

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Estrategias para facilitar la implementación de cambio organizacional
en una organización multinacional del sector industrial y comercial**

Cristopher Alexander Tapia Insuasti

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título de
Licenciatura en Psicología.

Quito, 21 de diciembre de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

**Estrategias para facilitar la implementación de cambio organizacional
en una organización multinacional del sector industrial y comercial**

Nombre Estudiante: Christopher Alexander Tapia

Insuasti

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo, Dra.

Quito, 21 de diciembre de 2021

©Derechos de autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Christopher Alexander Tapia Insuasti

Código: 00202994

Cédula de identidad: 1718699877

Lugar y fecha: Quito, 21 de diciembre de 2021

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

Para adaptarse a un entorno de mercado cada vez más cambiante y competitivo, las organizaciones se deben enfrentar a cambios de manera frecuente, lo que obliga a los colaboradores a tener una importante capacidad de adaptación. Para algunos, esto no es fácil, y el cambio continuo puede generar resistencia al cambio.

El presente trabajo surgió de la necesidad de una organización multinacional, industrial-comercial que implementó un plan de cambio que consiste en la centralización de procesos a través de un back office que funciona de manera regional, modificando muchos de los trabajos que se hacían localmente, a procesos automatizados y globalizados.

To better understand the problem, interviews were conducted with different employees of the company, and the main problems were determined. It was identified that the change has taken too long to be implemented, and it has not been achieved to have all the employees carry out the processes as expected. In order to meet this challenge, a literature review was conducted, and interviews were undertaken with organizational management professionals to develop a program of strategies for facilitating the implementation of change in an organization.

Este trabajo fue realizado en colaboración con Ana Lucía Donoso, Saskia Moya, Paula Calderón, Benito Nantipa y Martín Silva.

PALABRAS CLAVE: Resistencia al cambio, gestión de cambio, Kotter, Adkar, liderazgo transformacional.

ABSTRACT

In order to adapt to an increasingly changing and competitive market environment, organizations must face frequent change, which requires employees to be highly adaptable. For some, this is not easy, as continuous change can generate resistance to change.

This work resulted from the analysis of the needs of a multinational organization from the industrial and commercial sector, which implemented a change process consisting of the centralization of processes through a back office that works regionally, modifying many of the jobs that were done locally, to automated and globalized processes.

Para entender mejor el problema, se realizaron entrevistas a distintos empleados de la empresa, y se identificaron los problemas principales, donde se identificó que el cambio ha tomado demasiado tiempo en su implementación, y no se ha logrado que el total de los colaboradores realice los procesos como se espera. Para poder responder este desafío, se revisó literatura, y se realizó entrevistas a profesionales del manejo de organizaciones para realizar un programa de estrategias de facilitación de la implementación del cambio en una organización.

This paper was written in collaboration with: Ana Lucía Donoso, Saskia Moya, Paula Calderón, Benito Nantipa y Martín Silva.

KEY WORDS: Change resistance, change management, Kotter, Adkar, transformational leadership.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
REVISIÓN DE LITERATURA	9
1. Cambio Organizacional	9
1.1 Modelos de cambio	10
1.2 Modelo Clásico: Kurt Lewin	11
1.3 Modelo ADKAR	12
1.4 Pasos de cambio organizacional Kotter	19
2. Modernización organizacional	20
2.1 Transformación digital	22
2.2 Agilidad (“Agile”)	24
2.3 Automatización y outsourcing: Herramientas de eficiencia	25
3. Resistencia al cambio	28
3.1 Autodeterminación y cambio	29
3.2 Motivación y cambio	30
4. Comunicación para el cambio	33
5. Dinámica de la organización	35
6. El desafío	37
6.1 Reto 1: Duración del proceso de cambio	41
6.2 Reto 2: Tangibilizar beneficios y entender el cambio	42
6.3 Reto 3: Organizar un marco teórico	43

PROPUESTA	43
7. Recomendaciones basadas en el modelo de 8 pasos de Kotter	44
7.1 Paso 1: Crear un sentido de urgencia	44
7.2 Paso 2: Crear un equipo de aliados	45
7.3 Paso 3: Formar una visión estratégica	47
7.4 Paso 4: Alistar un ejército voluntario	48
7.5 Paso 5: Permitir la acción al deshacerse de las barreras	50
7.6 Paso 6: Generar victorias a corto plazo	52
7.7 Paso 7: Aceleración Sostenible	53
7.8 Paso 8: Institucionalizar el cambio	54
8. Modelo ADKAR	55
8.1 Conciencia - Awareness	55
8.2 Deseo - Desire	55
8.3 Conocimiento - Knowledge	57
8.4 Habilidad - Ability	58
8.5 Refuerzo - Reinforcement	59
CONCLUSIONES FINALES	60
REFLEXIÓN PERSONAL	62
REFERENCIAS	64

Revisión de literatura

Cambio Organizacional

Son muchos los estudiosos que han tratado de definir el cambio y definirlo en palabras concretas, sin embargo, no se ha llegado a un consenso. Los críticos sugieren que la mayor debilidad de la erudición sobre gestión del cambio es que el cambio es una construcción universal pero indefinida (Pettigrew, Woodman y Cameron, 2001). No obstante, la investigación alrededor del tema permite conocer las características que rodean al cambio organizacional. Por ejemplo, según Lewis (2019) el cambio es un proceso natural y muy evidente en todo tipo de organizaciones, ya sean religiosas, educativas, políticas, cívicas o empresariales. “Las organizaciones cambian siempre, todos los días y en su gran mayoría estos cambios son graduales y sin planificar” (Burke, 2017, p.28).

Los cambios son parte de la naturaleza de la humanidad, los grupos sociales tienden a cambiar y adaptarse a nuevas situaciones (Mejía, 2018). Ahí reside la importancia del cambio organizacional, la supervivencia. De acuerdo a Escudero et al., (2014) el cambio dentro de una empresa responde a la adaptación a las verdaderas necesidades que exige el contexto en el cual se encuentra inmersa la organización. Existen otras razones que reafirman el valor del cambio dentro de las organizaciones. El cambio permite obtener una oportunidad para desarrollar habilidades en los trabajadores o involucrados para que ellos formen parte del crecimiento de las oportunidades comerciales, económicas o productivas (Escudero et al., 2014). Según Marciano (2019) en el siglo actual el cambio organizacional es el principal factor cuando se habla de supervivencia temporal de una empresa. A lo largo de este siglo son muchas las empresas que no han podido adaptarse a las nuevas corrientes tecnológicas y organizacionales, quebrando en el intento.

Para completar la información sobre la importancia del cambio es necesario analizar las historias de grandes empresas que no supieron adaptarse. Nokia tiene una historia reciente de grandeza y ocaso a la vez. La empresa de telefonía tuvo, en los años 2000, un auge significativo y evidente dentro del mundo tecnológico que posteriormente no supo manejar (Milia y Serenellini, 2017). Nokia en 2007 era líder en ventas de celulares a nivel mundial, dejó la innovación digital a un lado aparte de su misión y visión. Según Bolaños y Rendón (2019), las empresas no solamente deben saber manejar su equipo y mantener un ambiente adecuado, adaptarse a las nuevas eras es un factor clave. En 2010 la tecnología celular y equipo de trabajo enfocada en celulares de Nokia fue vendida a Microsoft, esto después de que no pudieron adaptarse a las necesidades contextuales (Milia y Serenellini, 2017). Este comportamiento organizacional se puede deber a diversas situaciones, Escudero et al., (2014) postula la resistencia al cambio como un motivo del mismo. Otro ejemplo del fracaso ante la ausencia de cambio es la empresa BlackBerry. En 1988 BlackBerry se posicionaba como la empresa más innovadora cuando se hablaba de tecnología celular, sin embargo, no pensaron en la experiencia del usuario. La empresa no supo adaptar su misión a lo que la sociedad exigía: sistemas más humanizados (Farfán, 2018).

Modelos de Cambio

El mundo cambia frecuentemente con rapidez y las organizaciones también deben cambiar conforme el mundo exterior avance (Giussi et al., 2017). Aquellas organizaciones que manejan bien el cambio prosperan, mientras que las que no lo hacen se les dificulta sobrevivir (Hussain et al., 2016).

El concepto “Change Management” es una realidad en la mayoría de las organizaciones hoy en día, pero la manera en que las organizaciones gestionen el cambio, es decir, el éxito que tengan en él varía significativamente según la naturaleza del negocio y el

cambio (Cummings et al., 2016). Un punto clave en ello es qué tan claro está para las personas el proceso de cambio (Galli, 2018).

Existen diversos modelos teóricos que explican el cambio organizacional, sus razones de éxito o de fracaso. Se analizarán el modelo clásico de Kurt Lewin, el modelo ADKAR y el modelo de Kotter para el cambio organizacional.

Modelo Clásico: Kurt Lewin

Kurt Lewin propone que el cambio es una modificación de ciertas fuerzas que sostienen el comportamiento de un sistema estable (Sarayreh et al., 2013).

Kurt Lewin (1947) desarrolló uno de los modelos fundamentales para entender el cambio organizacional, modelo que hasta la actualidad sigue siendo válido. Su modelo se conoce como “*Unfreeze – Change – Refreeze*” que se refiere al proceso de cambio en tres etapas. Lewin explica el cambio organizacional utilizando la analogía de cambiar la forma de un bloque de hielo.

Figura 1

Etapas del cambio según Kurt Lewin



Nota. Adaptado de *The origins of Lewin's three-step model of change* [Fotografía], *The Journal of Applied Behavioral Science*, Sage Journals <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0021886319892685>

a. Primera etapa: Descongelar

Lewin define que la primera etapa involucra preparar a la organización para que admita que el cambio es necesario, lo que implica romper la rutina y construir una nueva manera de operar. La clave para el éxito de esta etapa es crear un mensaje convincente que demuestre que la manera actual de operar requiere un cambio.

La primera etapa de este proceso resulta ser más difícil, debido a que se reduce la manera de operar de las personas, creando desequilibrio y resistencia en los colaboradores. Al reorganizar el núcleo de la organización, inicia una crisis controlada, que puede generar motivación en buscar un nuevo equilibrio. Sin dicha motivación, el proceso no obtendrá la aceptación necesaria para efectuar el cambio deseado (Lewin, 1947).

b. Segunda etapa: Cambiar

Después de la incertidumbre creada en la primera etapa, Lewin demuestra que en esta fase los colaboradores empiezan a resolver tal incertidumbre y buscan adaptarse al cambio en pro de buscar nuevas maneras de operar.

Es importante recalcar que la transición entre la primera y segunda etapa no es repentina, ni rápida. Los colaboradores toman tiempo en adoptar el nuevo cambio y participar en él. Para aceptar el cambio, los colaboradores deben entender qué tanto este les beneficiará, no todos se alinearán al cambio, si solo se muestra necesario y beneficioso para la empresa (Lewin, 1947).

c. Tercera etapa: Volver a congelar

Una vez adaptado el cambio deseado, las organizaciones deben nuevamente congelarse. Esta etapa debe conseguir que el cambio sea institucionalizado en la organización, es decir, que el cambio sea aplicado de manera adecuada y eficiente en la cotidianidad de los colaboradores y sus actividades (Lewin, 1947).

Esta etapa es fundamental según Lewin, pues de no ser aplicada los colaboradores se estacarían en una etapa de transición, la cual genera inestabilidad en cómo realizar sus actividades y aplicar el cambio. Como parte del proceso, se debe celebrar el éxito del cambio, esto ayudará a los colaboradores a encontrar un cierre.

Modelo ADKAR

La colaboración por parte de los trabajadores es esencial para que se dé cualquier cambio. El acrónimo ADKAR según Drake (2020) significa:

- Awareness: Despertar conciencia de la necesidad de un cambio.
- Desire: Desear apoyar y participar de dicho cambio.
- Knowledge: Saber cómo ayudar a cambiar.
- Ability: Capacidades requeridas para implementar habilidades y comportamientos
- Reinforcement: Reforzar este cambio y sostenerlo

a. Awareness

Es el primer elemento de este modelo y se logra cuando una persona entiende y es consciente de la necesidad del cambio. Sin embargo, no a todos les llega esta idea o no lo aceptan, por lo cual las campañas de concientización son importantes. Dentro de estas campañas, el objetivo es esclarecer cualquier duda y satisfacer la necesidad de información (Hiatt, 2006). El primer indicio de cambio es cuando las personas buscan información acerca de esta transición y la forma en que la adquieren es por medio de preguntas tales como:

1. ¿Por qué está sucediendo ahora?
2. ¿Este cambio es necesario?

3. ¿Qué está mal con lo que hacemos?
4. ¿Qué ocurrirá si no aplico a este cambio?

Las organizaciones que poseen un alto control sobre las acciones, funciones y elecciones de sus colaboradores, no sufren o no tienen contratiempos para el cambio (Hiatt, 2006).

Existen factores influyentes por lo cual a las personas se les dificulta tener esta consciencia de cambio:

Factor 1: Cómo la persona ve el estado actual.

Los colaboradores por lo general favorecen de fuerte manera el status quo, debido a la experiencia, energía y tiempo entregados en el antiguo modelo, por lo cual no ven al cambio como algo urgente o necesario. Sin embargo, otras personas se oponen a este estatus quo. No todos los individuos están satisfechos con el estado actual de la organización (Hiatt, 2006).

Factor 2: Cómo la persona percibe los problemas.

Se sabe que las personas que tienen más capacidad de adaptarse son las más conscientes de las amenazas internas. No todos logran identificar estas amenazas o problemas, debido al hecho de que cada individuo tiene una forma única de procesar la información y resolver problemas. Por ende, incluso si se desea abordar o comunicar de manera general y extensa el cambio no todos van a captar de forma adecuada la idea, lo cual provocará el disgusto, miedo, entre otros a este proceso (Hiatt, 2006).

Factor 3: Credibilidad del remitente.

La credibilidad del remitente es importante, debido a que impacta de manera directa la consciencia del colaborador, y depende del nivel de confianza y respeto que se merece el

emisor, por lo cual se espera que el que comunique el mensaje sea el supervisor directo (Hiatt, 2006).

Factor 4: Circulación de información falsa y rumores.

Esto se da principalmente cuando los gerentes de las organización han ocultado información sobre el cambio a sus empleados. Esto conlleva a que los mismos empleados especulen y creen rumores de cambio, extendiendo a toda la organización. Como resultado se estropea la gestión del cambio, creando barreras para la conciencia del mismo (Hiatt, 2006).

