

# DIGITAL CHANGE MANAGEMENT IN COMPANIES BETWEEN THE YEARS 2018 TO 2024: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE SCIENTIFIC LITERATURE

Karla Ivonne Cipra Gamarra, Br.<sup>1</sup>, Aldo Medina Gamero, MSc.<sup>2</sup>,

<sup>1,2</sup> Universidad Privada del Norte, Lima, Perú, N00188302@upn.pe, aldo.medina@upn.edu.pe

*Abstract: The proposed study presents an analysis of how companies have used digital technologies to improve their competitiveness, adapting to an environment of accelerated change. The objective of this research is to analyze the theoretical and empirical studies regarding the management of digital change in companies between the years 2018 to 2024. The methodology applied was a systematic review of the scientific literature related to the digital transformation of companies, to which was used to articles from scientific journals located in the main databases. The result found is that there is a lot of information on this topic, in Europe and Asia, since 2018; However, in the Latin American region the statistical samples are small enough to generalize results in any sector. It is concluded that despite the clear advantages that technology brings to organizations, such as greater operational efficiency and a decrease in errors, they also face several challenges, the most significant being employee resistance to change, the excess of tolos, that are not consistent with the type, operation or size of the company, among others, that leaders must know how to anticipate so that the transition is more efficient.*

*Keywords: Digital change, challenges of digital transformation, strategies for digital transformation.*

# GESTIÓN DEL CAMBIO DIGITAL EN LAS EMPRESAS ENTRE LOS AÑOS 2018 AL 2024: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA

Karla Ivonne Cipra Gamarra, Br.<sup>1</sup>, Aldo Medina Gamero, MSc.<sup>2</sup>,

<sup>1,2</sup>Universidad Privada del Norte, Lima, Perú, N00188302@upn.pe, aldo.medina@upn.edu.pe

**Resumen:** *El estudio propuesto presenta un análisis de cómo las empresas han utilizado las tecnologías digitales para mejorar su competitividad, adaptándose a un entorno de cambio acelerado. El objetivo de esta investigación es analizar los estudios teóricos y empíricos respecto a la gestión del cambio digital en las empresas entre los años 2018 al 2024. La metodología aplicada fue una revisión sistemática de la literatura científica relacionada con la transformación digital de las empresas, para lo cual se recurrió a artículos de revistas científicas ubicadas en las principales bases de datos. El resultado encontrado es que existe mucha información sobre este tema, en Europa y Asia, desde el año 2018; sin embargo, en la región latinoamericana los muestreos estadísticos son pequeños como para generalizar resultados en algún sector. Se concluye que a pesar de las claras ventajas que trae la tecnología a las organizaciones, como una mayor eficiencia operativa y una disminución de los errores, también enfrentan varios desafíos, siendo el más significativo la resistencia de los empleados al cambio, el exceso de herramientas que no son acordes al tipo, operatividad o tamaño de empresa, entre otros, que los líderes deben saber prever para que la transición sea más eficiente.*

**Palabras clave:** *Cambio digital, desafíos de la transformación digital, estrategias para la transformación digital.*

## I. INTRODUCCIÓN

Es importante diferenciar los términos de digitalización y transformación digital, el primero hace referencia al aditamento de diversas herramientas tecnológicas que ayudan a obtener un mayor desempeño en las empresas para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes; en cambio, transformarse digitalmente facilita que las empresas aprovechen las tecnologías digitales para generar nuevo valor, actuando como acelerador de desarrollo, promoviendo la colaboración entre empleados y reduciendo en gran medida los márgenes de error para incrementar así la productividad y la eficiencia en la organización [1].

La transformación digital es un proceso indispensable para la competitividad empresarial desde la infraestructura como almacenamiento, transmisión de data y software, hasta el abordaje de nuevos nichos que estas nuevas tecnologías han generado en el mercado. El desafío no está en la adquisición de la infraestructura, sino en la implementación de modelos de negocio digitales, considerando que la competitividad se refiere a la habilidad de una organización para sostener y mejorar su

posición en relación con sus competidores, es necesario partir desde las nuevas necesidades y hábitos de este mismo [2].

En sus inicios, se pensaba que las redes sociales fueron creadas exclusivamente para facilitar la socialización entre personas, con el objetivo principal de interconectar a los individuos desde los distintos lugares del mundo en que se encuentren. Sin embargo, estas plataformas han evolucionado hasta convertirse en un recurso tecnológico crucial para todas las empresas, permitiéndoles mejorar la comunicación interna, mantener un contacto constante e interactuar con clientes y público objetivo. Este uso estratégico de las redes sociales no solo promueve la permanencia y el crecimiento empresarial, sino que también amplía significativamente el alcance de las organizaciones, de manera que hoy en día resulta casi impensable que una empresa no cuente con al menos una red social activa [3].

De acuerdo con estudios recientes, la generación Z, personas nacidas entre 1995 a 2009, muestran una falta de proactividad para la búsqueda y aplicación de herramientas vinculadas con el proceso de digitalización. Esta generación depende mucho de la experiencia previa enfocándose en la práctica o ejecución más no en la investigación, haciendo que la curva de aprendizaje y experiencia se alargue, lo que se traduce en un aumento en los costos en las organizaciones para adoptar estas herramientas [4].

En la actualidad, es vital contar con conocimiento en el manejo de herramientas digitales debido a que contribuyen a minimizar los principales obstáculos para el surgimiento y crecimiento de las empresas, creando una nueva generación de emprendedores. Por ello, es importante que los profesionales y emprendedores se capaciten e inclusive sean autodidactas en el uso de estas herramientas para que logren fomentar el autoempleo y la competitividad en el mercado [5].

No obstante, la gestión del cambio digital en las organizaciones no solo implica adquirir y usar nuevas tecnologías, sino desarrollar estrategias de implementación a distintos niveles de gestión. En el contexto de la digitalización las nuevas tendencias y comportamientos del mercado requieren un enfoque ágil y dinámico, basados en el liderazgo y cultura organizacional abierta para adoptar los cambios que plantea esta revolución. Asimismo, la gran variedad de estrategias y herramientas para llevar a cabo estos cambios, han creado un nicho de oportunidades para los investigadores que desde sus distintas disciplinas contribuyen a cristalizar y definir

cuáles son los caminos correctos para determinar situaciones que generan valor a la organización [6].

