la cultura organizacional de manera que luego se pueda explicar la definición e importancia del cambio cultural.

### **3.1. ¿Qué es la cultura organizacional?**

Analizar la cultura organizacional en base a un marco teórico es una tarea compleja, ya que a lo largo del tiempo este concepto ha tenido diferentes enfoques. Es necesario enmarcar que para la presente investigación la cultura organizacional será entendida, en base a un símil, como el ADN del ser humano, es decir, la cultura organizacional será entendida como el ADN de una organización que puede cambiar, lo cual hace posible que esta variable pueda ser gestionada siempre y cuando se logre comprenderla a profundidad para poder generar un cambio (Méndez, 2019).

Para poder administrar la cultura de una organización, es necesario entender su concepto y modelos de cultura organizacional. Uno de los principales errores que cometen las organizaciones respecto a este tema es simplificar el concepto y creer que los altos directivos pueden administrar la cultura de toda una organización cuando lo que realmente están haciendo es gestionar una manifestación cultural superficial, lo cual no conduce a un cambio cultural que genere valor en la organización (Schein, 2010). Por ello, a continuación se analizarán las tres perspectivas y los diversos conceptos de la cultura a fin de poder identificar aquellas que más se adecuen a la investigación.

#### ***3.1.1. Perspectivas de la Cultura Organizacional: sociológica, humana, estratégica***

A partir de mediados del siglo 20, surgió un interés por el estudio de la cultura organizacional lo cual generó una adaptación del estudio de la cultura desde el enfoque antropológico y sociológico hacia un ámbito empresarial en cuanto a definiciones, modelos,

mediciones, entre otros ámbitos relacionados a este fenómeno. Para el resto de la investigación, con excepción de este párrafo el término cultura será entendido como cultura organizacional.

El concepto de la cultura organizacional surge “en los estudios de Mayo y Barnard en los años 30 y por Peters y Waterman y Schein en los años 80” (Villarreal, Villarreal & Briones, 2012). Así, según Herskovits (1955), para ellos la cultura era entendida como una parte de la realidad que el hombre ha modificado. En la Escuela de las Relaciones Humanas, la administración racional e ingenieril desarrollada por Taylor (1911) cambió de enfoque hacia una administración que relacionaba el efecto psicológico de los empleados con la productividad organizacional (citado en Gómez & Rodríguez, s/f).

Así, como se puede apreciar en los estudios de Barnard (1938), se generó un nuevo camino en el estudio organizacional, en la cual los empleados fueron vistos como personas cuyo desempeño en la organización dependía de diversos factores, entre ellos el del ambiente de trabajo grupal, lo cual influenciaba en el logro de los objetivos de la empresa (Pérez, Naranjo & Roque, 2009). Barnard (1938), enfatizó la importancia que los profesionales de la administración debían darle a los factores humanos para así generar efectividad y eficiencia en la organización. Durante las siguientes décadas hasta llegar a los 80's, se aumentaron las investigaciones a diferentes organizaciones; sin embargo, estos estudios aún no utilizaban en el término cultura organizacional. Según Kreps (citado en Dimitrova & Marín, 2006), mediante estos estudios se comprobó que los pequeños grupos que hay dentro de uno más grande tienen las mismas características culturales y que la cultura influyen en la vida organizativa.

En ese sentido, lo descrito hace referencia a la perspectiva sociológica, una de las tres perspectivas en las que se ha desarrollado el concepto de cultura organizacional. La segunda perspectiva es la humana, en la cual los autores piensan en la organización como un capital social, dentro de la cual hay humanos que se relacionan con este capital, es decir, con la organización. Para que estos sujetos puedan subsistir y permanecer en el capital, debe de haber una relación de autoridad, poder, tipos y sentidos de adaptación (Hurtado & Gallego, 2015). Así, el desarrollo del concepto cultural para los autores dentro de esta perspectiva estaba enfocado en los valores y comportamientos internos que guían los actos del personal de la organización. En ese sentido, las definiciones que se han desarrollado en base a esta perspectiva se pueden resumir en las siguientes (Yammarino & Dansereau, 2011; Virtanen, 2000):

- Configuración de normas, valores, creencias, asunciones, formas de comportamiento y aquellas características sobre la manera en la cual los individuos y grupos se combinan para realizar un trabajo
- Conjunto de significados, en gran medida tácitos, compartidos por un grupo de personas.

- Patrón de premisas básicas compartido que el grupo aprendió para resolver los problemas de adaptación externa e integración interna.
- La conciencia invisible, implícita e informal de la organización que guía el comportamiento de los individuos.

La tercera perspectiva cultural es la estratégica. Esta ha surgido a partir del siglo XX, en la cual el factor humano es considerado como una variable estratégica que genera una ventaja competitiva. Las investigaciones en esta perspectiva se desarrollan en base a la suposición de la importancia de las personas para la generación de valor a través del incremento de la productividad, enfoque al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa (Hurtado & Gallego, 2015).

En ese sentido, la perspectiva estratégica no solo valora la cultura de la organización por ser quien guía los actos del personal, sino también porque enfatiza en que la cultura organizacional, gestionada de manera que ayude con el cumplimiento de las estrategias, puede generar una ventaja competitiva única ante los competidores del mismo mercado. Por ello, la definición de cultura organizacional se desarrollará en base a esta perspectiva.

### ***3.1.2. Análisis de los Conceptos de Cultura Organizacional***

Como se ha mencionado, hasta la fecha no hay un concepto unívoco sobre la cultura organizacional debido a que cada definición está en base a supuestos de una realidad de tiempo y espacio determinado que va cambiando permanentemente (García, 2005). Cada teoría no abarca la totalidad y complejidad de la variable cultura organizacional (García, 2005); por lo cual, para la presente investigación, se determinará una definición de la cultura organizacional que se adecue lo más posible al contexto actual.

Para empezar, “existe un consenso entre los investigadores para describir la cultura organizacional como el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad” (Martin & Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990; Denison, 1996; Martín 2002 citado en Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, pág. 354). Sin embargo, uno de los conceptos de la cultura organizacional más utilizado ha sido el planteado por Schein (1983), el cual entiende por cultura al patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo debido a que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado bastante bien como para ser considerados válidos y, por tanto, adecuados para ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas (Schein, 2010, p. 17).

Adicionalmente, en base a la perspectiva estratégica de la cultura organizacional, según Groysberg, Lee, Price y Cheng (2018) la cultura organizacional es entendida como el orden social tácito de una organización, las cuales alientan, disuaden, acepta o rechaza a las actitudes y comportamientos dentro de un grupo lo cual genera enormes cantidades de energía hacia un propósito compartido y fomenta a la capacidad de la organización a prosperar siempre y cuando haya una correcta alineación entre los intereses del personal y los necesidades de la organización.

La cultura organizacional para la investigación se desarrolla como el orden social tácito de una organización, comprendido por supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos en base a que solucionaron problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales son válidos y enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir de modo que disuaden, aceptan o rechazan a las actitudes y comportamientos dentro de la organización, lo cual genera enormes cantidades de energía hacia un propósito compartido y fomenta a la capacidad de la organización a prosperar siempre y cuando haya una correcta alineación entre los intereses del personal y los necesidades de la organización (Martin & Siehl, 1983; Schein, 1983; Wilkins, 1983; Barney, 1986; Hofstede, et al., 1990; Denison, 1996; Martín 2002 citado en Cújar et al., 2013; Schein, 2010; Groysberg et al., 2018). En ese sentido, la cultura organizacional es la forma en la que se hacen las cosas (García & Dolan, 1997).

### **3.2. Modelos de la Cultura Organizacional**

Con el fin de seguir con el desarrollo del marco teórico de la cultura organizacional, a continuación se explicará los modelos de la cultura organizacional de los cuales, al igual que en la definición de cultura, existen diversos modelos que proponen dimensiones culturales. Hasta el momento no se dispone de un único modelo explicativo de las dimensiones de la cultura organizacional (Hernández, Méndez, & Contreras, 2012). Sin embargo, los modelos culturales son de gran apoyo para identificar la cultura de la organización ya que indican los valores y normas que guían al grupo o empresa, es decir, menciona aquellos aspectos o prácticas culturales que tienen la organización dependiendo de la dimensión en la que se encuentre.

Los modelos identifican “lo que es importante, así como la forma en que las personas se acercan al trabajo y entre sí” (Sahota, 2012). Los modelos actuales no son completamente incluyentes para todas las situaciones, ni totalmente correctos, si no que cada una es más efectiva dependiendo de la situación de la empresa (Hernández et al., 2012). Por ello, se analizarán los modelos más representativos de los últimos años entre ellos los Schein; Cameron y Quinn; Denison; y, Schneider.

### **3.2.1. Modelo 1: Los tres niveles de Schein**

Para Edgar Schein (1983) la cultura está marcada por tres niveles diferenciados: artefactos, valores y supuestos. Según Chuc (2017), los artefactos son un nivel visible constituido por fenómenos que se pueden observar, oler o tocar, pero muy difícil de interpretar; los valores son el nivel intermedio en la cual se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables; y, los supuestos es el nivel inferior que no es visible y corresponde a la forma de pensar y sentir de la colectividad. Estos niveles no son estáticos ni independientes, por el contrario, se interrelacionan y así conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional (Schein, 1988). En ese sentido, el modelo está desarrollado en base a la idea de que estos niveles son la esencia de la cultura organizacional, de manera que, al ir conociendo más cada nivel, los miembros del grupo podrán ir aprendiendo a adaptarse a una organización (Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez, 2015).

Además, los niveles del modelo están en función al grado de visualización por parte de un observador externos, entendiéndose por ello que los artefactos son lo más sencillo de reconocer por tener la característica de ser muchas veces tangibles y los supuestos son la parte invisible que cuesta encontrar dentro de la cultura organizacional. Así, para Schein, la cultura se define en base a los supuestos subyacentes mientras que los artefactos y los valores son la representación de los supuestos en manifestaciones visibles. En ese sentido, comprender los supuestos de la empresa hace posible que se entiendan los otros niveles más superficiales; es fundamental saber interpretar los supuestos para poder interpretar los demás aspectos (Soria citado en Pedraza et al., 2015).

Mediante este modelo se concluye que se pueden identificar elementos dentro de cada organización que las hacen más eficaces y diferentes que otras lo cual se refleja en aporte individuales, grupales y organizacionales que marcan la diferencia frente a empresas de la competencia del mismo rubro (Pedraza et al., 2015).

### **3.2.2. Modelo 2: Competing Values Framework de Cameron y Quinn**

Cameron y Quinn (2011) propusieron el modelo de Competing Values Framework que permite diagnosticar y caracterizar la cultura dominante y su vinculación con el desempeño de la organización a través de la aplicación de un instrumento denominado Organizational Culture Assessment (OCAI). El modelo considera dos dimensiones; la primera es la flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control. La segunda dimensión es la orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro tipos de cultura.

Según Cameron y Quinn (citado en Chuc, 2017) la primera es la cultura clan la cual representa a una organización con un lugar amistoso de trabajo donde las personas comparten

entre sí como una familia, los líderes son vistos como mentores o figuras paternas. La unión está en base a la lealtad o tradición generando una gran importancia a la cohesión y unidad. El éxito está en base a la satisfacción del cliente y consideración de las personas. se caracterizan por el trabajo en equipo.

En la cultura adhocrática, los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Los líderes son visionarios, incentivan la innovación, orientado a retos y la toma de riesgos de manera que se experimenta en nuevos productos o servicios. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. Es un buen ambiente para crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad para combatir la incertidumbre, la ambigüedad y la carga excesiva de información, del mundo globalizado (Cameron & Quinn, 2011; Gabini, 2017; Chuc, 2017).

La cultura de mercado es una organización orientada a resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas, se permea el control del trabajo realizado y se prefiere la estabilidad de la organización. Los líderes que son directivos exigentes, productores y competitivos. El fin de la organización es ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento (Cameron & Quinn, 2011; Gabini, 2017; Chuc, 2017).

Finalmente, la cultura de jerarquía es entendida como la organización estructurada, con múltiples niveles jerárquicos y formalizada para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer, mientras que los líderes deben ser buenos coordinadores y organizadores, las reglas y las políticas juegan un papel importante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad mediante altos niveles de control. El éxito se define en número términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. Los aspectos centrales son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia, sin olvidar que las reglas formales y políticas mantienen a la organización unida (Cameron & Quinn, 2011; Gabini, 2017; Yu & Wu, 2009; Chuc, 2017).

### ***3.2.3. Modelo 3: Las Doce Dimensiones de Denison, Hooijberg y Quinn***

Denison, Hooijberg y Quinn (2003) plantean un modelo para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificar a partir de cuatro dimensiones: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estas dimensiones de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (2011) por lo cual existe correspondencia entre ellos de manera que involucramiento es clan; adaptabilidad es adhocracia; consistencia es jerarquía; y, misión es mercado (Chuc, 2017). Cada una de las dimensiones se divide en tres

dimensiones más, lo que genera 12 dimensiones en el modelo que se definen en base a la afinidad que tenga la organización con cada uno.

En cuanto a la dimensión Misión se refiere al sentido claro de dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, es decir, es la visión futura (García, 2017). Para poder llevar a cabo esta dimensión se deben de evaluar los siguientes factores: dirección estratégica, metas y objetivos, visión y liderazgo empresarial (Denison, 2000). La segunda dimensión es la de adaptabilidad en la que las empresas desarrollan la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones impulsados por sus clientes de manera que se asume riesgos y se aprende de los errores. Los cuatro índices que se evalúan para esta dimensión son el aprendizaje organizacional, la orientación al cliente, orientación al cambio y la innovación (Denison, 2000). “La creación de una cultura de innovación es una de las propuestas de Denison” (García, 2017).

