

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Propuesta De Marco De Trabajo Para La Gestión De La**  
**Transformación Digital En Lima – Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO**  
**POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Félix André, Bravo Tamara, DNI: 73615165

William Alan, Cabrera Cabrera, DNI: 47074080

Piero Anthony, Cacsire Hidalgo, DNI: 46144499

Claudia Milagros, Zevallos Rivera, DNI: 70297509

**ASESOR**

Lisa Annita Bunclark, CE: 001876724

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2160-8907>

**JURADO**

Nicolás Andrés, Núñez Morales

Sergio Andres, López Orchard

Lisa Annita, Bunclark

**Surco, marzo, 2022**

## **Resumen Ejecutivo**

La presente tesis de investigación propone un marco de trabajo para la implementación de la transformación digital en empresas privadas de Lima - Perú. El resultado involucra la incorporación de recomendaciones basadas en las áreas de conocimiento como la estrategia, gestión del cambio y la transformación cultural dentro de las organizaciones. Para lograr el objetivo se realizó una investigación cualitativa que incluyó a profesionales, expertos, académicos y voces autorizadas de diversos sectores industriales que se encuentran inmersos en la transformación digital, transformando negocios y personas en el país.

Los resultados muestran que las organizaciones en el Perú requieren de capacidades específicas para afrontar los procesos de transformación digital como la cultura del enfoque en la experiencia del cliente interno y el compromiso del directorio para la experimentación y mejora continua, así como evitar esfuerzos innecesarios que no ayudan al proceso como lo es la concentración en la madurez o habilidades digitales de los trabajadores de la empresa. De igual forma, la investigación se complementa con recomendaciones que ayudan a mejorar las probabilidades de éxito como lo son la creación de oficinas de excelencia operativa y la implementación de modelos efectivos de gobernanza empresarial con políticas alineadas a mantener la transformación digital una vez lograda.

## Tabla de contenido

Capítulo 1: Introducción .....	7
1.1. Antecedentes .....	7
1.2. Problema de Investigación .....	11
1.3. Objetivos de investigación .....	13
1.3.1. Objetivo general de la investigación .....	13
1.3.2. Objetivos específicos de la investigación.....	13
1.4. Justificación de la Investigación.....	14
1.5. Preguntas de Investigación .....	15
1.5.1 Pregunta general de investigación.....	15
1.5.2 Preguntas específicas de la investigación.....	15
1.6. Limitaciones .....	16
1.7. Delimitaciones.....	16
1.8 Resumen del capítulo .....	16
Capítulo 2: Marco Teórico.....	19
2.1. Estrategia de mapa de literatura .....	20
2.2. Mapa de Literatura .....	21
2.3. Transformación Digital .....	22
2.3.1. Liderazgo En Entornos Digitales .....	27
2.3.2. Capacidades Dinámicas Y Dimensiones Organizacionales .....	28
2.4. Transformación Cultural .....	30
2.5. Gestión Del Cambio .....	33
2.5.1. Definición de la Gestión del cambio. ....	34
2.5.2. Modelos de Gestión del cambio. ....	35
2.5.3. Resistencia al cambio.....	36
2.6. Marcos De Trabajo De La Transformación Digital.....	39
2.6.1. Marcos de trabajo en la literatura académica .....	39
2.6.2. Marcos de trabajo en SME.....	40
2.6.3. Marcos de trabajo en el mercado de consultoría .....	41
Capítulo 3: Metodología .....	57
3.1. Diseño de la investigación.....	57
3.2. Consentimiento informado. ....	62
3.3. Participantes de la investigación.....	62
3.4. Perfil de los Entrevistados .....	63
3.5. Confidencialidad.....	65
3.6. Procedimiento de registros de datos. ....	65

3.7. Análisis de datos.....	69
3.7.1. Análisis individual de los casos. ....	70
3.7.2. Análisis transversal del caso. ....	71
3.7.3. Análisis temático.....	71
3.7.4. Entrevista piloto. ....	74
3.7.5. Guía de entrevistas. ....	74
3.7.6. Protocolo de guía de preguntas. ....	75
3.8. Validez y confiabilidad.....	75
3.8.1. Validez de constructo.....	76
3.8.2. Validez externa.....	76
3.8.3. Confiabilidad.....	76
3.9. Instrumento.....	77
3.10. Resumen. ....	78
Capítulo 4: Análisis de los Resultados .....	79
4.1. Análisis de los Resultados .....	79
4.1.1. Análisis de categorías.....	84
4.1.2. Categorías emergentes .....	93
4.1.3. Categorías no emergentes. ....	94
4.3 Análisis transversal de los casos.....	94
4.4 Validación del Marco de Transformación Digital.....	98
4.5 Desarrollo de marco de transformación digital. ....	101
4.6 Discusión de las proposiciones.....	103
4.7. Resumen del capítulo .....	107
Capítulo 5: Conclusiones .....	109
5.1 Conclusiones del estudio .....	109
5.2 Implicancias teóricas .....	110
5.2 Implicancias prácticas .....	111
5.3. Limitaciones del estudio y oportunidades de investigación. ....	112
5.4. Conclusiones y recomendaciones.....	113
Bibliografía.....	116
Apéndices .....	127
Apéndice A. Protocolo de guía de entrevista .....	127
Apéndice B. Consentimiento informado .....	128

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Compilación De Definiciones De Transformación Digital De Vial (2019)....	24
<b>Tabla 2.</b> Capacidades Dinámicas Organizacionales Para La Transformación Digital De Daniel & Hugh (2003).....	28
<b>Tabla 3.</b> Caracterización De Los Tipos De Cultura Organizacional De K. Cameron, R. Quinn Y E. Wallach .....	31
<b>Tabla 4.</b> Modelos De Gestión Del Cambio.....	35
<b>Tabla 5.</b> Herramientas Para Minimizar La Resistencia Al Cambio.....	37
<b>Tabla 6.</b> Codificación de los Entrevistados Involucrados en el Estudio .....	64
<b>Tabla 7.</b> Detalle De Registro De Entrevistas Por Entrevistado .....	64
<b>Tabla 8.</b> Categorías Y Subcategorías Develadas En El Proceso De Entrevistas A Profundidad .....	68
<b>Tabla 9.</b> Marco de trabajo emergente de la investigación .....	85
<b>Tabla 10.</b> Representación de Hallazgos develados por través de la codificación.....	86

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de literatura.....	22
<i>Figura 2.</i> Marco de trabajo de Yeow, Soh, & Hansen (2017). Traducción propia.....	40
<i>Figura 3.</i> Modelo Safe For Enterprise Solutions De Accenture .....	42
<i>Figura 4.</i> Flujo de trabajo para la integración del design thinking y agile.....	47
<i>Figura 5.</i> Framework De Transformación Ágil De EY .....	47
<i>Figura 6.</i> Las 4D's De La Transformación Ágil. ....	50
<i>Figura 7.</i> Pasos De La Transformación Digital De Mckinsey. ....	52
<i>Figura 8.</i> Enfoque integral de Bain para la transformación digital.....	53
<i>Figura 9.</i> Plataforma Vector de Bain. ....	54
<i>Figura 10.</i> Habilitación Y Empoderamiento De Clientes Por BCG. ....	55
<i>Figura 11.</i> Hoja De Ruta De BCG Para La Transformación Digital. ....	56
<i>Figura 12.</i> Tipos Básicos De Estudio De Casos .....	59
<i>Figura 13.</i> Categorías Y Subcategorías Develadas En El Proceso De Categorización .	81
<i>Figura 14.</i> Gestión de la Transformación Digital en Lima – Perú.....	83
<i>Figura 15.</i> Marco gráfico de trabajo de la transformación digital en el Perú. ....	103

## Capítulo 1: Introducción

### 1.1. Antecedentes

El crecimiento de la economía mundial y la transformación digital depende de muchos factores, uno de ellos es la investigación en ciencia y tecnología, siendo la transformación digital parte de las investigaciones. Según datos del Banco Mundial (2018), el gasto en investigación y desarrollo fue del 2.27% del PIB global. Esto representa un incremento de 10.27% del PIB versus el gasto en el año 2000. Además, la cantidad de “Artículos en publicaciones científicas y técnicas” (Banco Mundial, 2017), en donde están inmersos los conceptos de transformación digital, asciende a 2.5 millones en el mundo que frente a las 1.06 millones de publicaciones del año 2000, lo que supone un incremento de 139%. Tomando en cuenta solo estas dos variables, entendemos la importancia académica y económica que representa el estudio de la transformación digital y el impacto en la economía.

Este impacto lo podemos ver también en la macroeconomía global. Las “exportaciones de servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación (% exportaciones de servicios)” (Banco Mundial, 2017), en los últimos 17 años han tenido un crecimiento de más 100%. Siendo las exportaciones de servicios de tecnologías de la información de los países desarrollados las que han impulsado el crecimiento de la transformación digital en las economías de países emergentes y la región de América Latina. Además, el reporte global de Información tecnológica elaborada por el World Economic Forum (WEF), indica que “un aumento del 10% en digitalización de un país impulsa un crecimiento del 0.75% del PBI per cápita. Este mismo 10% conduce a una reducción del 1.02% en la tasa de desempleo de un país” (World Economic Forum, 2013, pág. 9). La digitalización representa un eje de la transformación digital la cual coopera con el desarrollo económico de los países a nivel global.

Respecto a los casos de transformación digital en países emergentes como las denominadas BRICS, Tyler Bryson vicepresidente de ventas, marketing y servicios de Microsoft menciona “tuve la oportunidad de trabajar para Microsoft en India, lo que me ayudó a construir una perspectiva única sobre la transformación digital en mercados emergentes. La combinación de desarrollo social y económico a gran escala, combinado con el liderazgo técnico que existe en aquel país, produce oportunidades masivas para la transformación digital” (Bryson, 2017, pág. 1). Asimismo, Bryson resalta el ejemplo de la iniciativa del gobierno de India con el proyecto India Digital y también menciona que los desafíos de las empresas y organizaciones en materia de oportunidades requieren de servicios de transformación digital como los por ejemplo servicio en la nube.

En América Latina el panorama de la transformación digital representada por la digitalización en el 2011, en un informe sobre la transformación digital y su impacto socioeconómico se menciona que “ mediante las estimaciones de análisis econométrico se calcula que pese a la desfavorable situación económica mundial en 2011 la digitalización contribuyó en más de 193.000 millones de dólares a la economía mundial y generó alrededor de 6 millones de puestos de trabajo en todo el mundo.” (Cerezo, 2014, pág. 8). En dicho informe solo América latina contribuyo en 27 millones de dólares de impacto en el PBI mundial y genero más de 636 mil nuevos puestos de trabajo.

La transformación digital en América Latina ha sido un punto de quiebre debido al Covid-19, porque sirvió de impulso para que muchas organizaciones afronten desafíos en la región; sin embargo, “el Covid-19 desnudó también las enormes brechas que existen en la adopción de estas tecnologías, condicionadas por los desafíos estructurales de América Latina y el Caribe.” (CEPAL, 2021, pág. 5). Además del desafío de la infraestructura, en América Latina tiene el problema de la desigualdad en habilidades y conocimientos para la integración de las tecnologías de la información,



por lo que impulsar su uso en pro de la innovación, la economía y la sociedad brindaría mayor prosperidad a la sociedad.

En el Perú en el año 2018 en el CADE Digital que reúne a las empresas líderes y las universidades se expuso el tema de la transformación digital donde se presentó los nuevos modelos de negocio de plataformas con mayor valor de mercado como Uber, Facebook, Alibaba, Airbnb y Skype. En el CADE para nuestro contexto local se planteó la pregunta “¿qué hacer para cerrar las brechas?” (Zegarra, 2018, pág. 7) . Para la era del cliente, se resumen en 4 grandes pasos 1) transformación de las experiencias de los clientes, 2) cambio de mentalidad, 3) Ser un disruptor digital y 4) transformar la big data en insight para el negocio.

Antes de la pandemia ocasionada por el Covid-19 en el Perú, “solo el 20% de las operaciones se realizaban por medio de los canales digitales mientras que en Colombia el porcentaje era de 35% y en Chile, de 50%.” (Tineo, 2020). Estas cifras están asociadas a los hábitos, procesos, comportamientos organizacionales, individuos y cultura. La crisis económica ocasionada por el Covid-19 ha acentuado las debilidades estructurales de América latina y el Perú, especialmente la baja productividad, desigualdad e informalidad (OCDE, 2020) así como evidenciar el retraso en materia de transformación digital. No obstante, al mismo tiempo representa una oportunidad única para que las empresas lleven a cabo sus procesos de transformación digital y adecuarse a las nuevas reglas de juego, adaptarse a los modelos digitales y crear valor para sus clientes. (World Economic Forum, 2020, pág. 3).

Para el contexto peruano la transformación digital en el sector privado se ha venido impulsando en los negocios B2C y B2B; sin embargo, en los negocios B2B es donde se ha tenido menores tasa de efectividad. De acuerdo con Merzthal (2020, pág. 1), “se estima que solo el 30% de empresas B2B que inician la transformación digital tienen éxito dentro de los plazos establecidos y con sus objetivos propuestos planeados

plenamente logrados”. En esa misma línea, en el reporte del *World Economic Forum* sobre la transformación digital se menciona que “en mayo del 2020, una encuesta de Fortune encontró que aproximadamente la mitad de los directores ejecutivos creen que la crisis acelerará el movimiento hacia los interesados de capital de las partes interesadas, y el 77% dice que obligará a sus empresas a acelerar sus transformaciones digitales” (World Economic Forum, 2020, pág. 7). Los procesos de transformación digital cada vez toman mayor relevancia en las organizaciones contemporáneas y con la venida de la pandemia mundial solo ha ganado notoriedad y urgencia. El reto actual en el Perú en la etapa Covid-19 y post-Covid-19, es que parte del 80% de operaciones actualmente no digitales migren hacia tecnologías digitales mediante modelos de transformación digital.

En la actualidad existen marcos de trabajos y metodologías que se abordan para gestionar los proyectos de transformación digital en el Perú como el marco del PMP, la metodología de SCRUM, el Kanban además de ello se suelen usar metodologías como el XP la cual es exclusiva para el desarrollo de software; sin embargo, las metodologías actuales tienen brechas para el contexto peruano, por lo que son las personas y su experiencia para adaptar las metodologías.

Los llamados a realizar este proceso son las organizaciones e individuos, en tal sentido requerirán de una metodología o marco de trabajo para afrontar este proceso. En la nueva realidad, algunas organizaciones no volverán a gestionar sus operaciones por canales tradicionales, debido tanto a las restricciones ocasionados por la pandemia como también a los beneficios como productividad y reducción de costos que les trae la implementación de la transformación digital. La nueva realidad post-Covid-19 cambiará las competencias requeridas por las organizaciones relacionadas con habilidades de tecnologías de la información dado que la eficiencia en el uso de las nuevas tecnologías demanda competencias tales como sofisticación tecnológica, capacidades

administrativas específicas y capacidades dinámicas desarrolladas por parte de las organizaciones (OCDE, 2020, pág. 90).

Se evidencia la necesidad de la creación de una metodología o marco de trabajo de transformación digital enfocado a la realidad de las organizaciones peruanas que permita resolver los retos de productividad y sobrecostos que se tienen actualmente en las organizaciones debido al aumento de la alta demanda de proyectos de transformación digital en el Perú los cuales serán en diferentes sectores de la economía como el sector manufactura, financiero, etc. “El progreso tecnológico puede mejorar el bienestar y eliminar barreras sociales. (...) La digitalización brinda oportunidades de inclusión social” (OCDE, 2020, pág. 133). En el presente trabajo de investigación abordamos el proceso de transformación digital en la literatura académica actual y en organizaciones peruanas para proponer un marco metodológico que maximice las probabilidades de éxito del proyecto.

Las herramientas digitales pueden mejorar los servicios y la productividad en todas las industrias y sectores, así como “transformar sistemas enteros de producción, administración y gobernanza” (OCDE, 2020, pág. 48) la digitalización puede mitigar la trampa de desarrollo de la vulnerabilidad social de América Latina (OCDE, 2020, pág. 133). Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades, se deben desarrollar las habilidades tecnológicas y digitales en los individuos. En entornos organizacionales, esto se convierte en una oportunidad de desarrollo, pero también representa un reto de alta complejidad para los líderes que llevan a cabo los procesos de transformación dado que la transformación digital demanda habilidades y actitudes previas al proceso (Singh & Hess, 2017, pág. 2).

## **1.2. Problema de Investigación**

Las metodologías existentes no son apropiadas porque existen brechas en las personas, procesos y la cultura. Por ello, la presente investigación estudia la correcta

aplicación de un proceso de transformación digital y las consideraciones requeridas para la identificación de un marco de trabajo que impulse la transformación digital de manera exitosa en organizaciones del sector privado para la ciudad de Lima. Contribuirá en: (a) investigación bibliográfica de la situación de la transformación digital, análisis de los componentes de éxito y fracaso de los marcos de trabajos de transformación digital y (b) identificación de los patrones en común de éxito de las estrategias utilizadas de transformación digital en Lima. Por último, (c) se concluye en un informe final de estas buenas prácticas, recomendaciones y necesidad de futuras investigaciones en el campo de la transformación digital en el Perú.

Las empresas no solo requieren una entrega rápida, sino que también productos de calidad, lo cual significa un proceso de transformación digital y el desarrollo de productos tecnológicos. Para desarrollar los productos tecnológicos se tienen proyectos de desarrollo de software llevados a cabo mediante metodologías ágiles. Estas metodologías son parte de un marco de trabajo de la transformación digital. Desde el 2001 que se publicó el manifiesto ágil, el desarrollo de metodologías de trabajo ágiles en esta industria se han ido optimizando, siendo Scrum la metodología de mayor uso (Singh, Kumar, & Sagar, 2019, pág. 422). Del mismo modo que las metodologías ágiles optimizan el desarrollo de proyectos tecnológicos, existen estrategias, herramientas y recomendaciones para optimizar los proyectos de transformación digital, se debe de tener conocimiento del modelo adecuado que mejor se ajuste a la organización.

Actualmente el entorno de toda organización es muy dinámico y la aplicación de metodologías no garantizan la correcta implementación de los proyectos de transformación digital afectando a los objetivos organizacionales. Sin embargo, el enfoque ágil permite adaptarse a los cambios frecuentes utilizando diferentes metodologías y técnicas. (Yordanova & Toshkov, 2019). Además de los procesos, la gestión de transformación digital es un proceso de cambio cultural dentro de la

organización. Para un proceso exitoso se requieren estructuras dinámicas, adaptativas, flexibles y competencias específicas relacionadas a la interacción de los individuos con la tecnología. El cambio organizacional modifica la cultura, los procesos, procedimientos y normas al interior de la organización (Sandoval, 2014). En ese sentido, es necesario que fomenten a los miembros de la organización el empoderamiento, el aprendizaje e impulso de propuestas de valor. Es necesario que se desarrolle un cambio que debe incluir la perspectiva estructural como sistemática de la organización, debido que sin estos desarrollos la organización no logrará estar preparada ante los desafíos digitales, el desarrollo de capacidades cultural y organizacional permite habilitar una respuesta más activa ante la transformación digital, logrando abordar los desafíos que se presenten (Trinidad & Fernández, 2020). Para lograr estos objetivos, es necesario elaborar un marco de trabajo o metodología que maximice las probabilidades de éxito de los proyectos de transformación digital en el Perú, el presente estudio permitirá a las empresas poder guiarse en el proceso de la implementación de la transformación digital de sus organizaciones.

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general de la investigación**

Elaborar un marco de trabajo para la transformación digital de las organizaciones de Lima – Perú.

#### **1.3.2. Objetivos específicos de la investigación**

- a) Investigar los antecedentes y la situación actual de la transformación digital de Lima, Perú.
- b) Analizar las dimensiones y capacidades dinámicas organizacionales asociadas para la transformación digital.
- c) Analizar casos de transformación digital en organizaciones de Lima, Perú.

d) Proponer un marco de trabajo para la transformación digital en organizaciones de Perú.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

La OCDE (2015) en su “Estudio Multidimensional del Perú” concluyó que uno de los desafíos transversales que el país debe afrontar son los bajos niveles de productividad. Esta una de las cuatro trampas para el desarrollo económico de los países, las cuales dificultan el proceso de crecimiento sostenido y con capacidad para competir en los mercados globales para aumentar los niveles de ingresos en su población. La transformación digital aumenta los niveles de productividad debido a que algunos de los procesos operativos de los negocios, se suelen digitalizar y automatizar para en algunos casos reemplazar ciertas tareas en las personas y con ello se mejora el nivel de productividad de los servicios. Los beneficios de la transformación digital guardan relación con la problemática expuesta, ya que, si hablamos de productividad, se debe mejorar el acceso a las tecnologías digitales y reforzar su uso efectivo junto con el fomento de los mercados abiertos. El Perú como país, debe diversificar su economía y aumentar su productividad dado que su estructura productiva es poco diversificada, con un bajo valor añadido y una especialización exportadora concentrada en bienes de bajo contenido tecnológico. Debido a que el Perú no es un país descentralizado la gran parte de los proyectos transformación digital se gestionan en la ciudad de lima, asimismo existe una brecha de los sectores de la economía versus la transformación digital. Por ello lo que se pretende con la transformación digital es que se diversifique a todos los sectores de la economía para lograr inclusión tecnológica y aumento de la productividad; asimismo, nuestro mayor volumen de producción no tiene un fuerte componente tecnológico como valor agregado.

La propuesta para abordar el problema presentado se basa en la incorporación tecnológica y la diversificación de la producción hacia sectores dinámicos y promover

la transformación digital de la producción. Para ello, se analizarán los componentes, conocimientos y herramientas que deben ser considerados para la adopción y adaptación de nuevas tecnologías en las organizaciones peruanas. Reconstruir la dinámica de las organizaciones y orientarlas a la adaptación de las necesidades del presente y futuro es un gran desafío. Con ello se busca, redefinir la visión de las compañías hacia una más moderna y humanizada basada en los colaboradores como gestores de cambio y atraer a los consumidores digitales internos y externos.

A través de la investigación se evidenciará la consideración y relación de todos los componentes que deberían de ser requeridos para una correcta gestión e impulso de la transformación digital dentro de las organizaciones del Perú. Es importante recalcar que, nos encontramos con la gran incertidumbre de cómo generar el éxito de un gran desafío que conlleva estructuras organizacionales, formas de trabajo, gestión de pensamientos y cambios de cultura. Actualmente, no existe un marco de trabajo o una metodología que oriente al correcto manejo de una transformación digital organizacional, sin embargo, la importancia se destaca en la existencia de una relación directa con el PBI dentro de una economía. El aporte de la investigación traerá beneficios en términos de productividad, crecimiento y valor generado a través de la digitalización en organizaciones privadas.

## **1.5. Preguntas de Investigación**

### **1.5.1 Pregunta general de investigación**

¿Cuáles son los componentes de un marco de trabajo para la transformación digital en las organizaciones peruanas de Lima – Perú?

### **1.5.2 Preguntas específicas de la investigación**

- a) ¿Cuál es la situación actual de la transformación digital en Lima, Perú?
- b) ¿Cuáles son las dimensiones y capacidades dinámicas asociadas para la transformación digital?

- c) ¿Cómo lograron las organizaciones de Lima, Perú la transformación digital?
- d) ¿Cuál es el marco de trabajo para la transformación digital en las organizaciones de Lima, Perú?

## **1.6. Limitaciones**

La presente investigación posee un enfoque cualitativo, por lo que el análisis será bibliográfico e inductivo. La información será tomada de fuentes bibliográficas y entrevistas a profundidad virtuales. Los entrevistados serán voces autorizadas con experiencia en proyectos de transformación digital que validarán el marco desarrollado. A pesar de ser voces autorizadas, no dejan de ser opiniones que validarán o rechazarán la propuesta presentada. Sin embargo, se asumirá que la opinión que nos presenten es válida y se ajusta a la verdad.

## **1.7. Delimitaciones**

Las delimitaciones de la investigación son:

- Se considerarán organizaciones privadas.
- No se considerará para el presente estudio organizaciones no gubernamentales u ONG's.
- El marco teórico y el desarrollo de la metodología se concentrará en tres líneas de investigación: transformación digital, metodologías y gestión de cambio.

## **1.8 Resumen del capítulo**

Al iniciarse pandemia ocasionada por la Covid-19, el Perú solo registraba el 20% de las operaciones por medios digitales. Estas cifras están asociadas a los hábitos, procesos, comportamientos organizacionales, individuos, cultura y su impacto en los procesos de cambio. Así también, en línea con World Economic Forum (2017) señala una correlación directa entre inversión en digitalización y el PBI de una economía, un



aumento del 10% en la digitalización de un país genera un incremento de al menos un 0,75% en el PBI per cápita. Jorge Merzthal (2020) propone que la aplicación de la metodología debería abordar problemas como: (a) involucramiento en la alta dirección, (b) miedo al fracaso, (c) resistencia al cambio, (d) pérdida del conocimiento organizacional, (e) falta de alimentación entre las áreas de tecnología y las áreas funcionales, (f) inadecuada capacitación, (g) falta de motivación en el equipo humano, (h) inadecuada fijación de objetivos, (i) falta de recursos. Sin embargo, en Lima existen aún los problemas en la implementación de proyectos de transformación digital pese a la necesidad y urgencia de migrar a tecnologías digitales a lo largo de la cadena de valor para ahorrar costos, mejorar la calidad de los productos, y acercarnos a un estado de bienestar a través del desarrollo económico. Por tal motivo, la presente investigación tiene como objetivo abordar los beneficios, limitaciones y estrategias de la metodología de transformación digital en las empresas de la ciudad de Lima.

La pregunta inicial de investigación es ¿Cómo hacemos más eficiente los proyectos de transformación digital en Lima? Y las preguntas específicas son: (a) 1. ¿Cuál es la situación actual de la transformación digital en Lima, Perú?, (b) ¿Cuáles son los factores de éxito de los proyectos de transformación digital en países de Latinoamérica, el caribe y en vías de desarrollo?, (c) ¿Cómo lograron las organizaciones peruanas tener éxito en sus procesos de transformación digital? Y (d) ¿Cuáles son las mejores prácticas para gestionar de manera óptima proyectos de transformación digital en organizaciones privadas en Lima, Perú?

La investigación posee un alcance exploratorio y descriptivo. Asimismo, contiene una unidad de análisis de datos recopilados de fuentes primarias, utilizando herramientas de entrevistas a profundidad, las cuales permiten tener la validación de los profesionales con experiencia en proyectos de transformación digital. Entre sus limitaciones se encuentran: (a) La recolección de información será principalmente

bibliográfica y (b) sesgo en la interpretación de parte de los entrevistados. Finalmente, las delimitaciones del presente estudio son: (a) Se considerarán organizaciones privadas, (b) No se considerará para el presente estudio organizaciones no gubernamentales y (c) El marco teórico y el desarrollo de la metodología se concentrará en tres líneas de investigación: transformación digital, metodologías de proyectos y gestión de cambio.



## Capítulo 2: Marco Teórico

El mapa de literatura está compuesto de 3 grandes bloques: los conceptos iniciales, los procedimientos y estado actual. En primer lugar, se abordará los conceptos iniciales donde se expondrá los términos de transformación digital, términos de transformación cultural e innovación y términos de tecnología. En segundo lugar, revisaremos los procedimientos, métodos y herramientas en donde detallaremos los marcos de trabajo para la transformación digital, la gestión del cambio, la gestión de la transformación digital y planeamiento estratégico de innovación y tecnología. Finalmente, en el estado actual revisaremos la transformación digital global y la transformación digital en Perú.