Otro aspecto a tener en cuenta es que, en la mayor parte de la región, se desconocen los beneficios y alternativas que ofrece el ecosistema digital para impulsar el desarrollo de las empresas y Startups. La mayoría de emprendimientos han salido al ruedo sin tener conocimiento total de la existencia de herramientas como; aceleradoras de Startups digitales, incubadoras de empresas, promotoras de negocios, *Business Angels*, plataformas de Crowdfunding, gestoras de licencias, fondos de capital, entre otros [7].

Según [8], existe un comportamiento contraproducente al que se ha llamado “El síndrome no inventado aquí”, este es un fenómeno que se observa en la actitud de los trabajadores que se muestran renuentes a adoptar nuevos conocimientos o soluciones por la razón que no fueron generadas internamente, lastrando el proceso de integración hacia nuevas tecnologías. Normalmente estas actitudes están basadas en el miedo a perder sus trabajos, o a sufrir cambios que resultan ser muy agresivos en la carrera perpetua de la innovación. Así también, se manifiesta el término Tecnoestrés, que se refiere a los malestares y dificultades generados al intentar alcanzar una transformación digital, el cual afecta el compromiso del trabajador y reduce la productividad [9].

Por ello, debemos saber que el *e-leadership* o liderazgo digital que, según [10] es un atributo indispensable que deben tener los dirigentes de las empresas a diferentes niveles de la organización, requiere *skills* muy definidas y de manera holística en el uso de las nuevas tecnologías como establecer y mantener las directivas claras, entender que la diversidad es valiosa, ser efectivo con el uso de los ciclos de trabajo virtual, capacidad de monitorear el progreso del uso de la tecnología, visibilizar a los miembros virtuales, extender los beneficios y logros alcanzados y usar nuevas herramientas para solucionar problemas con el equipo de trabajo.

Debido a la creciente tendencia al cambio digital, se ha evidenciado a través de encuestas que la demanda de mano de obra ha sufrido una disminución. Asimismo, el tamaño de la empresa tiende a modificar las características humanas durante la transformación digital, aunque no es determinante, se concluye que se requiere un alto nivel de adaptabilidad y competencias digitales avanzadas. Sin embargo, a pesar de las nuevas herramientas como la inteligencia artificial y automatización, aún son necesarias las habilidades humanas para monitorear o redireccionar estos recursos digitales, en estrategias viables [11].

Según [12] en Venezuela se observó que las organizaciones exitosas se han mejorado en recolectar y analizar datos, lo que les permite personalizar la experiencia del cliente y reducir el riesgo en el proceso de toma de decisiones. Además, considera 6 estrategias para la transformación digital; el liderazgo digital, experiencia del cliente, innovación abierta, automatización y eficiencia operativa, formación y desarrollo de habilidades y evaluación de métricas de éxito. La aparición de nuevas tecnologías ha derivado en una dinámica constante entre personas y objetos, así mismo han permitido nuevas formas de generar y procesar información. Esto deriva en que los datos

obtenidos se deben considerar como recursos críticos que es necesario analizar para mantener una ventaja competitiva [13].

Es fundamental reconocer el papel que representan los intermediarios en la transformación digital, estos son empresas que brindan servicios o productos que ayudan y dan soporte en esta transición a las organizaciones [14]. Así como, una buena gestión de las alianzas con los actores presentes en la cadena de suministros, teniendo como puntos fuertes de esta transformación la mejora de la comunicación, exposición de la data necesaria en el momento oportuno y la reducción en los tiempos de entrega [15].

Si bien es cierto que la digitalización ofrece nuevas oportunidades, también puede generar aspectos poco agradables para la empresa y el cliente, debido a que se manipula y comparte información de los usuarios de las tecnologías de la industria 4.0, creando un debate ético que propone la importancia de la Responsabilidad social organizativa que requiere mecanismos para la protección de los valores sociales de las amenazas tecnológicas [16]. Por esta razón, las organizaciones tienen la obligación de asegurar el cumplimiento de la normativa y requisitos específicos de protección de datos locales, así como las regulaciones internacionales en el caso de las gigantes globales [17].

En un estudio realizado en México, se identificaron que los factores que resultan críticos para la adopción del Marketing digital son; el *e-Marketing*, el rendimiento organizacional y la competitividad tecnológica; dichos factores contribuyen a un mejoramiento significativo de la eficiencia y productividad en la organización y a la dinámica con entes externos. En este estudio el *e-marketing* fue el factor menos considerado, deduciendo que las empresas aún no tienen confianza suficiente en invertir en este aspecto del desarrollo digital [18].

Por otro lado, en una muestra de empresas españolas, se identificó que la inversión en el campo de relaciones públicas y comunicaciones se ha incrementado, debido a que, en el contexto de un mercado que tiene fácil acceso a la información y a la viralidad hacen muy sensibles las percepciones hacia las compañías. De igual manera, los contenidos generados son visuales, interactivos y personalizados, enfocados en la creatividad y que buscan colaborar con el entorno. En segundo lugar, se estudió la madurez digital de estas organizaciones con alta facturación, en las que se ubican como *digital masters* que significa que le dan mucha importancia a las estrategias y herramientas digitales y también a que tienen la capacidad para ejecutarlas [19].

Asimismo, en cuanto a la satisfacción de los clientes y empleados de las empresas, en un estudio realizado en España a un grupo de pymes, se evidencia una relación positiva entre el ecosistema digital de la empresa y el nivel de satisfacción, siendo el de los empleados, ligeramente superior, confirmando así la progresiva adaptación hacia estas tecnologías desde la pandemia del 2019 y este proceso de adaptación está avanzando en diversas partes del mundo [20].

