



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

El impacto de la flexibilidad estratégica en la transformación digital de las entidades autorizadas a captar depósitos en el sector financiero en Perú

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Finanzas

AUTORES

Arias Valverde, Gina Katherine
Diaz Kong, Jesus Emiliano
Giron Bujaico, Mafer Lesly
Ojeda Villoslado, Sthefany Hilary
Veliz Reyes, Anthony Terry

ASESOR

Santana Ormeño, Jorge Martín Ramón

ORCID N° 0000-0002-4909-4891

Octubre, 2022

RESUMEN

La transformación digital es un término muy popular en los últimos años, el cual sirve para explicar los procesos de cambio basados en las tecnologías digitales que afectan a la sociedad y a las organizaciones de todos los sectores. Sin embargo, la misión de la transformación digital no se trata únicamente del uso de la tecnología, sino que nos lleva a profundizar en cómo utilizar diferentes herramientas que la potencien, comenzando por los trabajadores. Luego de una exhaustiva revisión de evidencia científica existente, podemos afirmar que la flexibilidad estratégica juega un papel importante en el proceso de transformación digital. Por ello, el objetivo principal de la presente investigación es ver cómo la variable flexibilidad estratégica juega un papel mediador entre la fuerza laboral y las capacidades dinámicas en la transformación digital, ya que dichas variables no se han estudiado en la región latinoamericana. De esta manera, se propone un modelo incorporando la transformación de la fuerza laboral y las capacidades dinámicas como variables importantes para el presente estudio que será de tipo explicativo con corte transversal y con muestreo no probabilístico.

PALABRAS CLAVES: Transformación de la Fuerza Laboral, Capacidades dinámicas, Flexibilidad estratégica, Transformación digital.

ABSTRACT

Digital transformation is a very popular term in recent years, which is used to explain the change processes based on digital technologies that have evolved in society and organizations in all sectors. However, the mission of digital transformation is not only about the use of technology, but it leads us to delve into how to use different tools that power it, starting with the workers. After an exhaustive review of the existing scientific evidence, we can affirm that strategic flexibility plays an important role in the digital transformation process. Therefore, the main objective of this research is to see how the strategic flexibility variable plays a mediating role between the workforce and dynamic capabilities in digital transformation, since these variables have not been studied in the Latin American region. In this way, a model is proposed incorporating the transformation of the workforce and the dynamics as important variables for the present study, which will be of an explanatory type with a cross-section and with a non-probabilistic demonstration.

KEY WORDS: Workforce Transformation, Dynamic Capabilities, Strategic Flexibility, Digital Transformation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. Formulación del problema	7
1.2. Objetivos de la investigación	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1. Revisión de la literatura	11
2.1.1. Transformación digital	11
2.1.2. Transformación de la fuerza laboral y transformación digital	13
2.1.3. Capacidades dinámicas y transformación digital	14
2.1.4. Rol Mediador de la flexibilidad estratégica	15
2.1.5. Transformación de fuerza laboral, flexibilidad estratégica y transformación digital	16
2.1.6. Capacidades dinámicas, flexibilidad estrategia y transformación digital...	18
2.2. Modelo Propuesto	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1. Enfoque metodológico.....	24
3.2. Tipo y diseño de investigación.....	24
3.3. Medidas	24
3.4. Población y muestra	26
3.5. Recolección de datos	27
CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA	28
4.1. Contribución teórica	28
4.2. Contribución práctica	29
CONCLUSIONES	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXOS	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Modelo Propuesto	23
-------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

Tras la pandemia del COVID-19, el mundo empresarial vivió un cambio radical, donde muchas organizaciones vieron disminuido su desempeño e incluso otras desaparecieron del mercado. Frente a esto, las empresas empezaron a acelerar la implementación de la transformación digital y a entender que las nuevas tecnologías están cambiando drásticamente nuestra forma de vida, trabajo y relación con las personas. Como señalan Fischer et. al (2020), en los últimos años la transformación digital ha traído diversas variaciones en las empresas y en la sociedad.

La transformación digital se define como el proceso en el cual las empresas se adaptan a los nuevos avances tecnológicos, ya sea en la mejora de procesos, productos, servicios, cultura organizacional y modelos de negocio con el objetivo de lograr ser más competitivas mediante el uso de la innovación y tecnología. Uno de los puntos de partida de este estudio considera que la transformación digital tiene tendencias asociadas y retos en toda la organización. Asimismo, Verhoef et. al (2021) indican que la transformación digital es un modelo de negocio que implica un cambio simultáneo en todos sus elementos y por lo tanto necesita de un esfuerzo significativo para lograrlo. Esto nos lleva a entender que la transformación digital es un tema de gran importancia, dado que abarca a todas las áreas organizacionales.

Muchas empresas no ven el potencial de la transformación digital, y muchas de las que ven el potencial todavía tienen dificultades para realizar suficientes cambios organizacionales en los hábitos y formas de trabajo para poder capturar los máximos beneficios de los esfuerzos digitales (Parviainen et al., 2022). Por consiguiente, a pesar de un mayor crecimiento de la transformación digital en el entorno empresarial, existe una comprensión limitada de lo que constituye este proceso de cambio y cómo estas pueden agregar valor (Lenka et. al, 2016; Kohtamäki et. al, 2013).

Sin duda, en estos tiempos invertir en tecnología ya no es una opción, sino más bien una necesidad, donde se deben incorporar en los procesos organizacionales las herramientas necesarias que les permita ser más productivos y dinámicos en los mercados altamente competitivos y cambiantes, para de esta manera poder mantenerse en el mercado y saber sobrellevar los diferentes cambios del entorno.

La transformación digital ha recibido cada vez más atención tanto de investigadores como de profesionales (Hanelt et al., 2020e). Estableciéndose como un tema constante en la extensa y diversa literatura académica y conversaciones de profesionales, recientemente se ha enfatizado especialmente su importancia estratégica y su naturaleza centrada en el proceso (Vial, 2019; Hanelt et al., 2020; Singh, Klarner y Hess, 2020).

La transformación digital está relacionada con “los cambios que las tecnologías digitales pueden provocar en el modelo de negocio de una empresa, lo que resulta en cambios en los productos o estructuras organizacionales o en la automatización de procesos” (Hess et al., 2020, p. 124). Abordando la falta de comprensión integral y basándose en el elemento central del cambio, Vial (2019, p. 121) desarrolló la definición conceptual de transformación digital como “un proceso que tiene como objetivo mejorar una entidad desencadenando cambios significativos en sus propiedades a través de combinaciones de tecnologías de la información, computación, comunicación y conectividad”. La investigación conceptual (Chanias et al, 2019) y empírica (Soh et al, 2019) refuerza esta comprensión de la transformación digital como un proceso continuo y en constante cambio.

No obstante, resulta prematuro afirmar que se está viviendo una transformación digital empresarial, que implique el involucramiento de toda la organización, pues aún hay muchas barreras que dificultan su avance en estas. Asimismo, surgen barreras para su implementación tales como: la resistencia al cambio, los costos, la ausencia de compromiso en la gestión, poco involucramiento de los líderes, el estrés y cansancio de los empleados durante el proceso entre otros.

Por tal motivo, creemos que es necesario profundizar en el tema y en todo lo que esta implica para poder observar de manera tangible un verdadero impacto de la transformación digital en las empresas y evaluar los resultados en diferentes sectores. Según Rabelo (2020), la transformación digital se ha vuelto indispensable para la continuidad y evolución de las industrias, pasando de ser un tema opcional a obligatorio, por lo que las organizaciones deben implementar un proceso de transformación digital en el presente para garantizar su futuro, ya que el mercado lo exige para poder direccionar a la organización hacia la competitividad y efectividad (Del Val Román, 2016).

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del problema de investigación

Hay muchas variables que se han considerado para explicar la transformación digital como el desempeño, la eficiencia y la innovación (Lu, 2019). Sin embargo, aún no hay consenso de cuáles de ellas son las variables más relevantes que determinan la transformación digital, dentro de ellas las dos más importantes e influyentes son la transformación de la fuerza laboral y las capacidades dinámicas, las cuales hemos considerado como aquellas variables que tienen un impacto directo en la transformación digital; sin embargo, dado que hay una serie de otros factores, también se ha encontrado que estas variables tienen un impacto en la transformación digital pero a través de la flexibilidad estratégica, siendo esta última considerada como una variables mediadora.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, las compañías han aumentado su interés sobre el impacto que ocasiona la transformación digital en su estructura y funcionamiento. Este fenómeno se aceleró más a causa de la pandemia de la COVID-19, la cual impulsó a las organizaciones a tomar acciones sobre transformación digital (Hanelt et. al, 2020c), y a desafiar cambios y adaptaciones en las organizaciones (Correani et. al, 2020).

Con el auge de las nuevas tecnologías digitales como el *blockchain* (libro de contabilidad digital), plataformas de videoconferencia, big data, inteligencia artificial, ciberseguridad, entre otras, las empresas están llevando a cabo en distintas áreas de su estructura, iniciativas para explorar y explotar los beneficios de la transformación digital. Sin embargo, no se ha analizado el impacto de la transformación digital de manera holística, la cual con frecuencia implica transformaciones en áreas claves como operaciones y comercial, por lo que el impacto va más allá afectando a productos y procesos, así como a estructuras organizativas, ya que las empresas necesitan establecer prácticas de gestión para gobernar estas transformaciones complejas (Reis et. al, 2018). Sin duda, no solo se trata de añadir la tecnología al día a día de la empresa, sino también se vuelve un proceso adaptativo que implica un proceso de transformación para toda la organización.