En el presente capítulo de la investigación tomaremos el enfoque de proceso; en el cual es desarrollado el marco teórico sobre las etapas, herramientas y procesos en general que deben abordarse para una transición a la transformación digital en una organización. La búsqueda se enfocó en la comprensión de términos relacionados al objetivo de la investigación, y las diferentes consideraciones detalladas por los diversos autores donde se consideran conceptos, prácticas y criterios. Además, a través de entrevistas a los diferentes líderes e impulsores de la transformación digital dentro del país se puede efectuar la validación sobre cada uno de los conceptos expuestos y analizados en la presente investigación, donde se efectúa un comparativo entre el marco teórico y la experticia transmitida por los líderes e impulsores de la transformación digital elegidos.

Dentro de la fase de revisión y análisis de datos, se evalúan los resultados para la identificación de criterios o prácticas que deberán ser considerados dentro de los planes de fortalecimiento o de mayor enfoque para el cumplimiento de los objetivos de transformación digital planteados estratégicamente dentro de las organizaciones. La

combinación de estas revisiones sentó las bases con las que se realizarán las siguientes etapas de la investigación y propuesta.

La propuesta considera el punto o enfoque que debe encontrarse inmerso en el plan estratégico, describiéndose a través de distintos atributos. Desde un enfoque de procesos, la transformación digital es un proceso de construcción de capacidades dinámicas para la renovación estratégica continua, donde a través de un plan estratégico de digitalización se impulsa la incorporación de tecnologías disruptivas dentro de las operaciones diarias y se fortalece la capacidad de aceptación al cambio de manera ágil y enfocada a través de equipos multidisciplinarios (Warner & Wager, 2019). Desde un enfoque de estrategia, la transformación digital en una organización es un cambio de *mindset*, es decir, un cambio en la forma de realizar las actividades relacionadas a la producción ya sea de productos o de servicios y esta debe ser gestionada de manera estratégica a través de un modelo iterativo que se basa en elementos comunes pertenecientes a la gestión del cambio (PMI, 2017).

## **2.1. Estrategia de mapa de literatura**

Para realizar el mapa de revisión de la literatura aplicado al trabajo de investigación, se consideraron tres grandes grupos de conceptos que serán útiles para definir el marco teórico. Estos son: (a) transformación digital, (b) los marcos o *frameworks* de la transformación digital, (c) transformación cultural, (d) la gestión del cambio. Se analizó también los casos de éxito en el Perú y se desarrolló un marco de trabajo para el contexto peruano.

Se analizaron los procedimientos y herramientas de los marcos de trabajo desarrollados tanto en la literatura como en el mercado de consultoría. Del mismo modo, se consideró dentro de la investigación revisar los datos correspondientes al estado actual de la transformación digital, el cual se encuentra enfocado en la revisión y

análisis de los resultados de las empresas a nivel internacional y peruanas. Con la información relevante analizada se desarrolló un *frameworks* adecuado para el contexto de las empresas peruanas en lima.

## **2.2. Mapa de Literatura**

En el siguiente mapa de literatura se muestran los trabajos más importantes en los que se basó la presente tesis. Los 3 ejes principales son los conceptos iniciales, los procedimientos de la transformación digital y el contexto en el que se desarrolla tanto en el mundo como en el Perú. Los conceptos principales que se desarrollaron son la transformación digital, la transformación cultural y la gestión del cambio.

Adicional a ello, se procedió con la consideración de procedimientos, métodos y herramientas para obtener la información pertinente que apoye la detección de un marco de trabajo adecuado al contexto peruano aportando directamente al objetivo de nuestra investigación. En este frente se enfocó la búsqueda en los conceptos de gestión del cambio, gestión de transformación digital y planeamiento estratégico de la innovación digital. Para este último se recurrió a estudios realizados en Perú, para luego contrastarlo con los resultados de la presente investigación.

Del mismo modo, se consideró dentro de la investigación revisar los datos correspondientes al estado actual, el cual se encuentra enfocado en la revisión y análisis de los resultados de las empresas a nivel internacional y peruanas, considerando todos los puntos importantes que se consideraron para obtener dichos resultados, encontrándose temas de transformación digital global y transformación digital en empresas peruanas.

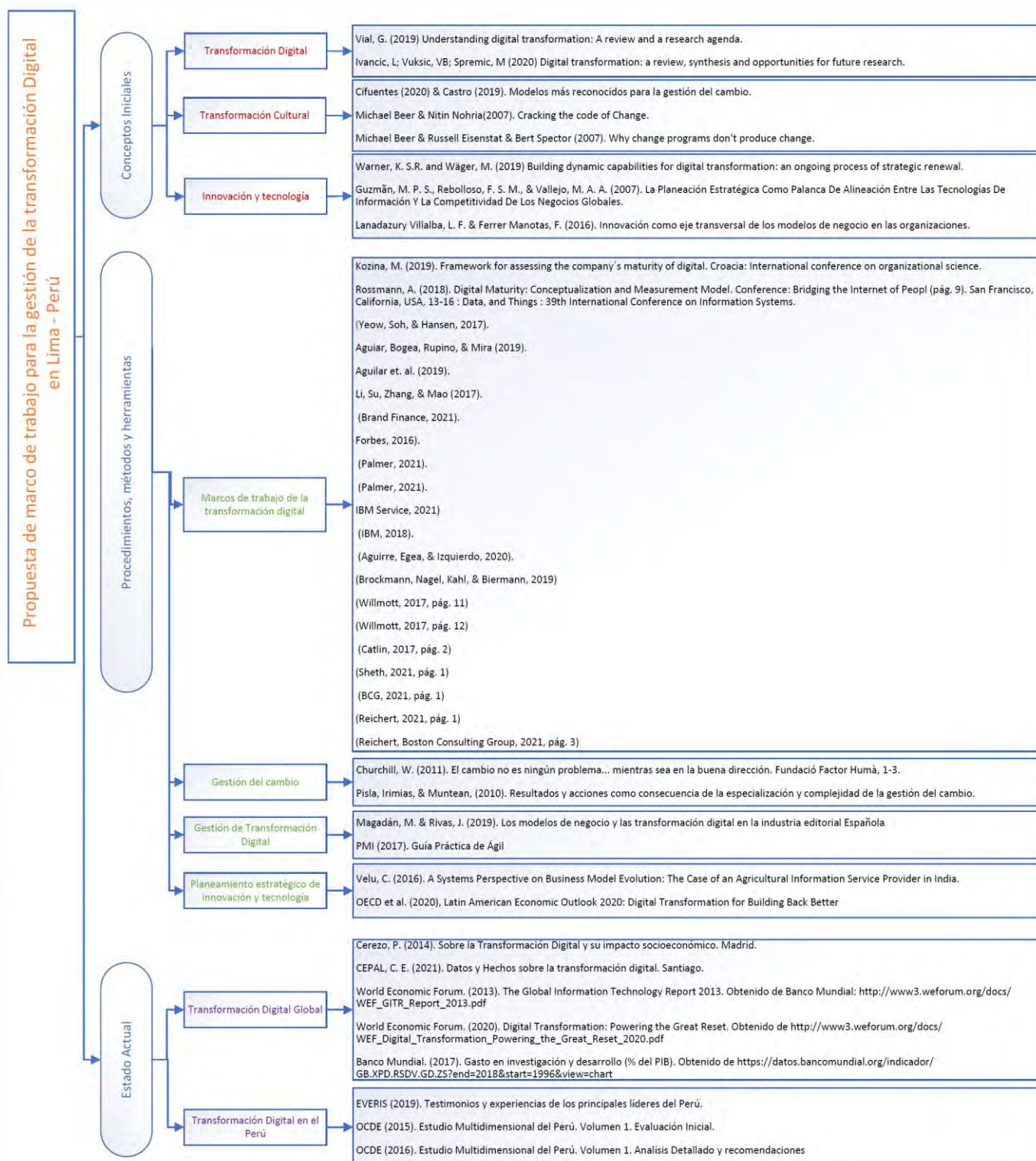


Figura 1. Mapa de literatura

### 2.3. Transformación Digital

El crecimiento exponencial de la tecnología y el entorno volátil, impredecible, complejo y ambiguo (VUCA) obligan a las empresas actuales a embarcarse en el proceso de transformación digital para no quedarse rezagados en la competitividad de

sus respectivas industrias. La transformación digital obliga a las empresas a repensar sobre la importancia de la información en sus modelos de negocios a través del cambio de mentalidad de los líderes, sus equipos y la transformación de sus procesos productivos para mejorar la experiencia del cliente (Santisteban, 2021). Es por ello, que las organizaciones deben implementar estrategias que permitan la adopción de tecnologías digitales para mejorar su desempeño operativo (Vial, 2019), entre las tecnologías actuales se encuentran la inteligencia artificial, internet de las cosas, *big data* y el *blockchain* (Chiu & Reyes, 2018).

A pesar de que en los últimos años la transformación digital ha ganado importancia como fenómeno estratégico y de investigación, aún no se tiene claro su naturaleza e implicancias (Vial, 2019). Aunque existen esfuerzos por definirlo, el concepto es moldeable según el contexto de la investigación y el año en que se realice. Además de que existen distintos términos usados como sinónimos que complican más la búsqueda de una definición tales como tecnología digital, tecnología de la información (TI) avanzada y muchas conceptualizaciones circulares (Vial, 2019).

La definición del concepto “transformación digital” que se usará en la presente investigación será la propuesta por Vial (2019). Según el autor, la definición debe englobar los profundos cambios de la sociedad y las industrias nacidas a raíz del uso de tecnologías digitales. La transformación digital es “un proceso que busca mejorar una entidad que desencadena en cambios significativos en las propiedades a través de la combinación de información, computación, comunicación y tecnologías de conectividad” (Vial, 2019, pág. 118).

Alexander Chiu & David Reyes (2018), en el libro *Revolución.pe: la transformación digital de once empresas en el Perú*, definieron a la transformación digital como: “el conjunto de decisiones estratégicas que toman las empresas como consecuencia del impacto de las tecnologías digitales, tan diversa como computación en

la nube, inteligencia artificial, analítica, big data, mobile, internet de las cosas, medios sociales o *blockchain*". El problema con esta definición es que emplea las tecnologías actuales para definir el concepto, las cuáles pueden variar en los siguientes años.

Otra definición extraída de la literatura peruana es la de Sylvia Santisteban (2021) quien recurre a la definición de Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, & Song (2017) para conceptualizar la transformación digital como la creación y consiguiente cambio de mercado, procesos comerciales o modelos que resultan del uso de tecnología digital. La definición es claramente mejor que la propuesta en Revolución.pe, sin embargo, no define el fenómeno en sí, sino que se basa en la consecuencia o resultado del uso de tecnología digital.

En la Tabla 1 se muestran otras definiciones recopiladas por Vial (2019) con sus respectivos desafíos conceptuales. Hemos obviado las definiciones que presentaban circularidad o que se definían mediante ejemplos.

Tabla 1 Compilación De Definiciones De Transformación Digital De Vial (2019)  
*Compilación De Definiciones De Transformación Digital De Vial (2019)*

Definición	Fuente	Desafío conceptual
El uso de tecnología para mejorar radicalmente el desempeño o el alcance de las empresas.	Westerman et al. (2011) Westerman et al. (2014) Karagiannaki et al. (2017)	Fusión entre los conceptos y el impacto
La transformación digital implica aprovechar las tecnologías digitales para permitir importantes mejoras comerciales, como mejorar la experiencia del cliente o crear nuevos modelos comerciales. Uso de tecnologías digitales para mejorar radicalmente el desempeño de la empresa.	Piccinini et al. (2015b)	Termino no claro de "tecnología digital". Fusión entre concepto e impacto.
Uso de tecnologías digitales para mejorar radicalmente el desempeño de la empresa.	Bekkhus (2016)	Termino no claro de "tecnología digital". Fusión entre concepto e impacto.
La transformación digital abarca tanto la digitalización de procesos con un enfoque en la eficiencia como la innovación digital con un enfoque en mejorar los productos físicos existentes con capacidades digitales.	Berghaus and Back (2016)	Termino no claro de "digitalización", "capacidades digitales".



La transformación digital abarca la digitalización de los canales de comunicación y ventas, que proporcionan formas novedosas de interactuar e interactuar con los clientes, y la digitalización de las ofertas de una empresa (productos y servicios), que reemplazan o aumentan las ofertas físicas. La transformación digital también describe el desencadenamiento de movimientos comerciales tácticos o estratégicos mediante conocimientos basados en datos y el lanzamiento de modelos comerciales digitales que permiten nuevas formas de capturar valor.

Haffke et al. (2016)

Termino no claro de "digitalización".  
Fusión entre concepto e impacto.  
Falta de parsimonia.

La transformación digital se ocupa de los cambios que las tecnologías digitales pueden provocar en el modelo de negocio de una empresa, lo que resulta en productos o estructuras organizativas modificadas o en la automatización de procesos. Estos cambios se pueden observar en la creciente demanda de medios basados en Internet, lo que ha llevado a cambios en modelos comerciales completos (por ejemplo, en la industria de la música).

Hess et al. (2016)

Termino no claro de "digitalización".  
Fusión entre concepto e impacto.  
Falta de parsimonia.

La transformación digital no es una actualización de software o un proyecto de mejora de la cadena de suministro. Es un impacto digital planificado para lo que puede ser un sistema que funcione razonablemente.

Andriole (2017)

Falta de claridad en el concepto: "shock digital".

Los cambios que las tecnologías digitales pueden provocar en el modelo de negocio de una empresa, que dan como resultado productos o estructuras organizativas modificadas o la automatización de procesos.

Clohessy et al. (2017)

Termino no claro de "tecnología digital".  
Fusión entre concepto e impacto.

La transformación digital abarca la digitalización de los canales de comunicación y ventas y la digitalización de las ofertas de una empresa (productos y servicios), que reemplazan o aumentan las ofertas físicas. Además, la transformación digital implica movimientos comerciales tácticos y estratégicos que se desencadenan mediante conocimientos basados en datos y el lanzamiento de modelos comerciales digitales que permiten nuevas formas de capturar valor.

Horlach et al. (2017)

Termino no claro de "tecnología digital".  
Fusión entre concepto e impacto.  
Falta de parsimonia.

La mejor comprensión de la transformación digital es adoptar procesos y prácticas comerciales para ayudar a la organización a competir de manera efectiva en un mundo cada vez más digital.

Kane (2017c)Kane et al. (2017)

Fusión entre concepto e impacto.

La transformación digital describe los cambios impuestos por las tecnologías de la información (TI) como un medio para automatizar (en parte) las tareas.	Legner et al. (2017)	Fusión entre concepto e impacto.
La transformación digital destaca el impacto de la TI en la estructura organizativa, las rutinas, el flujo de información y las capacidades organizativas para adaptarse y adaptarse a la TI. En este sentido, la transformación digital enfatiza más la raíz tecnológica de TI y la alineación entre TI y negocios.	Li et al. (2017)	Fusión entre concepto e impacto. Falta de parsimonia.
Un proceso evolutivo que aprovecha las capacidades y tecnologías digitales para permitir que los modelos comerciales, los procesos operativos y las experiencias del cliente creen valor.	Morakanyane et al. (2017)	Término no claro: "capacidad digital". Fusión entre concepto e impacto.
El uso de nuevas tecnologías digitales, con el fin de permitir importantes mejoras comerciales en las operaciones y los mercados, como mejorar la experiencia del cliente, agilizar las operaciones o crear nuevos modelos comerciales.	Paavola et al. (2017)	Término no claro: tecnología digital". Fusión entre concepto e impacto.

---

*Nota.* La tabla ha sido adaptada del "Extant definitions of DT" (p.120) de Vial, 2019.

Las tecnologías de la información han causado una revolución acelerada de cambios en la productividad industrial y especialmente en la forma en la que interactuamos las personas, las organizaciones y los gobiernos quienes son cada vez más digitales. Estos cambios también demandan nuevas habilidades y mentalidades previas a la tecnología transformativa (Singh & Hess, 2017). Las capacidades humanas son relevantes, pero no son menos importantes las capacidades organizativas. Las investigaciones se enfocan en las capacidades dinámicas organizacionales como uno de los actores conductivos de la transformación digital (Nadkarni & Prügl, 2021). En el presente subcapítulo, se abordarán los conceptos de liderazgo para el entorno digital y las capacidades dinámicas e individuales para la transformación digital. Se finalizará mostrando algunas metodologías ágiles que ayudarán a comprender los marcos de trabajo (*frameworks*) desarrollados por las consultoras más importantes y encontrados en la literatura académica.

### 2.3.1. Liderazgo En Entornos Digitales

Entornos cambiantes también requieren capacidades individuales diferentes. El liderazgo es un concepto ampliamente estudiado tanto por la literatura académica y empresarial y desde distintos focos como la psicología, antropología y las ciencias de la gestión. En este apartado analizaremos lo que se ha escrito sobre el liderazgo en un entorno de transformación digital. Trataremos de responder la pregunta de cuáles son las características de los líderes que conducen la transformación digital.

Los desafíos que enfrentan estos líderes son el aumento del ritmo de las actividades, el cambio de cultura de lo análogo hacia lo digital, y el cambio del entorno del trabajo; es decir, la flexibilidad, movilidad y el aumento en las expectativas en la productividad. (Kane, Nguyen, Copulsky, & Andrus, 2019). Los líderes deberán entender que el mercado ha cambiado por el alto componente de tecnología y complejidad que se ha incorporado a los negocios contemporáneos. (Santisteban, 2021).

Para hacer frente a estos retos, las características básicas del buen líder no han cambiado en lo básico; sin embargo, las demandas particulares de la disrupción digital requieren de nuevas habilidades tales como la alfabetización digital, la adaptabilidad y la visión transformadora. (Kane, Nguyen, Copulsky, & Andrus, 2019). Aunque es cierto que la adaptabilidad parece ser contradictoria con la habilidad estratégica necesaria en todo líder (Lewis, Andriopoulos, & Smith, 2014) entendiendo estrategia con un enfoque de predictibilidad y visión de futuro. ¿Cuál sería la diferencia entre la visión estratégica clásica y una estrategia de agilidad?

La estrategia en entornos de gran incertidumbre no proviene de un plan estructurado al detalle con componentes de escenarios predictivos, sino de establecer una visión para sus seguidores, fomentar el compromiso y alimentar la imaginación de los mismos (Lewis, Andriopoulos, & Smith, 2014). Es decir, la visión y estrategia en entornos hipercambiantes e hipercompetitivos se enfoca en la construcción de cultura,

visión y el desarrollo de habilidades blandas que faciliten el trabajo colaborativo en lugar de solo establecer una hoja de ruta. A este tipo de estrategia se le ha empezado a denominar agilidad estratégica.

Un líder con una mentalidad ágil debería concentrarse en incrementar el valor de sus clientes, asumir riesgos en terrenos desconocidos y no temer al desaprendizaje. (Santisteban, 2021) Entre otras características se encuentra el enfoque al cliente, resiliencia o tolerancia al fracaso, comunicación efectiva y asertividad. Como es evidente, el estudio del liderazgo en entornos digitales se enfoca principalmente en las habilidades blandas o interpersonales. Es más sencillo digitalizar a un buen líder, que convertir en líder al mejor de los técnicos.

### **2.3.2. Capacidades Dinámicas Y Dimensiones Organizacionales**

Las capacidades dinámicas proveen a las organizaciones la capacidad de crear, extender y modificar los recursos base, además de tomar, medir y transformarlos (Warner & Wager, 2019), determinan la capacidad para construir, integrar y reestructurar recursos en la organización con la finalidad de abordar entornos empresariales cambiantes (Teece, 2012). Es por ello, que entender el concepto de las capacidades dinámicas organizacionales es importante para comprender el proceso de transformación digital en una empresa.

El primer trabajo relevante que se encontró de capacidades organizacionales para la transformación digital data del año 2003 de Daniel & Hugh, en la Tabla 2 se muestran las capacidades dinámicas organizacionales mostradas en la investigación. Se han obviado las referidas a las habilidades de multicanalidad por ser una habilidad actualmente muy difundida y lograda entre las organizaciones contemporáneas.

Tabla 2

*Capacidades Dinámicas Organizacionales Para La Transformación Digital De Daniel & Hugh (2003).*

Capacidad dinámica	Naturaleza
Desarrollo veloz entre el ciclo del diseño de la estrategia y la implementación.	Innovación y estrategia
Habilidad de desarrollar y evaluar críticamente casos de negocios con información escasa.	Innovación, reconfiguración y recursos directivos
Construir compromiso al cambio con la organización y <i>Stakeholders</i> .	Innovación, cultura y clima
Desarrollo iterativo de la propuesta de valor para el cliente con enfoque a la experiencia.	Innovación e inteligencia organizacional
Habilidad para integrar nuevas y existentes sistemas de TI sin sofocarse en la innovación.	Integración

*Nota.* Adaptación de Daniel & Hugh (2003).

Los entornos dinámicos las ventajas competitivas son dinámicas, por tanto, los líderes deben concentrarse en renovar las fuentes de ventaja competitiva en lugar de mantenerlas, la naturaleza dinámica del entorno digital requiere combinar nuevos recursos y capacidades (Daniel & Hugh, 2003). Las capacidades dinámicas son un paradigma estratégico que ve a las empresas como activos físicos, humanos y organizacionales valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles (Daniel & Hugh, 2003) que interactúan para lograr el desarrollo de la competitividad y sostenibilidad. La literatura académica sugiere que las capacidades dinámicas explican por qué algunas empresas reaccionan más rápido a los cambios que otras permitiendo subsistir en el tiempo (Teece, 2012). En este subcapítulo abordaremos a cuatro autores para lograr identificar capacidades dinámicas organizacionales necesarias para el proceso de transformación digital y las dimensiones organizacionales, las cuáles se definen como elementos comunes que tienen las empresas independientemente de su industria (Matt, Benlian, & Hess, 2015).

Por un lado, las capacidades dinámicas para la transformación digital propuestas por Kozina (2019), en su marco para la evaluación de la madurez digital de las empresas, son la capacidad de innovación, capacidad de transformación y la excelencia Operativa. Para enfocar estas capacidades se deben considerar el enfoque al cliente, el conocimiento efectivo del trabajador en el área digital y la habilidad técnica digital de la operación (Kozina, 2019).

Por otra parte, las dimensiones atribuibles a las empresas dentro del marco de transformación digital son: uso de tecnologías, creación de valor, cambios estructurales y aspectos financieros (Matt, Benlian, & Hess, 2015). Por otro lado, Riasanow (2018) muestra el modelo de Vollman con las siguientes dimensiones: Cultura, configuración, coordinación, personas, información y Tecnología.

Por último, Rossman (2019), en su modelo de medición de madurez digital expone las siguientes dimensiones de capacidad: estrategia, liderazgo, modelo de negocio, modelo operativo, personas, cultura, gobernanza y tecnología. Para efectos del análisis de categorías para las entrevistas se consideraron las dimensiones propuestas por Matt (2015) y Rossman (2019). Los conceptos tanto de capacidades dinámicas y dimensiones organizacionales serán clave para el análisis de resultados.

#### **2.4. Transformación Cultural**

En el proceso de la transformación digital, es necesario entender la cultura de organización y su transformación en la organización; es por ello, que en el presente subcapítulo se mencionará las definiciones de la cultura organizacional, sus tipos, sus pilares, su relación con la transformación digital.

La cultura organizacional es un patrón de normas, creencias, actitudes y valores que no han logrado ser articuladas, a pesar de ello permiten moldear el comportamiento de las personas en las organizaciones (Armstrong, 2006). Además, también vienen a ser supuestos y creencias que han sido compartido por los miembros

de la organización (Schein, 2004). En donde los trabajadores piensan y llevan a cabo sus deberes, logrando una comprensión colectiva (Denison y Neale, (2011) ; Martins y Martins, (2003); Arnold, (2005)). Es por ello, que la cultura organizacional a través del sistema de valores en la organización logra impactar en como los empleados actúan, piensan y difieren entre las organizaciones (Warrick, Milliman, & Ferguson, 2016) . Además, la organización debe definir su cultura, aplicar correctamente las estrategias, de la misma forma con la información, también debe existir una colaboración entre las diferentes áreas, desarrollando ideas que innoven con la finalidad de estar encaminado al mejoramiento continuo (Cantillo Guerrero, y otros, 2011). La asociación de miembros de una organización contribuye a una sociedad única que está basada en actitudes compartidas (Hertanu, 2020).

Tabla 3 Caracterización De Los Tipos De Cultura Organizacional De K. Cameron, R. Quinn Y E. Wallach

*Caracterización De Los Tipos De Cultura Organizacional De K. Cameron, R. Quinn Y E. Wallach*

Tipos de cultura organizacional (Cameron & Quinn, 1999)	Dimensiones de la cultura organizacional (Wallach, 1983)	Valores fundamentales de la cultura organizacional (entorno de gestión de recursos humanos)	Motivación individual para el desarrollo del potencial de los recursos humanos (McClelland, 1967)
Jerarquía (similar al mercado pero caracterizada por una orientación de mercado más fuerte)	Burocrático	Eficiencia, orientación a resultados, estabilidad, poder, control, lealtad y competencia	Energía
Adhocracia	Innovador	Libertad creativa personal, orientación al cambio, innovación y riesgo	Logro

Clan (cultura de tipo familiar )	Apoyo	Unidad (conciencia de "nosotros"), equipo, lealtad y respeto mutuo	Afiliación
----------------------------------	-------	--	------------

Nota: Adaptado de Dubkevics & Barbars (2010)

De este modo, con el objetivo de tener un proceso de transformación cultural para la innovación se determinó cuatro pilares fundamentales: Identificar modelos y elementos clave de la organización, elaborar un propio modelo, implementar el modelo, validar el modelo con los colaboradores (Sánchez, Rojas-Ávila, & Giraldo, 2021). Es por ello, que esta metodología se enfoca principalmente en la organización y en las personas.

Las organizaciones suelen fracasar en la implementación de nuevas tecnologías, debido que las empresas se enfocan en la tecnología, cuando deberían centrarse en la estrategia del negocio (Tabrizi, Lam, Girard, & Irvin, 2019) De esta manera introducir la tecnología en la organización es sencillo, comparado con el cambio cultural que se debe realizar el cual puede frustrar el progreso de la transformación. Es por ello, que la cultura de la mayoría de las organizaciones va en dirección opuesta a la de la transformación digital dado que invierten esfuerzos en realizar otras actividades en lugar de realizar un cambio cultural (Walker, 2018). Cuando se habla de cambiar la cultura y procesos, se habla de un giro en el negocio y su estrategia y eso incluye tanto a la alta dirección como al personal operativo.

Incluso en el sector público, la transformación digital sigue un ritmo de paso muy lento, debido que hay procesos que aún se necesita la documentación física. Para generar una mejor experiencia hacia el cliente y de forma exitosa, es necesario procesos bien diseñados en el canal digital (Ortiz, 2016) La experiencia de usuario (UX) logra la satisfacción de los usuarios, en donde es una pieza clave para la aceptación de la era digital (Ortiz, 2016). La cultura de la mayoría de las organizaciones impide la



transformación digital y esto es porque no existe un proyecto para transformar la cultura tradicional en una digital (Walker, 2018).