Finalmente, esta revisión sistemática pretende responder a la siguiente pregunta ¿Qué se conoce sobre la gestión del cambio digital en las empresas entre los años 2018 al 2024? Por lo tanto, el objetivo de esta revisión sistemática es analizar los

estudios teóricos y empíricos respecto a la gestión del cambio digital en las empresas entre los años 2018 al 2024.

## II. METODOLOGÍA

### A. Tipo de estudio

Para el presente estudio, la clase de investigación aplicada fue una revisión sistemática de la literatura científica, puesto que, es considerado un método estructurado que resume de manera clara y concisa la información accesible para el investigador y que está enfocado a responder una interrogante específica [21]. La pregunta que se busca responder con esta revisión es ¿Qué se conoce sobre la gestión del cambio digital en las empresas entre los años 2018 al 2024?

### B. Criterios de elegibilidad

Se tomaron en cuenta artículos de confiables bases de datos científicas, cuyos años de publicación oscilan entre el 2018 al 2024, que describían cómo se ha dado la transformación digital en las empresas en diferentes partes del mundo. El área temática elegida incluía los campos de Administración, Negocios, Marketing, Contabilidad y Ciencias económicas; y se seleccionó los que contenían información determinante para el desarrollo del tema de estudio como la influencia, herramientas, desafíos, factores críticos, madurez y estrategias del cambio digital.

En los criterios de exclusión se estableció que la variable y palabras clave no se encuentren relacionados con las áreas temáticas de medicina, pedagogía, física, ciencias de la computación, ni ciencias naturales, así como, no se consideraron aquellos estudios en idiomas distintos al español, inglés y portugués. También, se excluyeron los estudios cuyo texto completo no se encuentre disponible y de libre acceso; y no se consideraron aquellos artículos publicados antes del año 2018.

### C. Estrategias de búsquedas

La primera búsqueda se realizó en la base de datos de REDALYC, para ello se utilizó el operador booleano “AND”, además se utilizaron los filtros de publicación de años del 2018 al 2024, también se limitaron las áreas temáticas a Negocios y ciencias económicas, adicional se usó el filtro de idioma estableciendo los idiomas de inglés, español y portugués. El enunciado para realizar la búsqueda fue ("transformación digital") AND ("Empresas"); y en ella se obtuvo 126 artículos.

En la segunda búsqueda, se recurrió a la base de datos de SCOPUS, para ello se utilizó el operador booleano “AND”, además se utilizaron los filtros de publicación de años del 2018 al 2024, adicional se usó el filtro de idioma estableciendo los idiomas de inglés y español. La ecuación para realizar la búsqueda fue TITLE-ABS-KEY ( ( "transformación digital" ) AND ( "Empresas" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2022 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2023 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR

, 2024 ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ); y en ella se obtuvo 5 artículos.

Luego, en la misma base de datos, se modificó el enunciado en inglés quedando la ecuación de búsqueda en TITLE-ABS-KEY ( "digital transformation" AND "business" ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2018 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2022 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2023 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2024 ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ); en el que se obtuvo como resultado 1328 artículos.

Asimismo, se realizó la búsqueda en el base de datos de PROQUEST, para ello se utilizó el operador booleano “AND”, además se utilizaron los filtros de publicación de años del 2018 al 2024, adicional se usó el filtro de idioma estableciendo los idiomas de inglés y español, asimismo, se limitó a artículos de revista científica. En esta ocasión se especificó aún más el enunciado de la búsqueda a ("management") AND ("digital change") AND ("Companies"); en el que se obtuvo 512 resultados.

Finalmente, usando base de datos de SCIELO, se realizó la búsqueda utilizando el operador booleano “AND”, además se utilizaron los filtros de publicación entre los años del 2018 al 2024, adicionalmente se limitó a artículos de revista científica, Resultando como enunciado de la búsqueda (revisión sistemática) AND (definición); en el que se obtuvo 68 resultados.

## III. RESULTADOS

TABLA 1  
CLASIFICACIÓN DE ARTÍCULOS POR AÑO DE PUBLICACIÓN

AÑO	f	%
2018	1	3%
2020	2	7%
2021	3	10%
2022	5	16%
2023	9	29%
2024	11	35%
Total	31	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 1 se refleja los artículos usados en la investigación, de acuerdo al año de publicación y su medida porcentual, entre los años 2018 a 2024. Se observa que no se han seleccionado artículos publicados en el año 2019 y que la mayoría han sido publicados en los años 2023 y 2024, con un 29% y 35% respectivamente.

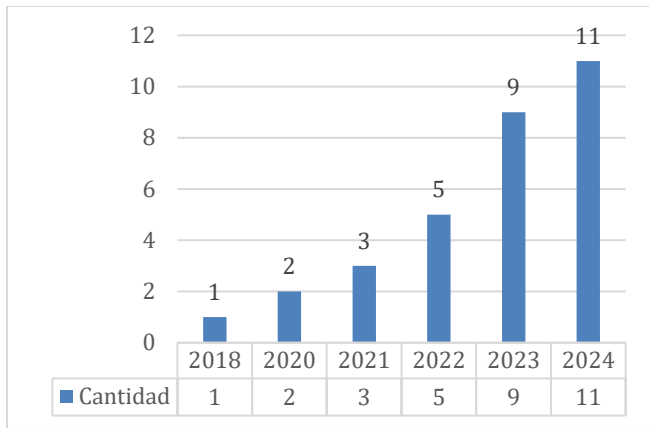


Fig. 1: Cantidad por año

los artículos recopilados y baja inclinación en las bases de Scielo y Proquest, con un porcentaje del 3% y 6% respectivamente.