Factor 5: Cuestionabilidad de las razones del cambio.

El último factor se refiere a la cuestionabilidad que tienen las personas al momento de efectuar el cambio. Se puede dar ya sea por razones externas como el medio ambiente, política, competencia, económica o crisis financiera. También se dan por razones internas, las cuales son más observables por los colaboradores. Ej: Rotación de personal, de actividades o bancarrota. Las personas notan los cambios y comienzan a cuestionarse de cuán válido o positivo sea este y comenzaran hacer debates. Si las razones son discutibles entonces se requerirá más tiempo para crear conciencia de cambio. (Hiatt, 2006).

Desire:

En este elemento se representa la motivación, apoyo y participación en el cambio. Crear este deseo representa un reto para los gerentes, debido al limitado control que tienen estos sobre las elecciones de las personas. Un error común que se comete por parte de los gerentes es asumir que una vez que se ha creado conciencia sobre esta necesidad de cambio también se ha creado deseo (Hiatt, 2006). Es importante tener en cuenta los siguiente factores:

Factor 1: Naturaleza de cambio.

En este proceso se determina si este cambio representa una amenaza o oportunidad. También se determina si este cambio se implementará a todos o simplemente a ciertas personas o grupos. Si los colaboradores sienten que hay cierta desigualdad de opiniones acerca de este proceso van a presentar resistencia (Hiatt, 2006).

Factor 2: Contexto organizacional.

Este factor significa el cómo los colaboradores o grupos ven el cambio aplicado a su ambiente de trabajo. Esta valoración o evaluación diferirá de cada persona. También se evalúa la cultura e historia de la organización y dichas fuerzas no deben ser un impedimento para el proceso de cambio, al contrario debe ser un apoyo para este deseo (Hiatt, 2006).

Factor 3: Situación personal del colaborador.

La situación personal del colaborador influye enormemente en el deseo de cambiar, aspectos como la movilización, problemas familiares, seguridad financiera, edad, salud, educación y el propio entorno de trabajo. La situación personal de cada individuo es crucial en la toma de decisión relacionada al cambio (Hiatt, 2006).

Factor 4: Motivación intrínseca.

Son atributos inherentes, y significan desde lo más simple como el ayudar a otros a lo más complejo como mejorar nuestro mundo o situación personal. Estos motivadores difieren en cada persona, ya que unos buscan respeto, otros poder, otros ganancias monetarias o seguridad laboral y financiera. Los motivadores intrínsecos no solo se basan en cosas que valoramos, también dependen de las creencias. Creer que el cambio va a ser positivo y no una

carga es un motivador a desear el cambio; tener esta creencia de que el cambio es bueno nos da una probabilidad de obtener un resultado deseado (Hiatt, 2006).

Knowledge:

El tercer elemento de este modelo representa el cómo se va a implementar el cambio.

Se deriva en tres procesos:

1. Entrenamiento: Entrenar habilidades y actitudes necesarias para el cambio.
2. Informar detalladamente: Cómo usar y gestionar los nuevos sistemas, herramientas y procesos.
3. Entendimiento: Entender las nuevas responsabilidades y roles que están asociadas al cambio.

Cuando una persona está consciente del cambio y tiene el deseo de ser parte del mismo, puede continuar con el lineamiento de formación y capacitación. Sin embargo, como en todo elemento visto hasta ahora, hay factores que influyen en el logro conocimiento del modelo ADKAR (Hiatt, 2006).

Factor 1: Conocimiento actual del colaborador.

Para que los cambios se logren es importante que el colaborador tenga un conocimiento previo. Existirá un impacto, puede ser negativo o positivo, eso dependerá de la brecha entre el nivel actual de conocimiento de la persona frente al nivel esperado. La probabilidad de éxito dependerá mayormente de las personas, de su conocimiento actual y su capacidad de adquirir uno nuevo (Hiatt, 2006).

Factor 2: Capacidad del colaborador de adquirir conocimiento.

La capacidad de aprender de una persona es distinta de otra, no existen homogeneidades. A algunas personas les será fácil aprender algo nuevo, mientras que a otras

se les hará difícil. Dentro del aprendizaje puede haber conceptos, habilidades, técnicas y procesos (Hiatt, 2006).

Factor 3: Recursos para la educación y capacitación.

El tercer factor que influye en el conocimiento es el uso de recursos. Es la disponibilidad que la organización tiene de entregar material complementario, libros, equipos, sistemas e instalaciones para su estudio. Esta capacidad varía de empresa a empresa y dependerá de su situación financiera, sus recursos y de cuántos fondos está dispuesta a entregar (Hiatt, 2006).

Factor 4: El acceso al conocimiento.

El último factor que influye en el conocimiento es la dificultad de acceso al mismo. En distintas partes del mundo la educación es limitada o baja en calidad, también el difícil o nulo acceso a internet influye en la adquisición del conocimiento. Existen casos en que la información aún no está disponible (Hiatt, 2006).

Ability:

El cuarto elemento del modelo ADKAR representa la capacidad del colaborador de implementar y lograr un desempeño deseado. A menudo resulta insuficiente solo adquirir conocimiento y es normal que algunos empleados no logren nunca desarrollar habilidades requeridas para el cambio (Hiatt, 2006).

Por ello el colaborador necesitará tiempo para desarrollar sus nuevas habilidades y comportamientos. Dentro de este desarrollo el colaborador necesitará entrenamiento y apoyo continuo (Hiatt y Creasey, 2003).

Reinforcement:

El refuerzo es el quinto y último elemento del modelo de cambio ADKAR. El refuerzo contiene factores tanto externos como internos y estos sirven para mantener el cambio. De modo externo tenemos las acciones de otros como el reconocimiento, celebraciones y recompensas, mientras que internamente está la satisfacción de la persona por lograr objetivos vinculados a la realización del cambio (Prosci, 2018).

Según Prosci (2018), existen tres propósitos para un refuerzo efectivo:

1. Sostener el cambio para evitar que las personas vuelvan a realizar las viejas formas de trabajo.
2. Crear impulso durante el proceso en estado actual como en el estado futuro.
3. Crear una historia que fomente el éxito y el cambio sostenido, de esta forma se aumenta la habilidad para los cambios que a futuro se puedan dar.

Pasos de cambio organizacional de Kotter

Existen procesos de cambio constantes dentro de las organizaciones y se deben tener en cuenta ejemplos de cambios que fallaron y/o cambios que se quedaron a la mitad del proceso, a la vez se debe establecer las fases por las cuales un proceso de cambio debe pasar para resultar exitoso (Kotter, 1996). Los pasos que propone Kotter (1996) son:

- 1. Establecer un sentido de urgencia** examinando las realidades competitivas y del mercado para poder identificar crisis potenciales y oportunidades importantes.
- 2. Formar una poderosa coalición rectora** o un grupo con suficiente poder, confianza e incentivo al cambio para poder liderar un correcto proceso de cambio.
- 3. Crear una Visión** para desarrollar estrategias y ayudar a dirigir el esfuerzo de cambio.

4. **Se debe comunicar la Visión**, estrategias y enseñar los nuevos comportamientos a implementar junto con la coalición rectora a través de todos los medios de comunicación posibles.
5. **Empoderar a otros para que actúen de acuerdo con la Visión** y permitir un cambio de estructuras y/o sistemas para poder deshacerse de los obstáculos para cambiar, y fomentar la toma de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales.
6. **Planificación y creación de ganancias a corto plazo:** permite la creación de mejoras de rendimiento para lograr reconocer y recompensar a los empleados involucrados.
7. **Consolidar mejoras y producir aún más cambios:** estos ayudan a revitalizar el proceso junto con nuevos proyectos e ideas. Se recomienda también la implementación de agentes de cambio para un correcto proceso de cambio de sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión.
8. **Institucionalización de nuevos enfoques**, junto con el nuevo desarrollo de medios para asegurar la generación de nuevos comportamientos en los diferentes agentes de cambio.

Modernización organizacional

Según León y Horita (2021) las organizaciones necesitan un cambio en su gestión tecnológica, y esta modernización permite a las empresas añadir un nuevo valor para los clientes, por medio de los servicios digitales que ésta les provee.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) son necesarias para el cambio, ya que no solo benefician o crean nuevas oportunidades de crecimiento de comercio en un país, sino que en un contexto organizacional son esenciales para el éxito del sector empresarial (Hettiarachchi, 2018). Para Ferrer Dávalos (2021), las TIC son factores que

influyen en la estructura y desarrollo de una organización. No obstante, es necesario saber en un amplio espectro cómo operan estas tecnologías. La adquisición de las TIC logra un estado de fusión del mundo físico con el virtual, esto crea una producción de espacios ciber físicos, es decir, la vinculación de dispositivos mecánicos y componentes electrónicos, enlazados por una red (Fonseca, 2018).

No obstante, no es suficiente con solo adquirir los últimos dispositivos o softwares, es importante establecer una metodología y aprendizaje para la implementación de estos procesos. A continuación, Canedo et al., (2019) presenta una propuesta en metodología para la implementación de procesos TIC.

Tabla 1

Metodologías para la implementación de las TIC

<i>No.</i>	<i>Metodología (fases)</i>
1	conocer los kits
2	definir el grupo de trabajo
3	realizar un diagnóstico de la empresa
4	definir los procesos a implementar
5	elaborar los procesos y artefactos
6	homologar los artefactos
7	documentar las lecciones aprendidas
8	implementar mejoras en los kit

Nota. En esta tabla se muestran los tipos de metodologías con su respectivo orden, para implementar las tecnologías de información y comunicación (TIC) a nivel organizacional.

En la implementación de las TIC en empresas, Henriette et al., (2016) sugieren tres opciones. La primera es el uso de programas pilotos; son útiles debido a su baja escala, menor riesgo y porque proveen resultados rápidos en la dinámica de cambio. La segunda, es la coinnovación, colaboración con otras empresas para minimizar riesgos y gastos financieros. Por último, la innovación abierta, adquirir servicios externos o Crowdsourcing para así sumar un abanico de beneficios y opciones más grande de expertos y ganar notoriedad en los mercados.

Añaden también Lemmetty y Collin (2020), que el aprendizaje dentro del trabajo es algo fundamental y debe ser autodirigido, debido a que forma parte importante del mismo y la responsabilidad de aprender debe ser esparcida a todos los grupos e individuos. Cuando se implementan TICs, el aprendizaje autodirigido es esencial, y se considera un proceso psicológico en que intencionalmente las personas buscan adquirir conocimientos para resolver problemas, mediante los recursos de plataformas de aprendizaje online (Geng et al., 2019).

No obstante, toda transformación trae consigo retos y dilemas. Por ejemplo, el dilema de dar prioridad a las operaciones que actualmente gestiona la organización en base a la tecnología o enfocarse únicamente en el cliente y en sus necesidades. Ambas pueden ser incompatibles: enfocarse solo en la eficiencia puede reducir la satisfacción y lealtad del cliente (Heavin y Power, 2018). Otro dilema presente es la falta de apoyo y colaboración de los empleados. Durante la implementación y establecimiento de las TIC, puede existir una falta de aceptación y conciencia de la necesidad de introducir un nuevo cambio o proceso (Latif et al., 2010). También puede ser necesario modificar la estructura organizativa acorde a la gestión empresarial digital actual, cambiar habilidades claves y los estilos de liderazgo por parte de los gerentes (Boneva, 2018).

Transformación digital

La modernización organizacional trae consigo varios cambios, uno de los más importantes es el avance de la tecnología en las organizaciones y su transformación hacia el mundo digital según el entorno y competencia avance. La transformación digital se define como un proceso que se basa en utilizar la tecnología digital para crear nuevos procesos de negocio, servicios comerciales y cultura organizacional; también modifica los procesos ya existentes de manera que estos puedan ser más automatizados (Ebert y Duarte, 2018). Es decir, se trata de utilizar la tecnología para evolucionar continuamente (Vial, 2019). Es un proceso eficiente y necesario que garantiza los cambios buscados en la organización (Schwertner, 2017). Para adaptarse, es importante que las organizaciones cambien la manera en la que operan y estén dispuestas a ajustarse a un cambio cultural, a replantear su status quo (Matt et al., 2015).

Por otro lado, Fonseca (2018) define la Transformación Digital como la Industria 4.0, denominada también como la cuarta Revolución Industrial, aquella que se basa en la digitalización de la fabricación de productos o servicios, su principal objetivo es mejorar las empresas, sus procesos y condición competitiva. Esta transformación implica dar un paso de la parte analógica a la digital (Schallmo y Williams, 2018).

Existen cambios digitales que han sido implementados por organizaciones en transformación digital, que tienen como fin modificar su cultura y, por supuesto, transformar el funcionamiento de la organización, tales como: computación en la nube (almacenamiento en la red), internet de las cosas (red de dispositivos inteligentes), big data y análisis de datos (volumen de datos comerciales) y tecnología móvil (plataformas basadas en teléfonos inteligentes) (Schwertner, 2017). El cambio de reinención digital se determina en gran parte por la capacidad de poseer una clara estrategia avalada y apoyada por líderes que impulsan la capacidad de cambiar constantemente e inventar nuevos cambios (Damm, 2017).

El objetivo principal de la transformación digital es mejorar cualquier proceso vigente (Ardolino et al., 2018). La transformación digital ayuda a la organización a mantenerse actualizada en cuanto a las demandas por parte de los clientes, por ende, sobrevivir establemente tanto en la parte económica, como permanecer a la altura de su competencia (Hoberg et al., 2017).

Las organizaciones en proceso de transformación digital han presenciado una serie de beneficios, como: tiempos más cortos en los procesos de operaciones, más rápida entrega en los productos y servicios, comercialización más eficaz y una mejor calidad y personalización de los productos y servicios (Fonseca, 2018). También, la transformación digital brinda oportunidades sostenibles para la organización, como reducir costos al ahorrar tiempo en procesos (Borangiu et al., 2019), mejora de eficacia y productividad de las operaciones (Ismail et al., 2017), rápida respuesta ante cambios de demanda en el mercado (Nagy et al., 2018), mejora de la integración y colaboración interna al facilitar la comunicación (Jacobs et al., 2016), generación de nuevas oportunidades de negocio y fuentes de ingreso (Yucel, 2018).