Hoy en día es importante que las organizaciones consideren la relevancia y beneficios de la digitalización, la innovación, la comunicación, el empleo de las nuevas tecnologías de la información y todos aquellos aspectos que estén relacionados con los

avances tecnológicos, ya que el mercado lo exige para poder direccionar a la organización hacia la competitividad y efectividad (Del Val Román, 2016). Sin embargo, los estudios sobre transformación digital no se enfocan en el impacto que conlleva a toda la organización y esto podría implicar que el proceso de cambio no sea exitoso o como lo esperan los altos directivos.

Por otro lado, la transformación digital crea oportunidades para que las empresas interactúen con sus clientes a través de modelos de negocios innovadores (Amit y Zott, 2001) y ayudan a enfrentar nuevos problemas que requieren una toma de decisiones más inmediata y que puedan proporcionar una ventaja competitiva (Fachrunnisa, et. al, 2020).

Como se mencionó líneas arriba, a causa del COVID-19, se ha comenzado a estudiar mucho más sobre la transformación digital. Según Rabelo (2020), la transformación digital se ha vuelto indispensable para la continuidad y evolución de las industrias, pasando de ser un tema opcional a obligatorio, por lo que las organizaciones deben implementar un proceso de transformación digital en el presente para garantizar su futuro.

Adicionalmente, Soto-Acosta (2020) indica que, si bien la transformación digital se ha acelerado, ya existían empresas con este proceso de transformación y a pesar de eso no funcionaron de manera óptima durante la pandemia. Por lo que el autor resalta la importancia de optimizar los procesos internos y que las empresas no deben abandonar su negocio actual sino por el contrario mantenerlo junto con los nuevos negocios digitales o mejorando digitalmente ambos procesos.

El éxito de un proceso de transformación digital no solo demanda la adquisición e implementación de recursos tecnológicos sino también y, aún más importante, abordar problemas de gestión como rediseñar los procesos del negocio y capacitar el recurso humano (Liang et al., 2018, pág. 1131).

La transformación digital implica mucho más que incrementar el negocio con tecnologías digitales; requiere repensar y reestructurar toda la lógica empresarial de una organización (Piccinini et al., 2015). Un entrevistado en el estudio de (Yeow et al. 2018) afirmó: “Lo digital no es solo algo técnico. Sin duda es algo transformacional y organizativo” (p. 9).

Por otro lado, otra variable a considerar según Satya Nadella (2018), destaca el papel del líder en el proceso de transformación digital para entender la implementación de nuevas tecnologías, definir una dirección, dar ejemplo de compromiso y dirigir el cambio cultural (pág. 4).

Según lo aportado por Gurbaxani y Dunkle (2019), estos ejecutivos buscan modelos adaptados a las características de sus empresas para guiar sus transformaciones. Sin embargo, no existe un modelo claro o estudios previos que indiquen cómo y qué debe hacer la organización cuando decide iniciar un proceso de transformación digital en la compañía.

En este mismo aspecto, es importante evidenciar que las nuevas tecnologías están generando una digitalización progresiva y sin precedentes que fomenta la innovación y transformación de las empresas (Legner, et. al, 2017). Es por esto que las organizaciones tendrán que desarrollar un nuevo portafolio de capacidades de transformación digital que permita flexibilidad y capacidad de respuesta a los rápidos cambios requeridos para generar nuevas propuestas de valor para los clientes y transformar modelos operativos (Berman, 2012). Adaptando dichos cambios al sector en el que se desempeña la organización, y al tipo de producto o servicio que ofrecen, tomando en cuenta aspectos como el tipo de consumidor, cultura y economía, se podría adaptar un cambio más amigable o manejable dentro de la organización.

La transformación digital es bienvenida en la mayoría de las organizaciones sobre todo porque significa una ventaja competitiva, pero es importante tomar en cuenta otros factores que encaminan a la organización a un proceso de cambio y que no todas toman el mismo tiempo. En un mercado altamente cambiante, las organizaciones deben estar preparadas y ser flexibles para afrontar nuevos retos (Alan et. al, 2016). Para ello, es de vital importancia conocer cómo lograr incorporar y armonizar la transformación digital de las empresas para afrontar los desafíos que el mercado presenta.

En este contexto, aparece el concepto de flexibilidad estratégica, que se define como la capacidad de una empresa para responder en un entorno dinámico (Lau, 1996). El cambio del entorno necesita que las empresas sean flexibles estratégicamente (Paik y Jacobson, 1993).

Las empresas necesitan flexibilidad estratégica por los cambios del entorno, de la industria y de la competencia. Ser una empresa flexible ayuda a reaccionar ante situaciones de incertidumbre. En entornos turbulentos, la flexibilidad estratégica puede llegar a ser la única fuente de ventaja competitiva.

Tal como se mencionó anteriormente, el proceso de transformación digital debe ser acompañado de una organización y planificación que permita una correcta adaptación de la organización a estos cambios. En este sentido, no solo se trata de introducir tecnología, sino de saberla emplear para que se convierta en una herramienta de provecho (Balsmeier

y Woerter, 2019; Isensee et. al, 2020). Teniendo en cuenta esto, la flexibilidad estratégica puede ser la herramienta que marque la diferencia y permita una transformación digital exitosa en la organización, ya que la tecnología es sólo una parte de la transformación digital, en la cual la estrategia, la gestión del talento, la estructura organizativa y el liderazgo son tan o más importantes que la tecnología misma (Massachusetts Institute of Technology, 2017).

Así también nos explica Sánchez (1995), quien nos dice que la flexibilidad estratégica es un enfoque fundamental para la gestión de la incertidumbre, incluyendo la transformación digital. Estos aportes científicos nos hacen ver la gran importancia de la flexibilidad estratégica a la hora de implementar estrategias de transformación digital.

Otro autor que realizó una investigación relacionada a esta variable es Warner (2013) quien midió la flexibilidad estratégica con la sensibilidad estratégica, la unidad de liderazgo y la fluidez de los recursos. La investigación demostró que la flexibilidad estratégica tiene el potencial de generar impactos positivos en la transformación digital. La investigación demostró que las capacidades dinámicas son las que impactan en la flexibilidad estratégica según los estudios previos, y que la flexibilidad estratégica tiene un impacto en la transformación digital como variable mediadora.

Los impactos se refieren a la exploración y al cambio de los límites de la exploración de la empresa a un nivel superior.

Se ha discutido la investigación existente sobre cómo preparar a las empresas para pasar a la transformación digital; sin embargo, aún hay un número limitado de investigaciones que ofrecen un modelo complejo que va desde la participación de la transformación de la fuerza laboral, la implementación de estrategias y la capacidad dinámica. Basada en la literatura revisada (Warner, 2013), se considera que la flexibilidad estratégica es un factor relevante a la hora de gestionar iniciativas de transformación digital en las empresas. El poder investigar y relacionar este factor, puede sentar las bases para tener una visión más específica del proceso de transformación digital. Es por ello que el presente estudio pretende responder la siguiente interrogante: ¿Es la flexibilidad estratégica la variable que media el impacto de las capacidades dinámicas y transformación de fuerza laboral en la transformación digital?

1.2. Objetivo de la investigación

El propósito de la presente investigación es analizar si la flexibilidad estratégica se considera la variable que media el impacto de las capacidades dinámicas y transformación de fuerza laboral en la transformación digital.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Revisión de la literatura

2.1.1. Transformación digital

La transformación digital es un término muy popular para explicar los procesos de cambio basados en las tecnologías digitales que afectan a la sociedad y a las organizaciones de todos los sectores. Aunque aún no existe una definición generalmente válida de transformación digital, existen muchas características de diferentes autores que nos ayudan a explicar el significado del mismo.

Según Maliqueo (2019) para las empresas, la transformación digital implica, oportunidad, flexibilidad, innovación, personalización, competitividad, crecimiento, liderazgo, atracción y desarrollo del talento, adaptación a las necesidades de los nuevos ingresos y clientes. Es importante hacer otra distinción, no es lo mismo digitalizarse que transformarse digitalmente, incorporar tecnología es digitalizarse, transformarse digitalmente es el uso que se le da a la tecnología para mejorar los productos, servicios o crear nuevos modelos de negocios para solucionar las necesidades de los clientes sean internos o externos.

De igual manera, Nadkarni y Prügl (2020) sostienen que los cambios organizacionales originados por las tecnologías digitales pueden ser definidos como transformación digital e indican que las modificaciones hechas internamente en la organización llevan consigo más que convertir una magnitud física, un texto o una señal analógica en una representación digital. Es por esa razón que Chanias et. al (2019), indican que la transformación digital es más que digitalizar. La innovación y el adecuado uso de las herramientas y sus capacidades digitales desempeñan un papel importante en impulsarlo por el camino más efectivo, por ello Crupi et. al (2020) señala que la transformación digital se entiende como el proceso de la aplicación de la tecnología digital para el desarrollo de nuevos procesos comerciales.