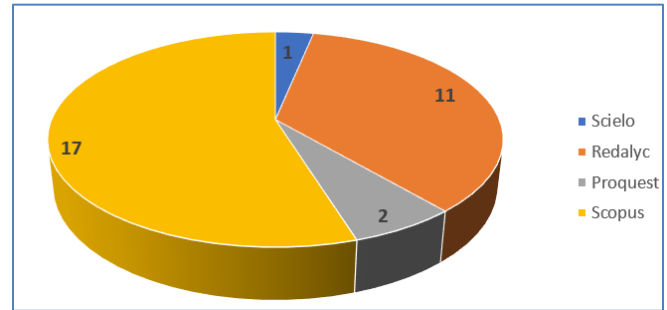


Fig. 3: Bases de datos

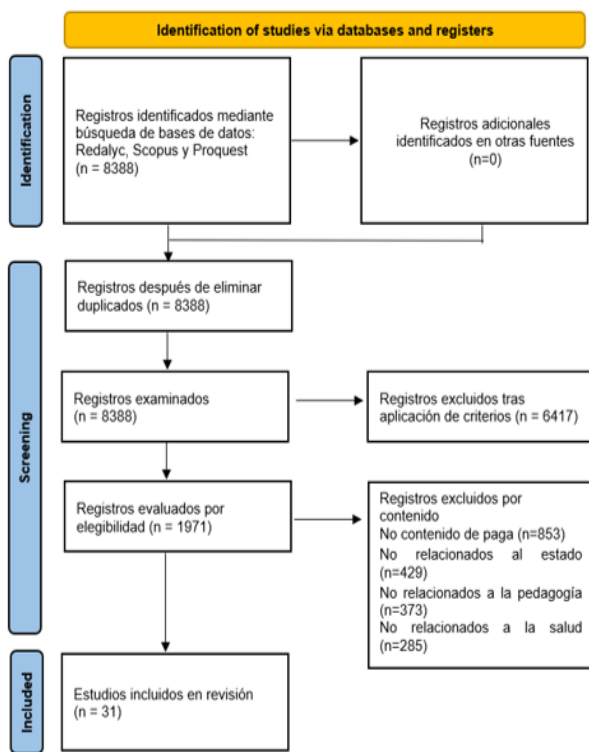


Fig. 2: Metodología PRISMA

TABLA 2  
CLASIFICACIÓN DE ARTÍCULOS POR BASE DE DATOS

BASE DE DATOS	f	%
Scielo	1	3%
Redalyc	11	36%
Proquest	2	6%
Scopus	17	55%
TOTAL	31	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 2 se aprecia la distribución de artículos recopilados de acuerdo a la base de datos de origen. Asimismo, existe una preferencia de búsqueda de estudios en Scopus con un 55% de

TABLA 3  
CLASIFICACIÓN DE LOS ARTÍCULOS POR PAÍS DE ORIGEN

PAÍS	CANTIDAD DE ARTÍCULOS	PORCENTAJE
Colombia	7	23%
México	1	3%
Ucrania	1	3%
Brasil	2	6%
Venezuela	4	13%
Ecuador	1	3%
España	3	10%
Suiza	3	10%
Holanda	2	6%
Grecia	1	3%
Dinamarca	1	3%
EE. UU	1	3%
Italia	1	3%
Finlandia	1	3%
Alemania	1	3%
Chile	1	3%
Total	31	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 3 se muestra los artículos categorizados por el país de origen, teniendo en cuenta la frecuencia y el valor porcentual se observa que, de la variedad de países considerados, existe mayor recurrencia en el uso de artículos de origen colombiano con un 23% del total.

TABLA 4  
PALABRA CLAVE – TRANSFORMACIÓN DIGITAL

AUTOR Y AÑO	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
[1]; [2]; [4]; [5]; [6]; [13];	Es importante determinar los conceptos claves para una adecuada transformación digital en las organizaciones, la literatura académica sobre el tema empezó a incrementarse desde el año 2014, siendo Asia y Europa las principales regiones que han producido publicaciones.

<p>[19]; [23]; [29]</p>	<p>Estos estudios contribuyen a aclarar el panorama sobre los factores y estrategias adecuadas para transformación, confirmando sobre los beneficios y el impacto que significa adoptar estas tecnologías desde el nivel administrativo hasta el nivel operacional. Aun así, pocas empresas tienen un adecuado programa para esta transición, o carecen completamente del mismo.</p> <p>Al llegar el 2019, surgió la crisis del Covid19, que mundialmente redujo el empleo e incrementó la desigualdad. Asimismo, forzó a la población a buscar nuevas formas de negocio y marketing a través de las herramientas digitales, incrementando el índice de emprendimientos en sectores como; seguridad, entretenimiento, medicina, comercio electrónico y formas de pago.</p> <p>En los últimos años, ganaron protagonismo las nuevas tecnologías que han condicionado profundamente la forma de trabajar y la competitividad de las organizaciones. No obstante, existen generaciones, como la Z, que, durante el proceso de la transición digital, tienden a enfocarse en la asimilación de conceptos más no a la ejecución de los mismos. Esta generación tiene dificultad en llevar a la práctica el uso de la tecnología.</p> <p>De igual forma, se ha transformado el comportamiento y lo que espera el cliente, volviéndolo un ente activo que tiene injerencia sobre el producto, aumentando las expectativas sobre el mismo. También existen cambios en el marco competitivo, reduciendo las barreras de entrada y derivando a que exista facilidad para la recolección de datos para optimizar la toma de decisiones en las organizaciones.</p> <p>Existen campos esenciales para mantener la competitividad en el proceso de transformación, que a su vez es un indicador de madurez digital, áreas como la de relaciones públicas. Las empresas están dispuestas a destinar recursos para la adquisición de nuevo talento, integrando tecnologías de información y automatizando los procesos.</p> <p>Otro ejemplo de las mejoras que trae esta transformación es en el proceso de compras y suministros, facilitando la comparación de proveedores y elevando los estándares, agilizando las negociaciones y optimizando el abastecimiento. Este proceso puede concluir en una automatización que con la infraestructura de datos correcta puede llegar a reducir los costos de operación.</p> <p>La transformación digital no sólo es un fenómeno que requiere de la asimilación de nuevas tecnologías, sino también de cambios en la sociedad y en la cultura dentro de las empresas, debido a que existen aspectos humanos que influyen en la facilidad o el nivel de inversión para desarrollar este cambio.</p>
-------------------------	--

Nota. Elaboración propia

En la tabla 4 se explora diferentes aspectos de la transformación digital, entendiendo que es un cambio inevitable y vital para las organizaciones que buscan mantener y aumentar su competitividad frente a otras empresas. Su ejecución, implica un desarrollo holístico en diferentes áreas y procesos, acompañados de una serie de estrategias que varían según el modelo, tamaño y giro del negocio. Como toda transformación, existen algunos traumas y dificultades que se deben superar, desde la adquisición e integración de conocimiento hasta el desarrollo de habilidades humanas para la adopción de las nuevas tecnologías.