La tercera dimensión es la de participación en la cual se busca que los trabajadores estén comprometidos con la empresa de manera que las metas individuales y organizacionales estén alineadas (Martínez citado en García, 2017). Los índices a medir para esta dimensión son el empowerment, la orientación al equipo, la capacidad de desarrollo y el liderazgo directivo (Denison, 2000). Finalmente, la cuarta dimensión es la de consistencia en la cual exista una coherencia entre lo hablado y lo ejecutado por parte de los trabajadores (García, 2017). Los índices a evaluar son los valores centrales, los acuerdos, la coordinación e integración, y los procesos y procedimientos (Denison, 2000).

#### ***3.2.4. Modelo 4: Las Cuatro Dimensiones Culturales de Schneider***

En base a la importancia de la cultura organizacional y las nuevas tendencias globales, Schneider (1994) plantea un modelo que busca hablar sobre los valores y normas dentro de un grupo o empresa. El modelo está enmarcado en base a dos ejes. El primero, horizontal, está orientado a las personas versus a la empresa. El segundo está orientado a la realidad versus orientado a la posibilidad. El modelo define cuatro culturas distintas.

La primera es la cultura de la colaboración la cual se basa en trabajar juntos. Se caracteriza por tener un equipo con sinergia, confianza, diversidad, igualdad de manera, relacionamiento constante, interacción y asociación (Chuc, 2017; Schneider, 1994). La segunda es la cultura del control sobre conseguir y mantener el control, la cual se caracteriza por ser estandarizada, jerárquica, enfocada en los procesos, tener orden, poder y seguridad a fin de que sea predecible y estable (Chuc, 2017; Schneider, 1994). La tercera es la cultura de la competencia basada en ser el mejor mediante la eficiencia, destreza, experticia, profesionalismo y meritocracia (Chuc, 2017; Schneider, 1994). Finalmente, está la cultura de cultivación enfocada en el aprendizaje y

crecimiento con un sentido de propósito en la organización, caracterizada por la dedicación, creatividad, subjetividad, evolución y propósito (Chuc, 2017; Schneider, 1994).

Cabe resaltar, que ningún tipo y/o dimensión de cultura organizacional de los modelos explicados se considera mejor que otro, sino que, dependiendo de la estrategia de la organización, existen culturas más apropiadas que otras. Además, como se mencionó, ningún modelo es completamente incluyente, ni totalmente correcto (Gabini, 2017). Sin embargo, es de gran importancia que el modelo que decidan utilizar las organizaciones esté enfocado en la realidad de la empresa (Hernández et al., 2012).

A modo de análisis de los modelos estudiados, el modelo de Schneider está enfocado hacia organizaciones que buscan ser ágiles (Sahota, 2012), mientras que el modelo de Denison “explica relación entre cultura y desempeño que puede ser utilizado para la gestión del cambio” pero no específicamente un cambio hacia la transformación digital (Chuc, 2017, p. 122). El modelo de Cameron y Quinn “permite conocer el estado actual de la cultura dominante y cómo piensan los miembros que debería ser” al igual que el modelo de Schneider (Chuc, 2017, p.122). Por último, el modelo de Schein establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa, pero no explica la relación entre cultura y desempeño.

Para la presente investigación, el modelo de Schein será tomado en cuenta para definir los niveles de la cultura organizacional, ya que cuenta con abundante información empírica al respecto y es el autor referente en el tema de los niveles culturales. Sin embargo, para poder seleccionar el modelo de cultura organizacional a aplicar en la organización, es necesario identificar qué es lo que se quiere identificar de la cultura organizacional y el contexto en el que se desenvuelve la empresa por lo cual el modelo de cultura organizacional a elegir será analizado en el subsiguiente acápite.

### **3.3. ¿Por qué gestionar el Cambio Cultural?**

El análisis teórico de la definición y modelos de la cultura organizacional realizados permiten que se pueda entender el concepto de gestión del cambio cultural y su importancia. En ese sentido, retomando la definición de cultura organizacional planteada en la investigación, cabe resaltar el supuesto realizado en esta: la cultura organizacional puede evolucionar de manera flexible y autónoma en respuesta a oportunidades cambiantes (Interconsulting Bureau S.L, 2015). Por ejemplo, la cultura puede combinar las intenciones de los líderes de la organización como las experiencias de los empleados operativos.

De esta manera, como se explicó en el acápite de la Gestión del Cambio de manera general, existen diversas fuerzas que causan que la cultura de una organización pueda cambiar. Por un lado, se tiene las fuerzas externas, las cuales tienen gran control sobre los cambios culturales, ya que la dirección de la empresa tiene poco control de ellas entre ellas se encuentra la tecnología, educación, política, sociedad y económico (Interconsulting Bureau S.L, 2015). Por otro lado, se tiene a las fuerzas internas que son factores tales como los objetivos de la organización, de las políticas administrativas, tecnología y actitudes de los empleados.

En ese sentido, la cultura organizacional está expuesta a posibles cambios de manera que esta puede ir transformándose continuamente en base a las fuerzas mencionadas. Sin embargo, la duda que surge es por qué las empresas deberían utilizar sus esfuerzos en gestionar su cambio cultural y no solo dejar que las fuerzas externas e internas moldeen su cultura. Para poder responder esa pregunta es necesario desarrollar el concepto de gestión del cambio cultural y la importancia que esta tiene para las organizaciones.

### ***3.3.1. Definición de la Gestión del Cambio Cultural***

Como se ha mencionado, un gran reto para las organizaciones es el cambio, entre ellos, el cambio de la cultura de la organización. Este cambio implica pasar de una cultura organizacional actual a una futura, teniendo en consideración el cambio en el pensamiento del personal de la organización.

Debido a la naturaleza de la cultura organizacional, este cambio no es una simple modificación, sino que es un trabajo “profundo” ya que los valores y supuestos que guían las acciones del personal se encuentran dentro de su subconsciente. Sahota (2012) enfatiza en hacer una distinción con el término adopción, el cual suele confundirse en la práctica, ya que la cultura no se adopta. La adopción se aplica a productos o procesos, en ese sentido, la cultura no es ninguno de los dos por lo tanto no se puede adoptar una cultura como tal, pero sí puede experimentar un proceso de cambio. Por ello, para la presente investigación no se toma en consideración el término de adopción cultural o transición, ya que sus conceptos son distintos al del cambio y son ambiguos (Sahota, 2012).

En ese sentido, el cambio cultural se puede dar tanto por factores internos como externos; sin embargo, la presente investigación se enfocará en los factores internos, debido a que estos permiten la gestión de la cultura organizacional. En ese sentido, dichos factores son gestionados a fin de poder orientar la cultura de la organización en base al estado deseado por la empresa que permita cumplir con su estrategias, objetivos y visión, es decir, tener una cultura alineada con las estrategias empresariales (Rodríguez, 2009). En base a una correcta gestión, el estado de la cultura deseada se refleja en las políticas, normas, procedimientos, prácticas y valores que la organización

ha declarado. El fin de la manifestación de estos “artefactos”, tal cual lo describe Schein (2010) en su modelo de cultura, es que se conviertan en parte del subconsciente del trabajador logrando que estén ubicados en la parte intangible de la cultura descrita por el autor.

A este proceso en el cual se pasa de una situación actual de la cultura a una nueva realidad cultural en la organización se le denomina Gestión del Cambio Cultural. Sin embargo, debido a la parte inconsciente que tiene la cultura organizacional, no es tan sencillo conseguir el cambio deseado. Por ello, con el fin de lograr el cambio cultural, existen diversos modelos de la Gestión del Cambio que pueden aplicarse para apoyar y guiar el proceso de cambio cultural que busca la organización. Según el Global Culture & Change Management Survey (Booz&co, 2013), un proceso de cambio cultural debe trabajar sobre las condiciones culturales actuales, modificar los comportamientos para cambiar la forma de pensar, determinar los puntos críticos, implicar a los líderes formales, identificar los líderes informales, conectar las conductas con los objetivos, demostrar el impacto de los esfuerzos culturales en los resultados de negocio, difundir el mensaje por todos los canales posibles, alinear esfuerzos programáticos con los comportamientos reales y supervisar la cultura organizacional constantemente (Mesa, 2016).

Según el informe, encontrar aquellos aspectos culturales que se desea que el personal de la empresa posea, no es suficiente; sino que el cambio de la cultura debe de ir acompañado con otras acciones como el comportamiento de los líderes, sistemas y procesos, los símbolos, comunicación, rituales, entre otros (Booz&co, 2013). Por ello, con el fin de que una organización pueda lograr con éxito la gestión del cambio cultural, se recomienda utilizar un modelo que apoye como un marco lógico.

Se espera que el modelo que se vaya a utilizar para la gestión del cambio cultural contenga las recomendaciones dadas por el informe de Global Culture & Change Management Survey y, principalmente, debe ser un modelo que se adecue al contexto de la organización. En ese sentido, en el subsiguiente subcapítulo, se desarrollará y analizará un modelo de la gestión del cambio que aplique para las empresas del sector bancario que buscan cambiar su cultura organizacional con el fin de habilitar la transformación digital en sus organizaciones pero antes se terminará de desarrollar la importancia de la gestión del cambio cultural para las organizaciones.

### ***3.3.2. Importancia de la Gestión del Cambio Cultural***

Las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en aprender a gestionar su cultura organizacional, ya que “una cultura originariamente funcional puede convertirse en disfuncional para la estrategia competitiva” (Rodríguez, 2009, p.76). Esto traería consecuencias negativas para la organización, ya que las estrategias pueden haber cambiado, de manera que una estrategia y

una cultura que antes eran funcionales pueden haber perdido el alineamiento o los factores externos hacer que la cultura organizacional cambie, lo cual podría ocasionar un desalineamiento.

La gestión del cambio busca cerrar esta brecha entre una situación actual y una deseada para lo cual es fundamental tener en claro los nuevos valores, supuestos y/o creencia que necesita la organización a fin de poder apoyar el logro de las estrategias y objetivos con el fin de generar valor empresarial. Cabe mencionar que existen diversas razones por la cuales la cultura cambia como por la optimización de sistemas organizativos, normativo-legales, ética-social, entre otros; sin embargo, la investigación se centrará en el cambio cultural por razones estratégicas basada en un contexto de cambio constante.

Desde 1982, autores como Deal y Kennedy (1982) argumentaban que una fuerte cultura era el vehículo que hacía posible que una organización consiga el éxito. Los CEO's de las organizaciones reconocen el reto de poder gestionar el capital humano, pero, mayormente, subestiman los recursos humanos a comparación de otras áreas funcionales (Charan, Barton & Carey, 2015). Ante esta situación, los recursos humanos han adquirido un nuevo rol para el siglo XXI, en la cual son vistos como socios estratégicos, consultores, líderes de personas y socios de operaciones de la organización (Alba, 2019). El área de Recursos Humanos debe dejar de ser vista como un rol de gestor de procesos, es decir administrador de condiciones laborales de la organización, y empezar a tener un enfoque proactivo que busque sumar respuesta a las necesidades continuas del negocio (Peñalver, 2017).

Este cambio de rol de los RR.HH se generó debido al actual mercado global y el entorno cambiante en el que se desenvuelven las empresas. El foco actual para las organizaciones es crear y desarrollar nuevas capacidades competitivas que puedan generar valor a la organización (Alba, 2019). Este valor se puede construir mediante el conocimiento de las realidades del negocio, enfoque en los stakeholders internos y externos, adaptación de prácticas a tendencias del sector, la alineación entre los departamentos y la inversión en profesionales de la organización (Ulrich, 2005). Estas aumentan las capacidades de la organización lo cual hace posible que se pueda crear una ventaja competitiva.

Como se puede observar, para generar valor en la empresa el personal de la organización es clave. En un contexto cambiante como el actual, el personal debe estar dispuesto a enfrentar el cambio y cambiar aquellas acciones que sean necesarias de manera que se puedan generar el cumplimiento de las estrategias y planes que la organización busca implementar a fin de cumplir sus objetivos, generar valor al cliente y así llegar a su visión organizacional. En ese sentido, la gestión del cambio cultural es visto como una palanca de cambio. Según Rueda-Cáceres y Sánchez-Torres (2015) “la cultura se considera como un elemento primordial que será la columna

vertebral de los otros facilitadores de gestión” (citado en Soriano, 2016, p. 41). Se busca que los equipos de trabajo puedan evolucionar junto con los cambios estratégicos que sucedan en las organizaciones (Urdaneta, 2016).

Como se ha mencionado en la investigación, el cambio siempre ha estado presente y lo seguirá estando (Velásquez, 2019). Incluso ahora el cambio se da mucho más rápido que antes; por lo cual, las organizaciones deben dominar tanto la teoría como la práctica del cambio para que este sea efectivo (Velásquez, 2019). Según Alba (2019) y Velásquez (2019), actualmente, las empresas más competitivas en el mercado son aquellas que han desarrollado las capacidades necesarias para adecuarse al nuevo ritmo, y han aprendido a anticiparse y a estar preparados para dar una respuesta ágil ante cualquier imprevisto que surja en el entorno empresarial. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el cambio no es una cuestión meramente teórica o de planteamiento, sino de saber ponerlo en práctica de acuerdo a los requerimientos específicos del mercado en un determinado contexto y tiempo, atendiendo a las condiciones actuales de la organización (Alba, 2019; Velásquez, 2019).

La organización debe centrar sus esfuerzos en poder definir a agentes de cambio que puedan ayudar a identificar nuevos aspectos culturales que necesita la organización para aportar valor estratégico y diferenciador en la empresa (Alba, 2019; Velásquez, 2019). Sin embargo, los primeros pasos para poder lograr un cambio cultural están basados en prever e identificar las futuras necesidades que surgirán en la empresa, y concretar una serie de acciones e iniciativas para poder lograrlo (Alba, 2019; Velásquez, 2019).

Como se ha mencionado, el cambio cultural es difícil de consolidarse y especialmente de mantenerse en el tiempo, por ello, una cosa es ser conscientes de la necesidad de cambio de la compañía y otra muy distinta es ser capaces de llevar a cabo el cambio. Por lo cual se debe tener una visión a largo plazo en base a la estrategia global de la organización que tenga límites realistas e incluya las capacidades de la organización. La cultura debe ser gestionada mediante la medición del nivel de control, determinación de actividades de mejora para dichos factores y llevando a cabo un seguimiento de los mismos de manera que se logre la implementación de los aspectos culturales deseados por la organización (Alba, 2019; Velásquez, 2019).