Por su parte, Fischer et. al (2020) indica que la transformación digital ha provocado cambios en la industria y en la sociedad. Esto ha sido estimulado por la revolución digital de los medios digitales, teléfono celular e información en la nube, etc.

Por otro lado, Berghaus y Back (2016) sostienen que la transformación digital es un proceso difícil a nivel multidisciplinario en la organización y con lo que ya nos están tratando de mencionar es que esta transformación no solo es de un área de la organización, sino que llega a niveles de cambio organizacional. Ellos involucran el uso de la tecnología, pero a nivel de toda la empresa para aprovecharla en la eficiencia de todos los procesos que ya existen, pero sobre todo hacen énfasis en la inclusión de empezar un proceso de cambio donde la innovación es la base de un proceso de transformación. (Berghaus y Back, 2016).

Las empresas implementan una transformación digital para responder de forma positiva a las necesidades de los clientes y para apoyar las operaciones del lado del cliente y a veces para reducir los costos operativos (Oh & Theo, 2010).

Según un estudio de Hyland, la transformación digital es más un replanteamiento de todas las partes involucradas que una nueva inversión en tecnología (Hyland, 2017).

A pesar de un mayor crecimiento de la transformación digital en el entorno empresarial, existe una comprensión limitada de lo que constituye la digitalización y cómo estas pueden agregar valor (Lenka et. al, 2017; Kohtamäki et. al, 2013).

La transformación digital según Khin y Ho (2019), es la posibilidad que tienen las organizaciones para realizar un impacto en las tecnologías digitales y con ello generar valor. La digitalización de la misma empresa no se ve como un fin, sino como un potenciador de transformación donde las organizaciones promueven a los empleados a tener más apertura a los cambios es decir, aportar en su flexibilidad y agilidad (IT Digital, RR.HH., Finanzas). La transformación mencionada líneas arriba no solo es digital, sino también cultural y organizacional y para que las organizaciones logren adaptarse estas deben estar dispuestos a aceptar que tiene una necesidad respecto al cambio.

Desde la perspectiva de Denning (2016), el surgimiento de nuevas formas de trabajo donde se espera mayor colaboración, agilidad y flexibilidad, los equipos logran ser más eficientes, reduciendo el margen de error y los tiempos de espera ante los clientes. Estos estilos nuevos de trabajo demandan habilidades digitales y tecnológicas, las cuales hoy en día son de vital importancia.

2.1.2. Transformación de la fuerza laboral y transformación digital

La transformación digital implica fundamentalmente repensar los procesos, servicios y roles de una organización, desde el punto de vista tecnológico, la transformación digital exitosa con frecuencia requiere una transformación complementaria de la fuerza laboral, por ejemplo, cambios en los elementos fundamentales de gestión de recursos humanos de una organización. Sin embargo, el proceso de cómo las organizaciones pueden vincular con éxito sus transformaciones digitales y de la fuerza laboral, especialmente a escala, es mucho menos comprendido (Eden et al., 2019).

Uno de los procesos de transformación en el entorno actual empresarial, son los cambios tecnológicos por lo que la fuerza laboral debe estar alineada a esta era digital y los procesos de cambio que implica. Si la fuerza laboral puede transformarse, la empresa diseñará estrategias para adaptarse (Uimonen, 2016).

Por otro lado, la transformación de la fuerza laboral es un paso importante a la transformación digital, es por ello que los colaboradores contratados de forma remota están en una mejor posición para subsistir a circunstancias sin precedentes y a superar desafíos a corto y largo plazo. (Savic, 2020)

Schwertner (2017) identifica los factores humanos y la propia fuerza laboral como una de las principales dificultades a la hora de la transformación digital. Como cualquier cambio organizacional importante, existe el riesgo de inercia y de que los empleados muestren resistencia al cambio. Esta es una de las razones para promover el fomento de las contribuciones individuales al cambio, ya que aumentará el apoyo a la transformación digital.

Estudios han indicado que la transformación de la fuerza laboral tiene lugar antes de la implementación de la transformación digital y continúa como parte de una estrategia sostenible de cambio (Baiyere et al., 2020; Eden et al., 2019; Margherita & Braccini, 2020).

Por lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis relacionando las variables transformación de la fuerza laboral y transformación digital:

H1: La transformación de la fuerza laboral tiene efecto directo en la variable transformación digital.

2.1.3. Capacidades dinámicas y transformación digital

Las capacidades son un conjunto de procesos de exploración con el objetivo de obtener e implementar conocimientos, así como desarrollar nuevas oportunidades y recursos (Bhatt y Grover 2005). Asimismo, Teece (2007) señala que las capacidades dinámicas apoyan a las organizaciones con tres capacidades: detección, captura y transformación. Detección de ofertas con el manejo adecuado de la incertidumbre y las nuevas oportunidades. Por lo tanto, las organizaciones deben identificar y comprender los cambios ambientales relacionados con las tecnologías y las necesidades de los clientes (Teece 2007).

Teece (2007) dividió las capacidades dinámicas en tres grupos integrales: detectar oportunidades y amenazas, aprovechar estas oportunidades y la capacidad de mantenerse competitivo a través de una reconfiguración de los recursos y activos subyacentes. Esta clasificación de capacidades dinámicas es ampliamente utilizada en la literatura (Warner and Wäger, 2019; Yeow et al., 2018) y también proporcionará la estructura para explorar las rutinas necesarias para la transformación digital.

Según Wamba et al. (2017), la teoría de las capacidades dinámicas tiene su origen en la teoría de los recursos, formulada por Barney (1991). Para que los recursos sean una base válida para una ventaja competitiva sostenible, deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y difíciles de reemplazar. En un contexto industrial sensible a la influencia de las nuevas tecnologías, la forma en que se dirigen es tan importante como los propios recursos (Burlea-Schiopoiu y Remmé, 2017).

La literatura identificó capacidades como habilidades cruciales para la transformación digital, sin embargo, todavía existen antecedentes que las empresas no los consideran para la transformación digital (Tallon et al., 2019; Fuchs and Hess, 2018; Gerster, 2017; Leonhardt et al., 2017; Vial, 2019).

Las capacidades dinámicas brindan un enfoque consistente para estudiar la transformación digital, considerando el poderoso impacto que las tecnologías digitales tienen y tendrán continuamente en el desempeño empresarial (Warner and Wäger, 2019).

En resumen, las organizaciones necesitan sentir su entorno, permitir procesos de aprendizaje, facilitar y dar forma a los procesos de interacción (Pavlou y El Sawy 2006). Sin embargo, muy poco se ha estudiado acerca de la relación entre las capacidades dinámicas y la transformación digital. Investigaciones anteriores de Karimi y Walter (2015) se centran en una referencia a la disrupción digital y explica que las capacidades dinámicas

de las organizaciones respaldan la reacción hacia las innovaciones disruptivas (Karimi y Walter 2015).

Por lo tanto, para participar con éxito en la transformación digital, las empresas necesitan un conjunto de capacidades que faciliten los cambios en sus modelos de negocio y su organización. Teece (2007) sugiere que las capacidades de detección, captura y reconfiguración juntas crean una capacidad dinámica.

Varios estudios han tratado de identificar capacidades dinámicas relevantes en otros entornos, pero solo unos pocos apuntan específicamente a la digitalización o la transformación digital. Karimi y Walter (2015) brindan conclusiones a un nivel abstracto y, por lo tanto, es difícil para los líderes empresariales saber qué debe implementarse en la organización para garantizar una transformación digital exitosa.

Aun así, la forma en que se construyen las capacidades dinámicas para la transformación digital, "...es una cuestión estratégica primordial que aún no se ha entendido completamente" (Warner and Wäger, 2019, p. 333).

Las capacidades dinámicas permiten a una empresa identificar y responder a las oportunidades mediante la transformación de la organización, la reconfiguración de los recursos y la creación de capacidades de la plataforma digital y, por lo tanto, responder a los cambios de la industria y las disrupciones digitales (Karimi y Walter, 2015; Leischnig, Wölfl, Ivens y Hein, 2017).

Como señala Vial (2019, p.133), "existe un interesante encaje entre las capacidades dinámicas como fundamento conceptual y la transformación digital como fenómeno de interés". Argumentamos que las capacidades dinámicas pueden ayudarnos a comprender cómo las empresas logran la madurez digital mientras crean y mantienen estos mecanismos de alto nivel que facilitan su adaptabilidad a la disrupción digital.

Por lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis relacionando las variables capacidades dinámicas y transformación digital:

H2: Las capacidades dinámicas tiene efecto directo en la variable transformación digital.

2.1.4. Rol Mediador de la flexibilidad estratégica

Según varios estudios, la flexibilidad estratégica tiene una relación positiva con la transformación digital, tomando en cuenta lo indicado por Uimonen (2016), donde indica

que cuando la fuerza laboral puede transformarse, entonces es cuando las empresas diseñarán estrategias para adaptarse, por lo que la flexibilidad estratégica se convierte en la habilidad de acelerar los cambios organizacionales (Daft & Lewin, 1993).

De hecho, la flexibilidad estratégica es conceptualizada como la respuesta a los entornos cambiantes a través de capacitaciones y gestión del conocimiento, lo que a su vez genera parte del camino a la transformación de la fuerza laboral y con mayor proyección, mejorar la competitividad en entornos dinámicos (Sanchez, 1995 citado por Fachrunnisa et. al, 2020).