TABLA 5  
PALABRA CLAVE – ESTRATEGIAS Y CAMBIO DIGITAL

AUTOR Y AÑO	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
<p>[12]; [24]; [25]; [26]; [30]</p>	<p>Existen estrategias muy definidas para una adecuada transformación digital. Las diferencias que a partir del sector y contexto en que cada empresa se desenvuelve, así como las restricciones de recursos; determinan el tipo de estrategia que se debe implementar, éstas deben estar incluidas en la visión de la empresa y tener el compromiso de los altos mandos de las organizaciones para garantizar su efectividad.</p> <p>La orientación empresarial es una estrategia basada en la toma de riesgos, la innovación y la proposición, acompañada del internet de las cosas y la transformación digital, que resulta ser un prerrequisito para que tanto las pequeñas, así como medianas empresas logren sus objetivos. Aun así, es importante hallar el equilibrio entre la orientación empresarial y la capacidad de aguante de la organización para alcanzar el éxito.</p> <p>No obstante, las empresas deben estar atentas a establecer si es necesario transmutar hacia un negocio digital, estrategia que en las pequeñas y medianas empresas resulta ser adecuada si se ha llegado a un grado de madurez digital necesario y se cuenta con la financiación suficiente.</p> <p>Las estrategias deben ser claras y específicas, gestionándose a través de planes de acción, detallando las herramientas a utilizar en cada paso. Así mismo, ser ágiles en medida que sea necesario el cambio de las mismas, ya que en el camino de la transformación digital existen dificultades no contempladas que exigen la mutabilidad de los planes estratégicos de las empresas.</p>

Nota. Elaboración propia

En la tabla 5 se evidencia que son necesarias, estrategias sobre la forma de gestión para abordar una transformación digital. Al tener mucha información y alternativas en cada paso y aspecto de los negocios, resulta necesario establecer una metodología detallada sobre los planes de acción a seguir y el riesgo dispuesto a asumir por las empresas. Lo único que no está permitido, es quedarse atrás en la competencia, por no estar al día con las nuevas tendencias del mercado y carecer de proactividad en la investigación y uso de los nuevos instrumentos que la tecnología nos ofrece.

TABLA 6  
PALABRA CLAVE – TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS

AUTOR Y AÑO	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
<p>[3]; [7]; [8]; [9]; [22]; [31]</p>	<p>La tecnología es un recurso importante en las industrias en la actualidad; en un mercado basado en la interconectividad, explotación de la información, automatización de los procesos aún persiste la labor humana, se requiere desarrollar la sinergia entre la tecnología y las personas, alcanzando en algún momento el horizonte de sucesos en el que las personas son capaces de reconocer y proponer tecnologías que mejoran su operatividad.</p> <p>Las redes sociales, son instrumentos tecnológicos que favorecen a distintas áreas y procesos de las empresas, reduciendo la brecha entre la empresa y el cliente, de una manera dinámica y eficaz. Así mismo, hay que tener</p>

	<p>en consideración el uso inadecuado de las mismas, debido a que puede perjudicar la imagen de la compañía o lastrar la productividad.</p> <p>Por lo mismo, el diseño de la forma de trabajar en una empresa con; exceso de información, sobrecarga de herramientas digitales y comunicación llega a producir estrés laboral. Es ahí donde radica la importancia del equilibrio entre personas y tecnología durante el proceso de transformación digital</p> <p>Es importante señalar que, en la actualidad existen dirigentes de empresas que desconocen herramientas y servicios como; software especializado, incubadoras, soluciones logísticas, alternativas de financiamiento y aceleradoras; esto resulta un detonante de margen pendiente en la madurez digital en las organizaciones de la región.</p> <p>Cabe señalar que, aun conociendo las tecnologías y herramientas, existe el “síndrome de no inventado aquí” que hace referencia a el rechazo o desinterés en las tecnologías, herramientas o conceptos que vienen de fuera de la empresa, la industria o geográficamente hablando, afectando negativamente el aprendizaje organizacional y frenando la innovación de la compañía.</p>
--	--

Nota. Elaboración propia

	<p>Durante la transformación digital, en una empresa ya existen habilidades previas, que hay que desarrollar progresivamente. La percepción sobre la dificultad de adaptación está relacionada con el nivel de habilidades digitales que tienen los empleados, mientras sean más básicas, les costará más trabajo identificar oportunidades y ejecutar efectivamente procesos.</p> <p>De la misma forma, la Industria 4.0 presenta nuevos retos en las sociedades y en las empresas. Existen factores éticos y morales que se deben tener en cuenta al implementar estas herramientas en los lineamientos y procesos organizacionales. Usar la tecnología de forma indiscriminada y sin ningún tipo de regulación, sólo concluirá en excesos y complicaciones legales, que son fácilmente soslayable con un adecuado estudio y planteamiento estratégico de la implementación.</p> <p>Los cambios tecnológicos influyen de distintas formas en países y culturas, por eso se debe estudiar los factores críticos del contexto de la empresa que pretende realizar la transformación digital. Si bien es cierto hay aspectos generales que se repiten universalmente, existen factores generacionales y culturales que pueden influir en la forma en que las personas adoptan estas nuevas herramientas.</p>
--	---