El cambio y la intervención de la organización en la cultura organizacional no debe darse por una simple actualización, sino, debería existir una razón fundamental como la implementación de nuevas estrategias, cambios en el modelo de negocio, adaptación al contexto, entre otros; por ejemplo, si una empresa pase de ser tradicional a estar enfocada en transformación digital (Urdaneta, 2014). La planificación estratégica es fundamental para determinar con anticipación cuando sea necesario cambiar y no hacerlo solo como una reacción anticipada y de urgencia ante

la necesidad de supervivencia (Urdaneta, 2014). Es importante resaltar que “cambiar la cultura organizacional no es una tarea sencilla y de un corto plazo, por el contrario, es compleja y de mediano o largo plazo” (Urdaneta, 2014, p.1). En las organizaciones, es vital conocer las necesidades del negocio y las de cada unidad para poder generar sinergias entre estas y lo que se busca que el personal de la organización tenga para poder contribuir a la generación de valor del negocio. Se debe identificar aquellos valores culturales que permitan a la organización llegar a su meta. Estos valores son los marcarán la orientación de las acciones a fin de conseguir los resultados que desee la organización.

En ese sentido, la gestión del cambio cultural tiene dos grandes aportes para las organizaciones. La primera es ser una palanca de cambio en las personas de la organización ante el contexto de la empresa y el segundo es que alinear la cultura con las estrategias de la empresa. Ambos aportes hacen posible que la empresa pueda llegar a cumplir sus objetivos, generar valor y aportar una ventaja competitiva a la organización. El papel que juegan los empleados en las organizaciones es de gran importancia, ya que son los ejecutantes de las acciones y las acciones las realizarán en base a los valores que rigen su comportamiento, es decir, en base a la cultura organizacional (Urdaneta, 2014). Por ello, las empresas que buscan cambiar su cultura de un estado actual a uno deseado deben centrar sus esfuerzos en gestionar su cambio cultural.

En resumen, existen diversas definiciones y modelos sobre la cultura organizacional, el uso de cada una de ellas depende del contexto de la organización. Para la presente investigación la cultura organizacional, entendida desde la perspectiva estratégica, puede ser gestionada de manera que genere una ventaja competitiva para la organización. La cultura organizacional es entendida como la manera en que se hacen las cosas dentro de la empresa. En cuanto a los modelos los que aparecen en la mayoría de investigaciones son los de los tres niveles de Schein; el de Competing Values Framework de Cameron y Quinn; las doce dimensiones de Denison, Hooijberg y Quinn; y, las cuatro dimensiones de Schneider. La cultura de una organización está expuesta a posibles cambios de manera que esta puede ir transformándose continuamente. Sin embargo, estos cambios no siempre pueden estar alineados con las estrategias organizacionales y, en ese sentido, aparece la gestión del cambio cultural, entendida como el proceso por el cual la cultura actual de una empresa pasa a otra nueva realidad cultural en base a lo requerido por la organización. De esa manera, la gestión del cambio cultural toma un rol como palanca de cambio en las personas de la organización en base al contexto y ayuda a alinear la cultura con las estrategias de la empresa.

## **4. Sector Bancario**

Antes de desarrollar el modelo de la gestión del cambio cultural enfocado en las empresas bancarias peruanas que buscan habilitar la transformación digital, se debe definir qué se entiende por las empresas del sector bancario. Estas son el sujeto de estudio de la presente investigación. En esta sección, se desarrollará el concepto de empresa del sector bancario, los tipos de empresas del sector bancario y las tendencias de mercado que presenta.

### **4.1. Definición del Sector Bancario**

Según la SBS (2012), la empresa bancaria es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado. Asimismo, Gobat (2012) define a las empresas bancarias según su función; menciona que su función principal es captar fondos con dinero, aglomerarlos y prestarlos a quienes los necesitan. Un banco es un intermediario entre los depositantes, quienes le prestan dinero, y los prestatarios, a quienes le presta dinero. Lo que paga por los depósitos, y lo que cobra por los préstamos que otorga, son en ambos casos intereses. Los usuarios pueden ser personas naturales, empresas financieras y no financieras, o gobiernos nacionales y locales. Sin embargo, los productos pueden ser múltiples.

### **4.2. Tipos de empresas del Sector Bancario**

A continuación se hace una revisión a partir de la tipología proporcionada por Carme (2014) de los tipos de bancos más comunes a nivel de la literatura.

#### **4.2.3. Banco Central**

Son las entidades que se encargan de dirigir y supervisar el funcionamiento del sistema financiero de un país. Se les llama también emisor porque entre sus tareas se encuentra la de emitir los billetes y monedas que están en circulación en cada país; también se encargan de fijar la política monetaria y mantener las reservas de un país (Carme, 2014).

#### **4.2.4. Banco Comercial**

Se trata del tipo de banco más habitual dentro del panorama actual, se trata de las entidades que ofrecen todas las operaciones que solicitan los clientes de un banco, es decir, captar depósitos, prestar dinero, mantener las cuentas corrientes y financiar operaciones ya sea dentro o fuera del país de origen (Carme, 2014).

#### **4.2.5. Banco de Inversión**

Son los bancos que se dedican a ofrecer productos de inversión tanto a particulares como a empresas. Entre sus principales funciones se encuentran las de participar en operaciones de fusión y adquisición de empresas, captación de capital, compraventa de valores en diferentes mercados y elaborar informes tanto de gestión de tesorería como de asesoramiento y control de operaciones. Su actuación ayuda a la consolidación y expansión de las empresas y su capitalización (Carne, 2014).

#### **4.2.6. Banca Corporativa**

Se trata de entidades que dirigen su negocio a las empresas, este tipo de bancos ofrece productos específicos a este tipo de clientes para que puedan desarrollar su actividad. Sus principales productos son las líneas de crédito, el descuento de pagarés o letras de cambio, la operativa de pagos e ingresos mediante cheques y la emisión de recibos para el cobro de servicios (Carne, 2014).

#### **4.2.7. Banca Privada**

La banca privada está muy relacionada con los bancos de inversión pero se centran más en la gestión particular de grandes patrimonios. Ofrecen un trato y un asesoramiento financiero exclusivo y confidencial a sus clientes. Poseen productos de inversión propios y ajenos a la entidad para darle al cliente los mejores servicios y ofrecer las mejores rentabilidades. Para acceder a ella, es necesario cumplir unos requisitos económicos mínimos que pueden llegar hasta el millón de euros (Carne, 2014).

#### **4.2.8. Banco de Consumo**

Se denomina de esta manera a los bancos que se enfocan sólo a las personas, por ello sus productos se refieren a cuentas corrientes, tarjetas de crédito y créditos de consumo. Normalmente cuentan con gran número de sucursales ubicadas principalmente en centros comerciales (Carne, 2014).

Para la presente investigación se tomará como sujeto de estudio a la banca comercial por ser la más común en el sistema bancario, el tipo de empresa que más productos ofrece y de la que se puede obtener mayor literatura sobre tendencias.

### **4.3. Tendencias del Sector Bancario**

A partir del informe realizado por Deloitte (2018), se pueden observar seis tendencias que guían el accionar de los bancos a nivel mundial. Así mismo, como mencionaron Chiu y Reyes (2019) es preciso identificar las tendencias de cada sector para comprender de mejor manera de qué manera se desarrolla el fenómeno de transformación digital.

#### **4.3.3. Centralidad del cliente**

Muchos bancos globales y locales, pequeños y grandes, han cambiado sus estrategias de mercado y de clientes desde la crisis financiera. Sin embargo, muchas de estas decisiones pueden haber sido forzadas por un tema regulatorio y no necesariamente se basan en una comprensión de los mercados y los clientes. No obstante, la mayoría de los bancos parece haberse dado cuenta de la tecnología. Afortunadamente, la mayoría de bancos ha tenido conocimiento del ecosistema de tecnología financiera en crecimiento, como oportunidad para ayudarlos a servir a sus clientes, es en base a esto que ha demostrado que es posible cumplir y superar las expectativas de los clientes. Sin embargo, la tecnología solo es una parte de la solución. El objetivo central es lograr una agilidad organizacional y para ello deben adoptar la innovación, administrar el talento de los colaboradores de una manera diferente y buscar nuevas alianzas estratégicas para entregar soluciones para los clientes (Deloitte, 2018).

#### **4.3.4. Calibración de la regulación**

Luego de una década llena de regulación hacia los bancos por los episodios económicos pasados, parece ser que se está sintiendo una cierta estabilización en relación a la regulación. Sin embargo, las normas de protección de datos en cada país optan por aumentar la carga de cumplimiento en todas las entidades bancarias. Es por ello que hoy en día la modificación de la estrategia comercial del negocio debe estar alineada con el cumplimiento normativo, de manera que genere colocar al banco en un riesgo de rendimiento inferior por temas regulatorios. En ese sentido, explican que el cumplimiento normativo, también debe ocupar su lugar en el cambio que los bancos deben realizar y gestionar, tanto a nivel individual como empresarial (Deloitte, 2018).

#### **4.3.5. Manejo de la tecnología**

Para ayudar a los bancos a ser más ágiles, los bancos están administrando su cartera con activos tecnológicos para generar una diferenciación. Sin embargo, hoy en día los recursos tecnológicos se están volviendo más difíciles de administrar dado que entrelazan sistemas, plataformas, softwares y herramientas. El estudio presenta que sin duda alguna es una prioridad; sin embargo, plantea que la utilización de los recursos para inversión en dicha tecnología se sitúa en 519 millones de dólares en el 2018, por ende, la utilización de la tecnología debe ser canalizada a simplificar, modernizar y desarrollar la agilidad tecnológica. Se plantea que, en este camino a dichos objetivos, los bancos deben realizarse las siguientes preguntas 1) cómo pueden mejorar la cartera de activos tecnológicos para lograr el mayor impacto en las empresas, 2) cuál es nivel correcto de externalización de la tecnología, es decir el uso de terceros para administrar la tecnología; y 3) cómo dirigen los recursos tecnológicos hacia las actividades que crean una ventaja competitiva (Deloitte, 2018).

#### **4.3.6. Mitigación del ciber riesgo**

El informe explica que, así como ha habido una rápida adopción de nuevas tecnologías con una mayor interconexión con el ecosistema bancario; el riesgo cibernético ha aumentado. Dejando al descubierto un desafío el cual se denomina riesgo cibernético y es una de las principales preocupaciones de riesgos en los servicios financieros. Dicho concepto consiste en las amenazas de los actores cada vez más sofisticados que mantienen una interconexión con los bancos y se han vuelto los principales desafíos para los ejecutivos. Nos presenta que el financiamiento contra este nuevo fenómeno está en aumento; no obstante, el riesgo se está volviendo aún más complejo por lo que aún queda mucho por hacer para garantizar que el riesgo cibernético se incorpore a las operaciones del banco. Y dado que la transformación en curso en muchos bancos está en gran medida impulsada por la tecnología, se debe garantizar que el riesgo se considere y gestione de manera adecuada (Deloitte, 2018).

#### **4.3.7. Fintechs**

Así mismo, se presenta que ayudaría a los bancos a repensar su evaluación competitiva el hecho de aprender de las fintechs y firmas tecnológicas, las cuales son definidas como compañías tecnológicas que ofrecen servicios financieros al margen de las grandes compañías tradicionales (BBVA, 2015). Dado que a medida que estas organizaciones invadan varias líneas de negocios, pueden entender los requerimientos y soluciones de cada cliente. Sin embargo, mencionan que, si bien las fintechs sin duda han dejado una huella en la industria bancaria, muchos están de acuerdo en que no han logrado alterar el panorama competitivo general por las barreras regulatorias de entrada, la inercia de los clientes a cambiar; y por el capital limitado a asociarse.

#### **4.3.8. Retención de la fuerza de trabajo**

El informe hace referencia a que, en el futuro, se espera que la fuerza laboral sea más diversa de lo que es hoy. En ese sentido, cuestionó qué tan preparadas están las instituciones para la transformación, ya que en un estudio de Tendencias de Capital Humano tan solo el diecisiete por ciento de ejecutivos respondió que estaba listo para administrar a la diversa fuerza laboral. Es así que detalla que los banqueros actuales necesitan capacitación adicional para trabajar de manera efectiva en un entorno digital. Por lo que los bancos hoy en día necesitan reorientar las fuerzas de trabajo existentes para que logren ser colaborativas e inclusivas (Deloitte, 2018).

En ese sentido, se puede notar que muchas de las tendencias del sector bancario de hoy en día se relacionan con lo planteado por la transformación digital de manera que los bancos buscan centrarse en el cliente a través de los procesos de las empresas del sector bancario, adaptar su modelo de negocio para poder competir con las fintechs o aprender de ellas, reorientación de

las fuerzas del trabajo con el fin de que estén alineadas con las estrategias organizacionales, manejar tecnología con el fin de poder conseguir agilidad, entre otros. Por ello, desde una perspectiva teórica, se puede inferir que muchas de las tendencias que busca cubrir el sector bancario están relacionadas con el fenómeno de la transformación digital.

En resumen, las empresas bancarias son entendidas como aquellas cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, en conceder créditos o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado de las cuales la banca comercial capta depósitos, presta dinero, mantiene las cuentas corrientes y financia operaciones ya sea dentro o fuera del país de origen. Además, las tendencias del sector bancario como la centralidad en el cliente, el manejo de la tecnología, mitigación del ciber riesgos y las fintechs conservan una relación con lo desarrollado en la transformación digital. En base a las tendencias bancarias mencionadas y las barreras indicadas anteriormente sobre la transformación digital, a continuación se presentará un marco de referencia acerca de la gestión del cambio cultural y su relación con la transformación digital en el sector bancario.