La transformación digital requiere algo más que actualizar la tecnología o rediseñar los productos. No alinear el esfuerzo con los valores y comportamientos de los empleados puede crear riesgos adicionales para la cultura de una organización si no se gestiona adecuadamente, mientras que un esfuerzo integral y colaborativo puede ayudar a cambiar la cultura para comprender, adoptar y promover la transformación digital. (Deloitte, 2017)

## **2.5. Gestión Del Cambio**

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben (Acosta, 2002). Además, se está viviendo la revolución digital, donde trae grandes oportunidades y desafíos para las organizaciones y sus líderes, en donde una de sus consecuencias es la velocidad que se estarían produciendo los cambios (Schwab, 2016). Si bien esta velocidad viene a ser un desafío para los ejecutivos de la organización, también deberán abordar la inseguridad y el miedo de sus trabajadores (Chwarz Müller T, Brosi P, Duman D, & Welpel IM, 2018)

A partir de ello, a medida que las organizaciones buscan redefinir la forma en que crean, entregan y capturan valor, muchas buscan tecnologías digitales que, a su vez, están impulsando cambios transformadores en todas las industrias (Deloitte, 2017). En ese sentido, el concepto de gestión del cambio es un término que está siendo más utilizado, no solo enfocado en la tecnología sino en una forma global.

### **2.5.1. Definición de la Gestión del cambio.**

La gestión del cambio como un proceso global y holístico de liderazgo que impulsa el cambio de paradigma y de enfoque estratégico en una organización (Churchill, 2011). Además de ello, se asocia el cambio en acontecimientos como fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, crisis económicas, pero lo cierto es que toda organización está en cambio permanente. Incluso las organizaciones estáticas están abocadas al cambio debido que su entorno es siempre cambiante. Adicionalmente busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia; facilitando la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación. Adicionalmente la gestión del cambio permite realizar un cambio integral en las personas, así como también en las organizaciones con beneficios esperados (PMI, 2015) . Del mismo modo bajo un contexto de visión, la gestión del cambio a través de la especialización y complejidad se transforma en resultados y acciones (Pisla, Irimias, & Muntean, 2010).

Se logra evidenciar que la gestión del cambio no solo se enfoca en un proceso y que existe una resistencia a este. El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. Este ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello. Desde la mirada estratégica, la Gestión del Cambio es un pilar de gran importancia para que los objetivos estratégicos se implemente con éxito en una organización, en donde la comunicación debe fluir entre los trabajadores (Accenture, 2017) Tal enfoque no rompe la superficie de la organización ni su cultura; básicamente se centra en llegar a la cabeza de las

personas; mientras que una buena gestión del cambio llega al corazón y las manos - lo que la gente siente y cree; y en última instancia, como se comporta y se desempeña.

La gestión del cambio reduce el impacto en la organización hacia la resistencia al cambio, logrando optimizar el periodo de transición, sin embargo, se puede llegar a la pérdida de los profesionales si el cambio es intenso, incluso en el último escenario hasta el fracaso de la gestión del cambio (Prosci, 2016) . En ese sentido, en una organización, por más pequeño que sea el cambio, es complejo; es por ello, que es necesario realizar una eficiente gestión del cambio (Prieto, 2015) .

### 2.5.2. Modelos de Gestión del cambio.

Existen diferentes modelos para empezar con la gestión del cambio de tal forma que se muestran una estructura de guía, a continuación, se presentan los modelos más reconocidos:

Tabla 4 Modelos De Gestión Del Cambio

#### *Modelos De Gestión Del Cambio*

Modelos	Definición	Pasos - Dimensiones
Modelo de los 8 pasos de Kotter	Kotter se enfoca en aumentar radicalmente el número de personas comprometidas a crear o ejecutar iniciativas estratégicas, la clave radica en los voluntarios, la pasión por hacer las cosas, el liderazgo y trabajo en sistema dual (mix entre jerarquía y red).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cree sentido de urgencia</li> <li>2. Forme una poderosa coalición</li> <li>3. Crear una visión para el cambio</li> <li>4. Comunique la visión</li> <li>5. Elimine los obstáculos</li> <li>6. Asegúrese triunfos a corto plazo</li> <li>7. Construya sobre el cambio</li> <li>8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa</li> </ol>
Modelo ADKAR	Jeff Hiatt presenta como tomar acciones apropiadas para que las personas se integren a los cambios,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma de conciencia (Awareness)</li> <li>2. Deseo (Desire)</li> <li>4. Conocimiento (Knowledge)</li> </ol>

aceptando, adoptando y usando nuevos procesos, herramientas o técnicas de manera competente, el modelo presenta cinco dimensiones.

5. Habilidad (Ability)
6. Refuerzo (Reinforcement)

Modelo Adapt

El modelo ADAPT es una adaptación del autor Mike Cohn del modelo ADKAR, con el objetivo de presentar lo que se necesita como parte de la adopción de

1. Toma de conciencia (Awareness)
2. Deseo (Desire)
3. Habilidad (Ability)
4. Promoción (Promotion)
5. Transferencia (Transfer)

agilidad en las organizaciones

Modelo de Lewin

Lewin sostiene que la mayoría de la gente suele preferir manejarse dentro de “zonas de seguridad”. En este escenario, planteó tres niveles de cambio haciendo una analogía con bloques de hielo:

1. Nivel 1 de descongelamiento
2. Nivel 2 de transición
3. Nivel 3 de recongelamiento

---

*Nota.* Elaborado desde (Cifuentes, 2020) & (Castro, 2019)

### 2.5.3. Resistencia al cambio

Los proyectos de transformación digital comprenden realizar cambios tanto cultural como organizacional, además de ser un desafío, generan resistencia por parte de los miembros de la organización, ya sea cognitivos, emocionales o conductuales (Oreg, 2006). Es por ello, que es necesario definir una estrategia para lograr anticipar esta resistencia, en donde se debe comunicar la necesidad del cambio (Elrod & Tippett, 2002).

Por este motivo, en las empresas pequeñas, existe una resistencia ante un cambio organizacional, que son las siguientes:

***Temor a perder algo:*** Existe un temor a perder algún tipo de estatus dentro de la organización, confort, dinero, influencia, comodidad, etc. Estos factores no lo

reconocen el empleador al implementar un proceso de cambio, pero si posiblemente se comenta entre los compañeros de trabajo, generando una mayor incertidumbre e inestabilidad. (Ferrer, 2014)

***Sin importancia:*** Son las personas que quieren estar presentes en el proceso de la gestión del cambio con la finalidad de entorpecer y generar dudas en el procedimiento, a pesar de que no estar involucradas. (Ferrer, 2014)

***Con potencial peligro:*** Son los trabajadores que tienen poder en la organización para tomar decisiones, debido que, si no está de acuerdo con los cambios presentados, podrían quebrar por completo el proceso. (Ferrer, 2014)

***Diferentes puntos de vista en la forma o el destino:*** Es importante que los implicados en el proceso del cambio expongan sus ideas con el objetivo de unificarlos para que no se vea afectado el procedimiento del cambio organizacional. (Ferrer, 2014)

***Personalidad anti-cambio:*** Es aquella persona que están acostumbrados a trabajar en tareas estáticas y estructuradas, es por ello por lo que, en una situación de cambio, existirá un rechazo inmediato. (Ferrer, 2014)

Es necesario tener un plan de contingencia ante estos eventos que se presenten en la organización, en donde el gestor que implemente el proceso de cambio logre mitigar la resistencia en la organización. En ese sentido a continuación se presentan las herramientas para disminuir esta resistencia.

Tabla 5

*Herramientas Para Minimizar La Resistencia Al Cambio*

Herramienta	Descripción
Informar	Los miembros de la organización siempre van a presentar resistencia ante lo desconocido; es por ello, que es de gran importancia hacer ver los beneficios de la implementación y el porqué del cambio.
Formación	Consiste en brindar capacitación y las herramientas correctas a los empleados de la organización, con el objetivo de lograr desarrollar el conocimiento necesario para el proceso del cambio.
Escuchar	Prestar atención a los trabajadores de la organización desde el inicio hasta el fin, con la finalidad de lograr identificar durante la implementación de un proceso, los estados personales de cada individuo.
Hacer partícipes	Fomentar la integración, con el objetivo de generar mayor comprensión y satisfacción, además que se comprometerán con el proceso, logrando un mayor involucramiento y responsabilidad.
Apoyar en el proceso	Acompañamiento del líder en el proceso del cambio hacia los subordinados, haciendo comprender que su esfuerzo es totalmente valorado.
Negociar	Tener presente las necesidades de cada miembro de la organización, en el proceso del cambio organizacional y llegar a un punto medio donde ambos salgan beneficiados.

Imponer

De ser necesario al presentar un cambio que se debe desarrollar, se puede implementar normas que no son negociable.

---

Nota: Basado en Ferrer, Juan. (2014)

## 2.6. Marcos De Trabajo De La Transformación Digital

### 2.6.1. Marcos de trabajo en la literatura académica

La estrategia de negocio debe englobar la estrategia digital desde un enfoque de capacidades dinámicas (Yeow, Soh, & Hansen, 2017). En el siguiente marco de trabajo se proponen 3 fases para el alineamiento de ambas estrategias: exploratoria, construcción y extensión. Entre cada fase existen etapas de tensión y acciones de alineamientos que ayudan a acoplar la transformación digital con la estrategia corporativa. Dentro de las acciones de alineamiento, se encuentran el escaneo – levantamiento de información-, aprendizaje, diseño y compromiso. En las fases avanzadas nos encontramos con la creación como proceso transformador (ver Figura 2).

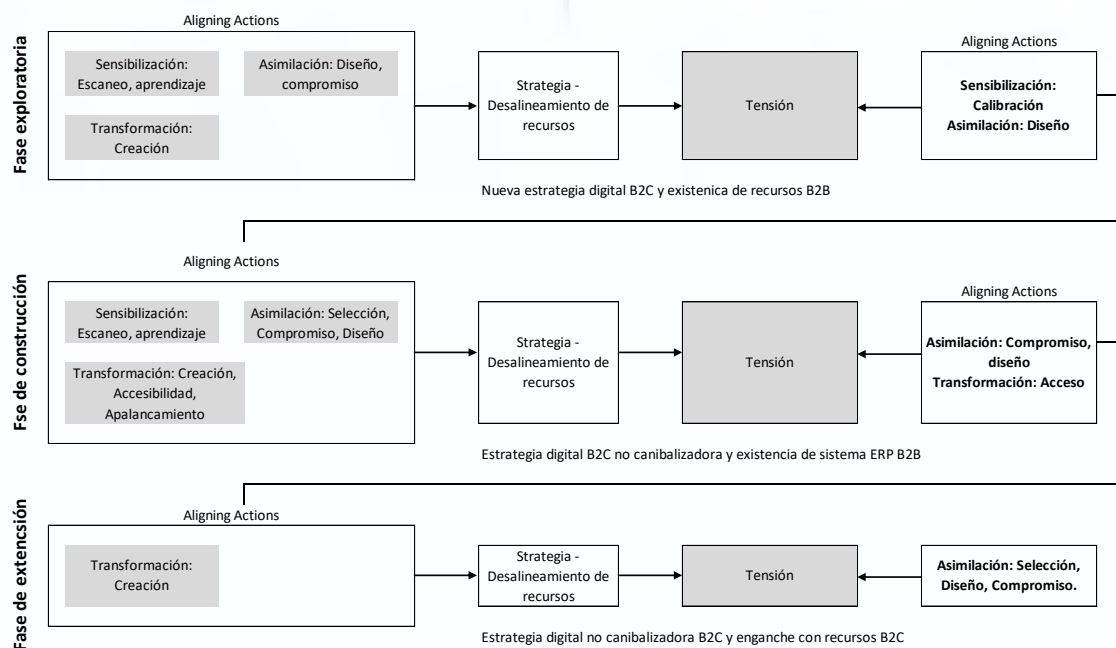


Figura 2. Marco de trabajo de Yeow, Soh, & Hansen (2017). Traducción propia.

Otro modelo de transformación digital que analizaremos a detalle en el siguiente subcapítulo es el de Aguiar, Boguea, Rupino, & Mira (2019) quienes proponen un marco de trabajo para organizaciones con capacidades maduras (CMM). Se consideran las dimensiones de proceso y capacidad en niveles que miden desde un proceso incompleto, establecido, atributos de desempeño administrativo, la gestión del producto y las mediciones o controles cuantitativos para finalmente culminar en atributos de innovación en los procesos organizacionales como el mayor nivel de maduración.

Ambos marcos de trabajo consideran importante y necesario los siguientes aspectos: medición, aprendizaje, producto y recursos (como el *know how* organizacional). Esto nos lleva a concluir que la transformación digital no es un proceso en donde se invierte en un sistema o se implementa un ERP, sino que debemos considerar aspectos como los ya mencionados. Especialmente nos interesa el marco de Aguilar et. al. (2019) quienes consideran los procesos de tensión entre las etapas del proyecto donde se genera el aprendizaje y el alineamiento entre la estrategia organizacional y los nuevos recursos digitales. Es por esta razón que también consideramos la gestión del cambio como un concepto importante para la transformación digital en las organizaciones.

### **2.6.2. Marcos de trabajo en SME**

Adicionalmente, Aguiar et al (2019), propone las capacidades de implementar y operar redes, plataformas y ecosistemas digitales, así como la “capacidad de detección y previsión de éxito de nuevas ideas además de la evaluación crítica de las mismas para diseñar, modificar y entregar nuevos modelos de negocios” Aguiar et al (2019, pág.



257). En el caso de pequeña y mediana empresa (SME), las capacidades dinámicas también son necesarias y de no tenerlas podrían generar fracasos en los procesos de transformación. Se suele asociar la transformación digital con las SME por el comercio electrónico con tiendas web como Alibaba, Aliexpress o Amazon. Para este tipo de organizaciones, Li, Su, Zhang, & Mao (2017) identificaron la cognición gerencial, gestión del capital social y gestión del capital humano como capacidades dinámicas gerenciales y capacidades humanas complementarias en tecnologías de la información como capacidades organizacionales. Se consideran el conocimiento y entendimiento de los eventos actuales y capacidad de proyección a futuro, así como la toma de decisiones y relacionamiento social.

### **2.6.3. Marcos de trabajo en el mercado de consultoría**

El mercado de consultoría de empresas ha desarrollado distintos mapas de ruta para la transformación digital de sus clientes. Según el informe global de la consultora internacional Brand Finance, las empresas EY, Accenture, IBM y Deloitte se encuentran en el top 100 de las marcas más fuertes del mundo (Brand Finance, 2021). Forbes incluye también a las consultoras Bain, KPMG, Boston Consulting Group y Accenture como las 10 empresas de consultoría más importantes del mundo (Forbes, 2016). Estas empresas de consultoría utilizan diferentes *frameworks* para el proceso de transformación digital de una empresa, las cuales analizaremos a continuación.

#### **2.6.3.1. Accenture.**

La consultora Accenture utilizó el modelo SAFe para el desarrollo de su *framework*. Este modelo es usado para los desarrollos de transformación digital, debido que permite implementar prácticas ágiles en escala empresarial tales como *Agile PMO* y

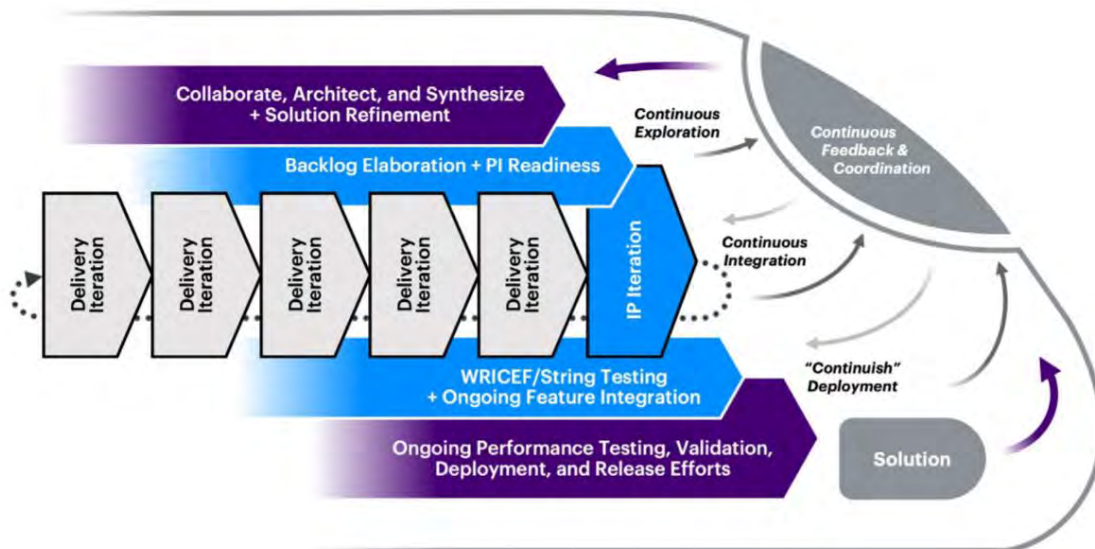
*Lean-Agile Center of Excellence* (Palmer, 2021). Entre sus beneficios sobre los enfoques tradicionales son:

- Enfatiza las oportunidades de pivote que aumentan la agilidad empresarial
- Implementa prácticas *lean* con entrega de soluciones empresariales
- Requiere un compromiso y una alineación comerciales continuos
- Implementa ciclos continuos de integración y validación con Despliegue "continuo"
- Fomenta una arquitectura flexible y resistente con desacoplamiento digital
- Se centra en la evolución continua del sistema con una visión económica.

Existen organizaciones que desean adoptar un sistema existente como SAP, Oracle, Workday y Salesforce o un sistema personalizarlo por completo, sin embargo, pocas organizaciones utilizan un sistema sin realizar un cambio alguno para que se adapte a sus necesidades. Es por ello, que hay una gran demanda de empresas que personalizan todo, siendo su enfoque de implementación la cascada o la iteración híbrida-ágil, donde crece el riesgo de no cumplir con los plazos. Además, escoger un enfoque para la implementación correcta, permitiría poner a las empresas en un mejor camino hacia la agilidad. De esta manera SAFE se adapta ante la implementación de un sistema lista para ser usado y la personalización del sistema, permitiendo tener patrones que han sido probados, siendo fáciles de adoptar y los clientes logran tener un impulso para que eventualmente trasciendan el marco (Palmer, 2021).

**Figura 3.**

*Modelo Safe For Enterprise Solutions De Accenture*



*Nota.* Tomado de “Accenture’s SAFe for Enterprise Solutions model” del *Agility in the age of enterprise solutions* de Accenture (2021)

La ruta de trabajo que Accenture aplico para implementar el modelo de SaFe es la siguiente:

*a. Empezar con un tren de soluciones.* Permite agilizar las decisiones claves antes de tiempo. Es por ello, que está compuesto tradicionalmente de dos o más Agile Release Train (ART) según el grado de complejidad del sistema. En consecuencia, proporciona una gobernanza y coordinación ligeras con la finalidad de respaldar el trabajo y garantizar que la solución logre satisfacer la necesidad de la empresa (Palmer, 2021).

*b. Pensar en un proceso empresarial mínimo integrado (MIBP):* El enfoque MIBP permite desarrollar el sistema incremental e iterativo, logrando reducir el presupuesto del proyecto y sus riesgos en el tren de soluciones. Además, está compuesto por personas, procesos, políticas y sistemas legalmente que son requeridos por el usuario (Palmer, 2021).

*c. Utilizar BPML como guía, no como estructura.* Informa los tipos de elementos de trabajo de SaFe que son las épicas y la capacidad. Es por ello, que las técnicas que se utiliza como el mapeo de las historias, el mapeo del journey, el análisis de la cadena de valor permite orientar al equipo a determinar las características y capacidades necesarias para ser desarrollados en relación con los procesos comerciales catalogados en la lista maestra de procesos de negocio (BPML) (Palmer, 2021).

*d. Utilice cadenas de capacidad para mapear el valor en segmentos cortos que se pueden validar de forma independiente.* Las cadenas de capacidad son mini procesos de una solución que forman parte de un conjunto de procesos comerciales integrados. En ese sentido, al priorizar y diseñar las capacidades como cadenas de valor, el esfuerzo de la validación se agiliza debido que las características que se incluyen en la mejora de la solución se diseñan y desarrollan en un menor tiempo (Palmer, 2021).

*e. Utilice objetos WRICEF como funciones SAFe.* Para identificar la persona objetivo y su funcionalidad esperada se utiliza historia de usuario, donde se aplicará el enfoque INVEST (independiente, comprobable, valioso, estimable, pequeño y negociable). Además, detrás del diseño WRICEF debe estar involucrado el arquitecto de soluciones con aportes de pruebas y desarrollo (Palmer, 2021).

*f. Utilizar un estimador de capacidad WSJF "tamaño de trabajo".* Para impulsar la priorización del trabajo, se utiliza aplican juicio experto respecto a la complejidad, este valor se conecta con la fórmula WSJF de SAFe como el tamaño de trabajo. Sin embargo, cuando la funcionalidad se logra descomponer en historias de usuario, el equipo ágil utiliza puntos de historia en vez del estimador (Palmer, 2021).

*g. Pensar en una implementación "continua".* En el enfoque SAFe, varía la integración de funciones, siendo una verificación y validación de un extremo al otro, con la finalidad de evitar que el equipo de trabajo se centre solo en las pruebas de integración. Además, es necesario tener una retroalimentación en el menor tiempo posible al enviar hacer pruebas de un ambiente de desarrollo hacia calidad, con la finalidad de evaluar los posibles problemas de rendimiento al tener un ambiente productivo (Palmer, 2021).

*H. Evolucionar continuamente el sistema empresarial.* Se debe generar una adopción de visión económica y priorizar en conjunto, incluido las mejoras y sus defectos, contar con un equipo altamente calificado con la finalidad de evaluar el trabajo entrante, en donde está compuesto por el arquitecto, un producto owner y alguien de soporte (Palmer, 2021).

*i. Adaptar la hoja de ruta de implementación de SAFe para soluciones empresariales.* En primer lugar, se centra en el liderazgo de las soluciones, en donde es un factor clave para cambiar la mentalidad ágil en la organización; es por ello, que se aplica el Agile PMO y el Lean-Agile. En segundo lugar, se enfoca en los procesos y procesos que permitan rediseñar la solución empresarial en términos más simples utilizando las adaptaciones mencionadas en los anteriores puntos. Por último, luego de establecer el tren de soluciones, los arquitectos tienen un rol importante en implementación de SAFe debido que el liderazgo que tienen; es por ello, que son capacitados al inicio para que logren ser agentes de cambio (Palmer, 2021).

#### **2.6.3.2. IBM.**

IBM, es la compañía de tecnología más grande del mundo con sede en Estados Unidos, dedicada a proporcionar soluciones para la mejora de los procesos de negocio a las organizaciones, las actividades de IBM son: investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de tecnologías, productos de hardware y software.

En la actualidad, las transformaciones digitales en las empresas se producen de forma aislada, sin un soporte, de la misma forma no existen procesos necesarios para tener el máximo potencial, además la innovación y la transformación digital en la organización deben ir juntas para que logren ser efectivas. Es por ello, que una transformación digital eficaz no es solo tecnología sino también cultura, procesos y los miembros de la organización (IBM Service, 2021). IBM, utiliza una combinación de Design thinking que es una metodología centrada en el usuario(cliente) y la agilidad, donde son utilizados desde la visión estratégica y la planificación para campañas de marketing (IBM, 2018).

Los desarrollos de las metodologías ágiles consisten en tener un gran equipo multidisciplinario y que el cliente colabore en el menor tiempo ante los cambios del mercado. En donde tiene como principal objetivo de ingresar rápidamente al mercado e iterar con mejoras. Sin embargo, si el equipo ágil se enfoca demasiado en las mejoras incrementales, podrían perder la visión de las consecuencias que tendrán estas iteraciones ante la experiencia del cliente. De esta forma, el Design Thinking ayuda a los equipos ágiles a alinearse y ofrecer soluciones que sean diferenciadas y que aporten valor a los clientes mediante las técnicas de investigación de las ciencias sociales, además de descubrir las motivaciones y necesidades de las personas (IBM, 2018).

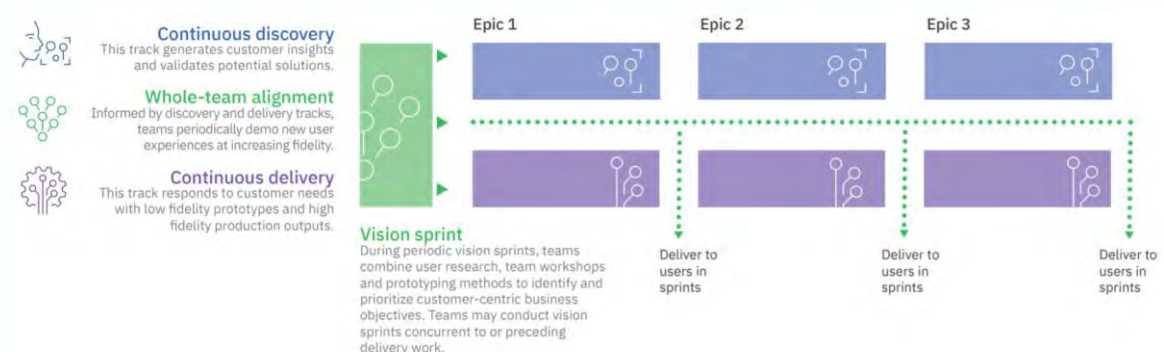


Figura 4. Flujo de trabajo para la integración del design thinking y agile. Tomado de “Integration design thinking into an agile work” del Instituto para el valor de negocio de IBM, (2018)

### 2.6.3.3. Ernst & Young.

La consultora Ernst & Young es líder mundial en servicios de fiscalidad, auditoría y consultoría. Diseñaron un framework basado en la visión holística de una transformación ágil, considerando la visión estratégica, los habilitadores y la gestión del cambio, lo que permitirá impulsar a los líderes y miembros de la organización evolucionar hacia una mentalidad agile (Aguirre, Egea, & Izquierdo, 2020).



Figura 5. Framework De Transformación Ágil De EY. Tomado de “EY Agile Transformation Framework” de Reflexiones para mejorar tu agilidad organizacional (Earns & Young, 2020)

En la visión estratégica, existe una necesidad de reflexión sobre la estrategia de la organización hacia los objetivos, el enfoque y el alcance, con la finalidad de diseñar un modelo y un road map a la medida para la transformación hacia una organización agile. Es por ello, que es importante que se transmita una comunicación correcta y una estrategia homogénea, para que todos los involucrados estén alineados (Aguirre, Egea, & Izquierdo, 2020).

Las organizaciones deben tener una estructura más flexible, de la misma forma debe haber una comunicación entre los miembros de la organización, estos son requisitos para ser una organización agile. De esta manera se logrará tener un equipo multidisciplinario que se autoorganizarán para contribuir en la entrega de valor (Aguirre, Egea, & Izquierdo, 2020).

En el gobierno de la organización, se gestiona la cartera de inversión y transformación de la siguiente manera (Aguirre, Egea, & Izquierdo, 2020):

***Definir la “Strategic Themes” y sus OKR’s en un corto, mediano y largo plazo.*** De esta forma se priorizará a nivel de Value Stream para realizar la asignación de recursos humanos y económicos.