2.1.5. Transformación de fuerza laboral, flexibilidad estratégica y transformación digital

Kinosian et. al (2016); Margolis et. al (2017), citados por Fachrunnisa et. al, (2020) afirman que la transformación de la fuerza laboral es la creación de una nueva forma de trabajo de manera funcional y estructural. Por lo que debe estar involucrada durante los procesos de transformación para asegurar un buen desempeño en la organización y obtener resultados competitivos (Fachrunnisa et. al, 2020).

Uno de los procesos de transformación en el entorno actual empresarial, son los cambios tecnológicos por lo que la fuerza laboral debe estar alineada a esta era digital y los procesos de cambio que implica. Si la fuerza laboral puede transformarse, la empresa diseñará estrategias para adaptarse (Uimonen, 2016).

Asimismo, el brote de Covid-19 forzó a las empresas a cambiar la forma de trabajo en la cual la modalidad presencial se volvió menos importante y el trabajo desde casa se convirtió en una modalidad obligatoria. Este escenario, impulsó aún más la transformación digital de la fuerza laboral y la evolución del entorno laboral a una velocidad sin precedentes. La reciente transformación de la fuerza laboral es un paso importante a la transformación digital. Los empleados contratados de forma remota están en una mejor posición para subsistir a circunstancias sin precedentes y a superar desafíos a corto y largo plazo. (Savic, 2020).

Maresova et. al (2018) indica que la industria tecnológica prescindirá de aquellos trabajos que realizan tareas repetitivas y rutinarias dado que las nuevas estrategias de mercado para el desarrollo de solicitudes se automatizarán. A medida que la complejidad de la industria continúa en ascenso, la brecha de habilidades entre trabajadores menos calificados y los trabajadores altamente calificados, continuará creciendo.

Con respecto al trabajo desde casa, se han utilizado diferentes términos como teletrabajo, trabajo en casa, trabajo remoto, trabajo virtual, trabajo electrónico, trabajo móvil, lugar de trabajo flexible, nómades digitales y trabajo independiente. Esta modalidad pone en marcha la transformación digital de la fuerza laboral. (Savic, 2020). Si la transformación digital se trata de gestionar de manera diferente a través de tecnologías informáticas y de información moderna, la esencia de la organización cambia profundamente como en su cultura y estrategias de gestión.

Con todo lo dicho anteriormente las compañías están descentralizando la autoridad, avanzando hacia organizaciones centradas en los productos y los clientes, y formando redes dinámicas de equipos altamente capacitados que comunican y coordinan las actividades de manera poderosa y única. Las empresas que lideran en un entorno como el de ahora se construyen mediante sistemas que alientan a los equipos y a las personas a reunirse unos con otros, a compartir y brindar información transparentemente, y moverse de un equipo a otro dependiendo de la situación a la que se enfrentan. Las distintas redes pueden tener diferentes especializaciones, como la innovación o salir rápidamente al mercado, pero el principio es el mismo (Deloitte, 2016).

Nadkarni y Prügl (2020) sostienen que los cambios organizacionales originados por las tecnologías digitales pueden ser definidos como transformación. Mientras que Crupi et. al (2020) señala que la transformación digital se entiende como el proceso donde se utiliza la tecnología digital para el desarrollo de nuevos procesos comerciales.

Las empresas implementan una transformación digital para responder de forma positiva a las necesidades de los clientes y para apoyar las operaciones del lado del cliente y en ocasiones para reducir los costos operativos (Oh & Theo, 2010).

Cuando la empresa actúa en entornos como estos, es decir complejos y dinámicos, la flexibilidad estratégica facilita la respuesta a los cambios del entorno en la dirección requerida, es decir, le permite responder ante entornos inestables (Miles & Snow, 1978) y desarrollar recursos y capacidades para adaptarse a las condiciones cambiantes.

Según varios estudios, la manera más efectiva de responder a entornos impredecibles que facilitan los cambios considerados no normales es a través de flexibilidad estratégica. Considerables trabajos han reflejado la flexibilidad estratégica desde el concepto de ajuste estratégico al entorno, percibiendo como una capacidad que permite a la organización adaptarse a los constantes cambios del entorno (Aaker & Mascarenhas, 1984; Evans, 1991; Hitt et. al, 1998; Sánchez, 1995; Bahrami, 1992 citado por Gary, 2013).

En respuesta a los cambios suscitados en el entorno, se facilita a través los procesos de aprendizaje organizativo y de la gestión del conocimiento que mejoran la flexibilidad estratégica de las organizaciones para responder a un entorno cambiante (Sanchez, 1995 citado por Fachrunnisa et. al, 2020).

Por lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis relacionando las variables flexibilidad estratégica, transformación de la fuerza laboral y transformación de digital:

H3: La flexibilidad estratégica como variable mediadora e impacto indirecto entre las variables de transformación de la fuerza laboral y la transformación digital.

2.1.6. Capacidades dinámicas, flexibilidad estrategia y transformación digital

Mientras que la flexibilidad estratégica es la capacidad de una organización para adaptarse a cambios sustanciales que se presentan en el entorno y las cuales requieren de reacciones y respuestas rápidas (Verdu-Jover, 2008), las capacidades dinámicas se relacionan con esta capacidad organizacional para adaptarse adecuada y oportunamente mediante la reconfiguración de los procesos y recursos internos o externos, a través de las competencias existentes (Eisenhardt & Martin, 2000; Gaur et. al, 2014).

Las capacidades dinámicas consisten en una serie de rutinas, procesos y habilidades gerenciales que permiten que una organización se integre, construya o transforme para que responda o provoque transformaciones beneficiosas en la industria en la que se desarrolla. (Teece et. al, 1997; Burlea -Schiopoiu, 2008; Teece, 2018).

La capacidad dinámica también es conceptualizada como la capacidad de renovar competencias y rutinas para lograr congruencias en un entorno empresarial cambiante. Verdu-Jover (2008).

Según investigaciones anteriores, las empresas deben desarrollar capacidades dinámicas sólidas para crear, implementar y transformar rápidamente modelos comerciales para seguir siendo relevantes en las economías digitales actuales (Teece, 2018). Asimismo, Teece, et. al (1997) argumentaron que las organizaciones deben confiar en las capacidades dinámicas para construir una ventaja competitiva en regímenes de cambio rápido. Mientras que Sánchez (1995) y Garud y Kotha (1994) sugirieron que la flexibilidad estratégica permite a las empresas competir con éxito en tales condiciones.

Adicionalmente, Daft y Lewin (1993) mencionan que la flexibilidad estratégica es un concepto que abarca a toda la organización y es la capacidad que tiene para responder a las exigencias en un entorno cada vez más dinámico y menos evidente.

Asimismo, Verdu-Jover (2008) indica que un buen ajuste entre la flexibilidad real y la requerida por el entorno impactan de manera positiva en el nivel de innovación y en la capacidad dinámica de una empresa. El mismo autor define la capacidad dinámica como una medida de cómo la organización se orienta hacia la innovación y que el éxito del proceso no solo depende de la capacidad de la empresa para explotar sus recursos sino también de las capacidades dinámicas que aún no existen o que al menos no se han desarrollado por completo.

Además, podemos decir que la flexibilidad estratégica tiene un impacto directo en las capacidades dinámicas y ayudan a las empresas a adaptarse en un mercado competitivo, y de esta manera ajustarse al entorno y establecer la conectividad entre el cliente y el competidor (Schneider y Spieth, 2014).

Las empresas que son estratégicamente flexibles suelen estar bien situadas para anticipar las demandas del mercado y responder a ellas mediante el desarrollo de productos y servicios innovadores (Verdu-Jover, 2008).

Por otro lado, la flexibilidad estratégica es la manera más efectiva de responder a entornos impredecibles que varían con facilidad a los cambios considerados no normales (Ansoff, 1980). Tomando en cuenta el surgimiento de nuevos competidores globales, la convergencia de industrias de alta tecnología y la velocidad y el costo cada vez mayores de implementar la digitalización, prometen un entorno cada vez más incierto para las organizaciones.

A continuación, se pasa a detallar que las capacidades dinámicas se dividen en tres grupos de actividades y ajustes: (1) identificación y evaluación de una oportunidad (sensing); (2) movilización de recursos para abordar una oportunidad y capturar valor al hacerlo (seizing); y (3) renovación continua (transforming). Estas actividades deben realizarse de manera experta si la empresa quiere sostenerse a medida que cambian los mercados y las tecnologías, aunque algunas empresas serán más fuertes que otras en la realización de algunas o todas estas tareas. (D. Teece, 2012).

2.1.6.1. Sensing

En la Capacidad dinámica de Sensing, se requiere desarrollar actividades de interpretación, aprendizaje y creatividad, y que estas puedan crear, escanear, censar el mercado y detectar amenazas o oportunidades. Por lo que se requiere el desarrollo de actividades creativas y cognitivas, “un enfoque deseable es incrustar el escaneo, interpretación y procesos creativos” (Teece, 2009, p. 12).

La creación de conocimiento organizacional requiere colaboración y diseminación de experiencias. En resumen, podemos definir la creación de conocimiento como un proceso que aumenta y hace disponible el conocimiento creado por los individuos de la organización por medio del desarrollo de nuevos productos, creación de alianzas estratégicas, relaciones cercanas con el cliente, etc.