## **5. La gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en las empresas del sector bancario**

Para Ian Rodgers, Chief Digital Officer de LVHM, uno de los mejores momentos para una organización es cuando estas entienden que la transformación digital no consta solo de implementación tecnológica, es decir de solucionar problemas técnicos, sino que comprende que el reto se encuentra en el cambio cultural. Como se ha podido explicar a lo largo del capítulo, la relación de la gestión del cambio cultural y la transformación digital está en base a que el cambio cultural es uno de los prerrequisito para la habilitación de la transformación digital. Sin embargo, para muchas de las organizaciones este factor es dejado de lado o incluso difícil de poder gestionarlo, debido a la naturaleza de la cultura organizacional. Por lo cual, la gestión del cambio cultural es una barrera que bloquea la transformación digital e incluso se puede observar que esta barrera está apareciendo cada vez más en las organizaciones. Según Capgemini (Westerman et al., 2011), una consultora de transformación digital, en el 2011 un 55% de los encuestados para una investigación sobre transformación digital señaló que la cultura era el primer obstáculo para la transformación digital, pero para la más reciente investigación, en el 2017, esta cifra aumentó a 62%. En base a esta situación, en el presente capítulo se presenta un marco referencial, construido en base a la revisión teórica realizada, para la gestión del cambio cultural a fin de ser uno de los habilitadores de la transformación digital para las empresas del sector bancario cuyas tendencias y/o retos actuales guardan relación con el fenómeno de transformación digital.

Para empezar, cabe recalcar que la transformación digital es entendida como el proceso a través del cual las empresas convergen distintas tecnologías digitales con la intención de alcanzar un rendimiento superior y transformar sus modelos de negocio, es decir, que la transformación digital afecta de forma directa a la organización como un sistema y que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación (Calderón et al., 2009; Ismail et al., 2017). En ese sentido, se puede evidenciar en este concepto, y al igual que a lo largo de toda la investigación, que la transformación digital y la cultura de la organización están relacionadas. Debido a los diversos conceptos que tiene la cultura, es necesario recalcar que, para el contexto de transformación digital, la cultura organizacional será entendida como la forma en la que se hacen las cosas (García & Dolan, 1997). La manera en realizar las cosas está en base a valores y supuestos que se encuentra en la parte inconsciente de los trabajadores de la organización los cuales se ven reflejados en los artefactos entre ellas las prácticas culturales (Schein, 2000).

En ese sentido, las organizaciones esperan tener una cultura que esté alineada con las estrategias de la organización a fin de poder habilitar la transformación digital. Las ciencias de la Gestión del Cambio indican que, para poder lograr tener la cultura deseada por la organización, debe haber un marco lógico que guíe el proceso de cambio de la cultura actual hacia una cultura deseada o, como se menciona en las diversas investigaciones presentadas, hacia una cultura digital.

Además, para llevar a cabo un proceso de cambio este debe ser planeado para lo cual existen diversos modelos que sugieren los pasos y brindan herramientas para este proceso. Estos modelos se deben seleccionar en base al que más se ajusta o adapta al cambio deseado y al contexto en el que se encuentra la organización. En base a la revisión de los modelos, el que más se adapta al cambio cultural y al contexto de la transformación digital en las empresas del sector bancario, es el propuesto por Little (2014) es decir, el de Lean Change Management.

Respecto a las investigaciones empíricas anteriores relacionadas con en el tema de investigación, se han podido encontrar las siguientes. En cuanto a la gestión del cambio, existen distintas investigaciones que sientan las bases para el estudio de esta ciencia. Algunas de ellas son las de Soriano (2016), en donde propone un marco metodológico que permite abordar al cambio desde una visión estratégica y tomando en consideración algunos aspectos de la gestión de proyectos. Siguiendo la misma línea y tomando en consideración a uno de los factores más importantes para la posibilidad del cambio, es decir la cultura organizacional, autores como Zavaleta (2017) con la elección del modelo de Lewin para analizar el cambio de la cultura organizacional en la formalización de recolectores informales del distrito de Miraflores. Ortega y

Solano (2015) al abordar el tema de la gestión del cambio cultural en el sector público, aplicando las teorías desarrolladas en la presente investigación en relación a la gestión del cambio en el ámbito público.

No obstante, si bien existen investigaciones con relación a la gestión del cambio; algunas otras se enfocan en desarrollar el mismo marco lógico aplicado a nuestro entorno cambiante. Gómez (2001) quien desarrolla un modelo dinámico e integrador a partir de los motores del cambio y la interacción con el entorno, aplica su investigación en procesos de empresas del rubro astillero y una aeroespacial con el fin de comprobar algunos patrones en común en un proceso de cambio. Así mismo, Flores, Mantilla y Quezada (2017) desarrollan una propuesta de alineamiento cultural para una empresa logística, teniendo en consideración que para lograr su fin era necesaria la aplicación de la gestión del cambio de manera constante. Siguiendo la misma línea, y reconociendo que la transformación organizacional está presente en nuestra sociedad, Cardona, Guzman y Palacio (2016) desarrollan un análisis de la transformación de la cultura organizacional del grupo Bancolombia durante los años 2011 y 2015; en donde concluyeron que dicho proceso generó beneficios para la organización, tomando en consideración que el proceso de transformación fue liderado por un grupo reducido de personas y que a partir del proceso de gestión del cambio se pudo llegar a un modelo más humano en donde la centralidad del cliente y colaborador es lo más importante. Así, se concluyó que otra de las resistencias al cambio no solo es la cultura, sino la estructura jerárquica existente en la organización financiera. Finalmente, las investigaciones empíricas hacia el fenómeno de la transformación digital en el sector bancario son escasas y recientes, algunas de ellas como la de Orange (2019) en España, en donde se busca comprender las buenas prácticas en grandes empresas del sector bancario en relación a la transformación digital. Así mismo, el Banco de Desarrollo de América Latina (2017) presentó un informe acerca de la transformación digital e innovación abierta en la banca; en donde presenta las acciones que realiza dicho sector y el aprendizaje que se puede obtener a partir de las empresas.

Como podemos observar, si bien existen distintas investigaciones empíricas acerca de la gestión del cambio, estas van reduciendo su número al enfocarnos en la cultura organizacional. Aún más cuando queremos desarrollar el fenómeno de la transformación digital y al centrarnos en el sector bancario.

La elección del modelo de Lean Change Management no se ha basado en la cantidad investigaciones empíricas en la que ha sido utilizado, sino que responde a la característica principal de la gestión del cambio al mencionar que la aplicabilidad de cada modelo depende del contexto en el que la organización se desarrolla; en ese sentido, tomando en consideración que la transformación digital desarrolla una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje

en donde se requiere un proceso no lineal, el modelo de Lean Change Management responde a dichas características en la medida que permite entender que es dinámico, colaborativo, innovador y adaptable a la realidad de cada organización.

Asimismo, el modelo hace énfasis en la gestión de la cultura organizacional como parte fundamental del proceso de transformación; ya que toma en consideración los principales hallazgos de la gestión del cambio y los modelos lineales: la resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Durante la primera parte de la presente investigación precisamos que la resistencia al cambio es la principal razón por la cual dicho proceso se debe gestionar.

Así, numerosos autores como Johnson et al. (2006), David (2013) y Soriano (2016) plantean que la resistencia al cambio nace por parte de los colaboradores al efectuarse un cambio en la estrategia de la organización. En ese sentido, Lewin propone que una de las barreras importantes para que se un proceso de cambio es la cultura organizacional (Arenas, 2005). Por otro lado, los modelos presentados como el de Kotter resaltan la importancia del liderazgo y comunicación a los colaboradores con el fin de disminuir la interpretación distinta de la visión del cambio, con el fin de disminuir la resistencia al cambio. Así mismo, Lewin, a través de su modelo de los campos de fuerza, identifica que una fuerza de resistencia son los colaboradores de la organización; por lo que propone que su modelo en un primer momento comprenda la situación actual de la organización y los colaboradores.

Finalmente, Kim y Mauborgne (2005), a partir de su modelo de las barreras organizacionales, dan cuenta que para lograr un cambio es de suma importancia atravesar distintas barreras que la organización coloca sobre el cambio; entre ellas la de la motivación hacia los colaboradores, en donde se busca disminuir la resistencia al cambio por parte de los trabajadores a partir del liderazgo. Por todo lo antes mencionado, el modelo desarrollado por Jason Little denominado Lean Change Management recoge las experiencias pasadas de distintos modelos y teorías desarrolladas en relación a la resistencia al cambio para priorizar a la gestión de la cultura organizacional dentro de la metodología propuesta.

Además, el modelo elegido de Lean Change Management cumple con las pautas que todo modelo de gestión del cambio cultural debe tener en base a la propuestas del Global Culture & Change Management Survey (Booz&co, 2013) desarrollado en acápite anteriores. Estas pautas se podrán ver reflejadas a continuación en el desarrollo del modelo propuesto enfocado en la gestión del cambio cultura para la habilitación de la transformación digital para las empresas del sector bancario.

Little (2014) como se ha mencionado, hace énfasis a la relevancia de tener un visión de cambio que guíe el proceso. Luego, considera importante conocer la situación actual de la

organización, es decir, conocer la cultura actual mediante la recolección de insights. Para luego, generar las opciones de cambio cultural y experimentar estas opciones basados en una hipótesis, validación y medición de resultados. Cabe destacar que este modelo de gestión del cambio cultural proporciona opciones de herramientas para cada etapa; sin embargo, la selección de cada una de ellas depende de la situación de la empresa. Por ello, en base al sujeto de estudio y al contexto en el que se encuentra, se analizaran los tres pasos mencionados anteriormente y las herramientas más adecuadas en cada uno a fin de desarrollar el modelo para las empresas del sector bancario del Perú que buscan habilitar la transformación digital de manera que se pueda generar un aporte teórico a la gestión del cambio cultural.

Para empezar, las empresas del sector bancario tienen como visión o propósito tener un modelo de negocio que esté enfocado en cubrir las necesidades de sus clientes actuales para lo cual es necesario cambiar su cultura actual a una cultura digital. La cultura digital que buscan éste en base a que los bancos están buscando lograr una transformación digital, ya que este permite que la organización pueda responder a las necesidades de los clientes que actualmente se caracterizan por estar evolucionando constantemente. En ese sentido, las organizaciones buscan tener una cultura digital de manera que su personal pueda estar alineado junto con el cambio de estrategias que implica la transformación digital. Según Westerman et al. (2011), una cultura digital es aquella cultura cuyos valores y supuestos permiten que el personal de la organización pueda responder ante los requerimientos de la organización necesita con el fin de que se pueda implementar la transformación digital en sus empresas. En ese sentido, la cultura digital tiene siete atributos claves entre ellas se encuentra la innovación que apoya a la toma de riesgos, el pensamiento disruptivo y la exploración de nuevas ideas (Westerman et al., 2011). También éste la toma de decisiones basada en datos mediante; la colaboración la cual ayuda a la creación de funciones inter-departamentales con el fin de aprovechar las habilidades de todas las áreas; la cultura abierta la cual permite asociaciones con redes externas; la mentalidad de lo digital primero en la cual las soluciones se basan en herramientas digitales; la agilidad y flexibilidad la cual apoya a la velocidad de la toma de decisiones y a la adaptación de las demandas cambiantes; y, finalmente, la atención al cliente mediante la cual se busca recolectar la experiencia del cliente para co-crear nuevos productos (Westerman et al., 2011).

En ese sentido, en base a los atributos de la cultura digital y una investigación del MIT realizada por George Westerman, Deborah L. Soule y Anand Eswara (2019), las empresas del sector bancario tienen como parte de su visión de cambio poder alcanzar los siguientes valores y/o supuestos críticos en su cultura digital. El primero de ellos es el impacto que es entendido también como la innovación constante mediante el pensamiento disruptivo y la exploración de nuevas ideas ante el cambio radical que sucede en el mundo. El segundo es la velocidad entendida

como la actuación rápida, iterativa, ágil y flexible para la toma de decisiones y la adaptación a demandas cambiantes. La tercera es la apertura entendida como el compromiso de mantener abierto a diversas fuentes interdepartamentales y externas, y a conocimientos nuevos de manera que estas también sean compartidas. Finalmente, la autonomía entendida como la libertad brinda al personal para hacer lo que deben de hacer de manera que se le brinde confianza y no se tenga que tener una estructura formal, ordenada y rodeada de políticas (Westerman et al., 2011; Westerman et al., 2019).

Una vez definida la visión del cambio, el siguiente paso propuesto por Little (2014) es el de los hallazgos o insights. En este, se debe determinar la situación actual de la organización respecto a su cultura. Para ello, existen diversas herramientas como entrevistas; focus groups; lean coffee, en la cual los participantes deciden el tema que se va a conversar; evaluaciones culturales; entre otros.

Entre las evaluaciones culturales se pueden utilizar los diversos modelos culturales que se han presentado en la investigación. El modelo cultural que se ha elegido utilizar como herramienta es el de Schneider (1994). A pesar de que otros modelos tengan más años y más estudios empíricos, el modelo de Schneider es el que más se adecua al contexto actual de transformación digital, ya que como se indicó anteriormente este modelo es aplicable para aquellas organizaciones que buscan ser ágiles.

A fin de comprender la relación entre la transformación digital y las organizaciones que buscan ser ágiles, es necesario desarrollar qué es lo que se entiende por agilidad en las organizaciones y la relación de este concepto con la transformación digital. Como indica Sahota (2016), en la actualidad muchas empresas quieren implementar transformación digital en sus organizaciones. Ante ello, diversas teorías, indican que las empresas deben ser “Ágiles” para poder lograrlo. En ese sentido, Ágil se describe comúnmente como un proceso o una familia de procesos; sin embargo, este es uno de los errores que suelen cometer las organizaciones, ya que si Ágil fuera solo una familia de procesos, no se estaría viendo la cultura como un problema frecuente. La agilidad en las organizaciones es muchas veces entendida como si se pudiera comprar y vender como un producto; sin embargo, eso es de los más grandes errores cometidos por las empresas, ya que ser ágil no es simplemente implementar soluciones ágiles a procesos que han tenido problemas por años, sino que ser ágil es un cambio fundamental en el pensamiento de la organización. En ese sentido, el modelo presentado por Schneider encaja en el contexto de transformación digital, ya que la implementación de la agilidad es fundamental para la transformación digital y además la agilidad tiene una gran relación con la transformación cultural de las organizaciones.