***Incentivar que la forma de trabajo sea en modo proyecto.*** Esto permitirá agregar más actividades y organizarlo para que estos trabajos logren competir por los recursos que se encuentran disponibles.

***Realizar entregas incrementales, priorizándolos, aplicando la filosofía de Scrum.*** Además, las tribus/programas realizan un análisis de los resultados del último trimestre y crean los objetivos a alto nivel para el siguiente. De esta manera se realizará el seguimiento a los OKR’s, además de generar un desafío para su cumplimiento.

***El modelo de gobierno del equipo.*** Para empoderar y dar autonomía real consiste en que ellos escogerán la metodología más adecuada para la entrega de valor en



el equipo. Es por ello por lo que, de forma general, el equipo de proyecto utilizará Scrum, pero los de procesos emplearán Kanban.

***En el modelo de gestión de personas orientado a la metodología agile.***

Incluye: crear nuevos roles y competencias, es necesario facilitar de recursos necesarios para que desarrolle sus habilidades. Evaluar a los profesionales según sus capacidades y su entrega de valor y gestionar los conocimientos mediante la creación de redes (Aguirre, Egea, & Izquierdo, 2020).

***Los cambios tecnológicos.*** Para una organización ágil son crear una arquitectura cloud escalable, implementar buenas prácticas de DevOps, reutilizar código y orientarse hacia librerías de código abierto, además de monitorear la automatización y digitalización de procesos (Aguirre, Egea, & Izquierdo, 2020).

En el proceso de gestión del cambio, una buena práctica en la organización es tener un Agile Ambassadors, que estará presente en el proceso de la transformación. Además, para garantizar la implementación de esta transformación, es necesario tener el apoyo de la alta dirección (Aguirre, Egea, & Izquierdo, 2020).

***2.6.3.4. Deloitte.***

La consultora Deloitte es una firma líder en servicios profesionales, ubicados en más de 150 países, especializados en servicios de auditoría, consultoría, manejo del riesgo, asesoramiento financiero e impuestos para las principales empresas del mundo. Identificaron que las metodologías ágiles permiten tiempos de desarrollo en una menor duración, entrega de valor hacia el cliente, capacidad de adaptarse ante los cambios del mercado, mayor motivación hacia los miembros de la organización, aumento de la satisfacción del usuario. Estas características motivan a las empresas a investigar su implementación, sin embargo, existe un grado de complejidad al extender esta filosofía ágil a los demás departamentos que no son de IT para que se conviertan en una

verdadera empresa ágil (Brockmann, Nagel, Kahl, & Biermann, 2019). Es por ello por lo que utilizan cuatro etapas que permiten encaminar hacia una empresa ágil:

**TI Tradicional.** Sembrando la alternativa ágil.

**TI bimodal.** Existencia de laboratorios digitales bajo un enfoque de metodologías ágiles y el área de TI con metodología tradicional.

**TI ágil.** Centrándose en el producto, no es proyecto.

**Empresa ágil** Trabajo en equipo.

#### 2.6.3.5. McKinsey.

En el mercado de las consultorías la compañía McKinsey, cuya sede principal es New York, es una empresa especializada en resolver problemas en gestión estratégica mundialmente reconocida con más de 90 años y con presencia en más de 40 países.

Utilizaron como framework hacia la transformación digital las 4D, que vienen a ser: descubrir, diseño, entrega y de minimizar el riesgo. En donde su estructura es la siguiente:



Figura 6. Las 4D's De La Transformación Ágil. Tomado de "The 4Ds of a digital transformation" de McKinsey & Company (2017)

En la primera 'D' de Descubrir en esta etapa las empresas desarrollan la visión identificando que crea valor y que destruye valor. Para ello realizan un análisis del negocio, sector, tendencias y la economía para cuantificar las oportunidades y amenazas; asimismo, en esta etapa realizan un análisis sobre sus propias capacidades y recursos digitales. (Willmott, 2017, pág. 11)

En la segunda 'D' de Diseño se crea prototipos en donde se diseña y se construye la experiencia al cliente identificando los puntos débiles y las posibles conexiones con el objetivo de desarrollar productos mínimos viables (MVP) para realizar pruebas antes de implementar. En esta etapa se incluyen el diseño de entregas rápidas e infraestructura de TI. Al igual que métricas y cuadros de mando efectivo para el rendimiento digital (Willmott, 2017, pág. 12)

La tercera 'D' es de Entrega es donde se desarrolla una red de socios para obtener la velocidad y escala para la transformación que requiere un ecosistema de equipos como proveedores, clientes y socios. Gestionar los ecosistemas es una competencia importante en particular encontrando la conexión correcta de capacidades complementarias. Conforme las empresas incentivan para escalar la transformación digital, el papel de gerente de cambio es vital en el proceso manteniendo un ritmo acelerado de cambio explorando diferentes áreas como la estructura organizacional, el gobierno de datos, selección del talento, la gestión del rendimiento y los sistemas de TI. El gerente de cambio toma decisiones en busca del equilibrio entre la eficiencia y la velocidad de resultados. (Willmott, 2017, pág. 12)

La última 'D' refiere al factor de minimizar el riesgo, una de las principales razones por las que la transformación digital fracasa es por el agotamiento de muchos cambios y el presupuesto se empieza a agotar. Para minimizar este riesgo es importante concentrarse en los retornos rápidos, que genere ahorros para luego pueda ser reinvertido. Por lo general gran parte de las empresas invierten primero en la capa de

gestión de procesos del negocio (BPM). A mayor se avance con la transformación digital en las empresas mayor será el riesgo cibernético, algunas organizaciones mitigan un parte del riesgo realizando automatización para reversión de fallas sin poner en riesgo ningún dato significativo del negocio. Los líderes de la transformación no deben perder la propiedad sobre las fuentes de valor como datos de la empresa, datos de clientes por ello identificar de donde proviene valor permite a las empresas explorar el ecosistema de la rentabilidad (Willmott, 2017, pág. 13)

La transformación digital debe ser colocada en el centro y a su vez entender la magnitud del impacto con el compromiso de la gerencia para que se realicen inversiones con objetivos concretos y ambiciosos. (Catlin, 2017, pág. 2)

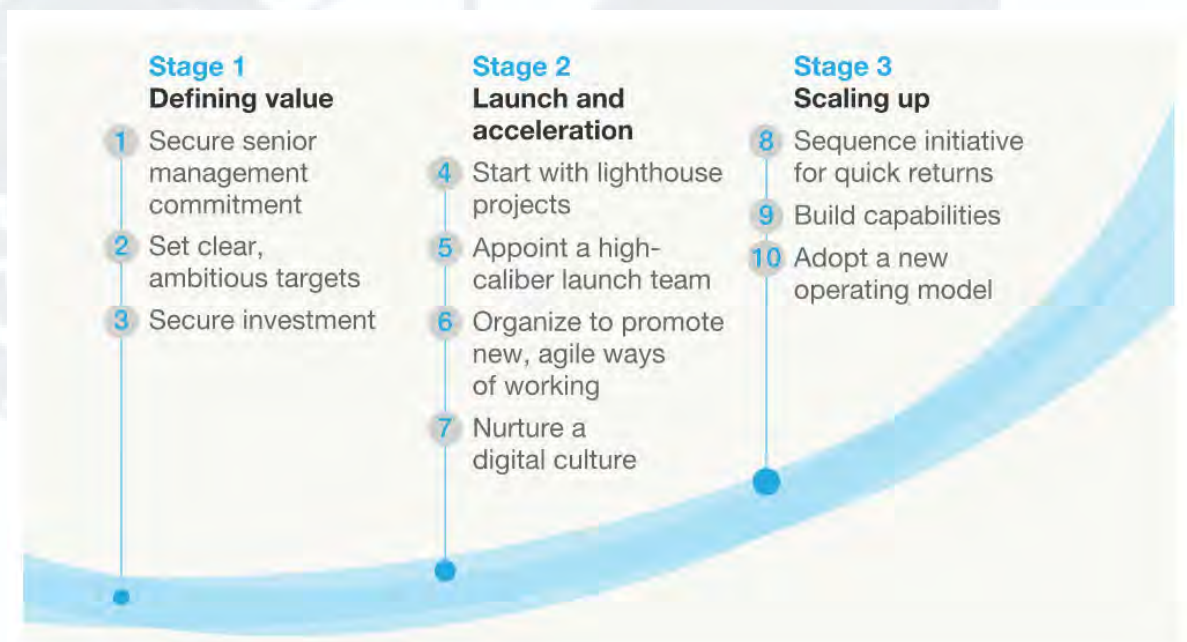


Figura 7. Pasos De La Transformación Digital De Mckinsey. Tomado de “Ten guiding principles of a digital transformation” de *A roadmap for a digital transformation* de McKinsey & Company (2017)

#### 2.6.3.6. Bain.

Es una consultora global que ayuda a gestionar cambios en las organizaciones con presencia en más de 30 países cuyo objetivo es lograr resultados extraordinarios y redefinir las industrias. Ha trabajado con el foro económico mundial y con altos

ejecutivos de empresas globales el cual ha desarrollado un enfoque integral para la transformación digital.



Figura 8. Enfoque integral de *Bain* para la transformación digital. Tomado de *Digital Transformation. Strategy. Execution. Breakthrough results* de Bain & Company (S/F)

**Estrategia Digital.** Comprender las tendencias e innovaciones digitales que darán forma a su industria dentro 5 o 10 años para lograr ganancias hoy mientras se construye hacia el futuro. (Sheth, 2021, pág. 1)

**Modelo de Negocio.** Emplear la innovación digital para satisfacer necesidades de los clientes, asimismo, poder reducir costos e incrementar la eficiencia. (Sheth, 2021, pág. 1)

**Facilitadores.** Potenciar la transformación con nuevas capacidades del manejo de datos y tecnología, para desarrollar el talento y la cultura para fortalecer el emprendimiento digital de una organización. (Sheth, 2021, pág. 1)

**Entrega** Organizar y orquestar eficazmente las diversos áreas y componentes de la transformación digital, pasando por proyectos experimentales hasta despliegue de gran escala. (Sheth, 2021, pág. 1)

Vector es una plataforma de entrega digital desarrollada por Bain con su equipo multidisciplinario con herramientas técnicas que convertirán la visión digital en realidad. Plataforma desarrollada por diseñadores, programadores, científicos de datos, ingenieros, y expertos en negocios para crear equipos ágiles y multifuncionales para la transformación digital (Sheth, 2021, pág. 3). Entre las dimensiones que considera esta plataforma encontramos los ventures para nuevos negocios, experiencia en innovación y

nuevos productos, optimización de marketing, analítica avanzada, automatización, ingeniería de software y tecnología empresarial.

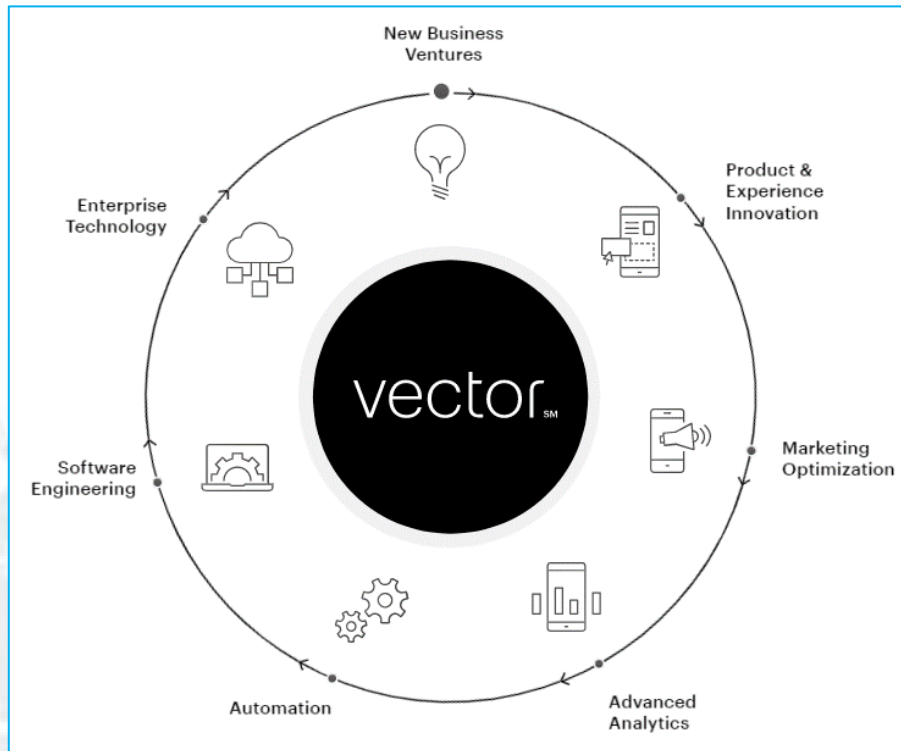


Figura 9. Plataforma Vector de Bain. Tomado de *Digital Transformation. Strategy. Execution. Breakthrough results* de Bain & Company (S/F)

#### 2.4.3.7. Boston Consulting Group (BCG).

Empresa consultoría fundada en 1963 con presencia global en más de 50 países e ingresos anuales superior a \$8.6 mil millones en la cual en la actualidad vienen gestionando enfoque transformacional que beneficia a los interesados para generar una ventaja competitiva sostenible que a su vez impulsa el impacto social. (BCG, 2021, pág. 1)

Boston Consulting inicia evaluando bajo un enfoque biónico que consiste en combinar las capacidades técnicas y humanas en donde evalúan a su gente, sus datos y la tecnología. Ayudando a las organizaciones a vincular la estrategia de transformación digital con los resultados del negocio. Para ello han identificado 6 factores para una

transformación digital con éxito: 1) Elaboración de estrategia, 2) Compromiso del Liderazgo, 3) Asignación de Personal, 4) Mentalidad Ágil, 5) Supervisión y Seguimiento, 6) Creación de Plataforma de Datos. (Reichert, Boston Consulting Group, 2021, pág. 1)

El enfoque de BCG consta de 5 grandes Pilares: A) Implementar Resultados donde este proceso comprende de 3 etapas como innovar, incubar e industrializar donde se realizan pruebas de concepto, lanzamientos de productos mínimos viables (MVPs) empleando metodologías ágiles. B) Gestión del Talento y desarrollo de habilidades es donde se implementa planes del talento digital como áreas de ciencia de datos. C) Transformación de los métodos y el modelo operativo ayuda a que las empresas puedan responder rápidamente a los cambios. D) Impulsar la transformación tecnológica mediante plataformas digitales y de datos que permite crear aplicaciones de forma modular y escalable. E) Gobierno por Valor emplean nuevos indicadores para monitorear el progreso hacia los resultados. (Reichert, Boston Consulting Group, 2021, pág. 3)

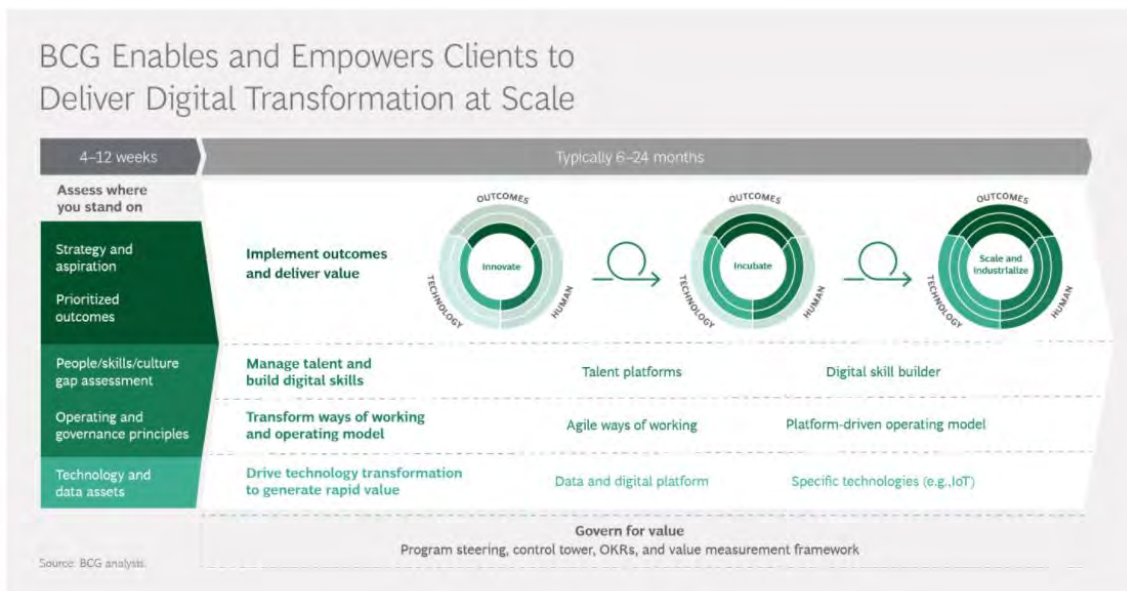


Figura 10. Habilidad Y Empoderamiento De Clientes Por BCG. Tomado de "Ten guiding principles of a digital transformation" de BCG Enables and empowers clients to deliver digital transformation at scale de BCG (2020)

La propuesta de hoja de ruta consta de visión digital, evaluación de la ventaja competitiva, lista de priorizadas y análisis de las deficiencias

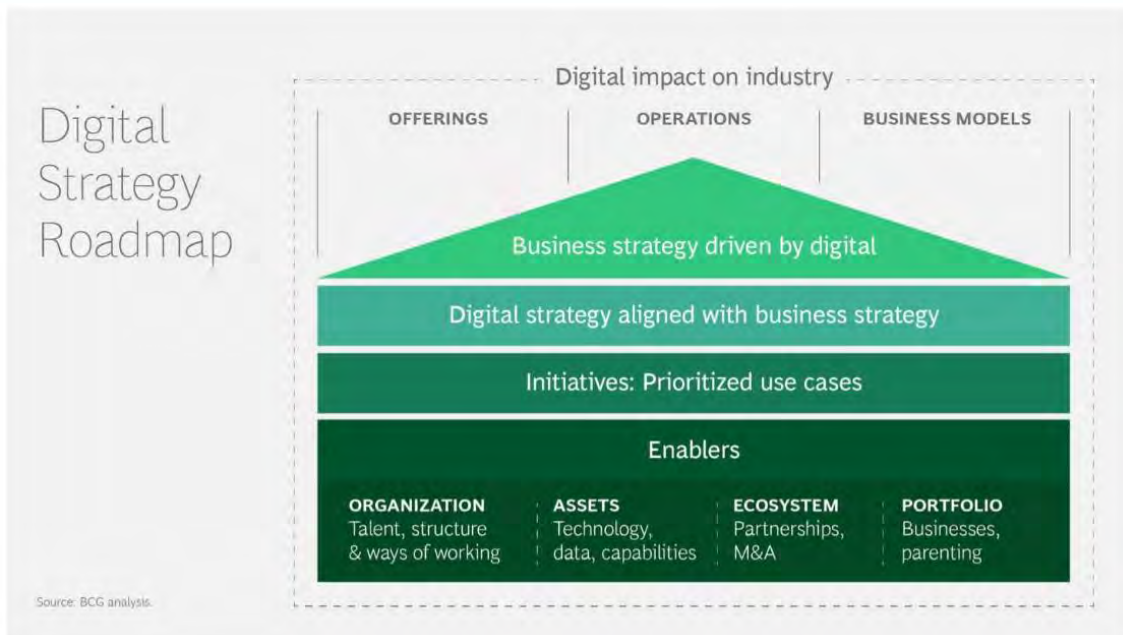


Figura 11. Hoja De Ruta De BCG Para La Transformación Digital. Tomado de “Ten guiding principles of a digital transformation” de Digital Strategy Roadmap de BCG (2020)



### **Capítulo 3: Metodología**

En el presente capítulo se describirá la metodología aplicada para el desarrollo de la presente investigación, la misma que busca comprender el fenómeno de la transformación cultural a través del estudio de caso simple con múltiples unidades de análisis y proponer un marco de trabajo que nos ayude a comprenderlo. La investigación es un paso más en la literatura académica para el desarrollo de la transformación digital en el Perú.

#### **3.1. Diseño de la investigación.**

Para el desarrollo del diseño de la investigación se usaron como autores referentes los trabajos en investigación cualitativa de Yin (2018) para la elaboración del estudio de caso simple con múltiples unidades de análisis y Strauss & Corbin (2002) para las herramientas de análisis de los datos recolectados a través de las múltiples entrevistas. El estudio de caso es un proceso lineal pero iterativo (Yin, 2018) y en el presente documento se plasmó de la mejor forma posible la iteración que se tuvo a través de los diferentes pasos que se plantearon para la recolección de datos y su análisis.

El diseño de la investigación, por tanto, es un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso simple con múltiples unidades de análisis. Este diseño consiste en el análisis de diversos casos para contextos similares y hallar similitudes en las experiencias sociales, considerando que los estudios de caso único y múltiples se desarrollan dentro de un mismo marco metodológico (Yin, 2018). Si bien cada industria tiene sus particularidades, el objetivo es hallar las similitudes en las experiencias de los gerentes y responsables de la transformación digital como caso colectivo, en lugar de realizar hallazgos individuales, tomando en cuenta que todos se desarrollan en un contexto geográfico y social similar (Lima – Perú). De esta manera logramos rescatar

hallazgos que nos permitirán desarrollar el marco de trabajo que se propone en el último capítulo.

En el siguiente cuadro se muestran los tipos básicos de estudio de caso. El tipo uno consiste en la selección de un único caso representativo. El tipo dos también representa un caso –la transformación digital en Lima- pero esta vez con múltiples unidades de análisis, este será el tipo usado para la presente investigación, siendo las personas entrevistadas las unidades de análisis. Este tipo de estudio analiza múltiples unidades de análisis en contexto sustantivo similar dado que la literatura identificada en el Capítulo 2 justifica circunstancias similares (dimensiones y capacidades dinámicas) dentro del caso a investigar. La identificación de circunstancias similares es fundamental para que las proposiciones emergentes puedan ser verdaderas (Yin, 2018). En esta oportunidad no se usarán los tipos tres y cuatro que se refieren a varios casos de estudios y diversas unidades de análisis en cada caso.

Para el análisis de las unidades se realizará mediante dimensiones y capacidades del marco teórico, lo que en el marco metodológico surgen como categorías y subcategorías emergentes de los casos de estudio. En la siguiente figura se grafican los distintos tipos de estudios de caso para una comprensión gráfica.

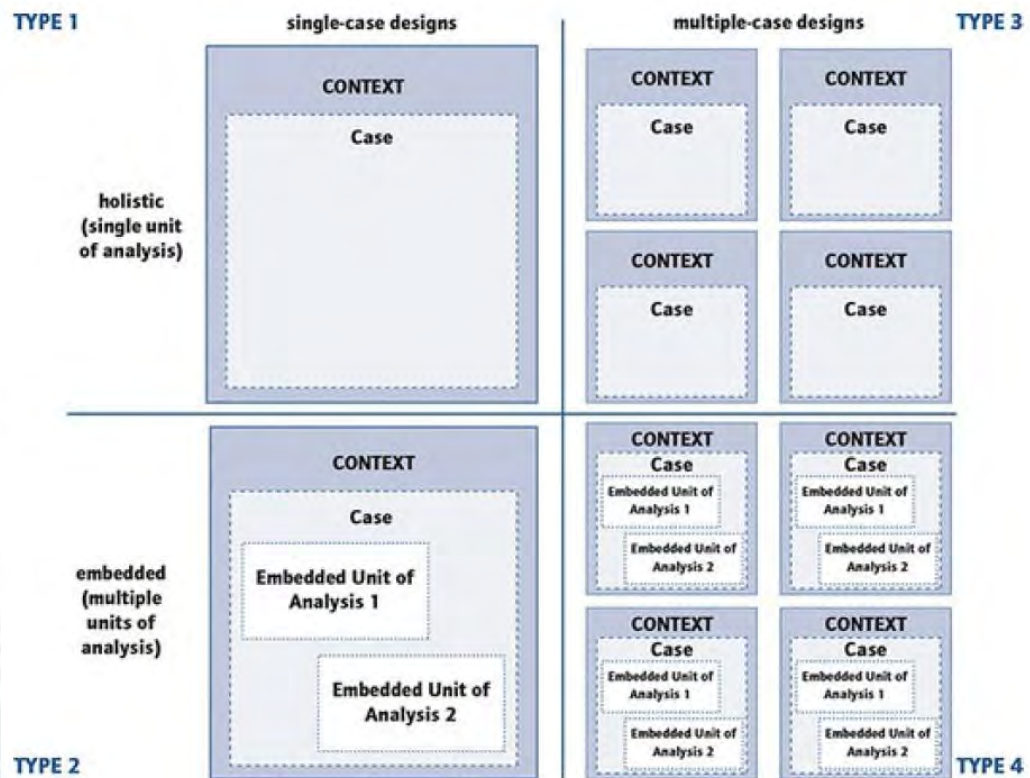


Figura 12. Tipos Básicos De Estudio De Casos. Tomado de Yin (2018)

Respecto a las herramientas de análisis se utilizarán las propuestas por Strauss & Corbin (1998). La herramienta principal para el análisis de las transcripciones de las entrevistas será la *codificación abierta*. La misma consiste en el análisis de las respuestas de los entrevistados -o lo que se denominó como Entrevistados- para su codificación a través de sus propiedades y dimensiones (Strauss & Corbin, 1998). Para la integración de datos se utilizará la *codificación selectiva*, la cual consiste en integrar y refinar los resultados a través de la identificación de la categoría central y describir las relaciones entre las categorías.

La investigación tuvo como punto de partida capturar la opinión individual de líderes en transformación digital. Específicamente se abordó el proceso del fenómeno en la literatura académica actual y en organizaciones peruanas en aras de conocer el proceso y las consideraciones requeridas para la identificación de un marco de trabajo en organizaciones del sector privado para la ciudad de Lima. Es a través del enfoque

asumido que puede ocurrir un acercamiento a la perspectiva de los protagonistas mediante la entrevista, por tal razón, se ha considerado seguir la corriente interpretativa sustentada en el diseño del estudio del caso simple con múltiples unidades de análisis y las herramientas de análisis cualitativo de codificación.

El enfoque de unidades de análisis permite estudiar la transformación digital como fenómeno social desde la perspectiva de los propios actores. Este enfoque nos permite la comprensión del mundo interior del individuo por cuanto se examinan de manera detallada las situaciones diarias de la concepción del actor acerca de un tema determinado, posibilitando una explicación completa del fenómeno. En esta investigación, estudiamos el proceso de la transformación digital como un fenómeno social, recordamos que la transformación digital engloba los profundos cambios de la sociedad e industrias nacidas a raíz de la incorporación y uso de tecnologías digitales y además de que el concepto puede ser moldeable según el contexto de la investigación (Vial, 2019).

Con apoyo en estas consideraciones, el presente estudio describió las situaciones tal como suceden en su entorno particular para luego estudiar los hechos desde su propio ámbito de ocurrencia, considerando las personas, circunstancias y experiencias reveladas en el desarrollo de la investigación. En este sentido, los Entrevistados se fueron incorporando con el relato de sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos, y reflexiones a través de la indagación dirigida, lo cual, a su vez, permitió la participación directa sobre el tema objeto de estudio, siendo entonces esta percepción el resultado del abordaje de una realidad para explicar un problema enmarcado en un contexto determinado.