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 6, se evidencia que las soluciones tecnológicas han democratizado la modernización y automatización en distintos niveles de organización. En un entorno de cambio constante de tendencias de consumo y dirección del mercado, exige a las empresas a buscar estar al tanto de herramientas y estrategias que las mantengan en competencia. La interacción de las personas con la tecnología, ha generado una gran cantidad de datos, que con la Inteligencia artificial se puede categorizar y dar usos específicos en distintas áreas, como en compras, ventas, marketing. No obstante, hay que estar vigilantes en conseguir un equilibrio entre las el capital humano y las TICs, mientras se lleva a cabo el proceso de transformación digital, porque hay ciertos límites que al traspasarlos llegan a ser contraproducentes tanto personal como organizacionalmente

En la Tabla 7, hace referencia a algunos desafíos que se presentan durante la transformación digital de las organizaciones. El desafío de desarrollar un nuevo liderazgo basado en las habilidades electrónicas *e-skills*, son un rasgo diferenciador en un líder tradicional y un e-líder que, a su vez, este debe ser capaz de transmitir a sus pares y subalternos. También, hay un espectro de protección legal que hay que tener siempre dentro de las estrategias de transformación, que va relacionado con la salvaguarda de la información, interna como externa. De la misma forma, los aspectos éticos y morales sobre el uso de la tecnología, nos recuerda que las herramientas, con un enfoque equivocado, se pueden convertir fácilmente en armas de doble filo. Es por ello que dentro de las capacitaciones se debe concientizar sobre el uso adecuado de las mismas.

TABLA 7  
PALABRA CLAVE – DESAFÍO DIGITAL

AUTOR AÑO	Y	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
[10]; [11]; [16]; [17]; [18]; [28]		<p>En el proceso de transformación digital, existen algunas barreras o desafíos importantes a tener en cuenta, tales como la seguridad de la información de los clientes, hasta de los empleados. El estar expuestos a herramientas tecnológicas como plataformas digitales, redes sociales y software especializado deriva en una generación de datos personales o sensibles que es necesario salvaguardar. Por lo mismo, es necesario implementar dentro la las estrategias de las empresas, políticas para la protección de datos.</p> <p>El desafío de implementar una nueva forma de liderazgo, es una prioridad dentro de una transformación digital. El <i>e-lider</i> no sólo debe tener <i>e-skills</i>, sino que éste debe ser capaz de transmitir el conocimiento y cultura a su equipo. Aspectos como la comunicación debe estar basada en herramientas tecnológicas que sean consecuentes con las características de esta gestión.</p>

TABLA 8  
PALABRA CLAVE – INNOVACIÓN EMPRESARIAL

AUTOR AÑO	Y	RESUMEN DE LOS RESULTADOS
[14]; [20]; [15]; [27]		<p>La sostenibilidad de las organizaciones en el mediano y largo plazo está estrechamente ligada a la innovación, característica que debe atañer en todos los procesos, incluida la transformación digital. Existe literatura que delimita factores y brinda una línea transitoria para una adecuada transformación digital, aun así, cada empresa está dentro de un contexto específico que requiere ser creativo en la ejecución de la transformación.</p> <p>Una forma innovadora de ventaja competitiva, es la gestión de alianzas estratégicas con diferentes entes del mercado, estas estrategias agilizan el proceso de transformación digital. Así mismo mitiga el riesgo, reduciendo los costos y aumentando la capacidad de la cadena de suministros. Al compartir el riesgo, es más fácil afrontar crisis como el de la pandemia del 2019, dotando de una mayor capacidad de reacción a la empresa ante los eventos.</p> <p>Los agentes intermediarios de la innovación se han visto forzados a cambiar su modelo de negocio y el propósito de brindar servicios digitales basados en datos se ha</p>

diversificado, partiendo de la demanda de nuevas y específicas soluciones para cada organización, las empresas responsables de servicios y productos. De igual manera, se requiere la creación de ecosistemas digitales adaptados a las necesidades de la organización, esta elección es muy importante debido a que se ha demostrado que tiene una positiva relación con la satisfacción de los principales <i>Stakeholders</i> .
--

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 8, hace referencia sobre que la innovación siempre ha sido perseguida por las empresas exitosas y trascendentes. No obstante, en los últimos años, hemos observado cómo la tecnología ha otorgado herramientas a las organizaciones, que aumentan exponencialmente el nivel de competitividad en el mercado, presentando nuevos competidores continuamente, tras la reducción de las barreras necesarias para el emprendimiento, lo que ha significado que la innovación, ahora ya no es una opción, ni una característica que debemos desarrollar a largo plazo; sino una cualidad vital para la resiliencia de las empresas.

#### IV. DISCUSIÓN

Los resultados analizados nos han facilitado comprender las características de una transformación digital. Los avances y usos de la tecnología, han confluído a lo largo de los últimos años, pero con la crisis del COVID 19, las empresas se vieron forzadas a migrar hacia nuevas formas de trabajar y a hacer uso de nuevas herramientas, tras las restricciones implícitas en una pandemia. Las organizaciones optaron por soluciones basadas en la tecnología para ejecutar muchos de sus procesos.

Así también, el cliente empezó a volverse más exigente y propositivo; tras la creciente disponibilidad de información acerca de los productos y servicios existentes en el mercado [5]; [6]. Al ser un cambio abrupto, es interesante el estudio realizado por [4] que determinó las dificultades y características que tuvo la generación Z, en el proceso de transformación digital, descubriendo que esta generación tiene un esquema de trabajo práctico, es decir, aunque es importante la asimilación de conceptos, la generación Z, tiene más afinidad por la ejecución de los mismos. Es aquí donde se vuelve una dificultad, volcar los conocimientos hacia los procesos organizacionales.

Teniendo a los avances tecnológicos como los principales protagonistas en los procesos de surgimiento y crecimiento de las empresas; a través de las redes sociales, se logra conseguir mayor proximidad entre la empresa y el cliente, facilitando la comunicación y la eficacia de ventas y marketing. Los clientes tienen la posibilidad de acceder a mucha información sobre los productos o servicios demandados, de la misma forma, los trabajadores se ven beneficiados de estos avances, facilitando su labor y aumentando su rendimiento, al tener nuevas herramientas que reducen los tiempos en los diferentes procesos y niveles, así como con la automatización de tareas que previamente eran rutinarias [3]; [20].