Existe evidencia de que la Industria 4.0 y la digitalización pueden mejorar el desempeño y la cultura organizacional a través de crecer e innovar el conocimiento de cómo tomar acción sobre el desarrollo sostenible de la organización. Si la organización actúa de manera sostenible y toma en cuenta su ambiente y entorno laboral, logrará ser más próspera (Palacká et al., 2021). La transformación digital implementada de manera adecuada, puede mejorar significativamente el funcionamiento de la organización y la experiencia de los clientes a través de los puntos de contacto con los mismos (Nambisan et al., 2019).

Agilidad (“Agile”)

Debido a los complejos desafíos que enfrentan en un mundo dinámico e incierto, las organizaciones de hoy deben desarrollar su agilidad para hacer frente con éxito al cambio

(Alberts, 2011). Al anticiparse a los cambios incluso a las tendencias preocupantes que puedan afectar a la organización, pueden convertirse en oportunidades (Setili, 2014). El fin de anticiparse es poder diseñar estrategias para maximizar el aprendizaje y gestionar el riesgo, generando alternativas para la toma de decisiones rápidas, basadas en hechos (Setili, 2014).

La Agilidad Organizacional, es la habilidad de respuesta predeterminada de la organización, con el objetivo de generar un comportamiento eficiente a través de la capacidad para la innovación y aprendizaje, en condiciones de entornos no favorables y complejos (Felipe et al., 2017). La agilidad en la organización está relacionada con la capacidad para identificar los procesos de cambio en el medio ambiente y la respuesta rápida y eficiente a través de procesos de reconfiguración de los recursos internos (Žitkienė y Deksnys, 2018). También la agilidad organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para dirigir operaciones internas y hacer frente al entorno comercial cambiante, de manera rápida e innovadora de modo que los cambios propuestos sean oportunidades para desarrollarse y prosperar (Overby et al., 2006). Las transformaciones ágiles permiten a las empresas llevar a cabo iniciativas de transformación digital, las organizaciones están más capacitadas para tomar decisiones basadas en el valor durante todo el ciclo de vida del desarrollo de un producto (Terri, 2019).

Ahora la agilidad es reconocida dentro de las empresas exitosas basadas en tecnología como Google, Tesla y Amazon, ya que han dominado la agilidad dentro de sus prácticas comerciales centrales, pero las empresas de cualquier sector pueden, y deben, aprender a detectar nuevas oportunidades y tomar las decisiones correctas sobre en qué invertir, qué cambiar y qué abandonar (Mueller, 2010). La fusión de la tecnología con la agilidad sirve para obtener ideas de sus clientes más exigentes con visión de futuro y fuera de su industria; es necesario interactuar, observar y mezclarse con los clientes, para identificar las oportunidades creadas por sus demandas cambiantes (Setili, 2014).

Automatización y Outsourcing: Herramientas de Eficiencia

Uno de los sistemas utilizados por las empresas para mantenerse en el mercado, es diferenciarse del resto realizando proyectos especializados, donde los empleados se limitan a hacer el trabajo de su expertise, y brindan al consumidor un producto único (Johansson, 2014).

La especialización consiste en la concentración de una compañía en producir únicamente actividades específicas, donde cada empleado se enfoca en su área de conocimiento técnico para desarrollar con mayor eficiencia un producto o servicio que se distingue de la competencia (Malone et al., 2011). Al delegar a cada persona una tarea en la que es experta, y eliminar las actividades que no necesariamente domina, se obtienen resultados de mejor calidad, en menor tiempo y a menor costo (Elhousy et al., 2020). Esto implica que cada empleado haga su trabajo técnico, y entregar el resto de tareas a otros empleados que de igual manera están altamente capacitados para el trabajo delegado. Las compañías pueden distribuir el trabajo específico por áreas, trabajando con otras empresas, o automatizando ciertos procesos (Malone et al., 2011). Hay compañías que se enfocan en desarrollar únicamente un producto o servicio, y así concentrar todos sus recursos en producir algo que les diferencie y les haga competitivas en el mercado (Mohammed Alzhrani, 2020), y otras que, debido a su tamaño, pueden abrir áreas especializadas dentro de la misma empresa (Attaran et al., 2019). Por lo mismo, muchas empresas han recurrido a la automatización de tareas, como también al outsourcing; dos métodos que aumentan su competitividad, al enfocarse en las actividades esenciales y necesarias para su empresa, delegando las actividades secundarias (Elhoushy et al., 2020).

La automatización es la utilización de la tecnología y de procesos digitales para minimizar la intervención humana, y de esa manera reducir el tiempo y recursos que los empleados utilizan para realizar tareas repetitivas, o simples (Aghion et al., 2020). La

mayoría de empresas actualmente se manejan a través de un sistema híbrido, donde ejecutan muchos procesos de manera digital, apoyándose en la tecnología para que los mismos sean automáticos y consuman menos tiempo a los empleados (de Lucas et al., 2021). En el 2017, la consultora Vason Bourne, realizó una encuesta a 500 empleados de varias organizaciones, donde se reportó que el 90% de las personas encuestadas realizan trabajos repetitivos que podrían ser fácilmente automatizados. Incluso se ha afirmado que al menos un tercio de las actividades realizadas actualmente en el 60% de los trabajos, podrían ser automatizadas, lo que cambiaría las dinámicas de trabajo y la función de los trabajadores en las empresas (Manyika et al., 2017). Con el constante incremento de la intervención tecnológica e incluso de la inteligencia artificial, muchos trabajos serán redefinidos, y la gente se tendrá que adaptar a distintas prácticas y tareas a las realizadas tradicionalmente (de Lucas et al., 2021).

En cuanto al outsourcing, se refiere a delegar una parte de las actividades de una organización a un tercero (Elhoushy et al., 2020). Sirve como una estrategia para que las empresas puedan enfocarse en su producto y en sus actividades principales, asegurándose que las actividades secundarias, que son fundamentales para el funcionamiento adecuado de la empresa, sean realizadas con precisión. Esto se puede hacer contratando a una empresa externa, que no está relacionada con la empresa, para aprovechar la especialización y conocimientos específicos que puede brindar esa compañía (Grossman, 2018). A pesar de que el outsourcing es un método utilizado por la mayoría de compañías de mediano y gran tamaño, puede presentar algunos problemas al hacerlo sin una estrategia adecuada. Este funciona únicamente cuando se ha identificado adecuadamente el problema, y se ha decidido que otra empresa estará mejor capacitada para manejar el mismo, con menores recursos (Elhoushy et al., 2020).

Hay algunas compañías, que debido a su tamaño y capacidad económica, tienen la oportunidad de asignar un área dentro de su misma empresa para realizar las actividades

secundarias, que normalmente son delegadas a las empresas externas. Se denomina *internal outsourcing* o *insourcing* a la tercerización interna, que es aplicada especialmente en empresas grandes o multinacionales, donde se delega a un área centralizada y especializada para que realice únicamente las actividades designadas (Mohammed Alzhrani, 2020). De esta manera, pueden mantener la cultura y los objetivos de la empresa en todas las actividades que hacen, y logran crear el producto que ellos desean de una manera más acorde a su estilo de trabajo. Por ejemplo, si una compañía realiza el *outsourcing* de recursos humanos, o de IT, puede haber problemas de comunicación, de enfoque organizacional, o conflictos de interés, que pueden interferir con lo que la compañía busca (Ödölingm y Täfvander, 2017).

Resistencia al cambio

La resistencia está indirectamente influenciada por cuatro factores principales: relación empleado-gerencia, rasgos de personalidad, participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y seguridad laboral (Amarantou et al., 2018). La resistencia al cambio o renuencia a actuar en una entidad, se puede manifestar en la falta de respuesta al cambio del individuo, también en el desgano manifestado en la falta de flexibilidad y adaptabilidad (Setili, 2014).

Para hacer frente a la resistencia al cambio se debe identificar quiénes se oponen, qué individuos y grupos tienen el mayor potencial para frustrar un cambio positivo (Shimoni, 2017). A pesar de lo mucho que se puede preparar a un equipo para el cambio, indudablemente habrá personas que no estén de acuerdo (Shimoni, 2017). La mayoría de los esfuerzos de cambio fracasan debido a la resistencia interna, por ello para combatir este problema, los líderes deben comprender e involucrar a su oposición (Kotter, 1995).

El concepto de resistencia al cambio está relacionado con la teoría del control, por ello la resistencia es una variable importante que debe definirse y medirse operativamente (Setili, 2014). Una herramienta para poder hacer frente a la resistencia al cambio es la

retroalimentación ya que proporciona a las entidades información sobre los cambios en las circunstancias que, cuando se reconocen y comprenden adecuadamente, pueden ser utilizadas por la organización para modificar su comportamiento de manera apropiada en respuesta a estos cambios (Alberts, 2011).

Aunque cada problema debe abordarse de manera diferente, hay algunas reglas clave a seguir, al interactuar con resistencias: olvidarse de la eficiencia, concentrarse en escuchar y ser abierto a cambios (Kotter, 1995).

Autodeterminación y cambio

Al momento de tomar decisiones o manejar su vida una persona quiere ser quien decide qué, cuándo y cómo hacer (Adams et al., 2017). La persona desea decidir por sí misma cómo manejar las acciones y el tiempo, quiere que su conducta se vincule a sus intereses, deseos, anhelos y preferencias (Flannery, 2017). La persona anhela libertad de establecer sus propios logros y decidir, es decir, necesita autonomía (Shogren et al., 2017).

La autonomía es aquella necesidad de percibir autodeterminación en el inicio y regulación de una conducta (Lou et al., 2018). La conducta es autodeterminada o autónoma cuando los anhelos o preferencias orientan el proceso de la toma de decisión sobre participar o no en alguna actividad (Hagger et al., 2020). Deja de existir la autodeterminación cuando ciertas fuerzas exteriores retiran la libertad de elección mencionada anteriormente e imponen comportarse, pensar o sentir de ciertas maneras (Deci et al., 2017).

Reeve (2010), propone que hay 3 cualidades experienciales que definen la experiencia subjetiva de autonomía: elección percibida, volición y locus percibido de causalidad.

El locus percibido de causalidad (PLOC) indica la medida en que los individuos perciben sus acciones como resultado de motivos internos o externos (Sánchez de Miguel et al., 2017). Es decir, el PLOC manifiesta un continuo bipolar, mismo que va desde lo interno

a lo externo. El continuo revela la percepción de una persona sobre que una conducta llega a darse por una fuente interna o de una fuente ambiental (externa). Por ejemplo, una persona puede leer un libro por dos razones: por un agente motivacional interno (interés propio, intriga, valor) o por un agente motivacional ambiental (por un examen en la universidad) (Reeve, 2010).

Algunas personas prefieren utilizar otros términos, como “**origen y peón**” para definir la diferencia entre una conducta proveniente de algo interno o externo. El origen se refiere a la propia conducta intencional. Mientras que, el peón manifiesta la metáfora sobre el juego de ajedrez, la experiencia que una persona siente cuando existe control o gobernación por un agente externo (Reeve, 2010). Las personas que experimentan su comportamiento motivado de manera autónoma, tienden a persistir más en comportamientos, y percibir resultados positivos (Hagger et al., 2020).

Motivación y Cambio

El desarrollo de la motivación individual es crucial para retener el talento y maximizar el desempeño de los trabajadores, ya que la misma afectará directamente su eficiencia (Pang y Lu, 2018). Es esencial utilizar estrategias concentradas en la motivación de los empleados, ya que la misma es un factor determinante del buen o mal desempeño de cualquier organización empresarial (Marroquín y Saucedo, 2011). Pueden existir varios motivadores, sean intrínsecos o extrínsecos.

La motivación intrínseca se refiere a los factores no tangibles que impulsan a hacer algo por el simple hecho de la satisfacción que se obtiene, a diferencia de la extrínseca que necesitan de premios “tangibles” (Ryan y Deci, 2000). La motivación intrínseca en el ámbito laboral permite que los empleados cumplan sus funciones de manera eficaz guiados por el sentimiento de satisfacción que provoca los éxitos de la empresa (Moncayo y Ramírez,

2021). Existen distintos métodos de generar esta motivación y mucho más allá, de mantenerla. El compromiso organizacional, la comunicación efectiva de la misión y visión así como un liderazgo determinante son elementos imprescindibles en las organizaciones que deseen motivar a sus empleados, sin ofrecer ningún incentivo (Bello y Bustamente, 2019).

El compromiso organizacional, es la capacidad que tienen los empleados de una empresa para sentir responsabilidad profunda sobre el rol que están cumpliendo (Hernández et al., 2018). El compromiso de cada miembro de una organización se debe trabajar desde el inicio de su cargo con capacitaciones, reuniones informativas y designación de objetivos de distintos niveles de complejidad (Soberanes, 2009). Es importante, para la satisfacción y compromiso de la persona, saber que su trabajo tiene un impacto positivo y significativo dentro de las actividades a las que se dedica (Salazar, 2018). A manera de ejemplo, Díaz., et al (2006), nos explica cómo el trabajo sobre el compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa mexicana impacta en su nivel de apego con la organización. En los resultados se evidencia que el compromiso organizacional provoca en los empleados sentimientos de lealtad y continuidad, sin esperar beneficios extrínsecos (Díaz., et al 2006).

Los líderes juegan un rol esencial en las organizaciones, ya que el liderazgo transformacional cumple la función de motivar a los miembros a actuar en base a la innovación y creación de nuevas ideas para la empresa (Torres y Riaga, 2006). Esta innovación permitirá tener, en todos los empleados, un sentimiento de identidad sobre potenciales proyectos. Este sentimiento motivará sin ofrecer ningún incentivo a los integrantes de la organización (Godoy y Bresó, 2013). El liderazgo también motiva a los miembros de una empresa a creer en los objetivos de la misma, dice Almirón (2015). La misión y visión de cada organización es fundamental para el presente y futuro, gracias a estos conceptos todos los miembros de una empresa pueden divisar qué futuro les depara continuar en ese rol. La motivación intrínseca surge precisamente en ese momento, cuando la persona

sabe que sus objetivos se alinean con los de la empresa (Godoy y Bresó, 2013). Es por ello que se puede afirmar que un liderazgo impactante y con una proyección a futuro (visión) tiene un efecto directo en la manera de desenvolverse de los empleados. La manera en la que se comunican estos dos conceptos afecta de manera directa en la motivación del empleado de la compañía (Paz, 2012).