La recolección de información se realizó utilizando fuentes primarias y como técnica se utilizó entrevista, dentro de la misma concretamente las entrevistas en profundidad. De acuerdo con Pérez Serrano (1999) la entrevista consiste en una técnica

mediante la cual el entrevistador sugiere a los entrevistados temas sobre los cuales éste se estimule y exprese todos sus sentimientos y pensamientos con la libertad necesaria para hacerlo de manera poco formal. Esta técnica ayudó de forma significativa en la investigación para recolectar información de forma veraz.

Para Spradley (1979), la entrevista en profundidad es un conversatorio flexible y libre, con respecto a preguntas formuladas que responden a las intenciones de la investigación y a medida que se va desarrollando el investigador puede introducir aspectos aclaratorios a las preguntas elaboradas con anterioridad. Como parte del proceso de recolección se recopiló la información contando con la opinión de profesionales con experiencia y reconocida trayectoria en el tema

En la actualidad, el uso de la tecnología se considera como un factor concluyente, donde la manera en cómo las personas viven, trabajan y se relacionan en la sociedad actual está altamente influida por las tecnologías, las cuales están cambiando de modo apresurado las relaciones de los individuos y las sociedades. Es así como las tecnologías digitales usadas en el día a día influyen tanto en las personas como en las ciencias de la investigación y por ende en los métodos con que usualmente se implementan. Estas influencias, sobre todos los aspectos mencionados, demandan cambios en la manera de observar y estudiar el comportamiento.

El desarrollo de la investigación en plena pandemia ha llevado a utilizar herramientas virtuales como un nuevo espacio con potencialidad de generar investigación y producción en donde las ideas de cuerpo, espacio y tiempo no existen en su forma física. Para el caso de este estudio se utilizaron las diferentes herramientas de comunicación que ofrece las Suit de Google como lo es Google Meet (para chat, video chat individual y grupal) y un conjunto de herramientas colaborativas como el correo Gmail, la edición colaborativa de documentos (Google Docs, Sheets, etc) y el almacenamiento de archivos compartidos (Drive).

### **3.2. Consentimiento informado.**

Como parte del proceso se definió el uso del consentimiento informado que figuran en el Apéndice B de este documento, el cual se considera un documento valioso debido el impacto creciente de los avances de la ciencia y la tecnología en el mundo actual. Por tal razón puede afirmarse que se torna fundamental estimar los aspectos éticos no solo en función de proteger la información y a los Entrevistados, sino a la confianza que ellos han depositado en los investigadores compartiendo sus experiencias con la finalidad de poder aportar conocimiento a la sociedad.

En este caso se ha entregado en forma digital el consentimiento informado a cada uno de los entrevistados para que puedan leerlo y analizarlo e igualmente emitir su opinión de aceptación o rechazo al mismo previo a la realización de las entrevistas. En este documento se han establecido los lineamientos básicos necesarios para la protección de la información y la voluntad del entrevistado.

### **3.3. Participantes de la investigación.**

Es necesario resaltar que los actores sociales son los componentes humanos seleccionados de acuerdo con las orientaciones de su componente que abiertamente conducen a ser analizados con una perspectiva ajustada a la demanda (Sabino, 1994). Debido a lo anterior, los sujetos de estudio proveen información para una determinada investigación, por lo tanto, su selección es concluyente para que la entrevista a profundidad sea valiosa, puesto que por su labor o posición dentro de un ámbito específico se convierten en voceros e intérpretes del saber colectivo o de un grupo significativo (Muñoz, 2006).

En virtud de ello, se seleccionaron los líderes que se mantienen en estado activo en la temática de la transformación digital, en este caso, personas que ocupan importantes cargos directivos de las empresas Mechanical World Corporation, TPP, EY,

Minsur, Alicorp, Red Agile e Intercorp. Para poder constituirse como participantes del proceso de investigación se han identificado algunos criterios de inclusión y exclusión entre los cuales se encuentran los siguientes:

***Criterios de inclusión:***

- Personas con alto grado de conocimiento sobre los procesos de transformación digital.
- Profesionales que laboren o hayan desarrollado experiencia de trabajo en organizaciones privadas.
- Profesionales con al menos 10 años de experiencia.

***Criterios de exclusión:***

- Profesionales que labore en organizaciones no gubernamentales.
- Profesionales que tengan menos de 10 años de experiencia en procesos de transformación digital.

Cabe destacar que dichos criterios fueron relevantes para el estudio, ya que indican el grado de actividad dentro de la mayoría de las áreas de la temática en estudio y se fundamentaron en función de obtener el testimonio de los sujetos de estudio que se mantienen dentro de la empresa por un buen tiempo. Además de su trayectoria, que habla de su experticia, también se tomó en cuenta su ética profesional, para obtener así, desde su discurso emergente, la mayor cantidad de vivencias y experiencias sobre la transformación digital.

### **3.4. Perfil de los Entrevistados**

En este caso, es necesario hacer mención del perfil de los entrevistados en cuanto a la información que dispusieron en las entrevistas. Como representación de lo expresado en líneas anteriores, se revelan los siguientes identificadores clave para hacer referencia a los entrevistados que se utilizaron en este estudio, concretamente, se identifican de forma gradual en base a las informaciones ofrecidas. Se han considerado las industrias más representativas que operan actualmente en el Perú y empresas medianas a grandes:

Tabla 6.

*Codificación de los Entrevistados Involucrados en el Estudio*

<b>Industria</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Código</b>	<b>Cargo que Desempeña</b>
Construcción y minería	Entrevistado 1	CM1	Gerente de Transformación Digital
Logística	Entrevistado 2	LGV2	Gerente de Sistemas y Ciberseguridad
Consultoría	Entrevistado 3	CN3	Consulting Associate Partner
Minería	Entrevistado 4	MV4	Gerente de Transformación Digital
Retail	Entrevistado 5	RT5	Director de Transformación Digital
Consumo masivo	Entrevistado 6	CM6	Gerente Senior de Transformación Digital
Farmacéutico	Entrevistado 7	FM7	Gerente de Transformación Digital
Consultoría / Educación	Entrevistado 8	CN8	Líder de transformación digital

De esta manera, la información recabada se logró mediante entrevistas a través de la herramienta *Google Meet* las cuáles fueron grabadas y con cámara abierta, considerando las expresiones señaladas por los Entrevistados en cada una de sus intervenciones y detallando cada una de las características de los videos grabados durante las sesiones, además de la respectiva transcripción de las entrevistas. Los detalles respecto a las características de la ejecución de las entrevistas a profundidad se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7. Detalle De Registro De Entrevistas A Profundidad Por Entrevistado

*Detalle De Registro De Entrevistas Por Entrevistado*

<b>Código del Entrevistado</b>	<b>Número de páginas por transcripción</b>	<b>Espacio que ocupa la transcripción</b>	<b>Tiempo de duración del video</b>	<b>Espacio del video (Mb)</b>	<b>Fecha de la entrevista</b>
CN3	9	36 KB	01:13:37	605 MB	27/10/2021
RT5	10	34 KB	46:15:00	331.3 MB	27/10/2021
LGV2	8	31 KB	31:05:00	193.5 MB	27/10/2021
CM1	16	43 KB	01:07:49	477.5 MB	26/10/2021
CM6	14	40 KB	58:29:00	674.8 MB	1/11/2021
RT5	12	43 KB	01:03:46	504.6 MB	4/11/2021
CN8	8	33 KB	22:42	175.3 MB	10/11/2021
FM7	9	36 KB	45:33:00	317 MB	15/11/2021

*Nota.* Hallazgos de las Entrevistas a Profundidad (EPP).



### **3.5. Confidencialidad.**

Para realizar la recolección de la información en la investigación (una vez teniendo precisado el contexto social y los líderes legítimos), en la investigación se consideró “buscar la mayor proximidad posible con la realidad social objeto de estudio a los fines de captar desde el accionar cotidiano de los Entrevistados sus perspectivas y vivencias personales” (Piñero & Rivero, 2012, pág. 96). Se precisó entonces tener un acercamiento, tanto con los actores sociales, como con el contexto a estudiar, desde hace un buen tiempo. De lo anterior, se hizo énfasis en conocer cuáles son las mejores herramientas que permitieron recolectar la información requerida para la investigación.

Para la realización de este estudio es de gran relevancia el resguardar la calidad e integridad de los datos, por tanto, de acuerdo con lo expuesto por Ferrero et al (2018) el preservar la confidencialidad, está relacionada con el respeto a los principios bioéticos fundamentales; la autonomía, la justicia y la beneficencia-no maleficencia. En el estudio se realizaron preguntas abiertas de manera que expresaran en forma distendida sus sentimientos, apreciaciones y juicios personales mediante el uso de la herramienta *Google Meet*, con el fin de obtener de forma precisa y clara perspectivas elaboradas y propias de cada actor, ofreciendo a su vez la garantía del cuidado de las ideas en total confidencialidad y responsabilidad sobre su persona y el rol que cumple en la empresa. En este caso, se ha protegido la confidencialidad estableciendo responsabilidad con el entrevistado a través del consentimiento informado el cual fue aceptado previo al proceso de las entrevistas.

### **3.6. Procedimiento de registros de datos.**

Recabar la información en una investigación permite tener los datos suficientes que permitan construir de manera procedimental los hallazgos del estudio, con el

propósito de conocer, interpretar y comprender las vivencias, experiencias, así como el mundo vivido de los entrevistados (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). En este estudio se definió un plan para el registro de los datos a través de un cronograma de trabajo, donde los tiempos para la realización de las entrevistas estuvieron enmarcadas en función del tiempo de los expertos. Estas etapas se identifican a continuación:

***Etapas Previa:*** Clarificación de los Presupuestos. Para comenzar una investigación es necesario tener claro los prejuicios que puedan involucrarse en el estudio, por ello es importante hacer una reducción de estas hacia lo más indispensable posible hasta quedarse con los presupuestos básicos, los cuales son de verdadera relevancia. En esta etapa de la investigación a través de un recurso técnico se explicó en un lenguaje accesible a los actores sociales, la situación del contexto donde se hace el estudio y sus problemas, para que las ideas queden claras en la conciencia de los miembros del grupo. En este caso, se propiciaron encuentros que permitieron establecer acercamientos con los entrevistados involucrados en la investigación de tal manera que se obtuvo información confiable y veraz a través del diálogo.

***Etapas Descriptiva:*** La identificación acuciosa y esmerada de un problema importante es la clave del éxito de todo el proyecto. El problema debe ser muy significativo para el grupo de investigación, vivido y sentido muy práctica y concretamente, y no de fácil solución. El fin primordial de esta etapa es lograr una descripción clara del fenómeno en estudio de una manera bien completa y limpia de prejuicios, reflejando la realidad de cada sujeto lo más auténticamente posible, lo cual se lleva a cabo de la siguiente manera: luego de la primera entrevista, se repitió este proceso para dar mayor fiabilidad a la información a través de la comparación de los diversos hallazgos obtenidos con la teoría analizada. Es importante tener claro que no se

realizaron proyecciones de acuerdo con las ideas, teorías o prejuicios propios, recogiendo el fenómeno descrito de manera natural y neutral.

En relación con las técnicas de recolección de datos Hurtado y Toro (2007) señalan que comprende el conjunto de actividades que desarrolla un investigador cuando quiere dar solución a una situación de estudio en virtud de la información que ha recolectado con seriedad y credibilidad. La forma en cómo se llevó dicho proceso fue utilizando la herramienta *Google Meet* donde se logra grabar audio y video y se registra dicha evidencia en función de las preguntas de la entrevista. Una vez resguardado el video se realiza una transcripción fiel de los aportes de cada participante y se procede a registrar las mismas en una base de datos para posteriormente procesar las categorías más importantes y en función de los objetivos de la investigación para presentar los principales aportes que serán el sustento para la formulación de la propuesta.

***Etapa Estructural:*** Para este momento, se realizó una lectura general de la descripción de la guía de entrevista para lograr una visión general de los elementos que se encuentran en el mismo. Luego, se meditó acerca del posible significado que pudiera tener una parte en el todo. Esto quiere decir que se hizo una revisión de cada entrevista línea por línea para detectar cada vez que el mensaje fue sujeto de una transición en el significado o temática. De esta manera, se obtuvo una delimitación de las áreas significativas que conformaron las unidades temáticas mediante categorías y subcategorías.

Al cumplir con la fase anterior, se eliminaron las repeticiones y redundancias en cada unidad temática para simplificar en la medida de lo posible cada eje temático. Se determinó el tema central de cada unidad, aclarando y elaborando su significado de tal manera que existiera una relación con el resto de las unidades temáticas. Este paso se llevó a cabo alternando lo dicho por los líderes en el estudio y su significado evitando

imponer teorías conceptuales previas a la información obtenida sino dejar hablar a las categorías emergentes. En seguida, se plasmó una reflexión sobre los temas centrales a los cuales fueron reducidos, expresando las ideas en un lenguaje apropiado, siendo más evidente la intervención del investigador, debido a que fue necesaria la interpretación con relevancia académica en cada tema central.

A continuación, se develó la estructura básica de relaciones del fenómeno estudiado, la transformación digital, la cual constituyó su fisonomía individual. Para determinar la estructura básica se reconocieron los atributos principales, eliminándolos o sustituyéndolos por otros, de tal manera que, si esta actividad no afectaba la estructura básica, el componente eliminado o sustituido, no era esencial en la investigación. Si, por el contrario, esta eliminación o sustitución llegase a afectar fundamentalmente el significado del aspecto básico del tema central entonces es relativamente esencial y se reincorporaría en el análisis. Al cumplir con la fase anterior, se buscó la integración en una sola descripción de manera exhaustiva la riqueza de contenido de las estructuras identificadas.

Identificadas las dimensiones y sus relaciones a través de categorías sustantivas se realizó la diagramación gráfica del resultado emergente para el análisis posterior de cada categoría respecto a su contraparte teórica. De esta manera se detallan las categorías emergentes explicadas en la literatura y aquellas que no encuentran sustento teórico.

En este caso, se dio como resultado que las categorías pudieron ser explicados a través de las dimensiones y capacidades dinámicas encontradas en el marco teórico. En este aspecto, se develaron las siguientes categorías y subcategorías:

Tabla 8.

*Categorías y Subcategorías Develadas en el Proceso de Entrevistas a Profundidad*

	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Naturaleza</b>	
<b>Propuesta de marco de trabajo para la gestión de la transformación digital en Lima – Perú</b>	Transformación Digital	Liderazgo en Entornos Digitales		
		Capacidades Dinámicas y Dimensiones Organizacionales	Concepción	
			Innovación y Estrategia	
			Innovación, Reconfiguración y Recursos Directivos	
			Innovación, Cultura y Clima	
			Innovación e Inteligencia Organizacional	
		Integración		
	Gestión del Cambio	Modelos de Gestión del Cambio		
		Resistencia al Cambio		
	Transformación Cultural	Cultura Organizacional		

***Etapas de Interpretación de la Información:*** Con respecto a la discusión de la información recabada, el objetivo en esta etapa consiste en relacionar los hallazgos obtenidos en la investigación con la literatura consultada para hacer una comparación y comprender de mejor manera las posibles diferencias entre las mismas. Con esto se llega a una integración mayor y un enriquecimiento del conocimiento en el área descrita durante la investigación.

### **3.7. Análisis de datos**

En la investigación cualitativa, es necesario aplicar diferentes técnicas para interpretar y comprender la información, de modo tal que se refleje la fidelidad de las distintas percepciones del investigador con respecto a las diferentes opiniones, experiencias, acciones y testimonios presentados por los actores sujetos de investigación. En este sentido, el estudio obliga a la aplicación de procesos de validez y fiabilidad como la categorización, codificación y triangulación con la teoría.

En esta etapa de planificación y diseño se definió la estrategia y herramientas a seguir. Luego de la recolección de datos se dio un primer análisis para pasar a la elaboración del marco de trabajo emergente y la redacción de las conclusiones.

En el análisis de la información, el investigador despliega sus mejores habilidades cognitivas al interpretar, reflexionar y comparar haciendo analogías a través de la investigación. Para el desarrollo de esta fase, se develan los hallazgos a través de las diferentes técnicas que permiten vivir la realidad en su contexto real y concreto, con la actitud reflexiva acerca de la situación vivida para comprender lo sucedido.

### **3.7.1. Análisis individual de los casos.**

Se realizó un estudio de cada una de las unidades de análisis aportados por los entrevistados, tomando en consideración para ello las particularidades de cada una de las categorías que caracterizan el estudio, como lo son: transformación digital, metodologías de proyectos y gestión de cambio. Revisando por un lado la experiencia que aporta cada uno, así como el contexto empresarial y el sector en cual se desenvuelven actualmente. En este sentido, Rodríguez, Gil y García (1999) mencionan que la categorización constituye un mecanismo esencial en la reducción de la información recolectada, en relación con esto, la categorización permite clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico.

Las categorías soportan un significado o tipo de significado y pueden referirse a situaciones, contextos, actividades, acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos, estrategias, procesos, entre otros. Para efectos de la presente investigación, se procederá a categorizar la información identificando las unidades de análisis que surjan del estudio, clasificándolas y definiéndolas por medio de un término breve, a fin de establecer las categorías y subcategorías que emerjan, las cuales darán significado de la

realidad adyacente del fenómeno a investigar. Esto aporta elementos a la formulación del marco de trabajo para la transformación digital en organizaciones de Perú.

### **3.7.2. Análisis transversal del caso.**

Para poder llevar a cabo el mismo se hizo uso de procesos de triangulación de la información la cual no es más que la contratación de la información recabada durante las entrevistas a profundidad sostenidas con los entrevistados y la fundamentación teórica derivada de los aportes de teóricos considerados para el presente estudio. Los hallazgos derivados de esta triangulación representan el soporte para futuras investigaciones relativas a los procesos de transformación digital.

Con relación a la triangulación, Denzin, citado por Pérez Serrano (1999), la triangulación es la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno. En este sentido, esta actividad dio garantías de la obtención de resultados válidos y confiables, por cuanto se articuló la información a través de un método que la promueva. De igual manera, la referida autora cita a Kemmins, cuando define a la triangulación como el control cruzado entre diferentes fuentes de datos provenientes de personas, instrumentos, documentos o la combinación de éstos. Asimismo, Cisterna (2005) sostiene: la triangulación es la acción de reunir y cruzar toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes y finalmente, esto se constituye en el cuerpo de resultados de la investigación.

### **3.7.3. Análisis temático.**

El análisis implica realizar una codificación abierta, que es descomponer la información para formar conceptos sobre fenómenos, dándoles nombres representativos. Es por ello, que la codificación abierta tiene como finalidad identificar las categorías, La

codificación en un sentido amplio incluye procedimientos para conceptualizar, reducir, construir y relacionar los datos (Strauss & Corbin, 2002).

Las unidades de análisis corresponden a los trozos de contenido, representa segmentos de contenido de mensajes que son caracterizados para luego clasificarlos, relacionarlos y realizar inferencias entre ellos (Hernández, 1994). El análisis de contenido temático aplicado es la inductiva, en donde se caracteriza por una construcción de categorías emergentes desde el contenido (Arbeláez & Onrubia, 2014). De esta forma, la inducción surge debido que, en la transcripción de las entrevistas, se intenta identificar categorías temáticas principales o ejes centrales de un texto.

La configuración categórica se llevó a cabo mediante los siguientes pasos del diseño de análisis de contenido cualitativo:

- A. Selección de un modelo de comunicación: Antes de iniciar, se ha considerado la siguiente postura teórica:





\* Basado en el modelo por pasos del desarrollo deductivo-inductivo del análisis de contenido propuesto por (Mayring, 2000)

B. El desarrollo del preanálisis:

consiste en organizar la información. Es una etapa en donde se utiliza la intuición, con la finalidad de una forma de trabajar el contenido a analizar (Badin, 1996). En este paso nos centramos en coleccionar los documentos o corpus del contenido mediante entrevistas en profundidad con especialistas de transformación digital en las organizaciones de Lima-Perú. Una vez realizado las entrevistas, estas han sido transcritas para su posterior análisis.

C. La definición de las unidades de análisis:

En este paso, se ha considerado como unidad de análisis aquellas de base gramatical, que son las frases. Es por ello por lo que en las transcripciones se ha utilizado los separadores en las entrevistas con la finalidad de obtener una distinción de cada una. Asimismo, las unidades de análisis representan la información, seleccionados con un criterio particular, lo que permitirá su codificación y categorización.

D. Establecimiento de reglas de análisis y códigos de clasificación:

Una vez se haya tenido claridad de la unidad de análisis, se procedió a disponer de material, logrando separar el contenido en relación de dicha unidad, con la finalidad de agrupar lo que guarde relación. Luego que los datos hayan sido segmentados y agrupados de acuerdo con las reglas de análisis, se brindó un identificador a cada grupo. Estos identificadores tienen como nombre el código que permitirá adoptar la forma de un concepto que se haya identificado en las entrevistas. Es por ello por lo que aplicamos los siguientes códigos para las unidades de análisis:

E. Desarrollo de categorías:

En este paso, se ha tenido que interpretar el contenido latente, en donde necesariamente ha implicado relacionar y no solo agrupar un conjunto de datos codificados previamente. Esta relación interpretativa se obtuvo mediante una inferencia teórica, integración de contenidos según el tenor

de la codificación. En ese sentido se ha seguido el siguiente flujo para identificar las categorías:

Además, se ha nombrado las columnas con la data cualitativa que viene a ser la información del contenido, el código que permitirá ordenar el número de los segmentos, la subcategoría y categorías identificadas.

#### **3.7.4. Entrevista piloto.**

Este procedimiento tiene por objetivo preparar o resolver las dudas o inquietudes que pueden surgir durante el proceso de la entrevista formal, en esta se estima que se logren configurar algunos elementos básicos como el tiempo y el uso de términos, para el presente estudio no se realizaron entrevistas pilotos dado que se cambiaron los objetivos de investigación iniciales luego de las primeras entrevistas.

#### **3.7.5. Guía de entrevistas.**

La guía de entrevistas es como una guía de temas presentados de forma introductoria a la conversación entre el entrevistador y el entrevistado, donde cada pregunta se le asigna un tiempo determinado para que esta sea abordada de forma pertinente y sin abuso o desgaste de las categorías que la conforman (Custodio, 2021). Para este estudio, la guía constó de trece preguntas abiertas detalladas en el Apéndice A.

Asimismo, este guion tiene apoyo en el diario de campo. Este tipo de notas proporcionan datos significativos y detallados de las experiencias vividas durante el proceso investigativo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). Cabe destacar, que la entrevista en profundidad se caracteriza por ser informal, abierta y flexible. Los materiales facilitadores son grabación de audio – grabación de video-audio – notas en cuadernillo (previando que algún entrevistado no guste de la grabación). El cuaderno de notas de observación: cuya finalidad es plasmar percepción, evasivas, lenguaje gestual

no congruente con el verbal. Por cuanto es económica, se realiza con mayor facilidad y flexibilidad. De ahí, su pertinencia para el estudio bajo el enfoque cualitativo y el método de caso. En este sentido, la entrevista a profundidad facilitará la obtención de los detalles de cómo los Entrevistados clave experimentan e interpretan el hecho de la transformación cultural en el Perú.

#### **3.7.6. Protocolo de guía de preguntas.**

Este es una guía que permite que la entrevista se encuentre acotada dentro de una lista, la cual es de utilidad para trazar el plan de abordaje y conducción de estas. En este caso se trabajó con una guía de entrevista semiestructurada donde se encuentra cada una de las preguntas a ser abordadas con el entrevistado, el mismo contiene instrucciones básicas a considerar tales como una breve explicación de cómo se desarrollará la entrevista, la finalidad de la investigación y la autorización para la grabación.

#### **3.8. Validez y confiabilidad.**

Son elementos indispensables que deben poseer todos los instrumentos con carácter científico para la recolección de la información, por cuanto se ofrece mayor garantía de que los resultados obtenidos en el trabajo de investigación son fiables y, por consiguiente, las conclusiones de este pueden ser creíbles y aceptadas con mayor confianza. Para el caso de la investigación cualitativa, la validez y fiabilidad del instrumento se origina o determina por la opinión de los actores sociales, quienes valoran e interpretan las interrogantes de acuerdo con sus criterios valorativos, lo cual va determinado por el grado de la correlación entre la investigación y la realidad del mismo modo juega un papel muy importante las técnicas empleadas y su pertinencia.

### **3.8.1. Validez de constructo.**

Esta se considera de acuerdo con Babbie (2014) como la más valiosa puesto que desde la perspectiva científica hace referencia a que el instrumento que se está utilizando mide un concepto teórico. En este caso la validez se determinó considerando para ello los hallazgos encontrados con la realización de las entrevistas realizadas a los profesionales expertos en la materia, lo cual proporciona un contexto de conocimiento y referencia de los conceptos abordados los cuales a su vez se encuentran acuñados en el marco teórico de la investigación.

### **3.8.2. Validez externa.**

La validez externa es aquella que refiere la capacidad de la investigación a ser generalizada (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), es decir el que los principales resultados o hallazgos puedan ser las referencias de otros estudios en otros contextos con condiciones más o menos similares. En este sentido, se estima que los resultados de la presente investigación puedan ser utilizados en contexto similares y además sirven como reflexión confiable de la realidad.

En el presente trabajo de investigación se determinará su validez en la medida que se apliquen las diferentes técnicas seleccionadas para la recolección de información. Para tal efecto, se considerará la triangulación como proceso esencial de validación y confiabilidad, por cuanto permite la reunión de una variedad de información y métodos referidos al tema objeto de estudio.

### **3.8.3. Confiabilidad.**

De acuerdo con Morales (2007), este es un concepto que hace referencia a la precisión de la medida, es decir como el instrumento utilizado puede ser apreciado y recoge información relacionada a las variables de estudio, desde la perspectiva de diferentes especialistas en la temática. Es importante destacar, que todo estudio debe

tener el valor agregado de la fiabilidad y otros criterios que permitan dar soporte estable y seguro a la información abordada. En los estudios cualitativos se determina por una precisión que identifica y describe el objeto de estudio, en cuanto a que se persigue la subjetividad en las significaciones humanas, con una visión holística e integradora.

Desde este horizonte, Guba y Lincoln (1994), señalan que el mejor aval para la fiabilidad es el trabajo en equipo, pues garantiza un excelente equilibrio en cuanto a los análisis e interpretaciones de las discusiones con expertos, registro de incidencias, triangulación de los datos. En consecuencia, la fiabilidad es una cualidad que busca intervenir en medio de la complejidad de las realidades que se presenten durante la investigación, en este sentido, se pretende establecer un consenso entre la aplicación de la técnica para la recolección de información, a fin de elevar su credibilidad y con ello, dar mayor significación y seguridad a las categorías que emerjan de la interacción con los sujetos de estudio. Para confirmar la confiabilidad de la investigación se ha realizado entrevistas a ocho profesionales que actualmente tienen un papel preponderante en los procesos de transformación digital en organizaciones privadas en Perú.

### **3.9. Instrumento**

Según la opinión de Bernardo y Calderero (2000) estos consideran que los instrumentos son recursos por medio de los cuales se puede extraer información. Es fundamental cuidar en ellos aspectos como la forma y el contenido, donde la primera se refiere a la forma en cómo se aproxima el contenido al entrevistado de forma sencilla y precisa y el segundo hace alusión a los indicadores bajo forma de preguntas sobre lo que se tiene interés.