2.1.6.2. Seizing

A nivel de la organización, en esta se requiere que los equipos de trabajo logren tomar decisiones, pero no como acciones simples, sino considerando la dificultad de tomar decisiones estratégicas que impacten en toda la organización. Ayudando a esta ha poder lidiar con los cambios ante los patrones ya implantados. (Teese, 2012).

Se considera a la capacidad de absorción como un elemento influyente en la capacidad para innovar. En este estudio se ha definido la capacidad de absorción como la habilidad y motivación de los empleados para obtener conocimiento externo y utilizarlo para el desarrollo de la capacidad de innovación (Cohen y Levinthal 1990).

2.1.6.3. Transforming

En la capacidad dinámica de reconfiguración se requiere el desarrollo de habilidades como la de liderazgo, para así lograr un cambio continuo en los activos y así una continua renovación en la corporación, incorporando el diseño de nuevas prácticas. El cambio esencial para poder lograr una rentabilidad superior requiere de constantes esfuerzos para mantener, construir y ajustar la complementariedad de los productos, prácticas, sistemas y estructuras (Sanchez J., Alcantar J. & Rojas A., 2015).

De igual manera para complementar la idea se ha definido la reconfiguración de conocimiento como el proceso de generación de nuevas alternativas de configuración de capacidades, actividades organizacionales y formas de creación de valor (Lavie 2006).

Finalmente, otras investigaciones se enfocan en las capacidades dinámicas organizacionales como uno de los actores conductivos de la transformación digital (Nadkarni & Prügl, 2020).

A pesar de un mayor crecimiento de la transformación digital en el entorno empresarial, existe una comprensión limitada de lo que constituye la digitalización y cómo estas pueden agregar valor (Lenka et. al, 2017; Kohtamäki et. al, 2013).

Asimismo, Berghaus y Back (2016) apuntan a que la transformación digital es un proceso complejo a nivel multidisciplinario contemplando todos los niveles de la organización, lo que conlleva a establecer cambios de grado superlativo. Ello involucra el uso de la tecnología, pero a niveles de toda la organización para aprovechar la eficiencia de todos los procesos y sobre todo hacer énfasis en la inclusión de empezar un proceso de cambio donde la innovación es la base de un proceso de transformación.

Harrigan (2017) explica que las empresas flexibles obtendrán mejores beneficios ya que están mejor preparadas para afrontar la incertidumbre y describe la flexibilidad estratégica como la habilidad de las empresas para posicionarse en el mercado, cambiar sus planes o desmantelar sus estrategias actuales.

Nadkarni y Prügl (2020), sostienen que los cambios organizacionales originados por las tecnologías digitales pueden ser definidos como transformación digital e indican que las modificaciones hechas internamente en la organización llevan consigo más que convertir una magnitud física, un texto o una señal analógica en una representación digital.

En esta era de digitalización, la empresa se anima a hacer un buen cambio de lo tradicional a lo digital. Para realizar estos cambios, se necesita flexibilidad estratégica, de modo que la empresa pueda responder a cualquier forma de incertidumbre para realizar los objetivos de la empresa.

A pesar de un mayor crecimiento de la transformación digital en el entorno empresarial, existe una comprensión limitada de lo que constituye la digitalización y cómo estas pueden agregar valor (Lenka et. al, 2017; Kohtamäki et. al, 2013).

La flexibilidad estratégica ofrece a la empresa una ventaja competitiva distintiva, debido a la capacidad de tomar decisiones, y diversas formas de flexibilidad estratégica para hacer frente a entornos dinámicos y cambiantes, que pueden ser difíciles de emular

para los competidores (Sánchez, 1995). Por lo tanto, la flexibilidad estratégica es la capacidad de una empresa para adaptarse a un entorno en constante cambio con el fin de sobrevivir y seguir evolucionando a un nivel nuevo y superior.

Finalmente, Warner (2013), midió la flexibilidad estratégica con la sensibilidad estratégica, la unidad de liderazgo y la fluidez de los recursos. La investigación demostró que la flexibilidad estratégica tiene el potencial de generar impactos positivos en la transformación digital. Los impactos se refieren a la exploración y al cambio de los límites de la exploración de la empresa a un nivel superior (Zhou & Wu, 2010).

En esta era de digitalización, la empresa se anima a hacer un buen cambio de lo tradicional a lo digital. Para realizar estos cambios, se necesita flexibilidad estratégica, de modo que la empresa pueda responder a cualquier forma de incertidumbre para realizar los objetivos de la empresa.

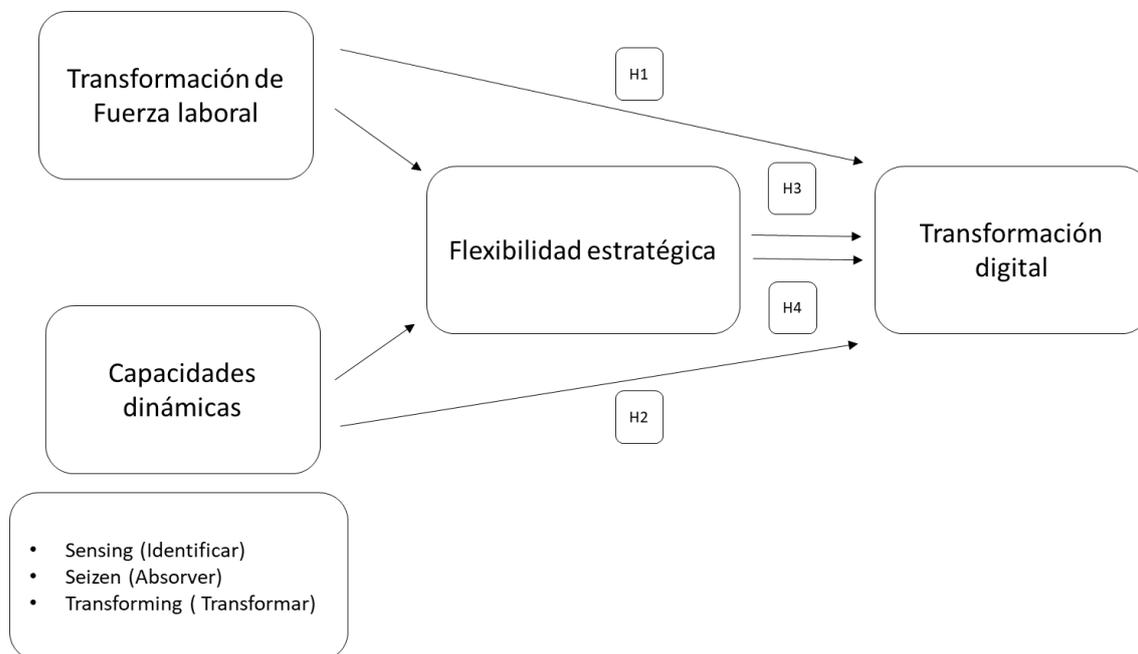
Por lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente hipótesis relacionando las variables flexibilidad estratégica, capacidades dinámicas y transformación digital:

H4: La flexibilidad estratégica como variable mediadora e impacto indirecto entre las variables de las capacidades dinámicas y la transformación digital.

2.2. Modelo Propuesto

Luego de realizar la revisión respectiva de literatura y en base a las variables identificadas, proponemos el siguiente modelo de investigación:

Gráfico N°1: Modelo Propuesto



H1: La transformación de la fuerza laboral tiene efecto directo en la variable transformación digital.

H2: Las capacidades dinámicas tienen efecto directo en la variable transformación digital.

H3: La flexibilidad estratégica como variable mediadora e impacto indirecto entre las variables de transformación de la fuerza laboral y la transformación digital.

H4: La flexibilidad estratégica como variable mediadora e impacto indirecto entre las variables de las capacidades dinámicas y la transformación digital.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque metodológico

Para el enfoque metodológico de la presente investigación, luego de revisar el marco teórico, vemos conveniente que el presente estudio corresponde a una investigación cuantitativa, ya que se desea corroborar y comprobar las hipótesis delimitadas líneas arriba y capturar la realidad o la aproximación de la misma. Sigue un proceso predecible y estructurado, además se pretende generalizar los resultados encontrados a través de métodos estadísticos, así como la posibilidad de replicarse en el futuro (Hernandez, 2018).

3.2. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación tiene un tipo explicativa, ya que, esta trata de responder las causas de los eventos. (Sampieri et al., 1991), es así como las variables flexibilidad estratégica, capacidades dinámicas y transformación de la fuerza laboral buscan explicar de mejor manera la transformación digital en las organizaciones.

Por otro lado, el diseño de la investigación es del tipo no experimental transversal, debido a que las variables del presente estudio no se intervienen y se observan en su ambiente natural (Sampieri et al., 1991); así mismo los datos se recolectarán en un momento único del tiempo (Hernandez; 2018).

3.3 Medidas

Transformación de la fuerza laboral

Se definió la transformación de la fuerza laboral como un fenómeno que no ocurre entre los trabajadores debido a cambios en el entorno externo. Medimos esta variable a través de 4 ítems tales como: habilidad y cualidades de la fuerza laboral, la adopción de nuevos valores, la flexibilidad y adaptación a las condiciones del negocio y la rapidez y adaptabilidad a responder a los cambios. Estos ítems se desarrollan por combinación de (Kucukusta et al., 2015; Liu, 2014; Shaugnessy, 2018; Stevens, 2018).