Por el otro lado, la motivación extrínseca es aquel impulso exterior que se le brinda a los empleados, ya sea a través de la compensación, los ascensos, el reconocimiento público, y el trabajo en equipo, que tienen un impacto significativo en el desempeño de los empleados (Mulyani, Sari y Sari 2019). La compensación incluye cualquier tipo de paga, como también los beneficios que gana un empleado, que puede estar directamente relacionados con el trabajo, como también los que se otorgan a todos los empleados, indistintamente del desempeño (Crane, Michenaud, y Weston, 2016). Las compensaciones directas premian a los trabajadores por su rendimiento individual, mientras que las indirectas, como beneficios de salud, alimentación, o gimnasio, refuerzan la lealtad hacia la empresa, y ayudan a retener el talento dentro de una organización (Locke y Schattke, 2019).

Ahora bien, la motivación es un elemento crucial del cambio organizacional. Cuando una persona siente que su trabajo es valorado, sus roles son elementales para el funcionamiento de la empresa y se identifica con los valores de la empresa es más probable que se “sume” al cambio (Parent y Lovelace, 2015). Las personas que no buscan una recompensa extrínseca, tal como dinero o un ascenso en el puesto, suelen no preocuparse por los cambios que proponen las empresas (Anitha, 2014). Esto influye de manera importante sobre los resultados del cambio organizacional puesto que, “el cambio solo puede gestionarse con éxito en la medida en que los empleados adopten nuevos procesos y formas de trabajo cambiando su forma de pensar, sentir y comportarse” (Albrecht et al., 2020). Es decir, que el nivel de identificación del empleado con la misión, valores y cultura organizacional de la

empresa definirá el rumbo del cambio que se pretende lograr. Van den Heuvel et al., (2020), proporciona una perspectiva de los beneficios del *change engagement* en la empresa, un equipo de trabajo comprometido se involucra directamente en el cambio y tanto sus actitudes como su rol se adaptarán.

Comunicación para el cambio

La comunicación puede ayudar a posicionar a la organización en un lugar estratégico del comercio global con éxito y eficiencia en este mundo cambiante y competitivo (Hart-Rawung y Li, 2008). El flujo de la comunicación en una organización debe ser continua y eficiente para favorecer la productividad dentro de su sistema, para poder aportar con el proceso de formación e innovación de la empresa (Abad et al., 2020; Peña et al., 2017), pero es uno de los procesos menos estudiados y analizados dentro de las organizaciones (Sharma, et al., 2016). Se debe conocer el flujo de la información, los canales, conocer si se receptaron correctamente los mensajes, las relaciones interpersonales entre los administrativos y empleados, etc (Mikola y Väkeväinen, 2016). La comunicación interna forma parte de la base de la creación de un buen clima laboral junto con una buena administración y organización con ayuda de los mismos empleados dentro de la empresa (Mat Tazin y Yaakop, 2018).

Durante un cambio se busca realizar un proceso de comunicación participativa, procurando crear espacios donde los colaboradores de la organización se sientan escuchados y tengan la facilidad de brindar ideas para que el nuevo proceso se optimice (Josefsson y Pálmarsdóttir, 2021). Se pueden encontrar necesidades que pueden afectar a futuro a la sostenibilidad del proceso, en esta primera fase de comunicación se busca comenzar a mejorar varios aspectos importantes como el flujo de información, relaciones interpersonales, y la relación entre los trabajadores y la dirección (Oyarvide et al., 2017).

Además, como parte fundamental de la comunicación organizacional se debe considerar el rol del trabajador, participación y compromiso de cada persona en los nuevos procesos (Mat Tazin y Yaakop, 2018). El uso de las redes sociales como una estrategia de fácil medio de comunicación dentro de la organización ayuda a mantener conexiones directas entre los administrativos y empleados (Mikola y Väkeväinen, 2016).

Algunas causas que limitan un cambio suelen ser la falta de claridad de los límites y requerimientos entre habilidades profesionales y condiciones modernas, además se suelen utilizar diseños de cambio multifuncionales que buscan abarcar el mayor número de empleados, pero no se enfocan en las poblaciones específicas (Akhmetshin et al., 2018). Es usual encontrar este tipo de limitantes, ya que los líderes organizacionales se apresuran a realizar un programa de cambio y asumen que pueden usar la influencia directa para impulsar el cambio (Odor, 2018). Algunas de las estrategias que se pueden utilizar para mejorar la comunicación interna durante un cambio son:

- **Improvisación.-** Talleres de improvisación junto con estrategias de diseño de mensajes que ayuden a comunicar temas complejos de "formas claras, vívidas y atractivas" (Colle et al., 2021).
- **Sección de noticias llamativas.-** Con flashes de novedades e informaciones continuas que ayuden o fomenten la motivación, exponiendo los logros de la empresa en cada sucursal, proyectos nuevos y sus objetivos a corto y largo plazo (Peña et al., 2017).

Dinámica de la organización

Pepsico Inc fue fundada en el año de 1965 en los Estados Unidos. En España se comienza a introducir en el mercado de los snacks con su centro de producción en Burgos. En Latinoamérica, Pepsico es una compañía sólida en la fabricación de alimentos y bebidas dentro de la región, trabaja en colaboración con proveedores, inversores, empresarios y comunidades locales. PepsiCo Latina América cuenta con alrededor de 70.000 empleados en 34 países que generan un estimado de 7.2 millones de dólares en ventas (About the Company, s. f.).

La misión y visión de Pepsico es ser una compañía de liderazgo mundial dentro del campo de la alimentación y bebida que se da con el “Ganando con propósito”. Ganar con propósito tiene que ver con la sostenibilidad, es hacerle bien al planeta y las comunidades. Dentro de su visión para el crecimiento y prosperidad de la compañía se basan en tres conjuntos de aspiraciones: ser más rápidos, más fuertes y mejores (About the Company, s. f.).

PepsiCo es una empresa que cree firmemente en actuar con integridad. The Pepsico Way describe una sólida cultura ética basada en el actuar con integridad en todo lo que hacen, esto significa contar con la confianza de sus colaboradores, clientes, inversores y la comunidad, y de esta manera garantizar que PepsiCo siga siendo una de las empresas más respetadas, éticas y exitosa del mundo (About the Company, s. f.).

La compañía oferta sus productos en diferentes medios en un promedio de mil millones de veces al día, en por lo menos 200 países de todo el mundo. En el 2020, PepsiCo generó ingresos por más de 70.000 millones en ventas, en gran medida a su buen portafolio de producto de alimentos y bebidas como: Frito – Lay, Gatorade, Pepsi-Cola, Quaker, Tropicana y SodaStream. Pepsico es una empresa mundial que también incluye una extensa

variedad de marcas de las cuales 23 se destacan por generar más de 1.000 millones anuales en cada una de las marcas (About the Company, s. f.).

PepsiCo está implementando actualmente un modelo de negocios conocido como Equipo Global de Servicios Centralizados (GBS)

Este modelo se describe como una función de crecimiento y empoderamiento para los colaboradores. El GBS introduce en la organización estrategias y enfoques impulsados por la tecnología. Esto quiere decir que todo el personal o talento humano dentro de la organización tienen oportunidad de aumentar considerablemente sus capacidades, mejorar su espacio o área de trabajo y ser más eficientes, esto con el fin de elevar la calidad de servicio (Pepsico, s/f).

El GBS ofrece al colaborador un ambiente dinámico y empoderador, en donde proyectos o futuros negocios se los realizará con una increíble versatilidad y facilidad, logrando resultados óptimos (Pepsico, s/f).

Adicionalmente, PepsiCo ha optado por la estrategia de un Back Office central. Un backoffice agrupa todas las actividades relacionadas a la gestión interna de una empresa o organización. Hace énfasis únicamente a tareas administrativas, más no a otras áreas relacionadas, como las ventas, atención al cliente u áreas operativas (CTi Soluciones, s/f).

Entre las funciones más importantes del back office son:

- Recursos humanos
- Contacto con el cliente
- Tecnologías de información
- Contabilidad y cobros
- Elaboración de Informes (Pepsico, s/f)

El Desafío

Por la naturaleza comercial competitiva de su negocio, PepsiCo es una empresa que debe constantemente ajustar sus funciones internas para adaptarse a las circunstancias externas del mercado. Los empleados son una parte esencial para realizar estas transiciones de manera efectiva, por lo que es imprescindible el crear una cultura de la empresa, que genere actitudes de apertura al cambio (Peng et al., 2020).

A través del proyecto, mantuvimos dos reuniones con la empresa PepsiCo, para identificar su desafío. Durante la primera reunión, se nos dio a conocer que desde hace tres años, algunas áreas de equipos comerciales, como marketing, desarrollo de ventas, finanzas y compras, se han reestructurado, para trabajar de manera regional, en vez de nacionalmente. El cambio acarrea la implementación de procesos que funcionan con un backoffice central para la emisión de certificados, reportes, órdenes de pago, análisis, comparaciones, entre otros. Este cambio también implicó la necesidad de que el personal trabaje con personas de la corporación a nivel internacional, con los retos y ventajas que esto puede tener. Esta reestructuración de los procesos acarrió varios problemas de adaptación de los empleados, por lo que, a pesar de que han pasado aproximadamente tres años desde su implementación inicial, recién en la actualidad están concluyendo el proceso de adaptación.

En un principio los colaboradores fueron sometidos a entrenamientos, donde se dio a conocer los nuevos procesos. Tales entrenamientos tuvieron seguimiento durante un período, sin embargo, el equipo de Recursos Humanos de PEPSICO percibe que no todo el personal utiliza activa y adecuadamente los nuevos procesos. A través del tiempo, se perdió la continuidad del seguimiento y el proceso pasó a ser secundario para ciertos colaboradores.

Para conocer mejor la visión de los involucrados de los procesos de este cambio, mantuvimos dos reuniones con Recursos Humanos de PepsiCo, y cuatro entrevistas con los empleados de diferentes áreas. Algunas de las conclusiones que pudimos obtener de las mismas son:

Algunos de los integrantes del equipo de Recursos Humanos perciben que no todos los funcionarios están totalmente acostumbrados al proceso y, a su vez, no todos reciben una correcta retroalimentación de su utilización de las plataformas, lo que dificulta la implementación total del cambio.

Una idea que se reiteró en algunas entrevistas, es que el cambio sucedió en un largo periodo de tiempo, donde no se logró altos niveles de involucramiento, y no hubo seguimiento ni supervisión del mismo, por lo que algunos empleados dejaron de utilizarlo, y el cambio no se ejecutó efectivamente. Es un cambio que no se sintió tan urgente, ya que no se lo categorizó como un cambio crítico, y se dio a entender a los empleados que era un proceso de cambio, que iba a tomar tiempo.

Nos llamó la atención que una de las entrevistadas dijo que ella nunca ha utilizado estos sistemas, porque siente que no es para ella. Mencionó que no usaba los nuevos procesos y que estos fueron aplicados en otros departamentos diferentes al que ella pertenece. Esta persona percibe que por parte de la empresa no ha faltado recursos para un efectivo manejo del cambio, sin embargo, muchas veces los cambios son impuestos debido a que la organización es multinacional y adoptar ciertos cambios no es una opción a pesar de sus dificultades de adaptarse al mismo.

Una de las entrevistadas afirmó que “Es bueno para los vendedores para que puedan adaptarse a nuevas estrategias porque la empresa es global, pero no todos los departamentos

lo usan”. Estos comentarios nos llamaron la atención, ya que tenemos entendido que el uso de estas plataformas era generalizado en la organización.

Por otra parte, la gente dijo que a pesar de que se realizó un proceso de cambio dentro de la organización, no todos los departamentos logran conocer la herramienta en su totalidad, recomiendan más retroalimentación directa por parte de las personas que tienen mayor conocimiento del proceso y tener una línea o página de apoyo más ágil y directa.

Fue interesante ver cómo funciona el uso de la centralización de procesos en las distintas áreas, y quiénes se identifican como los usuarios o consumidores finales de las plataformas, como también los que las manejan. A través de una entrevista mantenida con una persona del área de Estrategia de Venta, logramos entender el real efecto que ha tenido el cambio en el área de ventas, sobre todo con los empleados de primera línea. Tanto al personal de primera línea, como a los administrativos, les costó el cambio por algunas razones. La primera razón fue porque las personas ya tenían una manera de realizar su trabajo y muchas de las acciones que antes se podían modificar localmente, pasaron a estar organizadas de manera impersonal, a nivel andino. Por ejemplo, modificar un dato en un reporte, porque algo no cuadraba, o llenar los reportes en un formato que les causaba comodidad, pasaron a ser cambios que debían pedir que se realicen de manera regional.

El otro factor mencionado, es el tiempo de espera para hacer los cambios antes mencionados, que incrementó significativamente. Aunque hay algunos cambios que se pueden realizar con tan solo un mail a la persona que realizó el reporte en México, muchas quejas, problemas más grandes e inquietudes son resueltas en un tiempo mucho mayor. El sistema en ventas funciona de la siguiente manera: un usuario de la plataforma que es empleado de ventas y tiene una inquietud o una queja lo reporta al área de Estrategia de Ventas, quienes se encargan de escribir directamente a GBS si es algo urgente, o esperar al

final de mes cuando es un tema más complejo. Una vez al mes, la directiva de Estrategia de Ventas se reúne con GBS, donde presentan los indicadores de qué tal está su servicio, los problemas que han experimentado los usuarios y las quejas, y también cuánto tiempo han ahorrado a la empresa con la plataforma. El área de ventas presenta entonces sus inquietudes y problemas, y GBS debe solucionarlo. Sin embargo, a veces estos procesos pueden ser largos y tediosos, ya que “cuando tienes algo globalizado, tienen que empezar a indagar sobre información, preguntar, investigar, antes de realizar los cambios y correcciones requeridas.” Por lo mismo, se puede identificar que los dos problemas más grandes que encontró la entrevistada fueron el tiempo que toman ahora los procesos cuando existen problemas, y el cambio en el esquema tradicional de trabajo.