En ese sentido Arias (2012), afirma que el instrumento se conforma en un recurso que permite recolectar, registrar y almacenar información de una investigación. Para este proceso se planteó como instrumento la guía de entrevista a profundidad la

cual está estructurada con 13 preguntas y donde las categorías sustantivas fueron: transformación digital, marcos de trabajo para la transformación digital y gestión de cambio.

Para el desarrollo de la presente investigación se asumió el enfoque cualitativo que ofreció hallazgos importantes mediante la información recogida en memorias, noticias y documentos de las empresas estudiadas para generar las reflexiones que permitieron develar la realidad que caracteriza la problemática de este caso de estudio. También se emplearon los siguientes instrumentos para la recolección de datos: la guía de la entrevista y la guía de preguntas. La entrevista a profundidad constó de 13 preguntas y se llevó a cabo mediante una conexión virtual mediante *Google Meet* debido a la pandemia Covid-19.

### **3.10. Resumen.**

La metodología empleada yace en el marco de una investigación cualitativa de caso con múltiples unidades de análisis, donde se definió la entrevista a profundidad como el instrumento para la recolección de datos, para este proceso se contó con la colaboración de expertos en transformación digital de distintas organizaciones privadas en Perú. Se definió que el instrumento tuviera 13 preguntas, se hizo uso del consentimiento informado el cual fue presentado a los entrevistados. Las entrevistas fueron realizadas utilizando la herramienta *Google Meet*, y la duración aproximada de cada una de estas fue en promedio de cuarenta y cinco minutos.

## **Capítulo 4: Análisis de los Resultados**

En este capítulo, se analiza los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas. Se reflexiona acerca de la implementación de la transformación digital en las empresas desde las opiniones de los entrevistados, con la finalidad de comprenderlos en términos de sus propiedades y dimensiones, a las cuales se les ha denominado categorías y subcategorías, representadas por la comparación con el marco teórico desarrollado y los hallazgos o subcategorías emergentes. El propósito fue identificar las categorías y desarrollarlas, a medida que emergieron de las entrevistas a profundidad.

Una vez finalizada la fase de análisis de los hallazgos develados por los entrevistados con la codificación, se construyó un entramado teórico para darle explicación a una realidad compleja y diversa que surge de un contexto compartido por los actores involucrados en la investigación; en este caso se hace referencia a las experiencias dadas por los Entrevistados con distintos sentidos, significados y visiones particulares del hecho abordado, pero con uniformidad en ciertos aspectos que coincidieron en la información de valor sobre la gestión de la transformación digital en Lima, Perú.

Se considera importante señalar que los Entrevistados demostraron una disposición y entrega voluntaria de sus saberes, creencias, vivencias y actividades, involucrados en el día a día en sus sitios de trabajo, ofreciendo así fiabilidad en la información suministrada en correspondencia con la confiabilidad necesaria para todo proceso de investigación.

### **4.1. Análisis de los Resultados**

Como se detalló en el Capítulo 3, se diseñó la investigación como un caso simple con múltiples unidades de análisis. Se prosigue con las fases de análisis de la información, en primer lugar, se realizó el proceso de reducción de los datos iniciándolo

con la construcción de un sistema de categorías inductiva donde a partir de un listado de palabras que tuvo como punto de partida la revisión de literatura. Posterior a ello se realizó la codificación abierta.

El sistema de categorías construido a partir de la literatura se divide en tres: transformación digital, transformación cultural y gestión del cambio. Se inició con la lectura temática de la literatura que fue codificada de forma abierta, en la lectura temática abordamos cada subcategoría y lo relacionamos con palabras claves desarrollando el proceso de codificación abierta, en este proceso de codificación abierta evidenciamos que algunas palabras claves podían ser agrupadas dentro de la categoría de transformación digital, por ejemplo se realizó lo siguiente con las subcategorías agrupación de: 1) innovación y estrategia, 2) innovación, reconfiguración y directivos, 3) innovación, cultura y clima, 4) Innovación e Inteligencia Organizacional. Una vez obtenida las subcategorías se agruparon los puntos dos, tres y cuatro para relacionar la innovación como un sub-eje central. En segundo lugar, se realizó de esta forma el proceso de codificación axial, el cual consiste en el proceso de relacionar categorías a sus respectivas subcategorías (Strauss & Corbin, 1998) para agrupar las categorías considerando sus propiedades y, de este modo, construir una estructura teórica develada por los hallazgos que emergieron durante el estudio. En el proceso de codificación axial emergió la gestión de la transformación digital en Lima –, Perú y tres categorías: transformación digital, transformación cultural y gestión del cambio, las mismas configuradas a través de la codificación selectiva, la cual consiste en integrar y refinar la teoría (Strauss & Corbin, 1998), en este caso la construcción del marco de trabajo enfocado a la transformación digital en Lima-Perú.

Seguidamente, se expone el recorrido que llevó a la comprensión del fenómeno a través de las diferentes fases de análisis, las cuales permitieron el entendimiento del



fenómeno y su triangulación entre entrevistados y contra la teoría analizada, dándole sentido a los significados de la gestión de la transformación digital en Lima – Perú. La *codificación selectiva*, permitió establecer un eje central que caracteriza el tema, dando como resultado tres categorías compuestas por sus respectivas subcategorías y naturaleza. De modo tal que este proceso analítico consintió la comprensión de la complejidad de la gestión de la transformación digital.

Es de hacer notar que en el transcurso de las entrevistas emergieron conceptos que llevaron al análisis de la categoría y subcategorías emergentes, las cuales se armonizaron mediante colores para luego realizar la triangulación correspondiente haciendo uso de la reducción de categorías y subcategorías. Como se muestra en la siguiente figura, se diagramó de forma gráfica los resultados de la codificación axial.

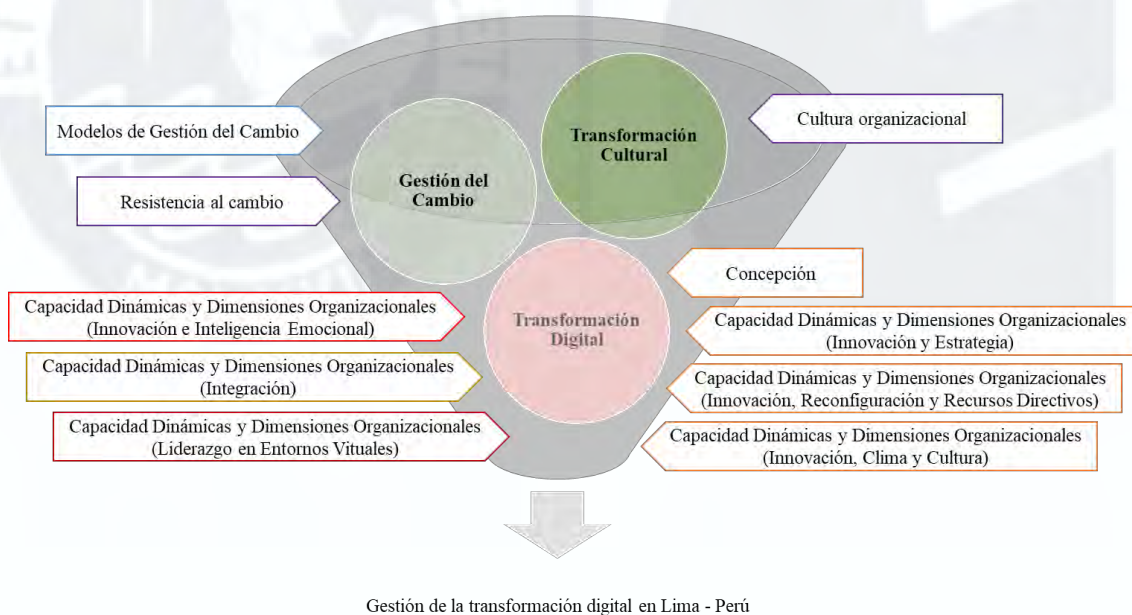


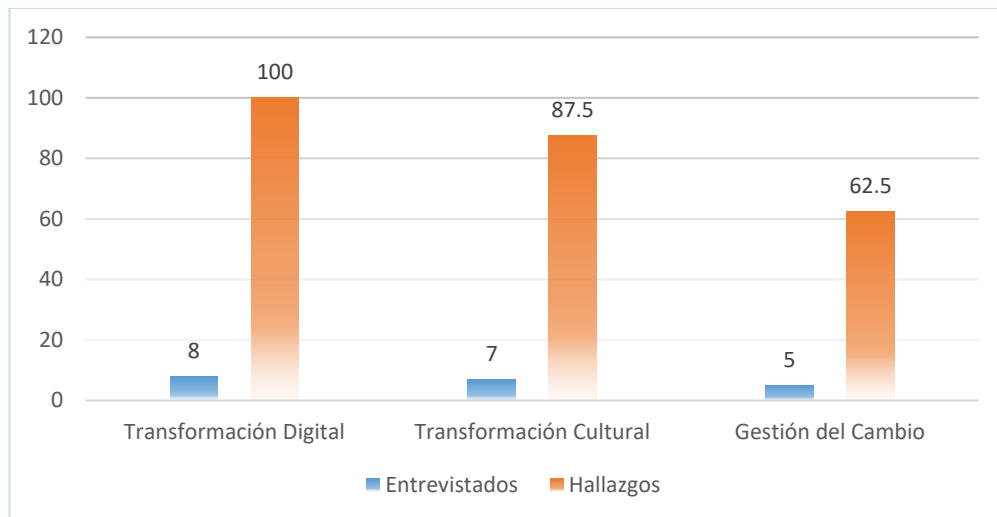
Figura 13. Categorías Y Subcategorías Develadas En El Proceso De Categorización

La división de categorías y subcategoría condujo a la interpretación del concepto de los hallazgos acerca de la gestión de la transformación digital en Lima, Perú. Esto permitió presentar el discurso a través de una conceptualización. La

descripción consiste en el análisis especulativo utilizando técnicas de recolección de evidencia que permiten transitar hacia los hallazgos o descubrimientos sustantivos. Este estudio llevó a enfocar la mirada ante la implementación de la gestión que subyace en la transformación digital a través de las entrevistas a profundidad, con la cual se pudo registrar cómo es el escenario del estudio y verlo en el discurso.

Cada temática se presentó brevemente en un apartado y después se siguió con la descripción o análisis especulativo de las categorías. Luego se presenta la interpretación o miradas conceptuales. En otros términos, la teoría sobre sus concepciones cotidianas en el mundo de la digitalización, donde emerge una conceptualización iterativa. El paso de la descripción o análisis especulativo hacia la interpretación o miradas conceptuales implicó ver dicho proceso como la reducción de la evidencia (simplificación de ideas relevantes) en unidades de sentido presentadas como narrativas libres que detallan e integran los puntos de vista de los entrevistados.

En el siguiente gráfico se muestra el porcentaje de entrevistados que dieron ideas respecto a cada tema. La totalidad de entrevistados trataron ideas de transformación digital por lo que en la codificación axial se lo estableció como categoría central. Siete de los ocho entrevistados mencionaron la transformación cultural y cinco trataron temas de gestión del cambio. Debemos recordar que las preguntas fueron diseñadas para no tratar estos temas directamente, a excepción de la concepción del concepto. Se corroboró lo que en la teoría se menciona, no existe un consenso en el concepto, sino que las ideas divergen según el entrevistado. Los investigadores realizaron una conceptualización a partir de las entrevistas para construir un concepto aplicable al contexto peruano.



*Figura 14.* Gestión de la Transformación Digital en Lima – Perú

El concepto construido de la transformación digital a partir de las entrevistas es el siguiente. Los entrevistados entienden la transformación digital como un proceso de migración de una organización desde un entorno tradicional a un nuevo modelo de negocio que apliquen tecnologías emergentes con la visión de obtener la ventaja competitiva a través de la generación de las capacidades específicas enfocadas en la colocación de una mejor posición en el mercado que se está moviendo a un entorno digital.

Comparamos el concepto con el autor de referencia Vial (2019), quien propone a la transformación digital como un proceso que engloba profundos cambios en la sociedad y las industrias a raíz del uso de tecnologías digitales. Además, busca mejorar una entidad a través de la información, computación, comunicación y conectividad.

Se analizó el concepto construido y se determinó palabras específicas que nos ayudan a entender la visión de los profesionales en Perú: proceso, migración, organización, tecnologías emergentes, ventaja competitiva, capacidades específicas y entorno digital. En el Perú, la transformación digital se entiende mejor en un entorno empresarial, más que gubernamental. Además, se la relaciona directamente con el uso de tecnologías emergentes dejando de lado el concepto de telecomunicaciones o

conectividad y se lo entiende como un proceso de migración para lograr ventajas competitivas frente a la competencia y no como un proceso social o una transición global. Cabe recordar que dentro de las limitaciones del estudio encontramos que el caso se desarrolló en un contexto de organizaciones privadas. Una reflexión de este análisis surge en la diferenciación en los tipos de organización: privada, gubernamental y no gubernamental que se tiene en el Perú. Las organizaciones híbridas o mixtas están casi excluidas en el radar de los profesionales.

#### **4.1.1. Análisis de categorías**

Se presentaron las categorías y subcategorías acompañadas de sus respectivas naturalezas, derivadas de la información ofrecida por los entrevistados, destacando que para esta presentación se elaboró un formato llamado reducción de categoría y subcategorías, el cual fue de gran utilidad en la organización de la información que, posteriormente, se desplegó en cuadros y gráficos que proporcionaron la comprensión de la construcción teórica. A continuación, se presenta la tabla donde se muestran los resultados de la codificación axial, así como la descripción de las categorías a través de las capacidades dinámicas los cuales configuran el marco de trabajo propuesto.

Tabla 9.

*Marco De Trabajo Emergente De La Investigación*

Dimensiones	Capacidades dinámicas	Descripción
A. Estrategia de transformación digit	1. Liderazgo digital	El ciclo de la transformación digital debe iniciar con el propósito, los objetivos de esta transformación y con una hoja de ruta respaldada por las gerencias de la organización, a través de esta hoja de ruta debe establecerse la estrategia sobre la cual se va a trabajar a través de diferentes etapas con tiempos a corto plazo donde se pueda identificar los resultados en el menor tiempo posible. Con ello, revisar y posiblemente replantear la estrategia en base al desenvolvimiento de los planes y a los indicadores de medición de la madurez de transformación digital dentro de la organización. La base de los planes de transformación digital debe ser la data generada dentro de la organización transformada en información relevante para la toma de decisiones de los líderes o gestores del cambio.
	2. Concepción	Proceso de migración de una organización desde un entorno tradicional al nuevo modelo de negocio que apliquen tecnologías emergentes pero como una visión de obtener la ventaja competitiva a través de la generación de las capacidades específicas enfocadas en la colocación de una mejor posición en un mercado donde todos los stake holders se están moviendo hacia un entorno digital.
	3. Estrategia (modelo de negocio)	Capacidad de formulación de planes para el negocio que involucre el modelo operativo y la propuesta de valor orientandolos a la optimización y automatización de procesos operativos en un paradigma estratégico
	4. Reconfiguración y recursos directivos	Capacidad de análisis y re planteamiento de los planes estratégicos de manera ágil y táctica evolucionando en base a las nuevas necesidades del mercado, buscando el posicionamiento de los bienes o servicios producidos. Enmarca del mismo modo la capacidad de los equipos de trabajo para ir al ritmo evolutivo de la organización.
	5. Clima y cultura	Capacidad de adaptación y flexibilidad de las organizaciones para responder al cambio sobre las nuevas necesidades generadas del entorno de negocio. Esta capacidad de adaptación involucra a los procesos organizacionales y a los colaboradores a los cuales se les deben brindar la apertura para conceptualizar nuevas formas de trabajo a través de la incorporación de nuevas tecnologías y probar diferentes escenarios con el objetivo de incrementar aprendizaje para incorporarse en el proceso de transformación digital.
	6. Inteligencia organizacional	Mediante un caso de negocio se debe realizar la medición de las capacidades organizaciones, lo cual nos permite validar si la transformación digital esta funcionando a través de indicadores de madurez organizacional o estado de la transformación por ratios como lo son los OKR's, donde se planifica y evalua a corto plazo con el objetivo de tener resultados visibles para una mejora constante de procesos.
	7. Integración	El proceso de transformación digital debe ser comunicado a toda la organización con el objetivo de que todos los departamentos y colaboradores de la organización se encuentren conscientes del proceso en el cual se esta trabajando. El objetivo principal es la participación e involucramiento de los colaboradores en los planes desarrollados considerando sus habilidades y capacidades dentro de las fases establecidas de los proyectos.
B. Gestión del cambio	8. Modelos de gestión de cambio	La gestión del cambio tiene como desafio trabajar en el miedo a fallar incorporado en los colaboradores de las organizaciones, debe definirse y plantearse opciones de motivación a sus equipos en base a los motivadores que cada persona, luego de ello, debe transmitirse a las cabezas de la compañía que va que van a haber errores que la gente se va a equivocar, pero eso nos va a servir para aprender durante todo este proceso de transformación digital.
	9. Resistencia al cambio	La identificación de los motivadores y los miedos de los colaboradores de la organización es un punto clave para conocer las principales razones de la resistencia al cambio y frente a ello, formular una estructura de incorporación y movimiento de roles donde se proponga las capacidades a potenciar dentro de los colaboradores y las habilidades requeridas para formar equipos multidisciplinarios.
C. Transformación Cultural	10. Cultura organizacional	El nivel cultural empresarial peruano es muy incipiente, debido a que, dentro de las organizaciones viene rigiendo el trabajo poco estructurado. Las gerencias deben enfocarse más en la forma de trabajo de sus colaboradores brindándoles marcos de trabajo y herramientas para el trabajo colaborativo, donde se les facilite un entorno de innovación y fortalezca el mindset digital dentro de la organización.

Se fueron descubriendo las esencias del articulado teórico en desarrollo para cada subcategoría develada por las voces de los entrevistados, y obtenidas a través de la entrevista a profundidad. Estos fundamentos emergieron a raíz de la configuración de la categoría y subcategoría, con el propósito de comprender la construcción declarada por los entrevistados en sus intervenciones y cuyo trazado se conformó asignándole los correspondientes códigos para el reconocimiento de la información plasmada en los anexos que apoyan y recrean esta investigación.

Como representación de lo expresado en líneas anteriores, de los siguientes códigos: para hacer referencia a las entrevistas a profundidad “EPP LGV2L43”, manifestándose en esto “entrevista a profundidad del entrevistado dos, línea cuarenta y tres”. Concretamente, se recreó esta identificación de forma gradual en base a las diferentes etapas que comprendieron la construcción de esta investigación, desde su génesis hasta su consolidación, con apoyo en la siguiente tabla:

Tabla 10. Representación de Hallazgos develados de los entrevistados a través de la codificación

*Representación de Hallazgos develados de los entrevistados a través de la codificación*

<b>Técnica</b>	<b>Código</b>	<b>Significado</b>
Entrevista a Profundidad	EPPLGV2	EPP: Entrevista a Profundidad LGV2: Código del entrevistado

Desde el primer ámbito de acción, el análisis se centra en tres categorías: transformación digital, transformación cultural y gestión del cambio, las cuales se muestran el gráfico 1 y responden a la cantidad de veces que fueron citadas las dimensiones por los entrevistados.

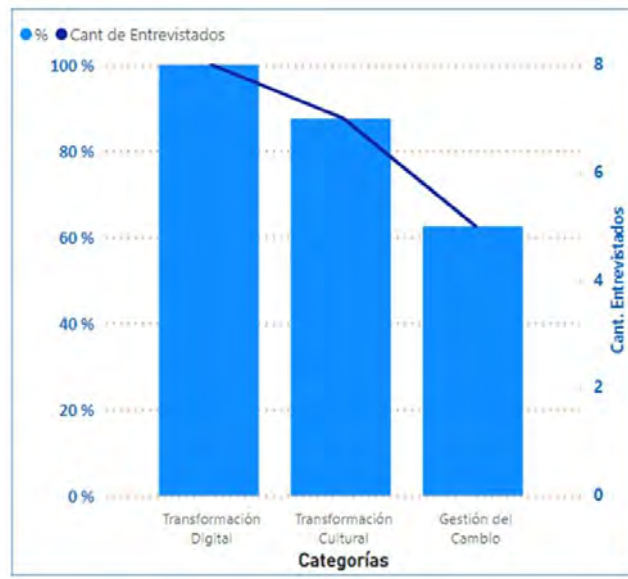
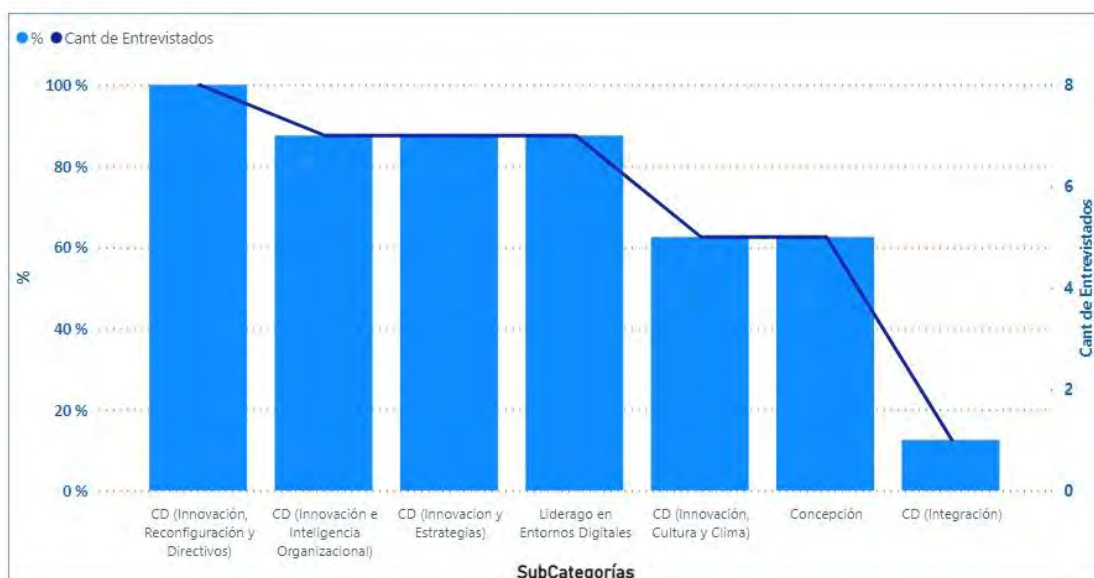


Gráfico 1. Categorías develadas en las entrevistas y cantidad de citas emitidas por los entrevistados

Del gráfico 1, evidenciamos que existe un hallazgo del 100% de los 8 entrevistados para la categoría de transformación digital, asimismo la categoría de transformación cultural representa un 87.5% de los hallazgos en 7 entrevistados y finalmente la categoría de gestión del cambio nos representa un 62.5% con 5 entrevistados.

Por otro lado, cada categoría mencionada se caracteriza por una serie de subcategorías descritas en las ideas expresadas, las mismas se muestran en los siguientes gráficos.



*Gráfico 2. Subcategorías develadas y citas para Transformación Digital.*

Del gráfico 2, concluimos que la subcategoría de innovación, reconfiguración y directivos presenta el 100% de los hallazgos en los 8 entrevistados. Asimismo, encontramos 3 subcategorías de hallazgos de 87.50% de 7 entrevistados por cada subcategoría las cuales son Inteligencia Organizacional, Innovación y Estrategias y Liderazgo en Entornos Organizacionales. Finalmente, la subcategoría de clima y cultura e integración presenta hallazgos del 62.5% en 5 entrevistados en cada subcategoría. La última subcategoría es la de integración que solo tuvo una mención, sin embargo, no se dejó fuera del análisis para su discusión.

A continuación, se describirán cada subcategoría. Se inicia con la subcategoría liderazgo digital el cual se trata del ciclo de la transformación digital debe iniciar con el propósito, los objetivos de esta transformación y con una hoja de ruta respaldada por las gerencias de la organización, a través de esta hoja de ruta debe establecerse la estrategia sobre la cual se va a trabajar a través de diferentes etapas con tiempos a corto plazo donde se pueda identificar los resultados en el menor tiempo posible. Con ello, revisar y posiblemente replantear la estrategia en base al desenvolvimiento de los planes y a los indicadores de medición de la madurez de transformación digital dentro de la organización. La base de los planes de transformación digital debe ser la data generada dentro de la organización transformada en información relevante para la toma de decisiones de los líderes o gestores del cambio.

"Lo que hacemos como centro de excelencia digital es poder explicarle a la organización en sus procesos, en su modelo de operación la aplicación de la transformación digital. El trabajo del centro de excelencia es poder mostrarles de que si esto se puede sin mayor inversión"



"el objetivo que tenemos que lograr, esto es lo que nos corresponde como área sumar al proyecto porque esto es lo que el negocio está buscando, entonces hay hacerlos partícipes y darles esa claridad de por qué se están haciendo las cosas."

EPPLGV2

La segunda subcategoría es la concepción la cual se trató párrafos atrás. La tercera subcategoría es la estrategia, la cual consiste en la capacidad de formulación de planes para el negocio que involucre el modelo operativo y la propuesta de valor orientándolos a la optimización y automatización de procesos operativos en un paradigma estratégico.

"Es un proceso de migrar una organización los procesos de una organización de un entorno tradicional al nuevo modelo de negocio que apliquen tecnologías emergentes, pero como una visión de obtener la ventaja competitiva."

EPPCN3

La cuarta subcategoría es la reconfiguración y recursos directivos. Es referente a la capacidad de análisis y replanteamiento de los planes estratégicos de manera ágil y táctica evolucionando en base a las nuevas necesidades del mercado, buscando el posicionamiento de los bienes o servicios producidos. Enmarca del mismo modo la capacidad de los equipos de trabajo para ir al ritmo evolutivo de la organización.

"Creamos las tribus toda una mezcla de diferentes áreas, diferentes edades, diferentes perfiles toda la corporación estaba metida en este trabajo habíamos estado como 3 cuatro meses desarrollando MVP's, pero insisto el objetivo era medir la capacidad de mí de mi personal."

EPPCM1

La quinta subcategoría es el clima y cultura. A esta subcategoría, se refiere a la capacidad de adaptación y flexibilidad de las organizaciones para responder al cambio sobre las nuevas necesidades generadas del entorno de negocio. Esta capacidad de adaptación involucra a los procesos organizacionales y a los colaboradores a los cuales se les deben brindar la apertura para conceptualizar nuevas formas de trabajo a través de la incorporación de nuevas tecnologías y probar diferentes escenarios con el objetivo de incrementar aprendizaje para incorporarse en el proceso de transformación digital.

"Adaptación, flexibilidad, las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse de manera constante al cambio respondiendo a lo que a lo que pide el mercado a las necesidades que tiene el mercado a las necesidades que tiene el entorno este a las necesidades que tiene el negocio en general."

EPPCN8

La sexta subcategoría es la inteligencia organizacional. El cual consiste en la medición de las capacidades organizaciones, lo cual nos permite validar si la transformación digital está funcionando a través de indicadores de madurez organizacional o estado de la transformación por ratios como lo son los OKR's, donde se planifica y evalúa a corto plazo con el objetivo de tener resultados visibles para una mejora constante de procesos.