Schneider (1994) indica que la mayoría de las empresas tienen una única cultura dominante con elementos de los otros tres cuadrantes de la cultura. Michael Spayd (citado en Sahota, 2016) realizó una encuesta para determinar la cultura de las organizaciones que implementan agilidad. Entre los resultados, se determinó que existían dos cuadrantes claves que es el de la colaboración, con mayor relevancia, y cultivación, en segundo lugar. De esa manera, se determinó que las organizaciones que buscan implementar transformación digital deben tener una cultura en la cual el personal debe de trabajar juntos, tener equipos auto organizados mediante un diálogo constante y transparente, tener adaptación al cambio y ser innovadores, tener confianza y autorreflexión (Sahota, 2016).

Después de haber determinado los hallazgos, el siguiente paso es desarrollar las opciones de cambio. Para esto es importante evaluar que los hallazgos encontrados ya que puede haber ciertos insights que estén relacionadas con la visión de cambio que tiene la organización. La recolección de insights es importante porque al ser la cultura un tema delicado en el inconsciente de los trabajadores pueden existir ciertos valores o prácticas que la empresa sea fuerte y esté viva hasta el momento actual. Por lo cual generar las opciones no solo es crear ideas con el fin de implementar los valores de la cultura digital a la que sea desea llegar, si no que los insights han servido para poder conocer al personal de la organización y en base a esto poder generar las opciones a fin de alcanzar la visión del cambio. Según la investigación del MIT realizada por George Westerman et al. (2019), las opciones de cambio pueden estar guiadas en base a las siguientes prácticas culturales. Por ejemplo, se pueden generar opciones en la que se busque generar rápidas experimentaciones mediante el cual el personal este continuamente experimentando y aprendiendo de sus resultados. Otra de las opciones puede estar enfocada en generar la auto-organización mediante tareas de colaboración fluida entre áreas funcionales, zonas geográficas, límites jerárquicos y organizacionales. También se pueden generar opciones que desarrollen la toma de decisiones a través de análisis de datos a fin de solucionar problemas organizacionales. Asimismo, se podrían generar opciones enfocadas en comprender al cliente mediante el trabajo en la empatía de los colaboradores. Finalmente, las opciones pueden estar orientadas también en generar importancia a los resultados y no tanto a los procesos de manera que estos sean medidos con métricas. Una vez obtenido la lista de opciones, estas se clasifican en una matriz en base al costo-valor-impacto.

Según Little (2014), luego de que las empresas generen sus opciones de cambio y las clasifican en la matriz de costo-valor-impacto, se procede a elegir cuales serán experimentadas de manera que se introducirá el cambio en la organización y se evaluará si funciona tal cual lo esperado. La implementación de los cambios en las empresas debe de ir acompañado con fuerzas internas de la organización como el apoyo y guía de los líderes formales e informales. Además,

la comunicación del porqué del cambio y del cambio en sí es importante para que los miembros de la organización sepan lo que se requiere de ellos. En la parte de métricas para evaluar el cambio introducido, el modelo de Schneider (1994) vuelve a tener un papel fundamental, ya que sirve de referencia para poder medir los resultados que se van generando. En ese sentido, se espera que conforme la cultura organizacional de la empresa vaya cambiando del estado actual al deseado, este se alinee más a la dimensión de colaboración y cultivación, ya que existe una relación entre los aspectos culturales planteados en las opciones de cambio y el modelo propuesto por Little. Sin embargo, también es importante tener otros indicadores que ayuden con la revisión.

Una de las investigaciones empíricas que se tomó en cuenta para la elaboración de este acápite es el presentado en la investigación del MIT realizada por George Westerman et al. (2019). Para esta investigación se realizaron entrevistas a ejecutivos y empleados de más de veinticuatro empresas digitales y en transición a digitales, de manera que se les pidió que describan cómo funciona su cultura, sin describir valores o prácticas en específicas. Posteriormente, para validar los resultados, se encuestó a los empleados de más de 500 empresas tradicionales y digitales sobre el uso de los valores y prácticas encontrados, y se les preguntó por los que ellos tenían.

En esta investigación, también se presenta un caso de éxito sobre un banco asiático en Singapur. El banco DBS contaba con los valores y prácticas mencionados anteriormente como parte de su cultura digital. El banco necesitaba fomentar una cultura digital sin perder aquellos valores culturales que habían traído valor hacia su organización. Este banco tuvo que plantearse qué es lo que quería cambiar e identificó aquellos valores que deseaba en su empresa luego implementó una gestión del cambio cultural basado en esos valores y prácticas culturales planteadas. De esta manera, el cambio cultural que se propuso el banco DBS hizo que pase a ser el mejor de los bancos en experiencia del consumidor y logró que sea el líder de una empresa digital y no solo el número uno de los bancos tradicionales (Westerman et al., 2019).

Cabe resaltar que mediante el modelo de Lean Change Management, no se busca presentar aquellos pasos necesarios que llevarán al éxito de la transformación digital, ya que este fenómeno no solo depende de la cultura organizacional, sino también de diferentes factores como la implementación tecnológica, liderazgo organizacional, comunicación, entre otros. Con la presentación de este marco de referencia, se busca identificar la relación entre la gestión del cambio cultural y la transformación digital. Este cambio cultural no es inmediato, si no que toma años y depende mucho de la manera en que se lo gestiona, es decir, en entender la situación actual, generar opciones valiosas, experimentar y aprender en base a los resultados que se van obteniendo.

En resumen, este modelo no es un enfoque lineal y prescriptivo, sino que es una metodología flexible, iterativa, basada en el aprendizaje validado y que, por su misma forma cíclica, continúa adaptándose a posibles nuevos cambios culturales que la organización pueda necesitar de su personal, lo cual es de gran beneficio ya que una organización para poder sobrevivir siempre debe estar adaptándose de forma sistémica al contexto en donde se desarrolla. Finalmente, sin tener en consideración la industria que se seleccione para la gestión del cambio cultural, la transformación digital puede aportar a la generación de valor en la organización y a la creación de ventajas competitivas frente al resto de su competencia, siempre y cuando las organizaciones puedan cambiar su cultura actual a una cultura digital enfocada en las tendencias que cada industria requiere.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

A lo largo de esta sección se presentará la situación actual de la transformación digital en América Latina y Perú. Asimismo, se desarrollará la situación del sector bancario en el Perú con respecto a la transformación digital y la gestión del cambio cultural de manera que también se presentarán tres casos de organizaciones en esta industria.

### 1. Situación de la transformación digital en Latinoamérica

Actualmente, la transformación digital es un concepto vigente dado que las compañías alrededor del mundo adoptan su estrategia alrededor de esta fenómeno; impulsando no solo de forma interna, sino también externa hacia sus clientes (Bayá, 2019). En América Latina, dicho autor menciona que el futuro es alentador, ya que la región no se ha quedado atrás. “A nivel empresarial, se espera que el 2019 sea un mejor año para la innovación y la inversión: el 54% de las compañías encuestadas en una reciente investigación de IDC aseguró que aumentará sus gastos en TI [Tecnología e Información], y solo el 17% planea gastar menos que en 2018.” (Bayá, 2019).

Asimismo, se puede encontrar un estudio realizado en el año 2018 por la consultora Xertica denominado “Estado de la transformación digital en Latinoamérica”, en el que participaron 100 líderes de diferentes industrias de América Latina, en la que se indica que el 90% de ellos considera que sin transformación digital no pueden seguir siendo competitivas. En ese sentido, resalta la importancia de dicha transformación para las distintas industrias y la posiciona como una fuente de ventaja competitiva frente al mercado latinoamericano (2018).

Sin embargo, si hablamos de transformación digital en Latinoamérica, es preciso mencionar la situación actual con respecto al nivel de madurez que las empresas han logrado obtener alrededor de nuestro continente. En ese sentido, IDC y Everis presentan un estudio a las 28 empresas consideradas top mil en América Latina con relación al nivel de madurez de la transformación digital en sus organizaciones. En este estudio, mencionan que el 82% de las organizaciones se encuentran en una etapa temprana de la transformación digital (IDC, 2019). Si bien tan solo el 18% de organizaciones se encuentra en una etapa de madurez para el 2019, este ha tenido un avance de seis puntos porcentuales respecto al año 2018 (IDC, 2019). Estas organizaciones reconocen su preocupación por mejorar las habilidades digitales de su personal debido a que están desarrollando nuevos productos y servicios (IDC, 2019).

Así mismo, Glue, una consultora argentina, a través de un estudio realizado este año a 600 ejecutivos en América Latina acerca de la transformación digital, menciona que dicho cambio es un suceso reciente en las organizaciones de América Latina, debido a que el 72% de estas se encuentra en rumbo de la transformación digital hace menos de tres años. Las cuales se encuentran

en una etapa inicial de la transformación digital; sin embargo, es preciso mencionar que, dentro de este proceso, la mayoría de organizaciones radica en una etapa de intenciones y tan solo el 10% de empresas se encuentra en un momento de comportamiento digital (Glue, 2019). Brenda Baran, directora asociada de Glue, sostiene que “lo que vemos es que hay un cambio de mindset en las corporaciones que resulta fundamental para la evolución de las compañías y que se trata de un proceso que se da de manera masiva en la región pero que aún encuentra mucha resistencia” (AEtecno, 2019).

Al igual que las demás investigaciones presentadas, este trabajo (2019) menciona que el 33% de las organizaciones considera que la cultura organizacional aún no es permeable para la transformación digital; a esto se le suma el hecho de que, dentro del presupuesto de inversión para dicha transformación, sólo el 25% es dirigida hacia recursos humanos, posicionándose como la penúltima función con respecto a las inversiones de las organizaciones en dicho proceso de transformación. En ese sentido, Brenda Baran, menciona que el rol de recursos humanos se vuelve vital en la transformación digital ya que va mucho más allá de lo tecnológico, implica un cambio de paradigma que logra desaparecer la forma en la que se trabajaba hasta ahora y construir algo totalmente distinto orientado hacia las nuevas estrategias de la organización. Además, sostiene que esto implica cambiar aspectos de la cultura, la forma en cómo entendemos y realizamos los procesos, y cambiar el liderazgo que lleva adelante la transformación digital (AEtecno, 2019).

Si bien la transformación digital es un proceso reciente en América Latina, existen ciertas industrias que están aceptando la tecnología digital más rápido que otras por lo cual esto genera una diferenciación en base a las etapas de transformación digital en la que se encuentran los distintos sectores. “Hoy en día, los sectores financiero, gubernamental, educativo y de ventas al detalle son los más amigables con la digitalización, y no es ninguna coincidencia ya que estos son los cuatro sectores en los que más confía la gente” (Santos, 2018).

Por ejemplo, el sector de ventas al detalle ha evolucionado a partir de la tecnología digital gracias al e-commerce, tendencia que permite migrar de las tiendas tradicionales hacia las compras digitales. Según Forbes, el mercado de e-commerce aumentó en 10.6% en la región durante los últimos cinco años; dejando relegado al crecimiento del canal físico tradicional, las cuales crecieron solo un 5.5% (Santos, 2018). El sector gubernamental en Latinoamérica ha incorporado la digitalización para mejorar las condiciones de vida y los servicios públicos de los ciudadanos. Así mismo, el sector educativo moderno, ha tomado posición en la adopción de tecnología a partir de la transmisión educativa a partir de plataformas digitales (Santos, 2018). El sector financiero también es una de las industrias que ha tenido un crecimiento con relación a la

adopción de tecnología digital, permitiendo el surgimiento de empresas de tecnología financiera que aplican dicha tendencia al servicio de pagos (Santos, 2018).

## **2. Situación de la transformación digital en Perú**

En el Perú, la preocupación de las organizaciones por la transformación digital también es alta al igual que en la región. En una encuesta realizada por RTM en el presente año, 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 (RTM, 2019). Al igual que en la teoría, una de las razones principales de dicha preocupación es que las organizaciones indican que la transformación digital es la única forma de seguir generando valor hacia el cliente (Laboratoria, 2019). Así mismo, permite obtener ventajas competitivas en un mercado donde sus clientes se muevan en un entorno digital (EY, 2019).

Actualmente, la mayoría de organizaciones en Perú se encuentran en proceso o iniciando la transformación digital. EY, a inicios del presente año, a través de un estudio para obtener el grado de madurez de las empresas peruanas con respecto a la transformación digital, utilizó el Digital Maturity Index (DMI) el cual clasificó que 63% de empresas se encuentran encaminadas hacia una madurez digital; sin embargo, existen algunos obstáculos que impiden la integración de manera uniforme en la organización (EY, 2019).

Uno de los obstáculos que se plantea con respecto a la transformación digital es que muchas veces no se tiene en consideración que los procesos son ejecutados por personas; de manera que es necesario que los trabajadores de la empresa deben ser agentes de cambio por lo que su participación y aporte es muy importante. Este hecho es respaldado por el estudio realizado por Laboratoria (2019) en donde encontró que para colaboradores y altos directivos, 37% y 36% respectivamente, la principal barrera para avanzar en la transformación digital son los problemas culturales o mentalidad tradicional. Así mismo, durante el estudio de RTM (2019) se determinó que la resistencia al cambio es una de las principales limitaciones que las organizaciones encuentran para avanzar en la transformación.