Capacidades dinámicas

La capacidad dinámica se define como la capacidad para responder al rápido cambio de la tecnología y el entorno. Medimos esta variable a través de 7 ítems tales como: capacidad de sentir los cambios para brindar los servicios esperados por los clientes, capacidad de adaptación, capacidad innovadora y capacidad de trabajo en redes. La escala

Likert de cinco puntos con cuatro ítems de (Bamel & Bamel, 2018; Gnizy et al., 2014; Schilke et al., 2018; Zea R., Benjumea M. & Valencia A., 2018) midió la capacidad dinámica.

Sensing

En la Capacidad dinámica de Sensing, se requiere desarrollar actividades de interpretación, aprendizaje y creatividad, y que estas puedan crear, escanear, censar el mercado y detectar amenazas o oportunidades. Por lo que se requiere el desarrollo de actividades creativas y cognitivas, “un enfoque deseable es incrustar el escaneo, interpretación y procesos creativos” (Teece, 2009, p. 12).

Sensing como habilidad se mide detectando el entorno y entendiendo las necesidades del cliente mejor que los competidores (Amit & Schoemaker, 1993).

Seizing

A nivel de la organización, en esta se requiere que los equipos de trabajo logren tomar decisiones, pero no como acciones simples, sino considerando la dificultad de tomar decisiones estratégicas que impacten en toda la organización. Ayudando a esta ha poder lidiar con los cambios ante los patrones ya implantados. (Teese, 2012).

Seizing como habilidad se mide reconociendo el valor de la innovación, asimilar la información y aplicarlo a fines comerciales (Cohen & Levinthal, 1990).

Transforming

En la capacidad dinámica de reconfiguración se requiere el desarrollo de habilidades como la de liderazgo, para así lograr un cambio continuo en los activos y así una continua renovación en la corporación, incorporando el diseño de nuevas prácticas. El cambio esencial para poder lograr una rentabilidad superior requiere de constantes esfuerzos para mantener, construir y ajustar la complementariedad de los productos, prácticas, sistemas y estructuras (Sanchez J., Alcantar J. & Rojas A., 2015).

Transforming como habilidad se mide en el desarrollo de nuevos productos y mercados, a través de una coordinación de la orientación estratégica, innovadora con los comportamientos y procesos innovadores (Deeds, DeCarolis, & Coombs, 1999; Delmas,

1999; Lazonick & Prencipe, 2005; Petroni, 1998; Tripsas, 1997; Wang & Ahmed, 2004). (p. 23).

Flexibilidad estratégica

Definimos la flexibilidad estratégica como la capacidad de la empresa para responder a la incertidumbre ajustando sus objetivos con el apoyo del conocimiento y la excelente capacidad. Multi-ítems adoptados de (Warner & Wäger, 2019) para medir la flexibilidad estratégica. Incluye tres elementos: sensibilidad estratégica, unidad de liderazgo y la capacidad para cambiar recursos rápidamente o fluidez de recursos.

Transformación digital

La transformación digital se define como la transformación de la organización que integra tecnología digital y nuevos procesos en una economía digital. Para medirlos se utilizaron los tres ítems de (Warner & Wäger, 2019). Estos tres elementos son: innovación, rediseño de estructuras internas y madurez digital.

3.4 Población y muestra

La población del presente estudio está compuesta por 43 instituciones financieras peruanas y son las entidades autorizadas a captar depósitos por la Superintendencia de Banca y Seguros, tales como: empresas bancarias, entidades financieras estatales, empresas financieras, cajas municipales de ahorro y crédito, cajas rurales de ahorro y crédito y EDPYMES. (SBS, 2022); Las cuales serán representadas todas (población entera) como muestra del estudio.

Esta población es relevante, debido a que, en un estudio reciente, se determinó que el sector de Banca y Seguro es el que tiene el mayor índice de madurez digital debido a que se ha visto en la necesidad de acelerar su proceso de transformación digital por la pandemia de la COVID - 19 y la influencia de las tendencias globales. EY (2021)

Asimismo, el sector mencionado anteriormente supone un mayor dinamismo y competencia, ya que, uno de los principales activos es la recolección de datos que serán usados para conocer y predecir el comportamiento de los clientes y dar un mejor servicio para ellos.

Por otro lado, para nuestro estudio creemos conveniente realizar el tipo de muestreo no probabilístico, ya que la elección de esta no depende de la probabilidad sino

de las razones seleccionadas con la características y contexto de la investigación (Hernández, 2018).

3.5. Recolección de datos

En esta presente investigación se ha visto por conveniente recopilar los datos mediante la encuesta, ya que, este es uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de información (Hernández, 2018), esta se desarrollará mediante un cuestionario el cual tendrá preguntas puntuales y abordará el impacto de la flexibilidad estratégica en la transformación digital.

En el análisis se utilizará como instrumento cuestionarios diseñados para medir las variables del marco conceptual: transformación en la fuerza laboral, capacidades dinámicas, flexibilidad estratégica y transformación digital. Se tomará el cuestionario detallado en la investigación de Fachrunnisa et. al (2020).

Así mismo, las preguntas contarán con una escala de likert de cinco puntos donde “1” totalmente en desacuerdo, “2” en desacuerdo, “3” ni de acuerdo ni en desacuerdo, “4” de acuerdo y “5” totalmente de acuerdo.

El procedimiento para recolectar datos consiste en encuestar al líder del proceso de transformación digital que tenga una posición estratégica en la toma de decisiones relacionadas a la adopción de la transformación digital y que tenga conocimiento vigente sobre las mismas en su organización, a través del envío de la evaluación mediante un link a sus correos electrónicos, previa coordinación y comunicación con cada uno de ellos para asegurar que el objetivo del estudio y la encuesta sea presentada de manera clara y precisa.

Cabe mencionar también, que en la ejecución del presente experimento con fines académicos, lo ideal sería aplicar la encuesta en una organización que tenga proyectos o iniciativas que impliquen un cambio digital o que lo haya implementado recientemente, esto con el fin de conocer el impacto de la transformación digital. Sin embargo, restringir esta investigación podría limitar la variedad de preguntas que podrían abordarse.

CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA

4.1 Contribución Teórica:

El presente trabajo de investigación cobra especial relevancia después de la pandemia del COVID-19, donde los procesos de transformación digital se han acelerado significativamente en las empresas y organizaciones. Así mismo, Wald et al. (2019) considera que lo digital está impulsando nuevas fuentes de crecimiento, ventaja competitiva y creación de valor.

Machado et al. (2019), determinan que la transformación digital está cambiando el entorno empresarial y las empresas se están enfrentando a desafíos para progresar. Un primer paso para apoyar a las empresas es verificar su preparación digital, sus capacidades y desarrollar planes claros de mejora. Por otro lado, Kaplan y Haenlein (2019), indican que la transformación digital es un tema que se debe tratar en todas las empresas.

Además, ayuda en la sensibilización del tema dado que es un proceso que abarca e impacta a la organización en su totalidad, iniciando por sus líderes e involucrando a todos los trabajadores de las diferentes áreas.

Asimismo, brinda una lectura sobre la relación de la flexibilidad estratégica y su impacto en la transformación digital, tomando en cuenta que existe literatura aplicada para desarrollar, planificar y medir las variables en ciertas partes del mundo, para así tener referencias objetivas en miras de futuras investigaciones en regiones específicas del continente Latinoamericano u otros continentes.

Según Besson y Rowe (2012), no solo se requiere capacidad técnica, para realizar la transformación digital, si no que también se requieren capacidades gerenciales, como diseño de procesos de trabajo, capacitación en estrategias comerciales, recursos humanos.

En esta investigación se señala que en la era digital también se debe establecer la transformación del trabajo y la capacidad dinámica para así establecer las condiciones para una gestión óptima de la transformación digital (Li et al., 2018).

Por otro lado, la investigación cobra especial importancia dado que es un tema de interés tanto para el sector privado como para el público, debido a que hoy en día la transformación digital se ha convertido en un fenómeno global, repercutiendo en que muchas de las organizaciones que están quedando relegadas respecto a esta tendencia se pongan en camino a dicha transformación para con ello no perder presencia y mantener su competitividad.

4.2 Contribución Práctica:

En el estudio, la metodología e instrumentos empleados pueden ser aplicados en otras realidades, ya sea en sectores con mayor auge o participación de transformación digital u otros en donde apenas se está iniciando en el camino de la digitalización, así como también incluir a las PYMES, ya que se sabe que estas son las que tienen una mayor participación como en el mercado peruano.

Asimismo, en los últimos años, ya es un hecho que las organizaciones con visión a futuro necesitarán dar un salto al mundo digital, para mejorar su ventaja competitiva y poder aprovechar las nuevas oportunidades, y que el transformarse rápidamente puede marcar la diferencia entre el fracaso y el éxito. Por tal motivo será de importancia para las organizaciones que la flexibilidad estratégica dentro de sus organizaciones para la implementación de la transformación digital les dará las herramientas necesarias para un correcto proceso del mismo, a pesar de las diferentes situaciones que se puedan encontrar en base a los factores implícitos según el contexto tanto macro como micro.

De igual forma, contribuye en la literatura académica dado que sirve como referencia para los altos directivos de las organizaciones en la implementación de cambios organizacionales como lo es la transformación digital.