Por otro lado, la entrevistada cree que el cambio fue muy positivo para la empresa en todos los sentidos. Con la creación de la plataforma, se redujo significativamente el trabajo que tenía el área de Estrategia de Venta, y lograron reducir la cantidad de tiempo invertido en realizar reportes, e invertirlos en el núcleo de su trabajo real, que es el análisis de data, y la creación y realización de proyectos. Crearon una plataforma que les permitió abrir sus horizontes, en todo sentido, y hacerse más globales. Al trabajar con reportes estandarizados y de economías distintas de distintos países, se puede generar muchas ideas de cómo mejorar el producto de manera local. Además, se colabora de manera internacional, como se ve en la cita, “Alguien de ventas local nunca se hubiera imaginado tener que trabajar con alguien de México. Y ahora se llevan muy bien, pueden llegar a ayudarse, y saben que están a una llamada de zoom para cualquier problema.”

Unos de los entrevistados mencionó que algunos de sus compañeros sienten miedo por la incertidumbre que genera los cambios, ya que antes de la pandemia se venía generando cambios significativos en cuanto a la centralización de la información y durante la pandemia se aceleró, por lo que la adaptación tuvo que ser violenta para muchos de colaboradores de

PepsiCo. Sin embargo, destaca los medios de comunicación que ha estado brindado la compañía y los servicios como Service Desk, que ayudan a solventar dudas. También recomienda mantener una mente abierta a los cambios, ya que esta actitud le ha servido para adaptarse a cambios constantes.

Como parte del desafío propuesto por la empresa PEPSICO logramos identificar los siguientes retos:

Reto 1 - Duración del proceso de cambio

La empresa mencionó que la barrera más evidente durante el proceso de cambio fue la adaptación de todos los colaboradores. Como se pudo escuchar en algunas de las entrevistas el cambio no sucedió por igual en todos los departamentos, el departamento que más tuvo un sentido de urgencia para adaptarse al proceso fue el departamento de ventas. En el resto de departamentos, no se continuó todo el proceso de cambio, lo que hizo que se perdiera continuidad e inclinación hacia la nueva herramienta. La mejor manera de reiniciar el proceso de cambio es mantener el flujo constante de comunicación, donde se revise el proceso, se lo explique y se realice una retroalimentación del mismo. También es necesario comunicar sobre el nuevo cambio en más de un canal disponible y asegurar que los colaboradores usen las nuevas plataformas de manera constante. Se debe proporcionar información suficiente para despertar la curiosidad sobre su utilidad para evitar que se pierda el interés y el proceso sea redundante.

Se recomienda analizar y poner en práctica los 8 pasos de Kotter para proceder a un cambio de manera correcta para identificar los obstáculos o los pasos que no se siguieron dentro del nuevo proceso. Se podrían crear estrategias como el flujo de comunicación constante, concursos internos, el apadrinamiento del cambio por parte de líderes (pueden ser líderes formales e informales), talleres con material gráfico, talleres prácticos y estimulantes

para personas a las cuales les resulta complicado utilizar las herramientas digitales que la empresa ofrece. Esto evitará que el proceso se ralentice otra vez y facilitará que la nueva herramienta se implemente de manera completa en la organización. Otra estrategia para este reto, podría ser utilizar fechas conmemorativas relacionadas a la novedad, al cambio y nuevos retos, como por ejemplo el nuevo año, para así renovar la implementación de las nuevas plataformas.

Reto 2 - Tangibilizar beneficios y entender el cambio

Al momento de implementar las recomendaciones, identificamos que no ha sido fácil para muchos miembros de la organización hacer tangibles los beneficios derivados del cambio.

Como mencionamos anteriormente, hubo personas que nos indicaron en las entrevistas que nunca habían utilizado las plataformas, lo que podría ser un indicador de no haber mostrado beneficios ni necesidad del cambio.

Propuesta: Para que una persona implemente un cambio conductual, es necesario que evidencie algún beneficio personal vinculado al cambio. Por eso, cuando se implementa el cambio organizacional es necesario ofrecer una gama de beneficios que faciliten la aceptación en las incomodidades que traerá el cambio. Así se podrá crear una percepción de ganar-ganar entre la empresa y el colaborador, de manera que el cambio sea bien recibido y que de alguna manera los colaboradores no sientan que el mismo es impuesto y se adapta a la realidad de trabajo. Según la necesidad de cada área y/o colaborador, se debe encontrar la estrategia correcta para una mayor adaptación al mundo digital, debido a que la empresa brinda los recursos suficientes para facilitar el trabajo en los procesos.

Una estrategia podría ser entrevistar a las personas que utilizan de manera adecuada y eficiente las plataformas, y preguntarles qué beneficios concretos han recibido, y en base a

sus respuestas, se pueden crear campañas de comunicación de los resultados reales de haber aplicado el cambio. En las entrevistas mantenidas, pudimos encontrar frases como: “puedo confiar en los informes”, “ahorré 4 horas semanales al utilizar estas plataformas”, “yo no soy experto en hacer informes, y los que se producen ahora son de mejor calidad”.

Reto 3 - Organizar un marco teórico claro

Alrededor del 70% de procesos de cambio en organizaciones fallan (Harvard Business Review, 2020) y en el reto planteado por PepsiCo , debíamos dar recomendaciones para un mejor manejo del cambio. Sin embargo, hablar de cambio se convierte complejo, debido a la extensa información que posee la literatura disponible, por lo que es difícil organizar la gran cantidad de propuestas teóricas al respecto del cambio.

Nuestra respuesta ante este reto fue optar por modelos teóricos de cambio, como Kotter y sus 8 elementos y ADKAR con sus 5 elementos, que son modelos clásicos, reconocidos y aplicados hasta la actualidad.

Propuesta

Como respuesta al desafío mencionado consideramos dos modelos como los más apropiados para una mejor solución. Para empezar, el artículo *Leading Change* de Kotter, versión 2012 propone 8 pasos para liderar el cambio. Este modelo es ampliamente utilizado y aceptado por profesionales, y se caracteriza por ser una herramienta de mejora continua ante cualquier cambio en empresas. Por otro lado, el artículo *Organizational Change Management – Concepts Definitions And Approaches Inventory, (2017)* que propone el modelo ADKAR, y describe sus cinco pasos necesarios para un cambio exitoso.

Recomendaciones basadas en el modelo de 8 pasos de Kotter

Paso 1.- Crear un Sentido de Urgencia

La primera etapa de Kotter consiste en ayudar a las personas a darse cuenta de cuán importante y necesario es el cambio.

- Una posible estrategia por la que Pepsico podría optar es la de crear una crisis o dejar que una mala situación continúe, así impulsamos a los colaboradores a: 1) analizar la realidad y 2) hacerles conscientes de un cambio urgente. Por ejemplo, se podría mantener la práctica de algunos colaboradores de elaborar informes de la manera antigua y no obligarles a utilizar los nuevos sistemas. Seguramente en el corto plazo, existirán nuevos requerimientos de trabajo que estas personas deberán enfrentar, y al tener que realizar los reportes de manera manual, no tendrán los beneficios de contar con más tiempo para otras actividades. Habrá una clara distinción entre las personas que sí lograron adaptarse a los procesos centralizados, quienes pueden ser más eficientes y eficaces en su trabajo.
- Una forma de crear sentido de urgencia es modelar esta urgencia. Se puede suprimir temporal o permanentemente elementos o proyectos de baja prioridad, así el ejecutivo o gerente podrá moverse con velocidad y enfocarse en acciones concretas que ejecuten el cambio, y esto permite a los colaboradores ver qué se espera en su comportamiento.
- Otra estrategia más directa para generar sentido de urgencia es dar a conocer posibles pérdidas económicas y personales si PepsiCo no puede llegar a avanzar conforme a las nuevas tendencias y exigencias del cliente y la competencia. Los colaboradores de PepsiCo que muestren resistencia comenzarán a buscar soluciones o serán parte de la solución cuando se expongan a estos números en rojo. Esta herramienta es llamada

“caso empresarial”: mostrar cifras, hechos o análisis que hacen entender al colaborador que se trata de algo importante y que deberá tomar algún curso de acción.

- Buscar estrategias para generar conciencia de la presencia del cambio continuo y de los avances tecnológicos, permitiéndoles ver cómo su conducta y cambios internos responden a los cambios globales, y la necesidad de una continua adaptación.
- Eliminar indicadores de éxito innecesarios, de este modo los colaboradores no van abrumarse y podrán desempeñarse bien en las áreas realmente importantes. Una estrategia adecuada son las metas lógicas y bien comunicadas. Evitar números o expectativas inalcanzables, como realizar tareas excesivamente extensas en periodos cortos de tiempo, que causan frustración al no poder cumplirlas.
- El desempeño de las personas y su urgencia a cambiar y ser de provecho dependen enormemente de cómo está su estado de ánimo. Las emociones positivas promueven a las personas a moverse más rápido y a mantener este cambio.
- Poner de ejemplo a los colaboradores de PepsiCo que mejor se logren adaptar al cambio, de esta manera, pueden dar retroalimentación al resto de compañeros que les cuesta entender y aceptar las novedades.
- Información comercial. Dar acceso a los colaboradores cierta información detallada de como esta la empresa, ya sea el desempeño de la misma, factores ambientales, amenazas, prioridades, competitividad y mercado, esto ayuda a concientizar el cambio. Mientras mejor sea el intercambio abierto de información mejor será el proceso de cambio.

Paso 2.- Crear un Equipo de Aliados

Otra recomendación es crear un equipo de líderes que acompañen y supervisen el proceso de cambio, centrándose en que el cambio está sucediendo realmente, y minimizando la resistencia. El crear un equipo de aliados garantiza el control del cambio, y el apoyo para

todos los empleados de la empresa, para que se sientan cómodos e impulsados a cambiar.

Para que el equipo funcione, se deben seguir algunos pasos imprescindibles:

1. Definir los objetivos del equipo: generar un equipo con un propósito claro de transformación. Hay que definir cuántos miembros necesita, y qué roles cumplirán los mismos, y cómo se mantendrán involucrados durante todo el proceso. Es importante identificar los objetivos principales de cada cambio, qué se espera de los empleados, las metas deseadas y los tiempos para cumplirlas.
2. Asignación de miembros de equipo: El equipo debe ser conformado por personas que tengan influencia, que los empleados admiren, ya sea por su expertise, su posición jerárquica, o su empatía, que generen credibilidad, y que tomen responsabilidad de que el cambio esté siendo implementado y aprendido por todos. Es importante incluir diversidad en el equipo: personas con diferentes posiciones de poder dentro de la empresa, que puedan compartir sus experiencias, habilidades y perspectivas desde su área. También es esencial incluir a personas que sean expertas en el área que está experimentando el cambio. Una vez que se ha escogido a las personas para cada rol, es importante que entiendan su función: cuál es el objetivo del grupo, y sus metas individuales.
3. Antes de iniciar las actividades del grupo, se debe generar una dinámica interna donde haya confianza y trabajo en equipo. Es importante que se establezca una sinergia que les permita trabajar juntos, ya que serán ellos quienes lideran al resto de la compañía hacia un cambio, y deben estar en la misma página para poder hacerlo.
Adicionalmente, en el equipo de guía todos se deben desprender de la jerarquía que hay dentro de la empresa, y establecer una dinámica distinta, sin jefes directos. Es un lugar donde todas las ideas, opiniones y perspectivas deben ser escuchadas, para

entender los problemas que está enfrentando cada grupo de la empresa, como también las posibles soluciones.

4. Empezar: Una vez establecido el equipo, y con los objetivos claros, se debe empezar a trabajar en que el cambio se realice, dando apoyo a empleados que están teniendo dificultades, identificando los problemas frecuentes para solventarlos, y creando incentivos para motivar el cambio. Es esencial que se dé apoyo frecuente al equipo, y que las personas involucradas tengan la atención y materiales suficientes para poder seguir funcionando. Es necesario que el equipo se mantenga pendiente del cambio, ya que es fácil regresar a las responsabilidades y urgencias del día a día, este es el equipo que debe estar en constante supervisión de que el cambio no se deje de lado.

Paso 3.- Formar una Visión Estratégica.

Cuando se empieza un proceso de cambio, es necesario contar con una visión clara de lo que se obtendrá al final, es decir visualizarse en la situación ideal después de implementar el cambio. La visión clara debe ir de la mano con la pregunta ¿Cómo este futuro es diferente del pasado? Kotter nos señala las siguientes características de la visión del futuro: debe ser realista, deseable, factible, enfocada, flexible y comunicable. La visión no debe ser engañosa, ya que puede llegar a confundir a las partes involucradas (Laig y Abocejo, 2021).

Para generar una mente de cambio se puede abarcar desde la aceptación al cambio, comenzando a tomar consciencia de la forma en cómo nos encontramos en este momento, en relación a la visión que se tiene del futuro.

Al inicio del proceso de cambio la alta gerencia en conjunto con los aliados (equipo de trabajo) crea un primer borrador personal, que refleje los sueños y las necesidades según los cambios que se están suscitando. En segunda instancia se debe llegar a un coalición entre un grupo de personas, y se podrá modificar el primer borrador tomando en cuenta las

oportunidades de cambio y las estrategias a seguir. Tercero, realizar un trabajo en equipo que deberá estipular la meta, sus acciones en base a la diversidad de pensamientos y sueños.

Cuarto, el proceso deberá mantener un orden o estructura. Quinto, delimitar los tiempos a seguir. Sexto producto final, el proceso debe tener un resultado siendo este deseable, viable, centrado y flexible.

Recomendaciones para mejorar la creación de la visión: La visión debe ser atractiva dando motivos por los cuales el cambio amplía la zona de confort de los colaboradores. También la visión debe ser imaginable: presentar imágenes del antes y el después ayuda a tener una visualización más clara de lo que se espera obtener después del cambio, de manera que pueda conectar al punto de llegada con emoción. Realizar una introspección y ponerse el traje de explorador que permita reconocer qué cambio tengo que realizar para llegar a esa visión.

Paso 4.- Alistar un “ejército voluntario”

Un cambio audaz puede llegar a darse cuando un gran número de colaboradores se congrega en torno a una oportunidad en común (Galli, 2018). Dado lo mencionado, el paso cuatro del modelo de Kotter consiste en crear un “movimiento” y atraer personas que voluntariamente se sumen al cambio, se comprometan, impulsen el cambio, se dirijan hacia una misma dirección, con sentido de urgencia.

Los líderes pueden llegar a ser grandes aliados para ser apoyo de muchas personas para contribuir al cambio. Esto ayudará a garantizar la participación de cada área, a avanzar a lo largo del proceso y a animar a otros a ser parte del cambio (Attah et al., 2017).