En el estudio de EY (2019) mencionado, explica que esto es ocasionado por la creencia que la madurez digital gira en torno a la tecnología; sin embargo, la cultura organizacional es un habilitador de la transformación digital. Del mismo modo, el estudio realizado por Laboratoria (2019) demostró que el 72% de respuestas relaciona el concepto de transformación digital con la tecnología; mientras que tan solo el 12% con la cultura organizacional y 9% con las personas. Por lo que se remarca que la interpretación de la conceptualización de la tecnología digital se relaciona con las barreras presentadas respecto al avance hacia la madurez digital.

### 3. Transformación Digital en el sector bancario del Perú

No obstante, en cada sector empresarial la situación es distinta. Según el estudio de RTM (2019) en el ecosistema peruano, el sector que actualmente está enfocando sus recursos para lograr la transformación digital es el de servicios financieros. Además, al momento de hablar de madurez digital por industrias, el estudio de EY (2019) indica que el sector de banca y seguros se posiciona en segundo lugar seguido del sector de telecomunicaciones. La posición del sector banca y seguros se debe a que no solo inició el proceso con anterioridad, sino que también ha buscado generar un enfoque holístico en su organización en donde el centro sea la atención al cliente junto con el mantenimiento de altos niveles de seguridad, control de riesgos y protección de datos personales (EY, 2019). De manera complementaria, el estudio de Laboratorio (2019) posiciona al sector de Banca y Finanzas como el más avanzado en la transformación digital. Así mismo, un informe realizado por Pacifico Business School y RocaSalvatella (2018), con relación al nivel de madurez digital de los directivos del Perú, reveló que el sector banca se encuentra en segunda posición debido al compromiso por parte de los altos directivos para con la transformación digital.

Se puede evidenciar con los datos presentados que actualmente tanto las organizaciones a nivel Latinoamericano como a nivel local han entendido que deben incluir transformación digital para hacer frente a las exigentes demandas de los clientes o usuarios, sin embargo aún la transformación digital puede ser entendida como la incorporación de herramientas tecnológicas más no comprendida como la transformación de distintas dimensiones de la organización, incluyendo el modelo de negocio, con la intención de alcanzar un rendimiento superior y una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, ciertas industrias, como es el caso del sector bancario, si han podido comprender el concepto de transformación digital de manera que actualmente se encuentre dentro de la etapa de madurez de transformación digital, en base a lo denominado por los estudios presentados en líneas anteriores. En ese sentido, uno de los principales retos para poder lograr la habilitación de la transformación digital es realizar un cambio cultural que permita implementar las estrategias surgidas en base al proceso de transformación digital.

En base a lo mencionado, Melvin Escudero, presidente de El Dorado Investments, menciona que “lo que hemos visto este 2018 es una tendencia marcada hacia la reestructuración de los modelos de negocios de los bancos, que apuntan a la digitalización, y que se expresa a través de una plataforma de Internet y aplicaciones muy potentes” (Hurtado, 2018, p. 1). En base a lo planteado por Escudero se puede relacionar que al menos los cuatro bancos más importantes del país, BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank, se encuentran en proceso de transformación digital. Estos bancos se encuentran en transformación de su modelo de negocio centrado en el

cliente de manera que les ha permitido múltiples beneficios como aumentar la eficiencia, fortalecer la confianza, y tener una ventaja sobre la competencia (Hurtado, 2018).

Las empresas de sector bancario han entendido que la innovación ya no es una opción, sino una necesidad básica de la industria mediante la transformación podrán sobrevivir y avanzar en la nueva era digital. Esto lo respalda el estudio Tendencias Globales de Capital Humano 2017 “Reescribiendo las reglas para la era digital” de Deloitte (2017), donde muestra que el 52% de las empresas en Perú buscan la transformación digital. Por ello, los bancos se han centrado en la atención al cliente e iniciaron la transformación digital creando equipos ágiles, laboratorios de innovación y/o centros de innovación que serían como la semilla con el que buscan impactar en el sector. Cristian Ali, gerente de KIO Networks menciona que “ahora el cliente tiene el poder de la relación con su banco y son mayores las exigencias, por lo que también requiere de una evolución en la cultura empresarial, ligada a la reducción de la complejidad administrativa para ganar flexibilidad” (Business empresarial, 2019).

Sin embargo, el sector bancario tiene grandes desafíos por los cuales responder para poder lograr la habilitación de la transformación digital. Entre estos desafíos se encuentra la adopción transversal del proceso de transformación digital en la organización (Cámara de Comercio de Santiago, 2019). En ese sentido, a partir de la investigación realizada por la Cámara del Comercio de Santiago, en donde permiten reconocer los principales desafíos en la evolución de las empresas hacia la transformación digital, se puede observar que este fenómeno no se enfoca solo en un área, sino que debe ser transversal a toda la organización de manera que la transformación sea integral entre los procesos y el modelo planteado.

Asimismo, la encuesta realizada por Asbanc (2019) con respecto a las amenazas al negocio bancario en relación del desarrollo de la transformación digital, destacó que, en cuanto a los desafíos para el desarrollo de la banca digital, existían retos en los frentes de: i) modificaciones al marco regulatorio actual; ii) el recurrente tema de ciberseguridad; y iii) la superación de la resistencia cultural al interior de los propios bancos.

En ese sentido, y resaltando nuevamente que este proceso de transformación digital es reciente, los principales ejecutivos de los bancos identifican que uno de los principales desafíos es el cambio de la cultura dentro de la organización. Esto se da porque los bancos peruanos han tenido un enfoque de su modelo de negocio que no ha sido centrado en satisfacer las necesidades de su cliente. Este sector se caracteriza por haber tenido varios años con el antiguo enfoque de su modelo de negocio por lo cual su actual cultura está en base a lo que la empresa necesitaba de sus trabajadores para el logro de las estrategias de ese modelo de negocio. Esa cultura organizacional desarrollada por tanta años en los bancos peruanos no permite la habilitación del nuevo modelo

de negocio centrado en el cliente que la transformación digital propone (EC, 2019). De esta manera, existen distintas barreras para lograr el cambio cultural que necesita la transformación digital. Estas van desde la resistencia al cambio hasta el riesgo de crear una cultura paralela a la existente generando así frentes distintos dentro de la organización.

En resumen, las empresas del sector bancario peruano están transformando su modelo de negocio para responder a una demanda de sus clientes que exigen soluciones y respuestas rápidas. De manera que la transformación digital se vuelve una oportunidad para poder sobrevivir al contexto actual y permite poder destacar en su industria respecto a sus competidores siempre y cuando la organización genere ventajas competitivas. Para poder generar una ventaja competitiva frente a la competencia, gestionar el cambio cultural, ya que este actualmente representa una barrera, es un factor clave. Llevar a cabo una gestión del cambio cultural exige tener en consideración los diferentes valores, creencias, prácticas y supuestos de los colaboradores ya que estos son los que guiarán y desarrollarán las nuevas competencias, habilidades y motivaciones del personal. Es importante recordar que este proceso debe ser continuo y permanente debido a que el avance tecnológico y el cambio social no cesan y se mantendrán siempre como factores a tomar en cuenta en el horizonte de cualquier empresa.

#### **4. La gestión del cambio cultural en la transformación digital del sector bancario del Perú**

En base al desafío de realizar un cambio cultural organizacional para la habilitación de la transformación digital, las empresas del sector bancario han empezado a generar acciones a fin de poder lograr cumplir con este. A continuación, se presentarán tres casos de empresas del sector bancario del Perú en relación a la gestión de la cultura organizacional en el proceso de la transformación digital: El BBVA Continental, BCP y Scotiabank.

##### **4.1. BBVA Continental**

Según el informe realizado por la consultora Everis (2019), “el BBVA Continental es el primer caso de transformación digital en el mercado corporativo del país” (p.54). Ellos mismos resaltan el hecho que sus principales avances en materia digital responden a sus clientes; de manera que han reducido el tiempo en la apertura de cuentas en canales físicos y la simplificación de pasos para recibir préstamos. Sin embargo, estas soluciones han necesitado que el pensamiento del banco tradicional se modifique en ciertos aspectos.

En primer lugar, ellos mencionan que el “Mindset Digital” es de suma importancia para la transformación digital; este término hace alusión al tipo de pensamiento que la empresa posee al tener clara la visión digital del proceso de transformación. Es por ello que Eduardo Torres,

CEO del banco, menciona que “El BBVA apunta a tener una organización que esté preparada para innovar permanentemente” (p.55). En ese sentido, han realizado cambios a partir de una estructura jerárquica vertical hacia una horizontal con el fin de generar siempre un ambiente de innovación (Everis, 2019).

En ese sentido, mencionan que el cambio cultural para el BBVA está basado en tres pilares. “la organizativa, planificación y talento humano” (Everis, 2019). Esto se puede evidenciar en que muchos de los gerentes no poseen una oficina; así como tampoco están a cargo de colaboradores; sin embargo, uno de los atributos que más se ha potenciado es la visión estratégica que los gerentes deben poseer, es decir el reconocimiento del impacto de las decisiones a nivel corporativo (Everis, 2019).

La búsqueda de la agilidad es otro de los aspectos que han cambiado en el banco. Para el banco, la planificación ahora es trimestral con entregas quincenales, por ello, indican que los indicadores trianuales ya no son utilizables porque no generan agilidad, por el contrario, utilizan la priorización de actividades cada trimestre, esto les permite poseer una agilidad mucho mayor (Everis, 2019). Del mismo modo, desean implementar el “chip de emprendimiento” (Everis, 2019) haciendo referencia a que las personas puedan atreverse a proponer nuevas ideas sin temor a equivocarse. Es por ello que eliminan las oficinas para empoderar a los colaboradores y que de esa manera pueda perder el miedo a hablar y participen activamente (Everis, 2019).

Finalmente, mencionan que el cambio de la estructura física ha sido clave para la transformación cultural del banco, de manera que impulsa la colaboración a partir de la eliminación de jerarquías (Everis, 2019). En ese sentido, los espacios han sido rediseñados para funcionar bajo un modelo “hot desking”, en donde ningún trabajador tiene sitios definidos otorgando mayor importancia a los espacios abiertos. No obstante, “Lo más importante es que el cambio físico responda al cambio cultural, y no al revés” (Everis, 2019).

## **4.2. Banco de Crédito del Perú**

En el informe presentado por la consultora Everis (2019), se da a conocer el proceso de transformación digital del Banco de Crédito del Perú. En ese sentido, mencionan que durante su existencia, el Banco de Crédito ha desarrollado una estrategia para liderar el mercado, mediante la adaptación de servicios y productos financieros que han funcionado en otras realidades. Así, fueron los primeros en emitir una tarjeta de débito en el Perú, en lanzar una cuenta bancaria sin libreta de ahorros, en implementar el ATM, en interconectar sus agencias y en poner en marcha los agentes BCP, que luego replicaron los demás bancos (Everis, 2019). En ese sentido, mencionan que la transformación digital empezó en el BCP casi al mismo tiempo que el cambio cultural de la organización. Esto debido a que luego de realizar una mirada retrospectiva

identificaron que si no se cambiaba la cultura iba ser imposible seguir manteniendo el liderazgo (Everis, 2019).

Por ello que la empresa inició un cambio cultural con los gerentes y un grupo de mil personas, identificando que el requisito principal para transformarse era “cambiar desde el alma” (Everis, 2019). Por lo que crearon Samay, un proyecto que identifica ciertos comportamientos que el banco desarrolla en virtud de lograr una transformación. Entre ellos podemos observar una cultura de inducción, integración, reconocimiento personal y el repensar las jerarquías. “Sin duda el hecho de incorporar a mil personas en un proceso de introspección cultural ha contribuido a que el 90% de los colaboradores del banco se suban a la ola de la transformación cultural y digital” (Everis, 2019, p.62). En ese sentido, Ferrari, CEO del BCP, menciona que “el proceso no ha sido impuesto, sino que ha crecido de abajo hacia arriba. Muchos se han identificado rápidamente”. De manera que identifica el resultado que está obteniendo a partir de la construcción de nuevos aspectos culturales para su organización.

Ante ello, el centro de “InnovaCXión”, inaugurado en 2015, permite mantener una cultura de trabajo ágil, en donde la metodología consiste en reuniones diarias por quince minutos que permiten la reducción del tiempo en desarrollo de un producto, que como mencionan en el informe “antes tomaba dos o tres años, y que ahora, en el peor de los casos, puede durar dieciséis semanas” (Everis, 2019). Así mismo, el BCP incorpora como parte de su cultura la apertura al error en donde se deja de lado el mito de que es imposible equivocarse, por lo que la idea es aprender del error para no equivocarse sobre lo mismo (Everis, 2019). También el banco ha tenido que eliminar algunos símbolos de poder (Everis, 2019) como la eliminación de espacios exclusivos para gerentes. “Pero todo tiene que ser evolutivo, porque no se puede imponer, tanto la transformación cultural como la digital han empezado en el BCP casi en paralelo” (Everis, 2019 p.63).

No obstante, a lo largo del informe mencionan que uno de los paradigmas que ha tenido que eliminar el BCP para que sus colaboradores sean parte de la transformación cultural y digital es el pensamiento de cambio con respecto al posicionamiento que ostenta el banco. Es por ello que el proceso de cambio inició con el “Centro de InnovaCXión” en su sede principal.

Finalmente, el informe menciona que el BCP espera que la transformación digital contribuya a obtener mejores resultados en dos indicadores clave de desempeño: la experiencia del usuario y la eficiencia de la organización. En ese sentido, mencionan que la revolución digital ha hecho posible una mejor experiencia a un menor costo, colocando como ejemplo la reducción del costo en otorgamiento de créditos por vía digital de hasta diez veces menos a comparación que en una ventanilla. (Everis, 2019).

### 4.3. Scotiabank

Según el informe de transformación digital presentado por Everis (2019), Scotiabank es otro de los bancos peruanos que se encuentra en proceso de transformación digital. En ese sentido, mencionan que la organización tiene como base una estrategia global adaptada a cada mercado en el que opera, con el objetivo de ser reconocidos como líderes de la banca digital en el Perú (2019). Así mismo, esta hoja de ruta permite que sus operaciones digitales se encuentren operativas a través de su “Fábrica Digital” en Canadá, México, Perú, Chile y Colombia; de manera que permite el desarrollo de un modelo operacional global que es definido como “un pilar clave para su estrategia digital en Perú” (Everis, 2019).