Adicionalmente, según el Foro Económico del 2018, el 85% de los trabajos para el 2030, aún no existen, por lo que será una tarea importante para Recursos Humanos y los altos directivos amoldar a la organización ya sea mediante a sus trabajadores, así como a sus futuros postulantes en las habilidades tecnológicas que el mercado requiera.

Finalmente, se considera que la encuesta podría ser aplicada en otros sectores económicos y que los participantes sean diferenciados por variables de control como es la edad o carrera universitaria. Esto podría dar una visión más clara de qué esperan los altos directivos no solo por el sector donde laboran, sino también en base a la generación o la rama de estudio a la cual pertenece.

CONCLUSIONES

El análisis del siguiente trabajo de investigación enfatiza la revisión y relación de variables que impactan en el proceso de transformación digital. De esta manera la relevancia de factores tales como: transformación de la fuerza laboral, capacidades dinámicas y flexibilidad estratégica dan como resultado un óptimo desarrollo en las operaciones de las organizaciones.

La investigación realizada sobre la flexibilidad estratégica y su impacto en la transformación digital contribuirá a actualizar la literatura revisada y así mismo permitirá una comprensión más profunda de ésta, analizando el nivel de influencia que esta debe tener para la toma de decisiones pertinentes ante un cambio estructural.

El fin del estudio es validar que la transformación de la fuerza laboral y las capacidades dinámicas tengan un impacto significativo en la flexibilidad estratégica, está como variable mediadora, generando un proceso exitoso de transformación digital.

Por otro lado, este estudio nos ayuda entender la transformación digital tomando en consideración una era donde el mercado es muy cambiante, así como los procesos y la forma en que se gestionan las operaciones, esto genera que las organizaciones tengan la necesidad de innovar, transformarse y crear, para así lograr un buen nivel de competitividad. Para ello es importante adecuar las capacidades dinámicas y la transformación de la fuerza laboral y así poder potenciar la flexibilidad estratégica y con este la transformación digital.

El presente estudio también podría considerarse como la base de futuras investigaciones, dado que resalta la importancia de conocer el impacto de las variables de estudio y de responder de manera eficiente a los cambios que hoy el entorno exige, por lo que también podría ser considerada como un marco previo que despierte interés de nuevas investigaciones sobre el proceso de transformación digital y sus implicancias en todas las áreas de la organización como el área de Recursos Humanos, por ejemplo. En este caso, se podría diseñar planes de trabajo enfocados en un proceso de cambio más amigable y que implique una participación más activa de los trabajadores, donde se les pueda escuchar antes, durante y después del proceso.

Finalmente, el presente trabajo servirá como base para poder ver cuál es el impacto de la flexibilidad estratégica en la transformación digital y corroborar las hipótesis

planteadas. Es importante mencionar que, si bien en este trabajo de investigación se exploraron determinadas variables como las capacidades dinámicas, la transformación de la fuerza laboral y la flexibilidad estratégica, se deben realizar más estudios donde se pueda relacionar otras variables que pueden llegar a ser igual o más importantes que las ya mencionadas, tales como cultura digital, por dar un ejemplo, ya que, en un mercado en constante cambio y con mucha incertidumbre de por medio, las tendencias van cambiando rápidamente. Además de esto, es importante señalar que lógicamente, y dependiendo del sector de la industria, una variable puede ser más importante que la otra, por lo que cobra relevancia estudiar más áreas productivas, con la misión de detallar cómo se comportan cada una de ellas dependiendo del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *The Journal of Business Strategy*, 5(2), 74. <https://doi.org/10.1108/eb039060>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Ansoff, H. I. (1980, abril). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>
- Bahrami, H. (1992, julio). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 34(4), 33-52. <https://doi.org/10.2307/41166702>
- Baiyere, A., Salmela, H. & Tapanainen, T. (2020, 1 marzo). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238-259. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1718007>
- Balsmeier, B. & Woerter, M. (2019, octubre). Is this time different? How digitalization influences job creation and destruction. *Research Policy*, 48(8), 103765. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.010>
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berghaus, Sabine and Back, Andrea, "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study" (2016). MCIS 2016 Proceedings. 22. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business

- models. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>.
- Besson, P. y Rowe, F. (2012). Elaboración de estrategias para la transformación organizativa facilitada por los sistemas de información: una revisión transdisciplinaria y nuevas direcciones. *The Journal of Strategic Information Systems*, 12(2), 103–124.
- Bhatt, G. D., & Grover, V. (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study. *Journal of management information systems*, 22(2), 253-277. <https://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045844>
- Burlea, A. Ş. (2008). *Managementul resurselor umane*. Universitaria.
- Burlea, A. S., & Remmé, J. (2017). The dangers of dispersal of responsibilities. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(45), 464-476. <http://hdl.handle.net/10419/169083>
- Chanas, S., Myers, M. D. & Hess, T. (2019, marzo). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M. & Natalicchio, A. (2020, 3 julio). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*, 62(4), 37-56. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs—a new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0623>
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (1993). Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. *Organization science*, i-vi.

<https://www.jstor.org/stable/2635077>

Del Val Román, J. L. (2016, March). Industria 4.0: la transformación digital de la industria. In *Valencia: Conferencia de Directores y Decanos de Ingeniería Informática, Informes CODDII*.

<http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>

Denning, S. (2016). Cómo hacer que toda la organización sea ágil. *Estrategia y liderazgo*, 44(4), 10-17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>

Eden, R., Burton-Jones, A., Casey, V. & Draheim, M. (2019, 1 marzo). Digital Transformation Requires Workforce Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(1).

<https://doi.org/10.17705/2msqe.00005>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

Escudero, F. (2022, August 12). ¿Cómo están las empresas peruanas ante el avance de la madurez digital? *Www.ey.com; EY*.

https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru

Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of management studies*, 28(1), 69-89.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00271.x>

Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65-85.

<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/1610>

Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes

for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>

Fuchs, C., & Hess, T. (2018). Becoming agile in the digital transformation: The process of a large-scale agile transformation.

https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Hess-6/publication/330353717_Becoming_Agile_in_the_Digital_Transformation_The_Process_of_a_Large-Scale_Agile_Transformation/links/5c3b863aa6fdccd6b5a9f4bf/Becoming-Agile-in-the-Digital-Transformation-The-Process-of-a-Large-Scale-Agile-Transformation.pdf

Garud, R., & Kotha, S. (1994). Using the brain as a metaphor to model flexible production systems. *Academy of Management Review*, 19(4), 671-698.

<https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190215>

Gaur, A. S., Kumar, V., & Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12-20.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.04.002>

Gerster, D. (2017). Digital transformation and IT: current state of research.

Gnizy, I., Baker, W. E., & Grinstein, A. (2014). Proactive learning culture: A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International marketing review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0246>

Gurbaxani, V. & Dunkle, D. (2019, 1 septiembre). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209-220.

<https://doi.org/10.17705/2msqe.00017>

Haffke, I., Kalgovas, B. & Benlian, A. (2017). The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017)*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2017.660>

Hanelt, A., Piccinini, E., Gregory, R. W., Hildebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2015). Digital transformation of primarily physical industries-exploring the impact of digital trends on business models of automobile manufacturers.

<https://aisel.aisnet.org/wi2015/88>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. & Antunes Marante, C. (2020e, octubre 12). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Harrigan, K. R. (2017, 26 noviembre). Strategic Flexibility in the Old and New Economies. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 93-121. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00005.x>

Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. <https://core.ac.uk/download/pdf/301371796.pdf>

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 1-21). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 174-188). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 194-218). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018).

Metodología de la investigación (Vol. 4, pp. 224-308). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hitt, M. A., Haynes, K. T. & Serpa, R. (2010, septiembre). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53(5), 437-444.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.004>

Hyland (2017) *Transformación Digital: una guía de viajero para un recorrido exitoso*.

<https://doi.org/10.1002/jnr>.

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M. & Topi, C. (2020, diciembre). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>

Kaplan A. y Haenlein M. (2019) Digital transformation and disruption: On big data, blockchain, artificial intelligence, and other things. [Archivo PDF].

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.001>

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.

<https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>

Khin, S., y Ho, TC (2019). Tecnología digital, capacidad digital y desempeño organizacional: un papel mediador de la innovación digital. *Revista Internacional de Ciencia de la Innovación*, 11(2), 177-195.