Para identificar correctamente un líder informal y fortalecer su liderazgo nato es preciso seguir los tips a mencionar:

1. PepsiCo cuenta con personas que influyen y derrochan energía independientemente del título o posición formal que ocupen. Los líderes informales pueden adoptar formas, como: ser motivadores naturales y carismáticos, personal antiguo y respetado, usuarios de nuevas tecnologías y creativos en ideas y comunicadores altamente sociales. También es recomendable que ese líder entienda a profundidad la organización en general y su giro de negocio independientemente del área al que pertenezca, debe estar motivado a ayudar sin motivos o recompensas, y demostrar facilidad de adaptación al cambio.
2. Además de lo mencionado, el líder debe conocer información específica sobre el proceso que está implementando, en este caso, sobre los procesos centralizados, a través de su experiencia y capacitaciones. Es recomendable que los líderes sean los primeros en participar en los procesos de cambio.
3. Como siguiente paso, se debe otorgar el “poder” a los líderes informales para que sean agentes de cambio. Para ello, se debe oficializar el rol y capacitar o sensibilizar, brindándoles apoyo y confianza para expandir y mejorar el cambio. También se debe resaltar sus fortalezas y permitirles definir su propio rol, dejando que sean ellos quienes diseñen un método creativo para expandir con mayor facilidad el cambio.
4. Finalmente, es importante ofrecer recompensas a los líderes de procesos de cambio, que pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Algunos ejemplos pueden ser: líderes que prefieran el sentimiento de motivación intrínseca y su recompensa se basa en el logro personal, otras pueden preferir momentos amenos entre compañeros y su recompensa puede ser entradas al cine gratis para el área que mejor se adapte a los procesos centralizados, otros preferirán tiempo libre, lo cual, podría resumirse a un viernes por la tarde libre, entre otros. Es fundamental reconocer qué tipo de recompensa será mejor para cada nuevo líder de cambio.

Por otro lado, con frecuencia es muy probable encontrarse con personas que se opongan al proceso de cambio buscado. Pueden ser denominadas, como “opinionated people”; aquellas personas que no aprueban el cambio, se enfocan en refutar y criticar el mismo, personas que no se sienten satisfechas con el cambio planteado. A continuación estrategias para reducir la probabilidad y el impacto de “opinionated people”:

- **Interesarse e indagar la posición y resistencia de estas personas:** Cuanto mejor se comprenda la incomodidad de la persona y su punto de vista, será más fácil neutralizar y discutir la resistencia.
- **No ponerse a la defensiva:** Mantenerse alerta y a la defensiva solo aumentará la resistencia, debido a que enfrentar a un pensamiento cerrado ante nuevos puntos de vista o ideas sobre el cambio, fortalecerá las barreras.
- **Evitar los nervios cuando son desafiados:** La capacidad de mantener la calma y la autorregulación emocional es importante cuando un grupo se opone al cambio, se debe negociar las situaciones difíciles y convertir las conversaciones difíciles a conversaciones responsables.
- **Propiciar seguridad en la persona:** Por lo general, la resistencia se da cuando existe falta de confianza, miedo e inseguridad, por ello, se debe identificar los temores de la gente, y darle motivos para abrazar el cambio con tranquilidad.

Paso 5.- Permitir la acción al deshacerse de las barreras

Las organizaciones que enfrentan procesos de cambio deben identificar y eliminar las barreras que detienen una actividad estratégicamente importante. En caso de no remover las barreras, los cambios no se ejecutarán de manera ágil y rápida (Kotter, 2014). Algunas de las barreras que se pueden encontrar en un proceso de cambio dentro de una organización son:

-Se pierde de vista el objetivo del cambio, al igual que el flujo de información y no existe continuidad del proceso.

-La dificultad de aprender nuevos hábitos.

-Falta de interés y motivación por los colaboradores no implicados totalmente en el proceso.

-Cuando el proceso de cambio no responde a la cultura organizacional y dificulta su aplicación.

-Falta de recursos para implementar el cambio

-Falta de comunicación adecuada y constante con los trabajadores.

Cómo superar estas barreras:

1. Durante la implementación del cambio se deben tener en cuenta dentro del proceso a los colaboradores. Esto se puede conseguir realizando un foro abierto acerca de las inquietudes de cómo será el nuevo procedimiento.
2. Realizar las primeras capacitaciones o procesos de refuerzo de conocimientos a los líderes formales e informales para que estén involucrados dentro del proceso. Ellos impartirán la nueva información y generarán planes basados en las características principales de las personas a las que se les dificulte el cambio.
3. Cada nuevo proceso necesita recursos, si la empresa no cuenta con el financiamiento necesario se pueden encontrar estrategias creativas para conseguir fondos, y redistribuir presupuestos.
4. Identificar los aspectos culturales que generarán mayores fricciones al momento de implementar el cambio, y vincular los cambios con otros valores centrales fuertes. Por ejemplo, si un proceso centralizado incrementa los tiempos de espera y los controles,

podemos enfocar los beneficios del cambio en la calidad del producto final y su impacto sobre el cliente, que son valores más fuertes.

5. Comunicación con todos los colaboradores. Se deben utilizar canales adecuados a los temas y a los diferentes públicos. Ejemplo; Whatsapp, correos electrónicos, llamadas, reuniones, talleres, boletines, videollamadas, conferencias, etc.

Paso 6 .- Generar Victorias a Corto Plazo

Al implementar cambios importantes que toman un largo tiempo, las empresas suelen enfocarse en los beneficios que los mismos traerán a mediano y largo plazo. No consideran que las consecuencias inmediatas pueden ser negativas para los empleados, ya que requieren de ellos un cambio de hábitos y mayor esfuerzo, y no siempre llegan a visualizar una recompensa segura. Es importante, que al implementar cambios, se generen consecuencias positivas inmediatas y ciertas, donde haya un beneficio tangible, que sirva como una motivación para realizar el cambio, y eviten el desánimo y la resistencia al cambio. Para evitar perder el impulso y motivación, se puede seguir las siguientes estrategias:

1. Identificar las victorias a corto plazo: se debe dividir el cambio en segmentos más pequeños, que puedan realizarse en un menor tiempo. Dentro de estos segmentos, se debe plantear objetivos que deben ser:
 - a. Visibles y tangibles: las personas deben poder identificar los objetivos. Se debe saber exactamente cuál es el objetivo y qué acciones se puede realizar para cumplirlo.
 - b. Relevante: claramente tiene relación directa con el cambio principal, y cómo el cumplimiento del objetivo genera una victoria relevante.
 - c. Significativo: realizar ese objetivo trae un beneficio que es apreciado por la compañía, y que tiene importancia.

- d. Realizable: que la gente sienta que puede cumplirlo, y adaptable para las distintas áreas y funciones.
2. Hacer visible el progreso: Cuando un empleado o un equipo consigue un objetivo, y se acerca más a la meta, lo mismo se debe considerar una victoria, y se deben premiar los comportamientos. Los premios deben ser públicos, y sus beneficios deben variar dependiendo de la importancia del objetivo cumplido, como las siguientes ideas:
 - a. Compartir datos que demuestren el progreso hacia el cambio.
 - b. Incentivar charlas o presentaciones por parte de los que han conseguido las metas para que incentiven a los otros.
 - c. Reconocer la victoria a través de comunicados de la empresa.
 - d. Entregar premios como equipo del mes.
 - e. Incluso se puede proporcionar una recompensa tangible ocasionalmente (como un almuerzo).

Paso 7.- Aceleración Sostenible

Se basa en el reconocimiento de las iniciativas principales y del seguimiento que se da a los primeros pequeños procesos que fueron el primer paso para lograr las iniciativas (Kotter, 2014). Cuando se realiza un cambio dentro de un proceso ya establecido en la organización y se obtiene el éxito esperado durante los primeros meses desde su implementación, se debe procurar mantener constantemente los nuevos hábitos adquiridos en el proceso, con ayuda de actividades innovadoras que involucren a los colaboradores.

1. Ofrecer flexibilidad de opinión acerca del proceso de cambio y tener un canal siempre abierto donde las dudas se puedan resolver en no más de 24 horas, como una página de ayuda donde también exista una constante difusión de información sobre el proceso.

2. Realizar concursos dentro de la organización acerca del funcionamiento del proceso para mantener un flujo constante de información sobre las nuevas conductas esperadas, por ejemplo, trivias o competencias de cómo utilizar las nuevas plataformas. Estas actividades tienen como objetivo recompensar de manera progresiva (almuerzos, capacitaciones o cursos gratis, asistencia a algún evento especial, probar algún producto nuevo de la empresa o servicio antes de su difusión, viaje para el equipo de trabajo, pausas activas, presupuesto para mejora del departamento, etc...). El crear un plan de reunir puntos y/o recompensas ayudará a orientar la conducta hacia posturas de búsqueda, innovación y creatividad, y a la vez integrar principios de sostenibilidad del cambio en el largo plazo.

Paso 8.- Institucionalizar el cambio

Es fundamental que, después de un proceso de cambio, la empresa sepa adecuar toda su cultura para que se modifiquen sus hábitos por completo (Kotter, 2012). Para ello, se recomienda a las empresas:

1. Dentro de la organización es importante seguir difundiendo el cambio organizacional que se realizó. Debe ser considerado como un ejemplo exitoso de reestructuración (Magnúsdóttir, 2018). Puede ser útil organizar más reuniones informales en las que se evalúe la satisfacción y sensación de los empleados con los cambios realizados.
2. Recordar con frecuencia cuáles fueron los aspectos más importantes del proceso de cambio que se vivió dentro de la empresa, para que todo el equipo de trabajo pueda tenerlo en mente. Especialmente, los aspectos más relevantes de la nueva cultura organizacional (Laig y Abocejo, 2021).
3. Si esta etapa no se puede cumplir con eficacia, es muy importante revisar todos los canales de comunicación por los que los miembros de la organización se informan sobre las novedades. En caso de que estos canales estén fallando, es necesario

implementar más reuniones de trabajo para conversar sobre el sentimiento de identidad con los cambios realizados. Se debe escuchar a los miembros de la organización para tener una perspectiva más amplia de posibles soluciones (Petrescu, 2010).

Modelo ADKAR

El modelo ADKAR propone que existen cinco pasos que se deben seguir en procesos de cambio de manera individual y personal. Los pasos son: Awareness: crear conciencia de la necesidad de cambio. Desire: deseo de apoyar y ser parte del cambio. Knowledge: conocimiento previo sobre cambiar. Ability: capacidad de implementar comportamientos y habilidades adquiridas. Y, Reinforcement: el refuerzo que sostiene el cambio.

Conciencia - Awareness

La conciencia (A) dentro del modelo ADKAR significa exponer abiertamente los impulsores y oportunidades que hay dentro de la necesidad de un cambio. Consiste básicamente en explicar a las personas que se necesita tomar una acción inmediata y que pueden existir riesgos en el caso de no cambiar (Prosci, 2018). Este paso es muy similar a la creación de sentido de urgencia de Kotter, por lo que no haremos sugerencias adicionales.

Deseo

El elemento de deseo es un desafío, ya que cuenta con limitaciones debido a que el control está sobre las elecciones de otra persona, por lo que el deseo de cambiar de la gente no se encuentra bajo el control directo de uno (Lowery, 2010).

Los gerentes pueden desarrollar nuevos procesos, herramientas y estructuras organizativas; además pueden adquirir nueva tecnología y promover valores de la compañía, pero no se puede obligar a sus colaboradores a ser parte de estos cambios (Lowery, 2010).

La motivación es un factor fundamental durante el proceso de cambio. Existen personas que se resisten al cambio cuando sienten que este ha sido impuesto. La teoría de origen y peón explica la autodeterminación que la persona siente en un momento o lapso específico. Si la organización refleja que el cambio es una condición y no una elección, la persona creará resistencia al nuevo proceso.

Usa un vocabulario, como: “no es una opción”, de cierta manera, implica que la persona/colaborador mal entienda y se cierre a los posibles beneficios o comodidades que los nuevos procesos pueden traer y generar el deseo de cambio, por ello, es importante manejar un mensaje que implica autodeterminación, voluntad y deseo. Por otro lado, es importante hacer partícipes a los colaboradores en el proceso de cambio, ya que cuando el cambio es impuesto se generará resistencia.

La organización puede implementar estrategias que le inviten a la gente a cambiar. La idea es que las personas piensen que el “cambio es de ellos y no de otros”. Los colaboradores deben sentir que pueden proponer formas de implementar el cambio, hacer sugerencias durante el proceso, y realizarlo de una manera que se adapte a su área y situación laboral. La organización dispone o ejecuta los cambios necesarios, pero el colaborador debe sentir que puede proponer cómo implementarlos.

Conocimiento - Knowledge

Para que el cambio pueda producirse de manera efectiva, es importante entender que el personal requiere adquirir nuevo conocimiento a profundidad sobre el mismo (Karambelkar y Bhattacharya, 2017). Es fundamental identificar cualquier brecha de

conocimiento que el personal necesita para cambiar eficazmente y dicho conocimiento otorgado debe ser supervisado para detectar cualquier problema que se pueda dar en el proceso (Wong et al., 2019).

Se sugiere seguir las estrategias para lograr una correcta gestión:

1. **Crear un plan de comunicación:** Evaluar detalladamente el impacto que el cambio ha traído y el camino más conveniente de minimizar sorpresas y dificultades para el personal, por ello, se debe establecer una estrategia de comunicación sólida, que no solo se base en enviar correos, sino que utilice diversas herramientas como plataformas virtuales, reuniones para conversar sobre las dudas de la implementación o contar con ejecutivos especializados para ser apoyo y un canal abierto a inquietudes e información, los ya mencionados “champions”.
2. **Herramientas de liderazgo:** Como se mencionó en el cuarto paso de Kotter, los líderes pueden ser un gran apoyo en el proceso de entrenamiento. Se sugiere crear un nuevo proceso de capacitación donde sean los líderes informales identificados quienes tengan la potestad de guiar a su grupo a través del cambio. Esto será mucho más eficaz, ya que el cambio ya ha sido implementado y el personal ya tiene una noción de cómo manejar el mismo.
3. **Estrategia para mantener la productividad:** El cambio puede llegar a ser perturbador, pero no por ello tiene que ser detenido. El entrenamiento debe incluir maneras de evitar distracciones y obstáculos a medida que se sigue implementando el cambio, de tal manera no se perderá ganancias, ni tiempo mientras se trabaja para lograr el cambio.
4. **Hacer que la gestión del cambio se mantenga:** El entrenamiento en mantenimiento siempre permitirá que el cambio siga funcionando a largo plazo, se debe reforzar lo aprendido, por ejemplo: mini cuestionarios o módulos, redes de apoyo donde se

discuta el cambio, se enfrenten desafíos y se resuelvan los problemas con sus respectivos líderes. También, se recomienda crear un plan de registro con sus áreas y líderes, en donde se establezcan metas sobre cómo enfrentar el cambio de manera efectiva. Se deberá registrar a los 30, 60 y 90 días después del entrenamiento para asegurarse que se está trabajando en los objetivos planteados y que todos los están cumpliendo.