En ese sentido, la “Fábrica Digital” en Perú, se inauguró en octubre de 2017, en donde detrás de esta transformación digital existe todo un cambio organizacional liderado por la nueva cultura que plantean. Miguel Uccelli, CEO de Scotiabank Perú, menciona que dicha cultura incorpora los comentarios y recomendaciones de todo el equipo del banco, así como de los clientes, con el objetivo de generar una satisfacción por parte de ambos (Everis, 2019). Por otro lado, otro de los atributos que esta cultura plantea es la simplificación de procesos, lo cual es uno de los logros más concretos para el banco.

En el informe, se menciona que la estrategia fue enfocarse en un número reducido de elementos que pudieran tener un buen resultado y de forma rápida, con el objetivo que el cliente sintiera los cambios en un corto periodo de tiempo (Everis, 2019). Afirman que tomaron en consideración el hecho de que algunos estudios afirman que el 70% de los procesos de transformación digital en el mundo fracasan, por lo que en Scotiabank Perú se propusieron a determinar soluciones a implementar en el corto, mediano y largo plazo.

En ese sentido, resaltan que la guía de la transformación no es ser digitales, sino ser relevantes para el cliente. Como menciona Uccelli “De nada sirve ser digital si las soluciones no son relevantes, lo que para nosotros significa liderar la satisfacción del cliente. Uno de los caminos para lograr ese objetivo es la transformación digital” (Everis, 2019 p.71).

Mediante la presentación de estos tres casos de empresas bancarias se contextualiza y enfatiza la importancia de la transformación digital para estas organizaciones. A su vez, mediante la presentación de estos casos, se puede fundamentar las cifras presentadas anteriormente en base a los estudios mencionados de manera que se demuestra que actualmente las organizaciones bancarias están utilizando sus recursos a fin de poder gestionar un cambio cultural de la organización que permita la habilitación de la transformación digital.

Como hemos podido evidenciar a través de distintos estudios tales como el de EY realizado en el presente año, acerca del nivel de madurez y las principales barreras presentes en el proceso de transformación digital, y el de Laboratorio; la transformación digital es tomada en consideración como un aspecto necesario frente a las exigencias actuales del mercado, Así mismo, como mencionamos líneas arriba, las empresas del sector bancario han entendido que la innovación ya no es una opción, sino una necesidad básica de la industria mediante la transformación podrán sobrevivir y avanzar en la nueva era digital. Es así que podemos evidenciar que el desarrollo realizado en el marco teórico encuentra soporte en estudios estadísticos empíricos en donde se mencionan aspectos tales como la importancia de dicho proceso de transformación, la innovación y la necesidad de una visión holística. Así mismo, tal y como mencionamos líneas arriba es importante recordar que dicho proceso de cambio debe ser continuo y permanente debido al avance tecnológico, es decir que el proceso debe entender un proceso dinámico en donde se pueda reinventar de manera continua.

En ese sentido, tales características de la transformación digital en el sector bancario peruano plantean similitudes con las presentadas líneas arriba en el desarrollo de nuestro marco teórico, específicamente dan soporte a nuestro objetivo principal presentado en el último acápite del marco teórico, en donde presentamos al modelo de gestión del cambio llamado Lean Change Management, en donde incluimos la relación entre la transformación digital y la gestión del cambio a través de las metodologías existentes; en donde la no linealidad, agilidad e innovación son características principales. Sin embargo, a partir de los distintos casos mencionados con anterioridad, BBVA, BCP y Scotiabank podemos dar a conocer ciertas características en cada empresa bancaria que da soporte a nuestro desarrollo en el marco teórico.

En primer lugar, en el BBVA podemos observar que el proceso de gestión del cambio cultural presenta una visión holística al articular el cambio de manera transversal en toda la organización, de la misma manera, y como veremos en todos los casos presentados, la agilidad es un elemento que permite reafirmar la elección del modelo de gestión del cambio, Lean Change Management, para la habilitación de la transformación digital. Por otro lado, el BCP genera un cambio cultural a partir de la creación de una cultura separada de la original, con el propósito de implementar el cambio de manera paulatina en la organización; sin embargo, brinda un mayor énfasis en las personas a través de su programa “Samay” y los cambios culturales que desea generar. En ese sentido, podemos evidenciar una relación con el modelo presentado líneas arriba a partir del enfoque en las personas que utiliza Lean Change Management, la importancia que plantea la transformación digital y el desarrollo empírico por parte del BCP. Finalmente, Scotiabank plantea agilidad en el proceso de gestión del cambio cultural, así como el enfoque reducido en plantear esfuerzos para el cambio; en donde desarrollan con mayor énfasis la

implicancia de dicho proceso de gestión del cambio cultural en las actividades económicas del negocio. En ese sentido, a través del modelo de Lean Change Management podemos evidenciar que el proceso dinámico permite la utilización de distintas herramientas para la medición de la implicancia que dicho cambio genera en la organización.

Finalmente, como hemos podido evidenciar la realidad empírica de la transformación digital en el sector bancario del Perú y los casos presentados dan soporte al desarrollo teórico presentado líneas arriba, en donde se menciona que la gestión del cambio cultural a través de la metodología de Lean Change Management plantea una relación entre dicha rama de la ciencia de la gestión y el proceso de transformación digital a partir de características tales como dinamismo, agilidad, enfoque en las personas e innovación. Sin embargo, si bien existe una relación en la gestión del cambio cultural y la transformación digital, este proceso presenta ciertas diferencias, que han sido mencionadas líneas arriba, dentro de un marco de la gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital.



## CONCLUSIONES

- A partir del abordaje teórico e interpretativo de la presente investigación, podemos concluir que la gestión del cambio organizacional es entendida como el proceso que identifica un estado futuro deseado en la organización de manera que entienda el estado actual y construye un plan para alcanzar ese escenario deseado.
- El marco metodológico de la gestión del cambio implica modelos lineales y dinámicos, la elección de los modelos depende del contexto en el que se requiera el cambio para las organizaciones.
- La transformación se diferencia del cambio debido a la magnitud, la transformación es un cambio radical. Asimismo, la intencionalidad de la transformación permite entrever el planeamiento que la organización realiza para que se lleve a cabo. Finalmente, este proceso responde a una modificación de todas las áreas de la organización a uno en donde prima la retroalimentación.
- La transformación digital es un proceso a través del 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, incluido el modelo de negocio. En ese sentido, las características de este son la actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje en donde se requiere un proceso no lineal a diferencia del cambio.
- El cambio cultural es entendido como el proceso por el cual la cultura de una organización pasa de un estado a otro de la cual la cultura organizacional es entendida como la forma en la que se hacen las cosas, es decir, el reflejo de las creencias compartidas de los que integran la organización
- Uno de los pilares críticos de la transformación digital son las personas, estos son fundamentales ya que son quienes, mediante sus acciones, permitirán la habilitación de la transformación digital. Las acciones de las personas son guiadas por la cultura organizacional de la empresa lo cual lleva a tener que gestionar de la mejor manera un cambio cultural que permita la transformación digital a fin de generar valor para la empresa en la medida que se pueda eliminar una de las principales barreras del cambio.
- Así mismo, a partir de la contextualización de la presente investigación a la realidad organizacional del sujeto de estudio, se puede concluir que actualmente, el sector bancario mantiene tendencias enfocadas en la aplicación de herramientas digitales,

centralidad del cliente y la preocupación por gestionar la cultura organizacional con el fin de retener a sus colaboradores en la transformación digital.

- El modelo de Lean Change Management se diferencia de las otras metodologías de gestión del cambio debido a que presenta un dinamismo, es decir no linealidad pasando de un enfoque guiado por el plan a uno en donde lo principal es la retroalimentación. Es así que el modelo presenta distintos enfoques, El primero de ellos es el de la gestión del cambio, en la cual se presenta un proceso o pasos que guían el cambio cultural. Así mismo, a partir de la gestión de personas, permite gestionar la cultura y los comportamientos de los colaboradores. Y finalmente, a partir del pensamiento ágil permite generar que las personas modifiquen su forma de pensar.
- En ese sentido, la elección del modelo propuesto líneas arriba responde a la característica principal de la gestión del cambio, al mencionar que los modelos dependen del contexto; ya que la transformación digital desarrolla una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje en donde se requiere un proceso no lineal; de manera que el modelo responde a dichas características.
- En América Latina, un 82% de las organizaciones se encuentran en una etapa temprana de la transformación digital (IDC, 2019). De igual manera, se puede observar que la principal barrera es la resistencia al cambio de las personas (Laboratoria, 2019). Así mismo, los principales sectores en donde se desarrolla la transformación son el sector de ventas, financiero, gubernamental y educativo (Santos, 2018).
- En Perú, al igual que en la teoría, una de las razones principales de la transformación digital es que es concebida como la única forma de seguir generando valor hacia el cliente (Laboratoria, 2019). Así mismo, el 63% de empresas se encuentran encaminadas hacia una madurez digital (EY, 2019). Al igual que en Latinoamérica, se encontró que para colaboradores y altos directivos, la principal barrera para avanzar en la transformación digital son los problemas culturales o mentalidad tradicional. (Laboratoria, 2019).
- El sector de servicios financieros en Perú considera que se encuentran en pleno proceso de transformación digital. Por lo que una de las principales razones de no haber conseguido aún el nivel más alto de madurez se relaciona con la adopción transversal de dicho proceso en la organización, teniendo como principal barrera la cultura organizacional (Laboratoria, 2019), en donde permita transformar estructuras y procesos para convertirse en una organización ágil y flexible.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda para investigaciones futuras que puedan describir y analizar el proceso de la gestión del cambio propuesto en la presente investigación en terreno empírico, en un banco de consumo que se encuentre dentro del proceso de transformación digital; se recomienda abordar el tópico en una organización que se encuentre en una etapa avanzada de la transformación digital ya que así se contará con mayor cantidad de información existente para emprender la investigación.
- En relación al punto anterior, se recomienda abordar la investigación bajo un enfoque cualitativo para comprender de manera profunda el fenómeno de la transformación digital en relación a la gestión del cambio. En ese sentido, se recomienda un alcance descriptivo bajo un estudio de caso, ya que permitiría estudiar de manera profunda el tópico de la presente investigación.
- Así mismo, se recomienda que estudios posteriores analicen los factores críticos de la cultura organizacional para la habilitación de la transformación digital. De manera que permita comprender de mejor manera la visión de cambio cultural que plantea la transformación digital en la literatura.
- Es necesario que se realicen mayores investigaciones sobre la transformación digital en el Perú, específicamente acerca de la gestión del cambio cultural para obtener información empírica que permita enriquecer la literatura existente.
- Finalmente, se recomienda a futuras investigaciones aplicar el campo de la gestión del cambio para la habilitación de la transformación digital en los distintos sectores en donde se encuentra un nivel elevado de madurez digital, tal como el sector de telecomunicaciones o retail.

## REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología* (11), 9-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- AEtecno (21 de agosto de 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>
- Alba, L. (2019). Análisis del nuevo rol de la Función de RRHH (socio estratégico, socio de operaciones, consultor y líder de personas), en el nuevo contexto organizativo/empresarial del siglo XXI. (Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid, España). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/36578/TFG-L2380.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Archanco, R. & Vergara, H. (2017). *La Guía ejecutiva para la Transformación Digital: 7 pilares para superar el reto digital*. 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*. Universidad de Chile.
- Arrocha, A. (2019). *Lean Change Management: Una nueva forma de gestionar el cambio* [PPT]. Recuperado de [https://prisma.link/wp-content/uploads/2019/04/LeanChangeManagement\\_Contenido\\_Actualizado.pdf](https://prisma.link/wp-content/uploads/2019/04/LeanChangeManagement_Contenido_Actualizado.pdf)
- Asbanc (2019). *Servicios financieros y tendencias digitales en América Latina*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20308.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina (2017). *Transformación digital e innovación abierta en la banca*. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1026/FOLLETO%20N25%20CORR.pdf>
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. MA: Harvard University Press.
- Bayá, J. (30 de abril de 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>
- BCP - Banco de Crédito. (2016). *BCP - Digital Transformation*. [Video]. Perú. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=J\\_pTHG3o2Gk](https://www.youtube.com/watch?v=J_pTHG3o2Gk)
- Booz&co (2013). *Culture and Change Management Survey*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/strategyand/culture-and-change-slideshare-factoid>
- Braga, A. (2018). *Che cos'è la Digital Transformation: guida completa*. Talent Garden. Recuperado de <https://talentgarden.org/it/blog/digital-transformation/guida-completa-digital-transformation/>

- Business empresarial (setiembre de 2018). Transformación Digital repunta en la banca peruana. *Business empresarial*. Recuperado de <http://www.businessempresarial.com.pe/transformacion-digital-repunta-en-la-banca-peruana/>
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512009000300011&script=sci\\_abstract&tlng=fr](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512009000300011&script=sci_abstract&tlng=fr)
- Cámara de Comercio de Santiago. (2019). *Desafíos en la evolución de las empresas hacia la Transformación Digital*. Recuperado de <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/06/El-desafio-hacia-la-Transformaci%C3%B3n-Digital.pdf>
- Cameron, K. S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*, (3a. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cardona, J. A., Guzman, Á. J., & Palacio, J. A. (2016). Análisis de la transformación de la cultura organizacional del grupo Bancolombia durante los años 2011 a 2015. (Tesis de maestría, Universidad de Antioquia, Medellín). Recuperado de <http://tesis.udca.edu.co/handle/10495/7930>
- Carme, D. (2014). Tipos de Bancos. *EconomíaSimple*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/tipos-de-bancos.html>
- Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2015). People before strategy. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 62-71. Recuperado de <https://www.ikg.mx/wp-content/uploads/2017/02/Article-HBR-People-Before-Strategy-052715.pdf>
- Chiavenato, I (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: Thomson.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Pearson.
- Child, J., & Smith, C. (1987). The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24(6). Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00464.x>
- Chiu, A., & Reyes, D. (2019). *La Transformación Digital de Once Empresas en el Perú*. Lima, Perú: Conecta.
- Chuc, F. A. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *IC Investigación*, (12), 117-135. Recuperado de [http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12\\_117\\_135.pdf](http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf)
- Collerette, P., & Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio: Estrategias de adaptación de las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Contreras, J. (2018). La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. (Tesis de titulación, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires). Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946\\_ContrerasSanchezJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf)

- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013) *Cultura Organizacional: evolución en la medición*. Colombia: Universidad ICESI.
- Daft, R. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* 14ª Edición. México: Pearson.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley
- Deloitte (18 de julio de 2019). The Role of Culture in Digital Transformation. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://deloitte.wsj.com/cio/2019/07/18/the-role-of-culture-in-digital-transformation/>
- Deloitte (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/2017\\_Global-Tendencias-Capital-Humano.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/2017_Global-Tendencias-Capital-Humano.pdf)
- Deloitte. (2018). *2018 Banking Outlook Accelerating the transformation*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/si/en/pages/financial-services/articles/gx-banking-industry-outlook.html>
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate*
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*
- Dimitrova, E. S., & Marín, A. L. (2006). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución. *Revista internacional de organizaciones*, 65-76.
- EC (2 de abril de 2019). Transformación digital: Cambio de cultura interna es el principal reto en la banca. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/transformacion-digital-cambio-cultura-interna-principal-reto-banca-noticia-622800-noticia/>
- 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 (2019). *El camino hacia la madurez digital en el Perú*. Recuperado de <https://www.ey.com/pe/es/issues/ey-madurez-digital-en-peru>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2). Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>

- Flores, R., Mantilla, C., y Quezada, M. (2017). Propuesta de alineamiento cultural de una empresa del rubro logístico. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú).
- Gabini, S. (2017). *Cultura Organizacional: Una puesta al día*. Universidad Abierta Interamericana. Recuperado de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/70074>
- García, C. M. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- García, S., & Dolan, S. (1997). La dirección por valores (DpV). *Revista Alta Dirección*, 191, 26.
- Glue (2019). *Transformación Digital en América Latina*. Recuperado de <http://glue.com.ar/encuesta/glue.pdf>
- Gobat, J. (2012). ¿ *Qué es un banco*. *Finanzas & Desarrollo*, 38. Recuperado de [https://www.um.es/sabio/docs-cmsweb/aulademayores/economia\\_t12\\_y\\_13\\_fyd\\_marzo2012\\_el\\_papel\\_de\\_los\\_bancos.pdf](https://www.um.es/sabio/docs-cmsweb/aulademayores/economia_t12_y_13_fyd_marzo2012_el_papel_de_los_bancos.pdf)
- Gómez, C. y Rodríguez, J. (s/f). La cultura organizacional. *University of Santiago: Chile*.
- Gómez, L. (2001). Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 7(2), 77-92.
- Groussolles, F., Madera, J., Ottendorf, J., Horn, D., Suhonen, S., & Treschow, N. (2018). Culture as Key Success Factor in Industrial Digital Transformation. *Russell Reynolds Associates*. Recuperado de <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/culture-as-key-success-factor-in-industrial-digital-transformation>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. (2018) The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
- Hannan, M & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Harvard University Press.
- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2012) Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función al modelo de los valores de la competencia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Herskovits, M. J. (1955). *Cultural anthropology*. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1955-05458-000>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2). Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/beea/b41a637b2161552b3f112fb56df11d96c507.pdf>
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México DF: Cengage Learning.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

- Hurtado, B. & Gallego M. (2015). *Transformación Organizacional: una mirada comprensiva de la gestión humana*. Universidad EAFIT.
- Hurtado, C. (25 de diciembre de 2018). Redefiniendo la transformación digital en el sector banca y finanzas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/redefiniendo-transformacion-digital-sector-banca-finanzas-noticia-591037-noticia/>
- IDC (2019). *everis agile: Estudio de la Agilidad en América Latina por IDC*. Recuperado de <https://www.everisnewhumanera.com/estudioagileesp>
- Interconsulting Bureau, S. L. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos*. Bogota: ICB Editores
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far. *Cambridge Service Alliance, November*. Recuperado de [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25). Recuperado de <https://kityna.ga/146142.pdf>
- Kaufman, I., & Horton, C. (2015). Digital transformation: leveraging digital technology with core values to achieve sustainable business goals. *The European Financial Review*, 63-67. Recuperado de <https://www.europeanfinancialreview.com/digital-transformation-leveraging-digital-technology-with-core-values-to-achieve-sustainable-business-goals/>
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Norma.
- Kotter, J. P. (2011). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review: La gestión y administración para el mañana*, 89(11), 78-85. Recuperado de [https://www.academia.edu/2996617/10\\_art%C3%ADculos\\_de\\_HBR\\_que\\_deben\\_leerse](https://www.academia.edu/2996617/10_art%C3%ADculos_de_HBR_que_deben_leerse)
- Laboratoria. (2019). *Transformación en la era digital y los 5 motores del cambio*. Recuperado de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2994420/Laboratoria\\_ebook\\_transformaci%C3%B3n%20digital%20y%20los%205%20motores%20del%20cambio.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2994420/Laboratoria_ebook_transformaci%C3%B3n%20digital%20y%20los%205%20motores%20del%20cambio.pdf)
- Leandro, I., & Inga, C. (2019). Principales limitaciones y desafíos en el proceso de licenciamiento de los clubes profesionales de fútbol peruano sobre la base de la gestión del cambio: Estudio de caso del Club Sport Boys Association (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14774/LEANDRO\\_FLORES\\_INGA\\_GUIMARAY..pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14774/LEANDRO_FLORES_INGA_GUIMARAY..pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Duke University Press.

- Liere-Netheler, K., Packmohr, S., y Vogelsang, K. (2018). Drivers of Digital Transformation in Manufacturing. *The Digital Supply Chain of the Future: Technologies, Applications and Business Models*. Recuperado de <http://muep.mau.se/bitstream/handle/2043/27162/paper0494.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Little, J. (2014). Lean change management: Innovative practices for managing organizational change. HM Express.
- McKinsey Global Institute (2019). *Navigating a World of Disruption*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Innovation/Navigating%20a%20world%20of%20disruption/MGI-Briefing-note-Navigating-a-world-of-disruption-Jan-2019.ashx>
- Mendez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mesa, J. (2016). Cómo cambiar la cultura organizacional en diez pasos [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/cambiar-la-cultura-organizacional-diez-pasos/>
- Muñoz, R. (2016). *Transformación digital: Impacto en el líder del futuro*[PPT]. Recuperado de [https://www.usmp.edu.pe/vision2016/pdf/materiales/Transformacion\\_digital.pdf](https://www.usmp.edu.pe/vision2016/pdf/materiales/Transformacion_digital.pdf)
- Murillo, G., García, M., y González, C. H. (2017). *Cambio Institucional y organizacional: Perspectivas teóricas para el análisis*. Recuperado de <http://revistas.univalle.edu.co/omp/index.php/programaeditorial/catalog/view/39/15/267-1>
- Newman, D. (2018). Digital Transformation Trends: Where Are We Now. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/08/20/2018-digital-transformation-trends-where-are-we-now/#3eee8da5c647>
- Orange (2019). *Transformación Digital de la Banca: 35 buenas prácticas en grandes empresas nacionales e internacionales*. Recuperado de <https://www.orange.es/static/pdf/BancaGrandesEmpresas.pdf>
- Ortega, P., & Solano, C. (2015). La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: Una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7501>
- Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, (46), 187-200. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429/1063>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462>

- Peñalver, A. (2017). La Profunda Transformación De La Función De RR.HH. *Capital Humano*, 30(326), 12–14. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2987d288-cb2f-405d-ba19-774ae77c106a%40pdc-v-sessmgr05>
- Pérez, A., Naranjo, R., & Roque, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22(3), 56-64. Recuperado de [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/86](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/86)
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima: ProGobernabilidad. Recuperado de <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41-51. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-10-2016-0127/full/html>
- Rivera, A. (2013). El cambio organizacional: Un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión y estrategia*, (44), 93-105. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/48394900.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* 12ª Edición. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson.
- RocaSalvatella (2018). *1er Informe de madurez digital de los directivos del Perú*. Recuperado de <https://rocasalvatella.com/app/uploads/2018/11/BROCHURE-MADUREZ-DIGITAL-DIRECTIVOS-PERÚ-compressed.pdf>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional: Un Potencial Activo Estratégico Desde la Perspectiva de la Administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Romero, D., Flores, M., Herrera, M., & Resendez, H. (2019). Five Management Pillars for Digital Transformation Integrating the Lean Thinking Philosophy. *2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*(pp. 1-8). Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/8792650>
- Rothwell, W., Stavros, J., & Sullivan, R (2015) *Measurement to Determine the Return on Change Management. Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*, (4ª edición). New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Rueda-Cáceres, I., y Sánchez-Torres, J. (2015). “Características para la medición de los facilitadores de gestión como componentes de la capacidad de innovación”. ALTEC 2015 Brasil – XVI Congreso Latin-Iberoamericano de Gestión Tecnológica.
- Sahota, M. (2012). *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide*. InfoQ.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>

- Santos, J. (2018). Futuro digital para cuatro sectores económicos de América Latina. *TechTarget*. Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/opinion/Futuro-digital-para-cuatro-sectores-economicos-de-America-Latina>
- SBS. (2012). *Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidad de inteligencia financiera*. Lima: SBS.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1984-02678-001>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Schein, E. (2000). *The Corporate Culture Survival Guide*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.7545&rep=rep1&type=pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Recuperado de [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Limusa Wiley.
- Schneider, W. E. (1994). *The reengineering alternative: A plan for making your current culture work*. Richard D Irwin.
- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: a conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations. *International Journal of Corporate Learning (iJAC)*, 8(1), 31-39. Recuperado de [https://www.alexandria.unisg.ch/239978/1/Publikation\\_iJAC\\_02-2015\\_CorporateLearningTimesofDigitTransform.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/239978/1/Publikation_iJAC_02-2015_CorporateLearningTimesofDigitTransform.pdf)
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). *How big old companies navigate digital transformation*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/d3e6/6de0dda39be875d40e8751eb82a7babdb215.pdf>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Soriano, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(1), 38-86. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870>
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://bluecirclemarketing.com/wp-content/uploads/2019/07/Digital-Transformation-Is-Not-About-Technology.pdf>
- Tapia, A. (2017). *7 ejemplos inspiracionales de transformación digital*. Recuperado de <https://aldotapia.pe/blog/7-ejemplos-inspiracionales-de-transformacion-digital/>
- Taylor, F. (1911). *Los principios de la Administración Científica*. Ateneo: Buenos Aires.

- 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/>
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RR.HH. *Capital Humano*, 193, 60-75. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/5/6/3/pd0000012563.pdf>
- Urdaneta, H. (2014). Cómo cambiar la cultura organizacional. *HU Consulting CA*. Recuperado de <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2014/10/COMO-CAMBIAR-LA-CULTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Urdaneta, H. (2016). El modelo de los 4 roles de recursos humanos de Dave Ulrich. *Hu Consulting*. Recuperado de <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2014/10/COMO-CAMBIAR-LA-CULTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Velásquez, A. (2019). Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich. Efectos, desafíos y percepciones (Tesis de maestría, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia). Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13899/Andres\\_VelasquezGomez\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13899/Andres_VelasquezGomez_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: conceptual framework. *International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Jelena\\_Titko/publication/333066242\\_Digital\\_transformation\\_conceptual\\_framework/links/5d5e4f7892851c37637155c6/Digital-transformation-conceptual-framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jelena_Titko/publication/333066242_Digital_transformation_conceptual_framework/links/5d5e4f7892851c37637155c6/Digital-transformation-conceptual-framework.pdf)
- Villarreal, M., Villarreal, F., & Briones, E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional es un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, 44, 23-29. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4181554>
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public managers: tensions in commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 333-341.
- Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., & Von Leipzig, K. (2017). Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978917300720>
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1, 1-68. Recuperado de [https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/Digital\\_TransformationARoad-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/Digital_TransformationARoad-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf)
- Westerman, G., Soule, D. L., & Eswaran, A. (2019). Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 59-68. Recuperado

de <https://search.proquest.com/openview/20b49a51e17ca4f3a2a0a1d9e599d5ef/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>

- Wischnevsky, J. D. (2004). Change as the winds change: The impact of organizational transformation on firm survival in a shifting environment. *Organizational Analysis*, 12(4), 361-377. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=136370bc-0381-4a0c-be11-7233c6536299%40pdc-v-sessmgr06>
- Xertica (2018). *Estudio líderes de la industria: El estado de la transformación digital en América Latina*. Recuperado de <http://static.hsbsnoticias.com/sites/default/files/documents/2018/07/xertica-estado-de-la-transformacio-n-digital-en-latinoame-rica.pdf>
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2011). Multilevel issues in organizational culture and climate research. *The handbook of organizational culture and climate*, 50-76.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information systems research*, 21(4), 724-735. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/isre.1100.0322>
- Yu, T. & N. Wu (2009). A review of study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management* 4.
- Zavaleta, K. (2017). *El cambio de la cultura organizacional: obstáculos en la formalización y asociación de los recolectores informales de residuos sólidos en el programa de inserción pro reciclador de la asociación ciudad saludable en el distrito de Miraflores* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10355/ZAVALETA\\_GAMARRA\\_CAMBIO\\_CULTURA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10355/ZAVALETA_GAMARRA_CAMBIO_CULTURA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zimmermann, A. (2000) *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Ediciones ABYA-YALA (2ª ed.). Recuperado de [http://digitalrepository.unm.edu/abya\\_yala/443](http://digitalrepository.unm.edu/abya_yala/443)