"Lo que hacemos como centro de excelencia digital es poder explicarle a la organización en sus procesos, en su modelo de operación la aplicación de la transformación digital. El trabajo del centro de excelencia es poder mostrarles de que si esto se puede sin mayor inversión"

EPPCM8

La séptima categoría es la integración. Esta subcategoría solo fue mencionada por un entrevistado y consiste en la comunicación a toda la organización del proceso de

transformación con el objetivo de que todos los departamentos y colaboradores de la empresa se encuentren conscientes del proceso en el cual se está trabajando. El objetivo principal es la participación e involucramiento de los colaboradores en los planes desarrollados considerando sus habilidades y capacidades dentro de las fases establecidas de los proyectos. Aunque no sea una subcategoría relevante es importante analizarla debido al porqué otros entrevistados no le dieron mayor importancia.

La octava subcategoría es el modelo de gestión de cambio. La gestión del cambio tiene como desafío trabajar en el miedo a fallar incorporado en los colaboradores de las organizaciones, debe definirse y plantearse opciones de motivación a sus equipos en base a los motivadores de cada persona. Luego de ello, debe transmitirse a las cabezas de la compañía, comunicar que van a haber errores, pero eso va a servir para aprender durante todo este proceso de transformación digital.

"Se debe identificar claramente la motivación de cada integrante de nuestro equipo en el trabajo, por ejemplo, la motivación de la mayoría de los integrantes de mi equipo de trabajo, era ser partícipe de un equipo que transforme, que haga cambios fuertes en la empresa, que tengan un impacto real y frente a ello, los líderes organizacionales deben brindarles la apertura y herramientas para poder lograr impactar a través de proyectos desafiantes que probablemente contengan riesgos, sin embargo, estos deben ser gestionados de manera adecuada sin impactar en la ejecución ya avance de los objetivos."

#### EPPCM1

La novena subcategoría es la resistencia al cambio. Se trata de la actividad de la identificación de los motivadores y los miedos de los colaboradores de la organización como un punto clave para conocer las principales razones de la resistencia al cambio y frente a ello, formular una estructura de incorporación y movimiento de

roles donde se proponga las capacidades a potenciar dentro de los colaboradores y las habilidades requeridas para formar equipos multidisciplinarios.

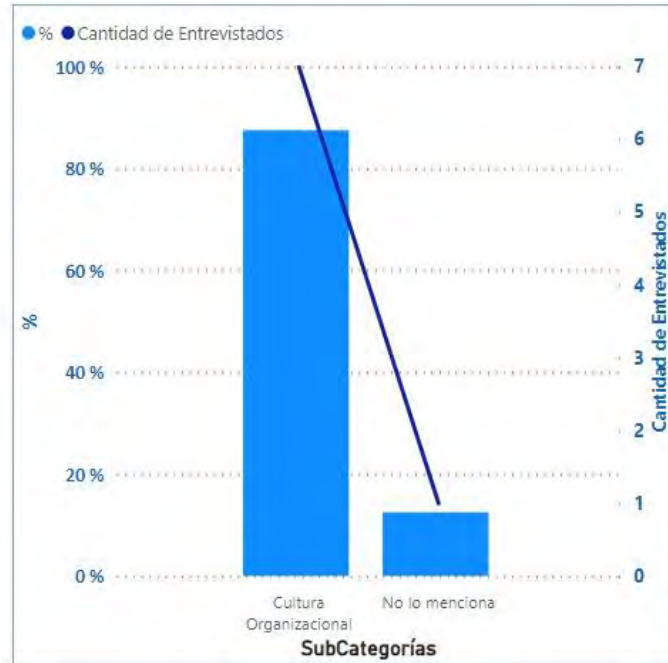


Gráfico 3. Subcategorías develadas Subcategorías develadas y citas para Transformación Cultural.

Del gráfico 3, revisamos que la subcategoría de cultura organizacional representa el 87.5% de los hallazgos en 7 entrevistados y en 01 entrevistado no se evidencia referente a la cultura organizacional.

La décima y última subcategoría es la cultura organizacional. Dentro de las organizaciones viene rigiendo el trabajo poco estructurado, las gerencias deben enfocarse más en la forma de trabajo de sus colaboradores brindándoles marcos de trabajo y herramientas para el trabajo colaborativo, donde se les facilite un entorno de innovación y fortalezca el mindset digital dentro de la organización. Básicamente, se refiere a la entrega *top – down* de herramientas y seguimiento de estas para el desarrollo del trabajo.

Estas diez subcategorías son interpretadas como capacidades dinámicas para el presente estudio, analizaremos cuáles de ellas se encuentran explicadas en la literatura y cuáles son emergentes sin explicación teórica.



Gráfico 4. Subcategorías Develadas Subcategorías Develadas Y Citas Para Gestión Del Cambio.

Del gráfico 4, la subcategoría de modelo de gestión del cambio se encontró un hallazgo del 50% en 04 entrevistados; sin embargo, la resistencia al cambio representa un 37.5% con 3 entrevistados.

#### 4.1.2. Categorías emergentes

De las 10 subcategorías revisadas en la literatura encontramos un hallazgo a través de entrevistas de expertos con un total del 90% con 9 subcategorías. Las categorías de liderazgo digital, concepción, innovación, estrategia (modelo de negocio), reconfiguración y recursos directivos, clima y cultura, inteligencia organizacional, modelos de gestión de cambio, resistencia al cambio y cultura organizacional son

explicadas en la literatura, aunque no están completamente alineadas. Esto es natural dado que la literatura proviene de realidades y contextos distintos, precisamente el objetivo de la presente investigación es entender la visión de los profesionales peruanos de la transformación digital.

#### **4.1.3. Categorías no emergentes.**

Las capacidades de gobernanza y capacidades digitales organizacionales no fueron evidenciadas en las entrevistas.

### **4.3 Análisis transversal de los casos**

Para el presente análisis se utilizó la creación de una red de relaciones que no son jerárquicas, en donde se obtiene los vínculos entre los conceptos mediante las afirmaciones (Carley, 1991, citado por Huberman & Miles, 2000, p. 270). Es por ello por lo que este análisis tiene como principal objetivo tener la relación entre las capacidades dinámicas y sus dimensiones. Las entrevistas realizadas a ocho profesionales que actualmente tienen un papel preponderante en los procesos de transformación digital en organizaciones privadas en Lima - Perú plantearon a la transformación digital como el eje vinculante entre las capacidades dinámicas asociadas a las dimensiones organizacionales.

La primera subcategoría para analizar es la concepción de la transformación digital. Algo importante respecto a la conceptualización es que se incorpora repetidas veces la importancia de la inversión dentro del concepto de transformación digital:

“Al no tener claro en cómo identificar la diferencia entre transformación y digitalización lo único que están haciendo es gastar dinero (...) ahí está el error, están gastando mucho dinero en digitalizarse”

EPPCM1

“Es necesario, primero, asegurarte de que va a funcionar la tecnología y después escalar”

MV4

“El tema de customer centric tener esta entidad en los clientes, ver toda la gestión de innovación a nivel organizacional de la parte de datos de Big Data por ejemplo todo eso es importante al momento de explotar los datos y ver cuáles son los patrones de comportamiento que dicen los datos, luego es ir a la competencia también que está haciendo la competencia que están haciendo también los líderes del mercado mirando un poco qué estás haciendo en las otras empresas que probablemente son competencia directa o probablemente son referentes en el mercado también es un buen punto para tomarlas como referencia no y el último punto reformular tu propuesta de valor de la propuesta de valor es hoy por hoy un tema importante que se tiene que adaptar a dónde hacia dónde está yendo tu organización hoy en día y eso de alguna manera pues va de la mano con la parte cultural con la parte estructural de la organización y la parte tecnológica es algo que se considera”

CN8

La segunda subcategoría para analizar es el liderazgo en entornos virtuales en la transformación digital. Asegurar las competencias del liderazgo virtual será más relevante en entornos cada vez de transformación digital:

“Asumimos el reto de liderar la transformación digital y lo primero que hice fue justamente un diagnóstico...le dices mira esta es la hoja de ruta este es el objetivo que tenemos que lograr, esto es lo que nos corresponde como área sumar al proyecto porque esto es lo que el negocio está buscando, entonces hay hacerlos partícipes y darles esa claridad de por qué se están haciendo las cosas”

LGV2

“Si vas a entrar el tema de inteligencia digital... tiene que ver en liderazgo el tema relacionado con los skills y la resistencia al cambio vencer resistencia y ponle a la alarma de comunicar a la gente que es lo que se va a hacer”

CN3

“Capacitar a la gente en temas como liderazgo, comunicación, habilidades blandas es importante para la inteligencia emocional y todas las demás habilidades duras”

CN8

La tercera vinculación es el de innovación e inteligencia organizacional. Este tiene importancia debido que depende de la capacidad de la organización para lograr alcanzar sus objetivos.

“Lo que hacemos como centro de excelencia digital es poder explicarle a la organización en sus procesos, en su modelo de operación la aplicación de la transformación digital. El trabajo del centro de excelencia es poder mostrarles de que si esto se puede sin mayor inversión”

(CM6)



Como primer hallazgo de la investigación es que los representantes de las organizaciones demostraron que tienen una clara idea de la capacidad de la innovación y la dimensión de la estrategia, es por ello por lo que no solo se basa en tecnología o cambio organizacional. Por lo tanto, comentan que para llevar a cabo la transformación digital se debe evaluar una estrategia en la organización, considerando cambios en la parte cultural y estructural.

La cuarta vinculación es el de estrategia (modelo de negocio). Su importancia en el estudio es debido que tiene una relación directa con la generación de valor en la organización.

“Es un proceso de migrar una organización los procesos de una organización de un entorno tradicional al nuevo modelo de negocio que apliquen tecnologías emergentes, pero como una visión de obtener la ventaja competitiva, generar capacidades específicas que me pongan en una mejor posición en el mercado”

CN3

“Una estrategia implica definitivamente empezar por una transformación cultural de las personas, trabajarlas utilizar metodologías como la de EX que es Employer Experience la metodología que nos va a servir pues definitivamente para entender mejor las necesidades de nuestros empleados y colaboradores”

CN8

La quinta vinculación es el de Reconfiguración y recursos directivos. Es fundamental tener un sólido diseño organizacional para ejecutar correctamente la estrategia en la organización.

“Se buscó un perfil Data Scientist en Brein porque está dentro del grupo breca que da servicios a todas las unidades de negocio, pero ellos tienen ya un centro

de analítica avanzada desarrollado, entonces vamos a empezar trabajando con ellos mientras empezamos a construir las capacidades de datos en la organización”

MV4

La sexta vinculación es el de Cultura y Clima. En la transformación digital se menciona en repetidas ocasiones el clima y cultura organizacional, lo que permitirá que los miembros de la organización cumplan los objetivos establecidos, además que aumentará la productividad.

“Adaptación, flexibilidad, las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse de manera constante al cambio respondiendo a lo que a lo que pide el mercado a las necesidades que tiene el mercado a las necesidades que tiene el entorno este a las necesidades que tiene el negocio en general”

CN8

#### **4.4 Validación del Marco de Transformación Digital.**

En esta sección, se mencionará los perfiles de los expertos, quienes tienen un alto conocimiento en transformación digital, así como también se estará realizando una validación de los resultados obtenidos expresados en líneas anteriores.

Por otro lado, se revelan los siguientes identificadores clave para hacer referencia a los expertos que se utilizaron en este estudio, concretamente, Se han considerado las industrias más representativas que operan actualmente en el Perú y empresas medianas a grandes:

Tabla 11.

*Codificación de los Expertos Involucrados en el Estudio*

<b>Industria</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Código</b>	<b>Cargo que Desempeña</b>
Educación	Experto 1	EX1	Docente
Educación	Experto 2	EX2	Docente

Para validar el desarrollo del marco se contactó con estos expertos de igual o mayor nivel que los entrevistados. A continuación, se desarrolla lo comentado por ellos al mostrar los resultados de la investigación.

La primera subcategoría que abordamos en las entrevistas de validación es el liderazgo digital. Los expertos validaron lo mencionado por los entrevistados, se muestran algunos comentarios resaltantes de la entrevista.

"No hay transformación digital sin una visión clara del C-Level, empezando por el CEO o el board de directores. Mas allá de validar una hoja de ruta inicial, se necesita que el CEO y todo el C-Level esté totalmente comprometido con ese cambio, que crean en ese cambio y que sean los grandes influyentes del cambio. Algo que se ve en Perú antiguamente los CFOs se convertían en CEOs, hoy en día tenemos a los CDOs o VP de Transformación Digital que tienen un rol digital que se convierten en CEOs. Por ejemplo, el BCP".

EX1

"Si no hay líder y alguien que se arriesgue donde el director de TI tiene que buscar presupuesto y dependiendo del tamaño de la empresa presupuestos grandes. Finalmente, los gerentes o directores de TI me imagino que el próximo año le vas a pedir cuentas de como invertir en aplicaciones de digitalización. Por ejemplo, en gobierno antes las mesas de parte eran procesos manuales y ahora con utilizan plataformas digitales con firmas digitales. Entonces por lo que

necesitas líder de todas maneras porque no te debe temblar la mano y líder en dirigir la iniciativa y demostrar resultados en 6 o 12 meses que los esfuerzos dieron resultados. Ese líder debe tener confianza con la alta gerencia para plantear los cambios como por ejemplo ya no tienen que viajar las personas para reunirse."

EX2

La segunda subcategoría que abordamos en las entrevistas de validación es la innovación e integración:

"Cuando se habla de innovación, hay distintos tipos de innovaciones y existen innovación incremental, exponencial y ahí hay otro tipo de resistencia que es más organizacional, más de grupo que abocado a una persona. Nos referimos a que muchas empresas tienen su centro de innovación en interno y sucede que muchas veces en el centro de innovación se generan casos de uso que compiten directamente con productos/servicios del *core* del negocio y se generan anticuerpos y esas iniciativas generalmente no salen a la luz o con mucha dificultad. Lo que se suele hacer es separar lo más posible los centros de innovación de la organización, que sean independientes".

EX1

La tercera subcategoría que se abordó en las entrevistas de validación es el modelo de gestión del cambio y la importancia de seguir una metodología para lograrlo.

"Por ejemplo, si voy a pasar a un modelo de gestión de proyectos tradicional a un modelo de gestión ágil, entonces ahí necesito realizar una gestión del cambio donde hay mucha teoría, no es algo nuevo; pero, es complejo y hay varias metodologías para lograrlo. Cuando estoy incorporando una nueva solución, incorporando robots para back office, inteligencia artificial para algún

modelamiento de riesgos por lo que tengo que entrenar e involucrar a los stakeholders para que participen".

EX1

La cuarta subcategoría que se abordó en las entrevistas de validación es la resistencia al cambio.

"Con respecto a la frustración que se puede generar si hablamos de los *OKR* generalmente tienen un tope, un límite X, tengo que lograr un 80% de eficiencia este año y si los equipos no logran el 80% se puede generar una cierta frustración. Por eso en los *OKR* lo que se suele hacer y lo que hace Google, etc. es también definir los criterios de éxito. ¿Qué es éxito? Éxito será es alcanzar el 70% de un *OKR*, a pesar de no lograr el 80% definido como objetivo porque todo objetivo debe ser aspiracional, pero mi criterio de éxito es lograr 70% y con ello se puede gestionar la frustración de no lograr los resultados. En resistencia al cambio, se puede abordar con los anticuerpos que se generan dentro de la organización en nuevas iniciativas de las innovaciones."

EX1

La transformación digital exige un orden y a ese orden se le denominó gobernanza. Es decir, debe de haber un presidente, un encargado, un director, procedimientos, normas y estándares. Si bien el concepto no es el mismo que en la literatura académica, si nos ayuda a entender la necesidad de una jerarquía de responsabilidades por más horizontal que sea la organización.

#### **4.5 Desarrollo de marco de transformación digital.**

En este apartado, se abordará la propuesta del marco para la transformación digital en Lima- Perú. Además, también se realizará una validación de esta propuesta,

mediante entrevistas con especialistas en transformación digital, con el objetivo de identificar nuevos hallazgos de categorías que no se haya mencionado en la literatura. De esta forma, este acto re interpretativo de las categorías temáticas emergentes, permite un proceso de mayor validez a la construcción de categorías preliminares. (Arbeláez & Onrubia, 2014; Cáceres, 2003)

La propuesta de marco de trabajo para la transformación digital se encuentra orientada a brindar una visión global de las dimensiones y categorías que deben ser consideradas en la transición a la transformación digital de las organizaciones. Inicia definiendo el propósito sobre la necesidad de transformación y continua con la evaluación de sus capacidades técnicas en los procesos operacionales y capacidades humanas en donde evalúan a sus colaboradores, sus datos, tecnología y forma de trabajo. Para ello han identificado 3 dimensiones que debe abordar la transformación digital: 1) Estrategia de Transformación Digital, 2) Gestión del Cambio, 3) Transformación Cultural y una capacidad trasversal dentro de la dimensión de la transformación digital, la cual es la Innovación.

El enfoque del marco de trabajo para la transformación digital consta de 10 categorías inmersas en las 3 dimensiones mencionadas, A) Liderazgo Digital, B) Concepción, C) Modelo de Gestión del Cambio, D) Resistencia al Cambio, E) Estrategia, F) Reconfiguración y Recursos Directivos, G) Clima y Cultura, H) Inteligencia Organizacional, I) Integración y J) Cultura Organizacional, como se muestra en el siguiente gráfico.



Gráfico Figura 15. Marco gráfico de trabajo de la transformación digital en el Perú.

#### 4.6 Discusión de las proposiciones

A través de la transformación digital se debe transformar procesos, personas, pero principalmente negocios, qué es lo en lo que se desenvuelve la empresa privada. Se debe contar con la tecnología adecuada y algunas otras capacidades como palancas para

realizar actividades operativas de manera más eficiente y automatizada, considerando que las personas deben cultivar algo clave dentro del proceso de transformación digital que es, el *mindset* digital, el cual es un tema cultural orientado a realizar actividades de manera distinta dentro de la compañía, pero también hacerla extensiva a los clientes para realizar la incorporación y fortalecimiento de este flujo de trabajo. (Cantillo Guerrero, y otros, 2011)

De acuerdo con esta proposición, se comprobó que la transformación digital engloba una transformación de negocios a través de planes estratégicos que incorporan los procesos y personal en una organización a través del cambio cultural y *mindset* digital. Es importante recalcar que la transformación digital debe considerarse como un habilitador en la estrategia de generación de valor, para ello, esta estrategia debe ser comunicada e impartida a la organización sosteniendo cuáles son los beneficios y en donde explícitamente sus procesos en su modelo de operación pudieran aplicar la transformación digital.

El ciclo de la transformación digital debe iniciar con el propósito, los objetivos de esta transformación y con una hoja de ruta respaldada por las gerencias de la organización, a través de esta hoja de ruta debe establecerse la estrategia sobre la cual se va a trabajar a través de diferentes etapas con tiempos a corto plazo donde se pueda identificar los resultados en el menor tiempo posible para con ello, revisar y posiblemente replantear la estrategia en base al desenvolvimiento de los planes y a los indicadores de medición de la madurez de transformación digital dentro de la organización. (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, & Song, 2017)

Se pudo comprobar que la transformación digital debe iniciar con la creación de una estrategia de transformación que contenga al plan de negocios de la organización, una vez definida, de debe contemplar el uso de una hoja de ruta como



herramienta para desglosar las dimensiones e hitos relevantes a abordar por los diferentes departamentos de la organización y esta hoja de ruta debe ser respaldada por las gerencias para un correcto seguimiento e identificación de resultados con el objetivo de evaluar y medir constantemente el cumplimiento y los beneficios obtenidos. Esto permitirá el análisis y la toma de decisiones sobre la idoneidad de la estrategia planteada y la madurez de transformación digital obtenida.

La transformación digital implica definitivamente empezar por una transformación cultural, donde el plan a desarrollar para las personas dentro de la organización puede efectuarse utilizando la metodología EX que significa Employee Experience, esta metodología nos va a servir para entender mejor las necesidades de nuestros empleados y colaboradores. Es ahí donde rige el proceso de transformación más allá de la tecnología, la cual es un complemento importante dentro de la transformación, pero no debe ser el objetivo final.

Se comprobó que para poder abordar la transformación cultural, dimensión central para la transformación digital, debe desarrollarse una estrategia enfocada en identificar las áreas de mejora del *Employee Experience* en la organización y así determinar qué elementos claves de nuestro modelo de trabajar para iniciar el proceso de transformación cultural del colaborador y conseguir los objetivos de mejora de la experiencia de empleado obteniendo como resultados: vinculación, retención y atracción del talento, mejora de la productividad, el rendimiento, la creatividad y la implicación formando gestores del cambio dentro de la organización, impactando con todo ello en la experiencia de cliente. (IZO, 2020)

La gestión del cambio tiene como desafío trabajar en el miedo a fallar incorporado en los colaboradores de las organizaciones, debe definirse y plantearse opciones de motivación a sus equipos en base a los motivadores que cada persona,

luego de ello, debe transmitirse a las cabezas de la compañía que va que van a haber errores que la gente se va a equivocar, pero eso nos va a servir para aprender durante todo este proceso de transformación digital.

Un proceso de madurez digital de tecnología y cambio organizacional es lograr que las personas puedan comprometerse con el proceso, para ello, primero se debe demostrar con ejemplos la optimización de los tiempos de trabajo operativo, la disponibilidad de servicios y sistemas y finalmente evidenciar la resistencia al cambio dentro de los equipos que está relacionada al miedo las personas tienen miedo de ser reemplazados. La manera de controlarlo es través de la capacitación constante y el fomento de participación y responsabilidad de todos los integrantes del equipo dejando de lado la estructura matricial fuerte de algunas organizaciones.

De acuerdo con la proposición orientada al proceso de madurez digital dentro de la organización y sus colaboradores, la gestión del cambio tiene que abordarse desde las cabezas de la organización concientizándolos del proceso de aprendizaje de las personas, donde para todo cambio debe existir posibles fallas y que, de estas fallas, existe el aprendizaje para la precisión de las estrategias planteadas. El objetivo es afrontarlo como pruebas de concepto donde la evaluación y retroalimentación sea constante considerando una baja inversión para no incurrir en pérdidas, en este proceso es donde los colaboradores se involucran más por el compromiso, responsabilidad y apertura que se les ofrece. Una vez realizado, se puede iniciar con el plan estratégico de transformación digital definido.

El proceso de migrar una organización hacia la transformación digital de un entorno tradicional al nuevo modelo de negocio debe considerar la aplicación de tecnologías emergentes, pero como una visión de obtención de la ventaja competitiva, donde se tiene que generar capacidades y dimensiones específicas que aporten en el

posicionamiento de un mejor lugar en el mercado de la línea de negocio en la cual se encuentre la organización, considerando que el mercado actual donde todos nuestros stakeholders y clientes se están moviendo a un entorno digital.

En base a la proposición sobre transición de una organización hacia la transformación digital, las capacidades dinámicas y dimensiones elegidas por las diferentes organizaciones deben regirse bajo el enfoque de excelencia operativa considerando los constante cambios y evolución del mercado. El objetivo principal es generar valor y posicionamiento de los diferentes bienes o servicios producidos considerando la mejora de los procesos organizacionales y los nuevos enfoques como es la experiencia del colaborador y el cliente.

#### **4.7. Resumen del capítulo**

En el presente Capítulo se ha analizado lo recopilado en las entrevistas, mediante un método inductivo se construyó el marco de trabajo y el marco conceptual de la transformación digital desde las visiones de los líderes que han llevado a cabo estos procesos en Lima. Una vez desarrollado el marco conceptual se lo presentó a dos expertos quienes validaron el marco construido desde las versiones de los entrevistados, por último, se desarrolló un gráfico para diagramar visualmente el sistema de conceptos construido. Por último, se desarrolló todo el sistema de categorías a través de un esquema gráfico el cuál se presenta como el resultado más importante luego del cuadro de sistema de categorías o marco conceptual.

Se desarrollaron los conceptos alrededor de la construcción de categorías y subcategorías y se analizaron contrastándolo en primer lugar con la teoría del Capítulo 2 respecto a sus contrapartes en su forma de capacidades dinámicas organizacionales y luego de construido el sistema de categorías validado con el juicio de dos expertos en el

mundo de la transformación digital en el Perú. En el siguiente Capítulo 5 se desarrollarán las conclusiones producto del análisis de resultados.



## Capítulo 5: Conclusiones

### 5.1 Conclusiones del estudio

El Covid-19 en el Perú, registró el 20% de las operaciones en medios digitales, cifras que están asociadas a los hábitos, comportamientos organizacionales, individuos, cultura y su impacto en los procesos de cambio. En Lima aún existen problemas en las implementaciones de proyectos de transformación digital a pesar de existir una necesidad. En ese sentido, las organizaciones deben impulsar, acelerar y optimizar en su interior el proceso de transformación digital.

El creciente aumento del teletrabajo del sector privado ha acelerado el desarrollo de la transformación digital en las organizaciones, las cuales no se encontraban preparadas al 100% para afrontar una gran magnitud de cambios producto de la pandemia. Pero, a pesar de ello, muchas organizaciones afrontaron y lograron superar el reto y adaptarse a la nueva normalidad. las organizaciones ejecutaron cambios sobre la marcha y se modificaron los conceptos derivados de la transformación digital en los profesionales peruanos, lo cual fue plasmado en la investigación.

De la investigación realizada, se encontraron varios modelos que surgieron con la intención de brindar un marco trabajo referente que facilite la gestión de la transformación digital; sin embargo, que este a su vez este alineada al planeamiento estratégico de la organización. Se buscó también un marco referencial aplicable al contexto de las organizaciones peruanas, se encontró uno, el propuesto por [revolucion.pe](http://revolucion.pe), pero no satisfizo las expectativas dado que era más una compilación de conceptos tomados de autores en otros contextos.

El presente proyecto de investigación plasma las experiencias sociales, culturales y organizacionales de los protagonistas de procesos de transformación digital en Lima. Estas experiencias fueron agrupadas en sus factores correspondientes a

creación de negocios, personas y procesos y plasmados en un framework o marco de trabajo. Esto facilitó su definición en cuanto a planes estratégicos considerando la propuesta de valor de la organización, permitiendo medir el proceso de avance y la madurez digital junto con las pruebas y concepción a través de casos de uso o pruebas de concepto.

Dentro de las entrevistas se mencionó que la transformación digital en el Perú actualmente viene siendo abordada a través de prueba y error, donde cada institución a través de diferentes proyectos busca implementar o potenciar los planes de transformación digital y en paralelo busca indicadores de medición frente a su negocio. Esto muestra que las organizaciones se encuentran en un proceso de aprendizaje, donde organizaciones con una mayor madurez digital han optado por implementar oficinas de excelencia operativa, la cual tiene como objetivo impartir conocimiento e información, facilitar herramientas y planes estructurales de transformación digital.

En el presente subcapítulo se mostrarán las principales conclusiones del estudio, las implicancias teóricas y las contribuciones prácticas. Además, se recordarán las limitaciones y finalmente se plantearán oportunidades de investigación futuras.

## **5.2 Implicancias teóricas**

La presente investigación aporta principalmente con un marco de trabajo para la gestión de la transformación digital para las organizaciones en Lima – Perú. Para ello se utilizó las dimensiones y categorías que se identificaron en las entrevistas con la finalidad de encontrar una relación objetiva con las proposiciones. Segundo, se definió las dimensiones requeridas para la gestión de la transformación digital a través de las referencias de autores expertos en la materia por lo que servirá como base para futuras investigaciones. Tercero, la investigación aporta en identificar y describir las

dimensiones que son requeridas para gestionar la transformación digital en las organizaciones, logrando conceptualizar la información sobre la base de la investigación realizada.