Habilidad

La habilidad (A), es la capacidad de los miembros de la organización en la que se produjo el cambio de actuar en la vida diaria con los conocimientos, actitudes y habilidades adquiridas durante el proceso (Creasy, 2017). Para que esta parte del modelo sea implementada o corregida de manera correcta dentro de una organización se recomienda:

1. Es muy necesario que se aprenda a diferenciar entre el conocimiento y la habilidad. Para esto, es crucial que se incluya la práctica dentro del proceso de cambio. Una diferencia fundamental es la evidencia del desempeño de la persona, puesto que las habilidades son más evidentes al momento de mostrar eficacia (López Bello et al., 2021).
2. Por otro lado, el coaching de conductas ejemplares es una herramienta que puede ser muy útil. Las personas aprenderán qué acciones son importantes para alcanzar la eficacia que se necesita dentro de su organización, esto lo harán de la mano de una persona o “modelo” a seguir. Cuando existe una gran influencia dentro de una organización, es probable que las acciones se multipliquen de manera más fácil.
3. Por último, la supervisión es fundamental. Todas las habilidades de los que integran la empresa, así como el desempeño que tienen las mismas deben ser supervisadas constantemente, esto puede ayudar significativamente en dos ámbitos: la retroalimentación de esa habilidad y la continuidad de la misma. Las personas deben

ser conscientes acerca de sus fortalezas y debilidades, y en base a ello seguir mejorando.

Refuerzo

Muchos cambios organizacionales son percibidos por los empleados como transitorios y temporales, por lo que, aunque pueden demostrar una modificación de sus actitudes y comportamientos de manera inicial, la mayoría regresa a su estado original anterior en el mediano plazo. Es importante que los empleados tengan en cuenta que la creación del cambio es un esfuerzo de largo plazo, por lo que es importante:

1. Recordar al personal que los avances son graduales, y el cambio es parte de la empresa: explicar claramente el cambio, qué beneficios traerá el mismo para la empresa y los empleados, y por qué es importante. Es necesario que se reconozca dentro de la empresa que el cambio continúa, y explicar en qué etapa del proceso de cambio se encuentran. Los colaboradores necesitan ver el progreso en el proceso del cambio, y los pasos que faltan a seguir para alcanzar la meta final.
2. Destacar que es un proceso de aprendizaje constante y para todos: algunas personas pueden frustrarse de tener dificultades de adaptación, mientras que otras ven al cambio como algo ajeno a ellos, por lo mismo:
 - a. Se debe generar el sentido de que el cambio afecta a todos, que todos se sientan involucrados en el proceso de cambio.
 - b. Crear un entorno seguro de retroalimentación y búsqueda de ayuda, para que las personas sepan a dónde tienen que ir si están experimentando problemas. Tener una respuesta justa, eficiente y razonable, que permita a la gente ventilarse, y le dé la importancia que amerita.

- c. Se debe proveer entrenamiento de manera voluntaria después de un tiempo desde que el cambio se dio, para aquellas personas que desean reforzar o volver a familiarizarse con el cambio.
- d. Como parte de la propuesta, se sugiere ofrecer “recompensas diferentes” que estimulen la motivación de cada colaborador y área para lograr el cambio deseado. Dichas recompensas pueden ser: entradas al cine o tardes libres para el área que demuestre más accesibilidad a utilizar los nuevos procesos y un certificado que notifique que los nuevos procesos han sido implementados de manera exitosa. Las recompensas pueden ser poco costosas, pero que marquen una diferencia en el uso y participación del cambio propuesto por la organización.

CONCLUSIONES FINALES

Todas las organizaciones sufren cambios en algún momento de su existencia, los objetivos y consecuencias de dicho proceso dependen de cómo se maneje y direcciona el cambio. Como ya se ha mencionado, la importancia del cambio recae en la necesidad de sobrevivir frente a una evolución constante del ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones. En el presente trabajo se han revisado varios ejemplos de empresas que no cambiaron y colapsaron (Nokia, Blackberry, etc). Y así mismo, se han descrito distintas teorías y modelos que han desarrollado expertos en esta área para ayudar a las empresas a tener procesos de cambio exitosos. El primero, el modelo de Kurt Lewin, que expone que el cambio se da por el cambio en las fuerzas que lo componen; después se encuentra el modelo ADKAR, cuyos componentes hacen un acrónimo que explica su nombre: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. También se expuso el modelo de Kotter, uno de los más utilizados debido a su nivel de detalle dentro de las distintas etapas o fases de la implementación de cambio a nivel empresarial.

Todo esto conduce a las empresas a tener un campo teórico más amplio en el cual puede desarrollarse un cambio interno. Sin embargo, en la práctica, la situación cuenta con muchas más variables. En concreto, en PepsiCo la propuesta de cambio organizacional ha sido profundamente interesante. PepsiCo enfrentó el reto de centralizar y automatizar una serie de procesos, cambio que implicó importantes cambios en la cotidianidad de los trabajadores. A través de algunas entrevistas realizadas en este trabajo, se observó que hay oportunidades de mejora en la implementación del cambio, ya que al parecer no todas las áreas y trabajadores han modificado su conducta con el mismo nivel de eficacia.

Para poder hacer una propuesta para PepsiCo, se consideró necesario conceptualizar algunos elementos importantes como: la resistencia al cambio, el método Agile, la motivación y la comunicación organizacional. Cuando se conocen todos estos ingredientes, el proceso de cambio se vuelve mucho más natural, fluido y sobre todo es más fácil darse cuenta de los errores y cómo sobrellevarlos.

Por ello, este trabajo sintetiza y traduce toda la complejidad que conlleva atravesar un proceso de cambio en el que se involucre la transformación digital. Los aspectos más sobresalientes del mismo recaen en la importancia de la comunicación, en la trascendencia del entendimiento de los empleados de los objetivos del cambio y la importancia que tiene la motivación intrínseca por parte de todas las personas que conforman una organización.

REFLEXIÓN PERSONAL

Durante mi proceso de aprendizaje en la carrera de psicología hubo momentos buenos, tales como conocer personas increíbles, hacer amigos, tener experiencias, divertirme dentro del campus, ser parte de proyectos y eventos pero sobre todo aprender de grandes maestros acerca de esta carrera tan interesante y extensa como lo es la psicología. Mi primer semestre llegue ilusionado, quería conocer cómo funciona la mente humana en todos los aspectos; social, clínico, neurológico, educativo y organizacional. Me gustó mucho la psicología social ya que no tenía ni idea de que el lenguaje corporal es muy influyente, sin embargo también lo es la comunicación bien dirigida, el control de los sentimientos y emociones que tenemos como individuos y que afectan de manera directa e indirecta nuestra relación con las personas. Otra área, la neuropsicología, entender los procesos del cerebro, sus redes y estructuras que pueden llegar a ser complejas es fascinante. Me hizo pensar que es ridículamente poco probable llegar a conocer tan bien nuestro cerebro, ya que siempre habrá paradigmas e incógnitas y nuevos ensayos científicos del alguien descubriendo algo nuevo dentro de esta increíble rama. Otros temas que estudié y aprendí son; enfermedades mentales, adicciones, aprendizaje humano, percepción, investigación y ética, todas muy interesantes de conocer. Al ser demasiadas ramas, es complicado aprender y ejercer todas, es por ello que hay especializaciones para cada gusto del psicólogo. En lo personal la psicología organizacional me encantó, me enseñó que el recurso más importante en una organización es el humano. Técnicamente es una rama de la psicología en la que se observa y analiza el comportamiento de los individuos y grupos dentro de una organización. El psicólogo organizacional debe capacitar a las personas a ser más comunicativas y productivas. Con esto vi y aprendí una serie de actividades dadas por mi mentor, en las cuales guía a las personas a formar grupos y realizar actividades para conocerse, impulsar el trabajo en equipo, mejorar su habilidad comunicativa, etc. Estas actividades me parecieron muy interesantes al igual que las

clases de selección de personal y desarrollo organizacional, ambas encendieron en mí un interruptor y tengo que decir que fueron las que me ayudaron a tomar mi decisión de seguir y buscar una especialización en lo organizacional.

Gracias al reto de PepsiCo pude potenciar y aplicar mi conocimiento en áreas de Recursos Humanos y modelos de cambio, así también pude ver mis fortalezas y falencias. Dentro de este reto vi temas que aprendí en desarrollo organizacional tal como los de modelos de cambio, lo cual impulsó mi decisión en especializarme próximamente, también potenció mis competencias blandas como el trabajo en equipo con mis compañeros de tesis, la comunicación con ellos, resolución de problemas, adaptabilidad, manejo de emociones y organización en situaciones difíciles.

Al inicio mencioné que hubo momentos buenos y malos. Se podría decir que el episodio no tan feliz fue cuando inició la pandemia, muchas personas se enfermaron, otras fallecieron y hubo no solo una crisis nacional sino global. Todos los países salieron afectados tanto en economía, salud y educación. En esta última hago eco, ya que como sabemos la educación no se detuvo, continuó, pero de forma remota. Este modelo educativo tuvo tintes negros, claros y grises, debido a que no todos teníamos un acceso a internet estable o un equipo de última gama, la señal de la red a veces era débil o el sistema colapsaba. Esto sin duda perjudicaba mi proceso de aprendizaje y socialización, pero por suerte fue en mi último año de carrera. Al inicio no logré entender bien las clases y mis notas eran regulares, pero poco a poco me fui adaptando y fui sacando notas más altas, logrando por fin estar acá, escribiendo mi reflexión final de tesis. La pandemia hizo que nuestro contacto físico con profesores y amigos fuera nulo, la calidad del material educativo era dinámico y amplio pero el aprender, poner atención y retener lo aprendido fue complicado. Tengo que decir que poco a poco la pandemia terminará algún día, solo me queda agradecer que mis padres y familia sigan vivos, al igual que mis amigos, compañeros y profesores conocidos, gracias.

REFERENCIAS

- Abad, M., González, J. y Rincón, S. (2020). “La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad”. *Comunicación y Hombre*. No 16, pp 335-354.
- About the Company. (s. f.). PepsiCo, Inc. Official Website. Recuperado 25 de octubre de 2021, de <https://www.pepsico.com/about/about-the-company>.
- Adams, N., Little, T. y Ryan, R. (2017). Self Determination Theory. *In: Wehmeyer M., Shogren K., Little T., Lopez S. Development of Self-Determination Through the Life-Course*, pp. 47-54. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4
- Aghion, Philippe and Antonin, Celine and Bunel, Simon and Jaravel, Xavier, What are the Labor and Product Market Effects of Automation? New Evidence from France (February 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3547376>
- Akhmetshin, E., Morozov, I., Pavlyuk, A., Yumashev, A., Yumasheva, N. y Gubarkov, S. (2018). Motivation of Personnel in an Innovative Business Climate. *European Research Studies Journal*. Volume XXI, Issue 1. pp. 352-361
- Alberts, D. (2011). *The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors*. Washington D.C.: CCRP.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S. y Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, 11, 2854.

- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C. y García-Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional.
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. y Chatzoglou, P. (2018). *Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents*. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2017-0196/full/html?fullSc=1>:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2017-0196/full/html?fullSc=1>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee
- Ardolino, M., Rapaccini, M., Saccani, N., Gaiardelli, P., Crespi, G. y Ruggeri, C. (2018). The role of digital technologies for the service transformation of industrial companies. *International Journal of Production Research*, 56 (6), pp 2116-2132. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1324224>
- Attah, E., Obera, V. A. y Isaac, S. (2017). Effective leadership and change management for sustainable development in Nigeria. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 4(2), pp. 37-42. ISSN: 23502231
- Attaran, M., Attaran, S. y Kirkland, D. (2019). The need for a digital workplace: increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 15(1), 1-23.
- Bello Toribio, J. V. y Bustamante Maslucan, Y. (2019). ¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral?.

- Boneva, M. (2018). Challenges related to the digital transformation of business companies. In *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2018)* (pp. 101-114). Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Bolaños, H. H. y Rendón, J. C. M. (2019). La ambigüedad organizacional y su incidencia en el futuro de las empresas. *Libros Universidad Nacional Abierta ya Distancia*, 99-111. <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194023695004.pdf>
- Borangiu, T., Trentesaux, D., Thomas, A., Leitao, P. y Barata, J. (2019). Digital transformation of manufacturing through cloud services and resource virtualization. *Computers in Industry*, 108, pp. 150-162. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.01.006>
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications. https://www.researchgate.net/profile/Vijita-Aggarwal/publication/307863222_Mapping_Expectation_and_Satisfaction_Level_of_Adventure_Tourist_for_Land_Air_and_Water_Based_Sports_in_India/links/57cfb6f108ae582e0693959b/Mapping-Expectation-and-Satisfaction-Level-of-Adventure-Tourist-for-Land-Air-and-Water-Based-Sports-in-India.pdf#page=74
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Canedo, E. D., Parente da Costa, R., Vieira Amaral, L. H., Coutinho, M., Daniel Amvame Nze, G. y de Sousa Junior, R. T. (2019). Proposal of an Implementation Methodology of ICT Processes. *Information*, 10(11), 327.
- Colle, B., Auld, R., Johnson, K., O'Connell, C., Taylor, T. y Rice, J. (2021). Improving Communication of Uncertainty and Risk of High-Impact Weather through Innovative

Forecaster Workshops. American Meteorological Society.
<https://doi.org/10.1175/BAMS-D-20-0108.1>

Crane, A. D., Michenaud, S., & Weston, J. P. (2016). The effect of institutional ownership on payout policy: Evidence from index thresholds. *The Review of Financial Studies*, 29(6), 1377-1408.