<https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>

Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2013, agosto). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8),

1063-1073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003>

Kinosian, B., Taler, G., Boling, P. & Gilden, D. (2016, 31 mayo). Projected Savings and

- Workforce Transformation from Converting Independence at Home to a Medicare Benefit. *Journal of the American Geriatrics Society*, 64(8), 1531-1536.
<https://doi.org/10.1111/jgs.14176>
- Kohtamäki, M., Partanen, J. & Möller, K. (2013, enero). Making a profit with R&D services — The critical role of relational capital. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.001>
- Kucukusta, D., Law, R., Besbes, A., & Legohérel, P. (2015). Re-examining perceived usefulness and ease of use in online booking: The case of Hong Kong online users. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.<https://doi.org/10.1179/str.2006.53.4.005>
- Lau, R. S. M. (1996). Strategic flexibility: a new reality for world-class manufacturing. *SAM Advanced Management Journal*, 61(2), 11.
<https://www.proquest.com/openview/8c46c591edded92f0be8cc17b1b14282/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40946>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Lenka, S., Parida, V. & Wincent, J. (2016, 20 diciembre). Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co-Creation in Servitizing Firms. *Psychology & Marketing*, 34(1), 92-100. <https://doi.org/10.1002/mar.20975>
- Leonhardt, D., Haffke, I., Kranz, J., & Benlian, A. (2017, June). Reinventing the IT function: the Role of IT Agility and IT Ambidexterity in Supporting Digital Business Transformation. In *ECIS* (p. 63).
- Li, F. (2018). La transformación digital de los modelos de negocio en las industrias creativas: un marco holístico y tendencias emergentes. *Tecnovación*, 92-93.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. (2018). Digital transformation by SME

- entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357–399. <https://doi.org/10.2307/25148735>
- Leischnig, A., Wölfl, S., Ivens, B., & Hein, D. (2017). From digital business strategy to market performance: insights into key concepts and processes. In *Proceedings of the 38th International Conference on Information Systems*. AIS Electronic Library (AISeL). <https://fis.uni-bamberg.de/handle/uniba/43013>
- Liu, C. L. (2014). The effects of ontology-based and password-protected blog access control on perceived privacy benefit and perceived ease of use. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-12-2013-0264>
- Lu, L. (2019). Digitalization promotes innovation, transformation, and upgrading of manufacturing enterprises. *Rubber Plast. Technol. Equip.* 2019, 45, 15–18.
- Machado, Winroth, Carlsson, Almström, Centerholt y Hallin (2019). Industry 4.0 readiness in manufacturing companies: Challenges and enablers towards increased digitalization. *Procedia CIRP*, 81 (2019), pp. 1113-1118. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.262>
- Maliqueo, C. (2019). Dimensiona la transformación digital en su justa medida. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (149), 60-62. <https://observatoriorh.cl/dimensiona-latransformacion-digital-en-su-justamedida/>
- Maresova, P., Soukal, I., Svobodova, L., Hedvicakova, M., Javanmardi, E., Selamat, A., & Krejcar, O. (2018). Consequences of industry 4.0 in business and economics. *Economies*, 6(3), 46. <https://doi.org/10.3390/economies6030046>
- Margolis, L., Mullenix, A., Apostolico, A. A., Fehrenbach, L. M., & Cilenti, D. (2017). V workforce development in the era of health transformation. *Maternal and Child Health Journal*, 21(11), 2001-2007.

<https://doi.org/10.1007/s10995-017-2335-7>

Massachusetts Institute of Technology. (2017). MIT Sloan Management Review.

<https://sloanreview.mit.edu/article/putting-customer-experience-at-the-center-of-digital-transformation/>

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

<https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>

Nadella, S., & Euchner, J. (2018). Navigating Digital Transformation: An Interview with Satya Nadella. *Research Technology Management*, 61(4), 11–15.

<https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471272>

Nadkarni, S. & Prügl, R. (2020, 18 abril). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-341.

<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>

Oh, L. B., & Teo, H. H. (2010). Consumer value co-creation in a hybrid commerce service-delivery system. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), 35-62.

<https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415140303>

Paik, Y., & Jacobson, R. (1993). Flexibility-based competitive advantage. In *Proceedings of the 1993 Academy of Management Meetings*.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63–77.

<https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information systems research*, 17(3), 198-227.

<https://doi.org/10.1287/isre.1060.0094>

Rabelo, Agnes (2020). Transformação Digital: O que é e quais os seus impactos na sociedade. *Rock Content - BR*. Accessed on 20th April 2021.

<https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018, March). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. In *World conference on information systems and technologies* (pp. 411-421). Springer, Cham.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Relación de entidades autorizadas a captar depósitos. (s. f.-b). Recuperado 9 de octubre de 2022, de <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/informalidad-financiera/relacion-de-entidades-autorizadas-a-recibir-depositos-del-publico/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos>

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Sanchez, J., Alcantar, J. & Rojas, A. (2015). Desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación tecnológica en el ámbito universitario. <http://altec2015.nitec.co/altec/papers/236.pdf>

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160921>

Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.[ARCHIVO PDF].

https://dobrica.savic.ca/pubs/TGJ_V16_N2_Summer_2020_DS_article.pdf

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439.

<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>

Schneider, S., & Spieth, P. (2014). Business model innovation and strategic flexibility: insights from an experimental research design. *International Journal of Innovation Management*, 18(06), 1440009.

<https://doi.org/10.1142/s136391961440009x>

Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*, 15(Suppl.1), 388-393.

<https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>

Soh, C., Yeow, A., Goh, Q., & Hansen, R. (2019). Digital Transformation: Of Paradoxical Tensions and Managerial Responses. In *ICIS*.

[https://www.researchgate.net/profile/Adrian-](https://www.researchgate.net/profile/Adrian-Yeow/publication/336058448_Digital_Transformation_Of_Paradoxical_Tensions_and_Managerial_Responses/links/5f28ec34a6fdcccc43a89c75/Digital-Transformation-Of-Paradoxical-Tensions-and-Managerial-Responses.pdf)

[Yeow/publication/336058448_Digital_Transformation_Of_Paradoxical_Tensions_and_Managerial_Responses/links/5f28ec34a6fdcccc43a89c75/Digital-Transformation-Of-Paradoxical-Tensions-and-Managerial-Responses.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Adrian-Yeow/publication/336058448_Digital_Transformation_Of_Paradoxical_Tensions_and_Managerial_Responses/links/5f28ec34a6fdcccc43a89c75/Digital-Transformation-Of-Paradoxical-Tensions-and-Managerial-Responses.pdf)

Soto-Acosta, Pedro (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260–266.

<https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>

Stevens, M. (2018). Commentary on “workforce development: perspectives from people with learning disabilities”. *Tizard Learning Disability Review*.

<https://doi.org/10.1108/TLDR-08-2018-0024>

Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). (1997):“Dynamic capabilities and strategic management.”. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, 268.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Uimonen, R. (2016). *Effects of workforce transformation on responsibilities, roles and business development of Finnish pension companies* (Master's thesis). <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201701041009>
- Verdú-Jover, A. J., Gómez-Gras, J. M., & Lloréns-Montes, F. J. (2008). Exploring managerial flexibility: determinants and performance implications. *Industrial Management & Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/02635570810844098>
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. and Haenlein, M. (2021), “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, Elsevier Inc., Vol. 122, pp. 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*.
- Wald, D., de Laubier, R., y Charanya, T. (29 de mayo de 2019). The Five Rules of Digital Strategy. <https://n9.cl/9g1pl>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Warner, M. (Ed.). (2013). *Human Resource Management 'with Chinese*

Characteristics': Facing the Challenges of Globalization. Routledge.

Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>

Zea R., Benjumea M. & Valencia A. (2018). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *Revista chilena de ingeniería*. 28(1), 106-119. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v28n1/0718-3305-ingeniare-28-01-106.pdf>

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic management journal*, 31(5), 547-561. <https://doi.org/10.1002/smj.830>

ANEXOS N° 1

Cuestionario de investigación:

Responder según la siguiente escala 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo

Variable
Transformación de la fuerza laboral
1. Mi empresa siempre mejora las habilidades de la fuerza laboral necesaria de acuerdo con el entorno cambiante.
2. Mi empresa adopta nuevos valores sociales de la comunidad en el lugar de trabajo.
3. Mi empresa tiene regulaciones que son flexibles y se adaptan fácilmente a las condiciones del entorno empresarial.
4. Los recursos humanos de mi empresa siempre son más rápidos y adaptables para responder a los cambios en la tecnología digital.
Capacidad dinámica
1. Mi empresa cuenta con la capacidad para identificar y adquirir o transferir el conocimiento tácito o explícito del ambiente externo dentro de los límites de la institución o de la Unidad de emprendimiento. (Sensing)
2. Mi empresa tiene capacidad para desarrollar o perfeccionar las actividades y procesos de creación /generación de nuevos conocimientos para el emprendimiento con base en el reconocimiento del contexto. (Seizing)
3. Mi empresa tiene la capacidad para integrar y combinar el conocimiento interno y externo para generar nuevo conocimiento en relación al emprendimiento. (Transforming)
4. Mi empresa es capaz de sentir los cambios en el entorno empresarial periódicamente para que los productos o servicios que ofrecemos sean los esperados por los clientes.(Sensing)
5. Mi empresa es capaz de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.(Transforming)
6. Mi empresa es capaz de crear innovación con los cambios en el entorno

empresarial.(Transforming)
7. Mi empresa es capaz de formar una red con los cambios en el entorno empresarial.(Transforming)
Flexibilidad estratégica
1. Mi empresa tiene una sensibilidad estratégica frente a la dinámica del entorno empresarial.
2. Mi empresa tiene un equipo central que es confiable para tomar decisiones audaces y rápidas, sin quedar atrapado en la política de “ganar o perder” de alto nivel.
3. Mi empresa tiene una capacidad interna para modificar recursos rápidamente.
Transformación digital
1. Mi empresa enfatiza el uso de la tecnología digital en sus actividades comerciales.
2. Mi empresa resume algunos de sus procesos comerciales porque cambia al uso de tecnología digital.
3. La empresa incrementa el dominio de la tecnología digital en sus procesos de negocio.