Aunque es un panorama alentador, existen aspectos nocivos que hay que tener en cuenta al hacer uso de estas tecnologías, sobre todo durante el proceso de transformación

digital. Es necesario analizar qué áreas y procesos necesitan implementación de las TICs, debido a que existe el riesgo del exceso de información y sobrecarga de herramientas que esencialmente estaban dirigidas a la productividad, terminando por socavar el trabajo de las personas y derivando en estrés laboral; incluso pudiendo ocasionar un síndrome de rechazo, el llamado “no inventado aquí”, que vuelve a los trabajadores, detractores del uso de herramientas digitales [7]; [8]; [9].

Por lo mismo, la proactividad por conocer e investigar sobre herramientas digitales, debe ser fomentada en las empresas. Los líderes son los principales involucrados e interesados en el desarrollo de habilidades tecnológicas. Este nuevo tipo de líder implementa estrategias innovadoras basadas en la tecnología y está siempre vigilante de las nuevas alternativas y a la tendencia del mercado sobre el uso de las mismas. También se postula que este liderazgo debe ser respaldado por los altos mandos y socios de las empresas, si es que se busca el éxito y trascendencia del negocio [10]; [28] y [27].

Tras lo mencionado, el factor humano es un recurso que no hay que descuidar. La gestión del cambio de transformación digital debe perseguir un equilibrio entre la tecnología digital y el las personas, capacitándolas y evaluando el grado de satisfacción y adaptación a los cambios tecnológicos desarrollados en la empresa. Las estrategias para la transformación digital, no deben ser ambiguas, tampoco aceleradas; debe ser gradual y constantemente monitoreada, para asegurarnos de que es la forma correcta de proceder o si hay que recurrir a otra estrategia [26]; [12].

Estas nuevas interacciones en el mercado, generan mucha información que puede ser aprovechada por las empresas, datos de segmentación, hábitos de consumo, indicadores de gestión. No obstante, es importante tener en cuenta los límites éticos y morales sobre el uso de la información. Las políticas de protección de datos deben incluirse en las estrategias planteadas, para así tener un margen de maniobrabilidad y agilidad frente a cambios en el mercado. La transformación digital brinda a las organizaciones una capacidad de desarrollarse en ambientes agresivos, en constante cambio y a una efectiva respuesta frente a las crisis [16]; [29].

Referente a las limitaciones encontradas, se puede considerar la dificultad de acceso a algunos de las investigaciones más interesantes, debido a que estaban disponibles únicamente mediante suscripción o pago, lo que restringió la capacidad de analizar en profundidad ciertos estudios; también, la pobre información sobre los mercados de la región latinoamericana, existe un mejor muestreo y estadísticas sobre Europa y Asia. Al haber tanta información sobre otras realidades diferentes a la del investigador, presentó un desafío alcanzar relaciones y conclusiones.

#### V. CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática, buscó y seleccionó artículos científicos entre los años 2018 y 2024, escogiendo 30 artículos publicados y relacionados con la gestión de la transformación digital en las empresas, dando respuesta a la pregunta planteada

¿Qué se conoce sobre la gestión del cambio digital en los últimos 7 años? Se tiene claro el concepto de transformación digital, definiéndose como la integración de herramientas digitales en los procesos, productos y activos de las organizaciones que hacen de la tecnología parte de la estrategia de gestión.

La transformación digital ya no es una alternativa más, es una inevitable transición a las que las empresas exitosas deben dirigirse, a través de una permanente gestión innovadora. Existen ventajas que dotan a las empresas de versatilidad y resiliencia al momento de enfrentar desafíos y crisis, equipando al recurso humano de herramientas que mejoran su rendimiento y productividad. De igual manera, es indispensable para los emprendedores conocer nuevas herramientas como incubadoras, aceleradoras, nuevas formas de financiamiento que, en la región, aun no son tan consideradas y puede significar una gran ventaja competitiva. A su vez, los clientes también se ven beneficiados de esta transformación, debido a que tienen un mayor acceso a información sobre los productos y servicios, un soporte de mayor calidad y una cadena de suministros mucho más efectiva.

Por otro lado, hay algunos desafíos a tener en cuenta durante la gestión de la transformación digital. El resultado de toda esta tecnología, es una gran cantidad de datos, que debe ser analizada, resguardada y tratada dentro de lineamientos éticos y morales, con el fin de evitar consecuencias legales desastrosas. Además, una abrupta implementación de herramientas digitales, sin tener en cuenta el giro del negocio o los procesos, terminan socavando la finalidad de las mismas. Es por ello, que se encontró que la empresa debe planificar muy bien las estrategias antes de dar el salto al cambio digital y que una progresiva y holística integración de la tecnología en la empresa, desemboca en mejores resultados.

## VI. RECOMENDACIONES

Para futuras Investigaciones, se deberá tener en cuenta que existe una estadística frágil en los estudios sobre el cambio digital en las empresas de la región latinoamericana, por ello se recomienda un mayor muestreo y análisis de datos para encontrar factores categóricos sobre las distintas dimensiones de la variable. También diseñar mejores herramientas de medición, basadas en la psicología para medir con exactitud las percepciones y el efecto en el clima laboral de las compañías que implementan herramientas tecnológicas, de manera inadecuada.