Cross, R., Benson, M., Kostal, J., y Milnor, R. (2021). *Collaboration Overload Is Sinking Productivity*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2021/09/collaboration-overload-is-sinking-productivity>.

Cummings, S., Bridgman, T. y Brown, K. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 60(1), pp. 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>

CTi Soluciones. (s/f). *Cuáles son las funciones de un back office*.

<https://www.ctisoluciones.com/blog/cuales-son-las-funciones-un-back-office>

Damm, E. (2017). Industry 4.0: possible changes on companies business models and resulting effects on controlling processes in the future. *Hochschulbibliothek HWR Berlin*, pp. 92. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:b721-opus4-8590>

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.

de Lucas Ancillo, A., del Val Núñez, M. T. y Gavrilá, S. G. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2297-2316.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2020.1862689>

- Díaz, N. B., Palos, P. A. y Rodríguez, F. P. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Drake, K. (2020). Change is inevitable. *Nursing Management*, 51(7), 56. doi: 10.1097/01.NUMA.0000669092.10582.06
- Ebert, C. y Duarte, C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), pp. 16-21. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
- Elhoushy, S., Salem, I. E. y Agag, G. (2020). The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102419.
- Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A. y Arano Chávez, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Farfán, E. A. (2018). BlackBerry: Efectos negativos en el patrimonio por un desempeño deficiente de la misión. *Actualidad Contable Faces*, 21(36), 24-58.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L. y Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354. <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Ferrer Dávalos, R. (2021). Adopción e Impacto de las TIC en la Gestión de Microempresas. *Revista Científica En Ciencias Sociales* - ISSN: 2708-0412, 3(1), 49-68. http://www.upacifico.edu.py:8040/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/view/1

- Flannery, M. (2017). Self Determination Theory: Intrinsic Motivation and Behavioral Change. *Oncology Nursing Forum*, 44(2), pp. 155-156.
<https://doi.org/10.1188/17.ONF.155-156>
- Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M., y Torrent-Sellens, J. (2021). Enhancing team performance: A multilevel model. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125158.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125158>
- Fonseca, L. (2018). Industry 4.0 and the digital society: concepts, dimensions and envisioned benefits. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), pp.386-397. <https://doi.org/10.2478/PICBE-2018-0034>
- Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124-132.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>
- Geng, S., Law, K. M. y Niu, B. (2019). Investigating self-directed learning and technology readiness in blending learning environment. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 1-22.
- Giussi, M., Baum, A., Plazzotta, F., Muguerza, P. y González, F. (2017). Change Management Strategies: Transforming a Difficult Implementation into a Successful One. *Studies in health technology and informatics*, 245, pp. 813-817.
<https://doi.org/10.3233/978-1-61499-830-3-813>
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.

- Grossman, T. (2018). The Rise of an Automated Jobless Society: Do Cutting-Edge Technologies Expel Workers Swifter than the Economy Can Identify New Jobs for Them?. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 6(2), 62-67.
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=720261>
- Hagger, M., Hankonen, N. y Ryan, R. (2020). Changing behavior using self-determination theory. *The handbook of behavior change*, chapter 8, pp. 104-114.
<https://doi.org/10.1217/9781108677318.008>
- Hart-Rawung, P. y Li, L. (2008). Globalization and Business Communication: English Communication Skills for Thai Automotive Engineers. *World Academy of Science, Engineering and Technology*.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.307.9397&rep=rep1&type=pdf>
- Harvard Business Review. (2020). Cracking the Code of Change, Change Management. A version of this article appeared in the May–June 2000 issue of Harvard Business Review by Nitin Nohria and Michael Beer.
- Heavin, C. y Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.
- Henriette, E., Feki, M. y Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. In *MCIS* (p. 33).
- Hernández Bonilla, B. E., Ruiz Reynoso, A. M., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S. J. y Méndez Guevara, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso

organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846.

Hettiarachchi, P. C. (2018). ICT as a tool for Business modernization: Understanding the ICT competence among Entrepreneurs & its impact on success of businesses. 4th International Conference on Social Sciences 2018, Research Centre for Social Sciences, Faculty of Social Sciences, University of Kelaniya, Sri Lanka.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.

Hiatt, J. y Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people's side of change*. Prosci.

Hoberg, P., Krcmar, H. y Welz, B. (2017). Skills for digital transformation. *Technical university of Munich, chair for information systems, Study*.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M, Hussain, S. H. y Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), pp. 123-127. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2016.07.002>

Ismail, M. H., Khater, M., y Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10, pp. 1-35.

Jacobs, M. Yu, W. y Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171(1), pp. 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>

Johansson, Å. and E. Olaberria (2014), "Global Trade and Specialisation Patterns Over the Next 50 Years", *OECD Economic Policy Papers*, No. 10, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jz18gpwfxq4-en>.

- Karambelkar, M. y Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change: applying change management model ADKAR to onboarding. Human resource management international digest. *Human Resource Management International Digest*, 25(7). ISSN:0967-0734
- Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Retrieved from Harvard Business Review Home: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston
- Kotter, J. (2014). *The Organization of the Future: A New Model for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press. Boston.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- Laig, R. B. D. y Abocejo, F. T. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model. *Organization*, 5(3), 31-50.
- Latif, A. A., Din, M. M. y Ismail, R. (2010). Challenges in adopting and integrating ITIL and CMMi in ICT division of a public utility company. In *2010 Second International Conference on Computer Engineering and Applications* (Vol. 1, pp. 81-86). IEEE.
- Lemmetty, S. y Collin, K. (2020). Self-directed learning as a practice of workplace learning: Interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Vocations and Learning*, 13(1), 47-70.
- León, P. L. y Horita, F. E. A. (2021). On the modernization of systems for supporting digital transformation: A research agenda. In *XVII Brazilian Symposium on Information Systems* (pp. 1-8).

- Lewin, K. (1947). Understanding the three stages of change. Lewin's change management model. Recuperado de: <http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM> (Accedido el 14 de Abril, 2016)
- Lewis, L. (2019). Organizational change (pp. 406-423). Routledge.
- Locke, E. A. y Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277. https://www.researchgate.net/profile/Kaspar-Schattke/publication/327022757_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation_Time_for_Expansion_and_Clarification/links/5c740667458515831f6fce0c/Intrinsic-and-Extrinsic-Motivation-Time-for-Expansion-and-Clarification.pdf
- López Bello, S. A., Ospina Ramirez, D. N. y León Barón, N. R. (2021). Gestión del cambio organizacional mediante la metodología del modelo Adkar para la adaptación al trabajo remoto como contingencia por la pandemia producto del virus Covid-19.
- Lou, N., Chaffee, K., Vargas, D., Dincer, A. y Noels K. (2018). Complementary perspectives on autonomy in self-determination theory and language learner autonomy. *Tesol Quarterly*, 52(1), pp. 210-220. <https://doi.org/10.1002/tesq.403>
- Lowery, M. S. (2010). Change Management in a Dynamic Information Technology Environment: Inquiries Into the Adkar Model for Change Management Results.
- Magnúsdóttir, H. K. (2018). *Implementing strategy using the Kotter 8-Step change process: a case study in a large consultancy firm in Iceland* (Doctoral dissertation).

- Malone, T., Laubacher, R., y Tammy, J. (2011). The Big Idea: The Age of Hyperspecialization. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2011/07/the-big-idea-the-age-of-hyperspecialization>
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., y Batra, P. et al. (2017). *Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages*. McKinsey Global Institute. Retrieved 20 September 2021, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#part1>.
- Marciano, S. R. (2019). *Transformando organizaciones: liderar el cambio*. ESIC Editorial.
- Marroquín Méndez, R. y Saucedo Galicia, G. N. (2011). *Propuesta de un manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral* (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Mat Tazin, S. y Yaakop, S. (2018). Strategic Communication in Public Participation. *Journal of ASIAN Behavioural Studies*, pp.162-169.
- Matt, C., Hess, T. y Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Web Intelligence. Ludwig Maximilian University of Munich*, 57(5), pp. 339-343. <https://doi.org/10.1007/S12599-015-0401-5>
- Mejía, L. M. C. (2018). Gestión del cambio en las organizaciones. *Expomotricidad*. Universidad de Antioquia. pp 73 - 82.
- Mikola, E. y Väkeväinen, V. (2016). Managing Corporate Reputation. Role of Corporate Communications in Reputation Work. *Corporate Communications: An International Journal. Corporate Communications International*, pp 163-178.

- Milia, F. M. y Serenellini, I. J. (2017). Redes desarticuladas y cambio tecnológico: ascenso y ocaso de Nokia como innovador en el mercado de teléfonos móviles. <http://dx.doi.org/10.25097/rep.n20.2014.04>
- Mohammed Alzhrani, A. (2020). Outsourcing Human Resource Functions and their Impact on Organizational Performance. *Global Journal Of Management And Business Research*, <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3031>
- Moncayo Contreras, D. D. P. y Ramírez Jiménez, M. F. (2021). La motivación intrínseca y su incidencia en el desempeño laboral en el departamento de ventas de la empresa Humana Corp SA ubicada en la ciudad de Milagro. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16975>
- Mueller-Eberstein, M. (2010). *Agility: Competing and winning in a tech-savvy marketplace* (Vol. 21). John Wiley & Sons.
- Mulyani, S. R., Sari, V. N., & Sari, M. W. (2020). Model of employee motivation and cooperative performance. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 232-242.
- Nagy, J., Oláh, J., Erdei, E., Maté, D. y József, P. (2018). The role and impact of industry 4.0 and the internet of things on the business strategy of the value chain - The case of Hungary. *Sustainability*, 10(10), 3491. <https://doi.org/10.3390/su10103491>
- Nambisan, S., Wright, M. y Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48 (8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>

- Ödling, C. y Täfvander, J. (2017). Insourcing after outsourcing, A study of the opportunities and challenges in the insourcing process. *Umea School of Business and Economics*.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1118145/FULLTEXT01.pdf>
- Odor, H. (2018). Organizational Change and Development. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-2839. Vol.10, No.7.
- Overby, E., Bharadwaj, A. y Sambamurthy, V. (2006). *Enterprise agility and the enabling role of information technology*. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000600
- Oyarvide, H., Reyes, E. y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*. ISSN: 2477-8818. Vol. 3, núm. 4, pp. 296-309.
- Palacká, A., Krechovská, M. y Číž, J. (2021). Sustainability Concept in the Digital Age: New Opportunities for Companies. *SHS Web of Conferences*, 115, p.01004. <https://doi/10.1051/shsconf/202111501004>
- Pang, K., y Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*.
- Parent, J. D. y Lovelace, K. J. (2015). The impact of employee engagement and a positive organizational culture on an individual's ability to adapt to organization change.
- Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. *Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio*.
- Pepsico. (s/f). *Negocio Global Servicio*.<https://www.pepsicojobs.com/teams-gbs>

- Peng, J., Li, M., Wang, Z. y Lin, Y. (2020). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397.
- Peña, B., Caldevilla, D. y Batalla, P. (2017) Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, núm. 134. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. Ecuador.
- Petrescu, R. (2010). Organizational Change Process-Steps to A Successful Change. *Annals of the University of Craiova-Economic Sciences Series*, 3.
- Pettigrew, A., Woodman, R. W. y Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44: 697-713. tecnológico: ascenso y ocaso de Nokia como innovador en el mercado de teléfonos móvil
- Prosci. (2018). *Reinforcement: How to sustain a change* [Archivo PDF]. <https://www.prosci.com/resources/articles/adkar-model-reinforcement>.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción* (5ta. ed.). MADRID: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, pp. 107-108 . ISBN 9786071503008.
- Ryan, R. y Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Salazar Cueva, P. M. (2018). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana. *Universidad Andina Simón Bolívar*.

- Sánchez de Miguel, M., Lizaso, I., Hermosilla, D., Alcover, C. M., Goudas, M. y Arranz-Freijó, E. (2017). Preliminary validation of the Perceived Locus of Causality scale for academic motivation in the context of university studies (PLOC-U). *British Journal of Educational Psychology*, 87(4), 558-572. <https://doi.org/10.1111/bjep.12164>
- Sarayreh, B. H., Khudair, H. y Barakat, E. A. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629.
- Setili, A. (2014). *The Agility Advantage: How to Identify and Seize Opportunities in a Rapidly Changing World*. New York: Jossey Bass.
- Shimoni, B. (2017). What is resistance to change? A habitus-oriented approach. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 257-270. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0073>
- Schallmo, D. R. y Williams, C. A. (2018). History of digital transformation. In *Digital Transformation Now!*. Springer, Cham, pp. 3-8. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5_2/
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*, 15(Suppl.1), pp.388-393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- Sharma, N., Khatri, S. y Kamlanabhan, T.J. (2016). Internalizing Citizenship Behaviour through Internal Communication among Indian Public Services Employees. *Corporate Communications: An International Journal*. Corporate Communications International. Conference on Corporate Communication, pp 102-121.

- Shogren, K., Wehmeyer, M. y Burke, K. (2017). Self - determination. *Handbook of Positive Psychology in Intellectual and Developmental Disabilities*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-59066-0_5
- Soberanes Rivas, L. T. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*. 5(9), pp. 120-127. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf
- Terri, D. (2019). *CollabNet VersionOne to Showcase Agile Management and Scaled Agile Advancements as Title Sponsor at Agile 2019: VersionOne platform ties Agile initiatives to business value*. Retrieved from CollabNet VersionOne: <https://www.proquest.com/docview/2267425181/5A386F7BB11C4AE6PQ/1?accountid=36555>
- Torres, M. R. M. y Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J. y Schaufeli, W. B. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 23.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118-144. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2019.01.003>
- Josefsson, J., & Pálmarsdóttir, J. (2021). Sustainability transitions in established companies: Enabling organizational change through ambidexterity. *Chalmers University of Technology*. <https://odr.chalmers.se/handle/20.500.12380/302901>

Wong, Q., Lacombe, M., Keller, R., Joyce, T. y O'Malley, K. (2019). Leading change with ADKAR. *Nursing management*, 50(4), pp. 28-35. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000554341.70508.75>

Yucel, S.(2018). "Estimating the Benefits, Drawbacks and Risk of Digital Transformation Strategy". *2018 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI)*, pp. 233-238, <https://doi.org/10.1109/CSCI46756.2018.00051>.

Žitkienė, R. y Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*. 14(2), pp. 115 - 129. doi: 10.14254/1800-5845/2018.14-2.7