El valor de la investigación también se centra en acumular información importante para las organizaciones, lo que permitirá comprender mejor el proceso de la transformación digital, debido que actualmente existe poca información de literatura científica y académica. Además, que se conocerá las dimensiones necesarias para la gestión de la transformación digital en Lima-Perú.

## **5.2 Implicancias prácticas**

La investigación sobre el marco de trabajo de la transformación digital brinda la identificación y conceptualización de conceptos principales para el desarrollo nuevos proyectos de transformación digital, donde se identifican las categorías y subcategorías del marco de trabajo interpretadas como variables, el cual pretende ser un punto de inicio para las empresas en el Perú que inician su desarrollo hacia la transformación digital. No es un asunto menor, considerando que la transformación digital en el Perú viene ganando fuerza año a año y la pandemia ha provocado una adopción acelerada de las tecnologías digitales.

Otro punto de desarrollo es que de acuerdo con artículo publicado por la OCDE perfilando la transformación digital en América un área en la cual la transformación digital puede impulsar el desarrollo es el fortalecer a las mujeres en los países en vías de desarrollo, cuando se reduzca la división digital entre géneros, donde las tecnologías digitales pueden contribuir para el mercado laboral formal. En un estudio realizado por Groupe Speciale Mobile Association (GSMA), 64% de las mujeres en el mercado laboral de 11 países con ingresos bajos y medios afirmó que

tenían mayor acceso a oportunidades de negocio y de empleo gracias a las tecnologías. (González J. C., 2019) El desarrollo de la transformación digital puede reducir brechas de trabajo formal y estabilidad, así como económicas entre hombres y mujeres.

De acuerdo con el desarrollo de las entrevistas, la investigación explora las variables de la reciente literatura para el desarrollo de un marco de trabajo la cual identifica y valida las subcategorías en las empresas que tengan planeado implementar la transformación digital. De acuerdo con el artículo de Transformación digital en las mipymes: elementos para el diseño de políticas publicado por el CEPAL evidencia que detectar oportunidades tecnológicas requiere ciertas capacidades de observación y diálogo con agentes externos que comunican las tendencias globales. Para las mipymes, es fundamental la función de filtro y mediación que desempeñan centros tecnológicos. Asimismo, consideran una contribución importante la puede realizar los proveedores de tecnología (M. Dini, 2021).

Finalmente, los hallazgos y la descripción de cada subcategoría envueltas en el marco de trabajo permitirán a las empresas el desarrollo de los cambios en su camino hacia la transformación digital, buscando ser una guía de los aspectos importantes para gestionar el cambio.

### **5.3. Limitaciones del estudio y oportunidades de investigación.**

La presente investigación posee un diseño cualitativo de estudio de caso con múltiples unidades de análisis, por lo que el análisis será bibliográfico e inductivo. La información será tomada de fuentes bibliográficas y entrevistas a profundidad virtuales. Los entrevistados fueron voces autorizadas con experiencia en proyectos de transformación digital que ayudaron a construir el marco y otros que ayudaron a la validación. A pesar de ser voces autorizadas, no dejan de ser opiniones que validarán o



rechazarán la propuesta presentada. Sin embargo, se asumirá que la opinión que nos presenten es válida y se ajusta a la verdad.

Otra limitación del estudio es que se desarrolló con voces de experiencia privada, excluyendo la experiencia gubernamental y organizaciones de la sociedad civil como ONG, voluntariados, etc. Si bien la experiencia de las organizaciones con fines públicos es importante no se encuentra dentro del alcance de la presente investigación. La última limitación identificada es el alcance exploratorio del estudio, el cuál llega a una codificación axial sin desarrollar teoría como lo sugiere Strauss & Corbin (1998) para estudios cualitativos. No deja de ser un inicio para futuras investigaciones.

#### **5.4. Conclusiones y recomendaciones**

Luego de haber realizado la investigación. Esta información representa la visión de los responsables de la transformación digital en organizaciones peruanas y representa las vivencias, experiencias e interacciones sociales de los proyectos de transformación digital en el Perú. La misma fue validada con la teoría de artículos académicos en revistas y libros peruanos y extranjeros encontrándose similitudes y diferencias. A continuación, se plantea las siguientes recomendaciones y conclusiones:

- a) La transformación digital dentro de las organizaciones debe ser una decisión basada en la estrategia de negocio donde la tecnología sea enfocada como un rol funcional y se priorice en la gestión humana. La transformación digital es principalmente un cambio cultural dentro de las organizaciones y este cambio debe ser respaldado por las gerencias o la alta dirección. A esto se le denomina reconfiguración y recursos directivos.
- b) La transformación cultural que conlleva la transformación digital tiene que apoyarse en gestores del cambio o dueños de productos digitales, los cuales

deberán poder desenvolverse en un entorno ágil, de innovación y de experimentación, donde puedan ser visibles los cambios y el equipo pueda estar inmerso en el proceso.

- c) No todas las organizaciones requieren pasar por este proceso y no todas las que lo requieren están preparados. La preparación no nace de un avance tecnológico, la compra de un software, sino de las habilidades de los empleados, las necesidades del mercado y el grado de compromiso de todos los colaboradores de la organización. A esto se le denominó integración.
- d) Se recomienda que las empresas peruanas puedan optar por enfocar su estrategia y generación de valor en la experiencia del cliente tanto interno como externo. La revisión de la literatura muestra que la transformación digital es un proceso continuo, iterativo y experimental, que implica cambios en la cultura orientado a la gestión de las personas y la transformación de los procesos operacionales de la organización. Este factor configura el liderazgo efectivo, con él se incrementará la posibilidad de continuidad de la organización en un entorno evolutivo.
- e) Un punto de inflexión es la producción de datos de los procesos internos y convertirlos en información relevante para la organización y su crecimiento. Con ello, se fortalece la cultura de innovación, direccionándose hacia la agilidad operacional y mejorando la experiencia de sus clientes. La toma de decisiones sobre los cambios de estrategias y gobernanza deben estar respaldados por datos que demuestren el aprendizaje de la organización, el nivel de madurez y los puntos a fortalecer. A esto se le denominó inteligencia organizacional.
- f) Dentro de las diferentes organizaciones del sector banca y retail se están implementando oficinas de excelencia operativa (popularizado en Perú como

“laboratorios”), a través de las cuales se brinda un apoyo constante a los colaboradores internos, generando proyectos, formas de trabajo, herramientas y fortalecimiento de habilidades de los diferentes roles para la creación de dinamismo y una cultura de innovación. Esto es parte de la subcategoría de integración.

- g) La innovación abarca subcategorías como la estrategia, la reconfiguración, el clima y cultura, la inteligencia organizacional y la integración. Esto debido a que la innovación se desarrolla a través de un proceso, al igual que la transformación digital. Ambos requieren de tolerancia al error, se desarrollan en entornos VUCA y BANI, volátiles, impredecibles, cambiantes, ambiguos y exponenciales. La innovación es el punto de partida para el cambio de mentalidad y cultura, y por tanto de todo proceso de transformación digital.

## Bibliografía

- Accenture. (2017). *accenture.com*. Obtenido de Tecnologías para las personas: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Full-Argentina.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Full-Argentina.pdf)
- Accenture. (2021). *accenture.com*. Obtenido de Agility in the age of enterprise solutions: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-145/Accenture-Agility-In-The-Age-Of-Enterprise-POV.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-145/Accenture-Agility-In-The-Age-Of-Enterprise-POV.pdf)
- Accenture. (2021). Da el salto, ! Y lidera ! Estrategias tecnológicas de innovación y crecimiento. *Voices of change*, 18. Obtenido de <https://www.accenture.com/es-es/insights/technology/scaling-enterprise-digital-transformation>
- Acosta, C. (2002). . Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. . *Colombiana de Psicología(11)* , 9-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>.
- Aguilar, T., Bodega, S., Rupino, P., & Mira, M. (2019). Digital Transformation Capability Maturity Model Framework. *2019 IEEE 23rd International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC)*, (págs. 51-58). doi:DOI 10.1109/EDOC.2019.00016
- Aguirre, J., Egea, P., & Izquierdo, Á. (2020). Reflexiones para mejorar tu agilidad organizacional. *Ernst & Young, S.L.*
- Arbeláez, M., & Onrubia, J. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones UCM*, 14-31.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. 6a Edición*. . Caracas: Editorial Epistema C. A. .
- Armstrong, M. (2006). *Un manual de práctica de gestión de recursos humanos (décima ed)*. Londres, Filadelfia: Kogan Page.
- Arnold, J. (2005). *Psicología del trabajo : comprensión del comportamiento humano en el lugar de trabajo , 4ª ed*. Londres: Prentice Hall Financial Times.
- Babbie, E. (2014). *The basics of social research*. Belmont, CA: Wadsworth Cenagage Learning.

- Badin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal Ediciones.
- Bain & Company. (S/F). *bain.com*. Obtenido de Digital Transformation. Strategy. Execution. Breakthrough results.: <https://www.bain.com/consulting-services/digital-transformation/>
- Banco Mundial. (2017). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2018&start=1996&view=chart>
- Bardin, L. (2002). *El análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal.
- Bauman, R. (2009). *EL COMERCIO ENTRE LOS PAÍSES "BRICS"*. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/3166/LCbrsR210\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/3166/LCbrsR210_es.pdf).
- BCG. (2020). *bcg.com*. Obtenido de Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>
- BCG. (2021). Obtenido de <https://www.bcg.com/en-pe/about/about-bcg/overview>
- Bernardo, J., & Calderero, J. (2000). *Aprendo a Investigar en Educación*. Madrid: Rapl.
- Brand Finance. (2021). *rankingthebrands*. Obtenido de rankingthebrands: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=83>
- Brockmann, C., Nagel, C., Kahl, S., & Biermann, A. (2019). Peldaños hacia una empresa ágil desde pequeños comienzos hasta la adopción en toda la organización. *Deloitte Review*.
- Bryson, T. (2017). *Mercados emergentes y transformación digital*. <https://news.microsoft.com/es-xl/features/mercados-emergentes-transformacion-digital/>.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psico perspectivas*, 53-82.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.
- Cantillo Guerrero, E., Alzate Tovar, A., Galindo Lara, K., Hernández Arteta, A., Landinez Lamadrid, D., & Serge Ramos, N. (2011). Influencia de la cultura

organizacional en la competitividad de las empresas. Ponencia presentada en el Nintb LACCEI Latin América and Caribbean conference(LACCEI 2011). *Engineering for a Smart planet, Innovation, Innovation, Information Technology and computational tools for Sustainable Development*, 3-5.

Castro, M. (2019). *estratego.cl*. Obtenido de Gestión del Cambio. ¿Qué modelo seguir?: <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>

Catlin, T. (1 de Marzo de 2017). *Mckinsey*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>

CEPAL, C. E. (2021). *Datos y Hechos sobre la transformación digital*. Santiago: [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf).

Cerezo, P. (2014). *Sobre la Transformación Digital y su impacto socioeconomico*. Madrid: [https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2014/12/rs-transf\\_digital\\_cast\\_3\\_0.pdf](https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2014/12/rs-transf_digital_cast_3_0.pdf).

Chiu, A., & Reyes, D. (2018). *Revolución.pe: la transformación digital de once empresas en el Perú*. Lima: Penguin Random House.

Churchill, W. (2011). El cambio no es ningún problema... mientras sea en la buena. *Fundació Factor Humà*, 1-3.

Chwarz Müller T, Brosi P, Duman D, & Welpel IM. (2018). *Digital leadership: changing paradigms for changing times*. Corwin Press, Thousand , 239–249.

Cifuentes, G. (2020). *giovannycifuentes.com/*. Obtenido de Modelos de Gestión del Cambio: <http://giovannycifuentes.com/modelos-de-gestion-del-cambio/>

Cisterna. (2005). *Categorización y triangulación como proceso de validación en la investigación cualitativa*. Obtenido de <http://www.omega.fdo-may.ubidio.ct/th/v/v14/a.6.pdf>.

Custodio, A. (22 de marzo de 2021). *ALEPH*. Obtenido de ALEPH: <https://aleph.org.mx/que-es-una-guia-de-entrevista-en-una-investigacion>

- Daniel, E., & Hugh, W. (2003). The Role of dynamic capabilities in e-business transformation. *European Journal of Information Systems*, 282-296.  
doi:10.1057/palgrave.ejis.3000478
- Deloitte. (2017). La cultura como clave para gestionar exitosamente la estrategia y todo lo demás. *Deloitte*, 2.
- Denison, R., & Neale, S. (2011). Guía para el facilitador de encuestas organizacionales de Denison. *Denison consulting LLC*.
- Dubkevics, L., & Barbars, A. (2010). El papel de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos. *Gestión de recursos humanos y ergonomía, IV(1)*, 1-10.
- Earns & Young. (2020). *ey.com*. Obtenido de assets.ey.com:  
[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_es/topics/workforce/ey-informe-reflexiones-para-mejorar-tu-agilidad-organizacional.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/topics/workforce/ey-informe-reflexiones-para-mejorar-tu-agilidad-organizacional.pdf)
- Elrod, P., & Tippett, D. (2002). El "valle de la muerte" del cambio. *Revista de Gestión del Cambio Organizacional*, 273-291.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. Colombia: LID Editorial Empresarial:.
- Ferrero, A., Lucero, F., & De Andrea, N. (2018). X Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. *Aspectos centrales de la confidencialidad en psicología*. Buenos Aires.
- Forbes. (2016). *Forbes.es*. Obtenido de <https://forbes.es/listas/3865/las-diez-mejores-firmas-de-consultoria/>
- González, G., & Hernández, T. (2011). *Interpretación de la evidencia cualitativa: más allá del Glater*. . Venezuela: Ediciones Gema.
- González, J. C. (2019). <http://www.sela.org/media/3220668/perfilando-la-transformacion-digital-en-america-latina.pdf>.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences*. Londres: Sage.
- Hernández, R. (1994). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc GRAW-HILL.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hertanu, C. (2020). THE FUTURE JOBS DEVELOPMENT WITHIN DISRUPTIVE TECHNOLOGIES. *The 16th International Scientific Conference eLearning and Software for Education*, 8-9.
- Huberman, M., & Miles, M. (s.f.). *Por los rincones: Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. México.
- Hurtado y Toro, J. (1998). *El Proyecto de Investigación Holística*. . Colombia: Holos.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2005). *Paradigmas y métodos de investigación* . Episteme Consultores Asociados C. A.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Caracas: Colección Minerva.
- IBM. (2018). *Agile, meet design thinking*. Armonk, NY: IBM Institute for Business Value.
- IBM Institute for Business Value. (2018). *IBM Institute for Business Value*. Obtenido de ibm.com: <https://www.ibm.com/downloads/cas/7KL6JLMJ>
- IBM Service. (17 de Agosto de 2021). *ibm*. Obtenido de <https://www.ibm.com/blogs/services/spa/2021/08/17/tres-formas-en-que-los-lideres-de-ti-impulsan-la-transformacion-digital-y-la-innovacion-a-escala/>
- IZO, T. E. (2020). *Metodología Seleccionada - Employee Experience Strategy*. España: DEC Selección .
- Kane, G., Nguyen, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *How Digital Leadership Is(n't) Different*. Obtenido de MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-digital-leadership-isnt-different/>
- Kozina, M. (2019). FRAMEWORK FOR ASSESSING THE COMPANY'S MATURITY OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION. *Faculty of Organization and Informatics*.
- Lewis, M., Andriopoulos, C., & Smith, W. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 58-77.



- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Journal of Systems*, 1-29. doi:10.1111/isj.12153
- Llorente, J. (2016). La transformación digital. *Uno*, 9.
- M. Dini, N. G. (2021).  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372_es.pdf).  
Obtenido de  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372_es.pdf)
- Martínez, M. (2004). *Comportamiento humano: Nuevos métodos de Investigación*. México: Mc.Graw-Hill.
- Martins, N., & Martins, E. (2003). "Organizational culture", en Robbins, SP, Odendaal, A. y Roodt, G. (Eds). *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives*, Pearson Education South Africa, Ciudad del Cabo.
- Matt, C., Benlian, A., & Hess, T. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. doi:10.1007/s12599-015-0401-5
- Mayring, P. (2000). *Qualitative content analysis*. *Forum qualitative social research*.  
Obtenido de Recuperado Octubre 10, 2002 de la World Wide Web:  
<http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>
- McClelland, D. (1967). *La sociedad lograda por David C. McClelland*: Prensa Libre.
- McKinsey & Company. (2017). *mckinsey.com*. Obtenido de Digital Reinvention:  
[https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20reinvention/digital%20reinvention.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20reinvention/digital%20reinvention.ashx)
- McKinsey & Company. (2017). *mckinsey.com*. Obtenido de McKinsey & Company:  
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>
- Merzthal, J. (2020). *esan.edu.pe*. Obtenido de Conexión Esan:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/09/18/por-que-fracasa-la-transformacion-digital-en-las-empresas-b2b/>
- Miller, F., & Joffe, S. (2009). Limits to research risks. *J Med Ethics*, 35(7), 445-449.

- Morales, P. (2007). *La fiabilidad de los test y escalas*. Madrid: Universidad Ponticia Comillas.
- Mosquera, M. (2008). De la Etnografía antropológica a la Etnografía virtual. *FERMENTUM. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 523-549.
- Muñoz, J. (2006). *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS TI*. Obtenido de [http://www\\_antalya.uab.es\\_jmuñoz\\_cuali\\_Atlas5.pdf](http://www_antalya.uab.es_jmuñoz_cuali_Atlas5.pdf).
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future reserch. *Management Review Quarterly*, 233–341. doi:<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*(41), 223-238. doi:10.25300/MISQ/2017/41:1.03
- OCDE. (2015). *Estudio multidimensional del Perú Vol.1 evaluación inicial*. Obtenido de [www.oecd-ilibrary.org/](http://www.oecd-ilibrary.org/)
- OCDE. (2020). *Latin American Economic Outlook 2020. Digital Transformation For Building Back Better*. Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/e6e864fb-en>.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1). doi:[doi.org/10.1080/13594320500451247](https://doi.org/10.1080/13594320500451247)
- Ortiz, A. (2016). Transformación digital en la administración pública. *Uno*, 51 - 53.
- Palmer, C. (2021). Agility int he age of enterprise solutions. *Accenture*.
- Pérez Serrano, G. (1999). *Investigación cualitativa, retos e interrogantes. I Método*. México: La Muralla.
- Pérez, G. (2011). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Técnicas y análisis de datos*. Madrid, España: La Muralla.
- Piñero, M., & Rivero, M. (2012). *Investigación cualitativa: Orientaciones procedimentales*. Venezuela: UPEL-IPB.
- Pisla, A., Irimias, T., & Muntean, R. (2010). Elements for modeling change management. *Proceedings in Manufacturing Systems*.

- PMI. (10 de Octubre de 2015). *Project Management Institute*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/improve-stakeholder-management-9901>
- PMI. (2017). *Guia Practica de Agil*. PMI.
- Prieto, S. (2015). *La importancia de las personas en la gestión del cambio*. Obtenido de Recuperado de <http://blog.grupo-pya.com/la-importancia-de-las-personas-en-la-gestion-delcambio/>.
- Prosci. (2016). Prosci Change Managemnt. En *Collins, Fori*. Colorado: Prosci Learning Center Publications.
- Reichert, T. (1 de 1 de 2021). Obtenido de Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>
- Reichert, T. (01 de 01 de 2021). *Boston Consulting Group*. Obtenido de <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>
- Riasanow, T., Soto, D., Hoberg, P., & Krcmar, H. (2018). Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies. *Technical University of Munich*.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rossmann, A. (2019). Digital Maturity: Conceptualization and Measurement Model. *39th International Conference on Information Systems*, (págs. 13-16). San Francisco, California.
- Sabino, C. (1994). *El proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.
- Sánchez, A., Rojas-Ávila, A., & Giraldo, J. (2021). Cómo se construye la cultura de innovación pública en la banca de desarrollo. Una apuesta hacia la transformación cultural en Findeter. *Opera*, 53-74. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/6941/10401>
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones*. . España: McGraw-Hill.

- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generalción de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(31), 162-171. doi:10.1016/j.estger.2014.04.005
- Santisteban, S. (2021). *Transformación digital. retos y oportunidades*. Lima.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition. San Francisco.: Jossey-Bass.
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. *Quality Management Journal*, 25(2). doi:doi.org/10.1080/10686967.2018.1436355
- Sheth, A. (1 de 1 de 2021). *Bain Company*. Obtenido de <https://www.bain.com/consulting-services/digital-transformation/>
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital trnasformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1-17. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/316629795\\_How\\_Chief\\_Digital\\_Officers\\_Promote\\_the\\_Digital\\_Transformation\\_of\\_their\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/316629795_How_Chief_Digital_Officers_Promote_the_Digital_Transformation_of_their_Companies)
- Singh, R., Kumar, D., & Sagar, B. (2019). 4th International Conference on Information Systems and Computer Networks (ISCON)., (págs. 422-426). doi:10.1109/ISCON47742.2019.9036280
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic intervie*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. . Barcelona: Paidós.
- Teece, D. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8). doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x

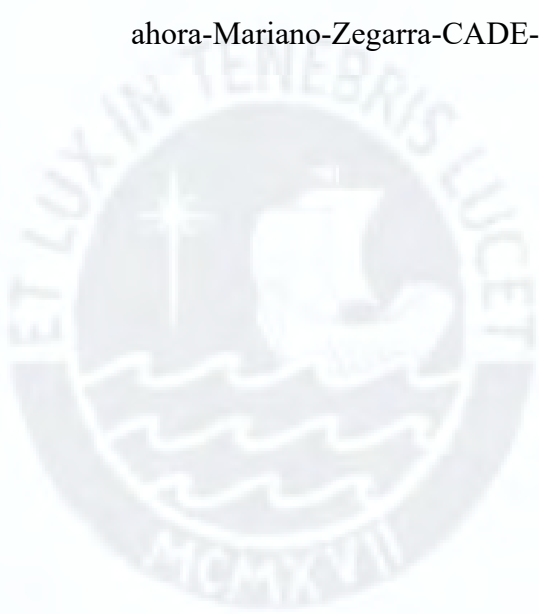
- Tineo, R. (2020). *La Cámara*. Obtenido de Se acelera la digitalización de la banca peruana: <https://lacamara.pe/se-acelera-la-digitalizacion-de-la-banca-peruana/>
- Trinidad, M., & Fernández, R. (2020). *Transformación digital en empresas chilenas*. Centro de Innovación UC. Obtenido de [http://www.centrodeinnovacion.uc.cl/assets/uploads/2020/09/reporte\\_trans\\_digital.pdf](http://www.centrodeinnovacion.uc.cl/assets/uploads/2020/09/reporte_trans_digital.pdf)
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 118-144.
- Walker, M. (2018). *Revaluación de la transformación digital: El cambio obligatorio en la cultura y los procesos*. Harvard Business Review. Obtenido de [hbr.org/hbr-analytic-services](http://hbr.org/hbr-analytic-services)
- Wallach. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 29-36.
- Warner, K., & Wager, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 326-349. doi:doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001
- Warrick, D., Milliman, J., & Ferguson, J. (2016). Construyendo culturas de alto rendimiento. *Dinámica organizacional*, vol. 45, 64-70.
- Willmott, M. B. (2017). *Digital Reinvention*. New York: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/digital%20reinvention/digital%20reinvention.ashx>.
- Woods, K. (1987). *Introduction to comparative Psychology*. Nueva York: Holt.
- World Economic Forum. (2013). *The Global Information Technology Report 2013*. Obtenido de Banco Mundial: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf)
- World Economic Forum. (2020). *Digital Transformation: Powering the Great Reset*. Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Digital\\_Transformation\\_Powering\\_the\\_Great\\_Reset\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf)

Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2017). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*. doi:10.1016/j.jsis.2017.09.001

Yin, R. (2018). *Case study research and applications*. SAGE.

Yordanova, S., & Toshkov, K. (2019). An agile methodology for managing business processes in an IT company. 3, 72-90. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/dat/bmngmt/y2019i3p72-90.html>

Zegarra, M. (2018). *La Transformación Digital es Ahora*. Lima: <https://www.ipae.pe/wp-content/uploads/2018/09/La-Transformacion-digital-es-ahora-Mariano-Zegarra-CADE-Digital.pdf>.



## Apéndices

### Apéndice A. Protocolo de guía de entrevista

#### Entrevista semi estructurada Transformación digital en el Perú

Nombre:  
Empresa:  
Tiempo en el cargo:  
Puesto:  
Fecha:

---

1. ¿Qué se entiende por transformación digital?
2. ¿Cómo llevar a cabo la transformación digital en Lima, Perú? ¿Qué haría diferente respecto a otros países?
3. ¿Cómo mides el avance o proceso de transformación digital?
4. ¿Conoce algún caso de éxito de la implementación de la transformación digital en el Lima, Perú?
5. ¿Cómo logra llegar a sus colaboradores e influenciar en ellos para que puedan ser partícipes de los planes de transformación digital?
6. ¿Qué impacto tiene la transformación digital en la organización?
7. ¿Cómo es identificada o diseñada la propuesta de valor de la transformación digital y cómo se incorpora dentro de la organización?
8. Desde la perspectiva de la gestión de personas, ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que deben tener en cuenta las organizaciones en la transición hacia la transformación digital?
9. ¿Cuáles cree que son las capacidades dinámicas que deben ser consideradas para la transformación digital en una organización? ¿Por qué?
10. En base a su experiencia, ¿Cuáles cree usted que son las dimensiones que deben ser incorporadas dentro del plan estratégico para la transformación digital en una organización?
11. Dimensiones y capacidades dinámicas

Según la investigación realizada, se han extraído dimensiones de la TD y capacidades organizacionales que una empresa debe desarrollar en su proceso de transformación digital. Coméntanos cuál es tu opinión y ordena de mayor a menor (siendo 1 el mayor) según la importancia que consideras.

ID	Capacidades Dinámicas	Orden	ID	Dimensiones	Orden
A	Capacidad de Innovación		1	Tecnología	
B	Capacidad de Transformación		2	Experiencia de cliente	
C	Excelencia Operativa		3	Procesos Operacionales	
D	Capacidad Cultural		4	Modelo de Negocio	
E	Capacidad de Gobernanza		5	Estrategia	
F	Capacidad Estratégica		6	Organización y cultura	
G	Capacidad Liderazgo				
H	Capacidad Digital				

12. ¿Cuál considera usted que es el mayor desafío de la transformación digital dentro de una organización en Lima?
13. ¿Cuáles son las recomendaciones que le daría a las organizaciones que están en el proceso de transformación digital?

## Apéndice B. Consentimiento informado

### Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado PROPUESTA DE MARCO DE TRABAJO PARA LA GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LIMA - PERU, el cual está siendo conducido por Piero Cacsire, Claudia Zevallos, Felix Bravo, William Cabrera, bajo la supervisión de los profesores de CENTRUM. Entiendo que esta participación es voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos. Me ha sido explicado que el motivo de la investigación es recopilar información PARA ELABORAR UN MARCO DE TRABAJO PARA EL PROCESO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE LIMA - PERU.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 1 hora, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas al tema. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea podrá publicarse, con/sin indicar mi nombre en ella. Se utilizará/no se utilizará grabadora durante la entrevista. La información que se recoja no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Asimismo, responderé a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.