## REFERENCIAS

- [1] Maliqueo, C., González, J., Mardones, R., y Ardiles, M. (2021). "Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital". *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, n° 94, pp. 510-532. 2021.
- [2] Salgado, J., Terán, A., y Martínez, A. "Transformación digital para la competitividad de las empresas". *Revista Venezolana De Gerencia*, vol. 29, n° 11, pp. 373-393. 2024.
- [3] Limas, S., y Sierra, L. "Use of Social Networks as an Administrative Management Tool in the Business Sector". *Revista Ciencias Económicas y Administrativas*, vol. 9, n° 19. 2023.
- [4] Mejía, O., y Mejía, Y. "Madurez tecnológica de la generación Z: reto de la transformación digital en Colombia". *Revista Ciencias Económicas y Administrativas*, vol. 8, n° 16. 2022.
- [5] Chiatchoua, C., y Ávila-Romero, R. "Emprendimiento Digital y Micro y Pequeñas Empresas en Tiempos del Covid-19 en México". *Economía y Negocios*, vol. 14, n° 2, pp. 39-53. 2023.
- [6] Galindo, R. (2020). Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica. *Revista Perspectiva Empresarial*, vol. 7, n° 2, pp. 3-6. 2020.
- [7] Muñoz, J., y Urriago, J. "Evaluación de la cadena de valor de la innovación y prácticas colaborativas en ecosistemas digitales empresariales: estudio de caso". *Revista Ciencias Económicas y Administrativas*, vol. 9, n° 21. 2023.
- [8] Chacón, J., y Arias, J. "Síndrome no inventado aquí, sabotaje de conocimiento y desempeño innovador: el rol de la conciencia de los empleados sobre la inteligencia artificial". *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXX, n° 1, pp. 131-143. 2022.
- [9] Picazo, B., Verdú, A., Estrada, M., y Gomez, J. "Does digital transformation increase firms' productivity perception? The role of technostress and work engagement". *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 33, n° 2, pp. 137-156. 2024.
- [10] Abad Merchán, M. "Liderazgo electrónico en las organizaciones". *Estudios de la Gestión*, n° 11, pp. 279-287. 2022.
- [11] Obermayer, N., Csizmadia, T., y Banász, Z. "Companies on Thin Ice Due to Digital Transformation: The Role of Digital Skills and Human Characteristics". *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, vol. 11, n° 3, pp. 88-118. 2022.
- [12] Campos, J., Choque, C., Olmos, D., y Uribe, Y. "Estrategias de transformación digital en Empresas Tradicionales". *Revista Venezolana De Gerencia*, vol. 29, n° 105, pp. 289-302. 2024.
- [13] Arantes, R., Pereira, M., Castro, C., Mineiro, A., y Oliveira, J. "Digital transformation and organizational knowledge: A systematic literature review. Contextus". *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, vol. 19, n° 21, pp. 316-329. 2021.
- [14] Rómulo, L., Sala, L., Li-Ying, J., y Traunecker, J.T. "How do innovation intermediaries' business models cope with their need to develop new digital services?". *Technovation*, vol. 131, pp. 0166-4972. 2024.
- [15] Dubey, R., Bryde, D., Blome, C., Dwivedi, Y., Childe, S., y Foropon, C. "Alliances and digital transformation are crucial for benefiting from dynamic supply chain capabilities during times of crisis: A multi-method study".

- International Journal of Production Economics*, vol. 269, pp. 925-5273. 2024.
- [16] Londoño, J., y Pérez, M. “Responsabilidad digital corporativa: fundamentos y consideraciones para su desarrollo”. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, vol. 22, n° 6. 2021.
- [17] Kopytko, M., Liubokhynets, L., Panchenko, V., Moysa, T., y Malanchuk, A. “Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges”. *Social and Legal Studies*, vol. 7, n° 1, pp. 210-220. 2024.
- [18] Solano, L., Cortés, J., Bohorquez, V., y Gómez, J.” Entendiendo la adopción de e-marketing en micros, pequeñas y medianas empresas mexicanas”. *Innovar - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 32, n° 85, pp. 19-32. 2022
- [19] Cuenca, J., Matilla, K., y Compte, M. “Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas”. *Revista De Comunicación*, vol. 19, n° 1, pp. 75–92. 2020.
- [20] Fernández, A., Nuria, V., y Ramos, A. “How the digital business ecosystem affects stakeholder satisfaction: its impact on business performance”. *Review of Managerial Science*, Vol. 18, pp. 2643–2662. 2024.
- [21] Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., y Villanueva, J. “Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas”. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, vol. 11, n° 3, pp. 184-186. 2018.
- [22] Hansen, A., Christiansen, L., y Lassen, A. “Technology isn’t enough for Industry 4.0: on SMEs and hindrances to digital transformation”. *International Journal of Production Research*, pp. 1-21. 2024.
- [23] Karttunen, E., Lintukangas, K., y Hallikas, J. “Digital transformation of the purchasing and supply management process”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 53, n° 5/6, pp. 685-706. 2023.
- [24] Cvijić Čović, M., Borocki, J., Djaković, V., Vekić, A., y Okanović, A. “Entrepreneurial Strategic Orientation: Prerequisite for SMEs Success in IoT and Digital Transformation Sphere?”. *Systems*, vol. 11, pp. 272. 2023.
- [25] Kargas, A., Gialeris, E., Komisopoulos, F., Lymperiou, A., y Salmon, I. “Digital Maturity and Digital Transformation Strategy among Greek Small and Medium Enterprises”. *Administrative Sciences*, vol. 13, n° 11, pp. 236. 2023.
- [26] Cosa, M. “Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda”. *Journal of Strategy and Management*, vol. 17, n° 2, pp. 244-259. 2024.
- [27] Dhyanasaridewi, I., Murwaningsari, E., y Mayangsari, S. “The effect of Sustainability Innovation, Proactive Sustainability Strategy, and Digital Transformation on Corporate Sustainability Performance”. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, vol. 18, n° 6. 2024.
- [28] Merlano, C. (2024). Digital Leadership and Transformation in Contemporary Times. *International Journal of Digital Strategy, Governance, and Business Transformation*, vol. 13, n° 1, pp. 1-20. 2024.
- [29] Browder, R., Dwyer, S., y Koch, H. “Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience”. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 18, n° 1, pp. 128-164. 2024.
- [30] Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, vol. 3, n° 1, pp. 2666-9544. 2023.
- [31] Lastauskaite, A., y Krusinskas, R. “The Impact of Production Digitalization Investments on European Companies’ Financial Performance”. *Economies*, vol. 12, n° 6, pp. 138. 2024.