



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)

“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

Título de la ponencia:

El estudio de la transformación digital desde la perspectiva del *organizing*: el caso de dos empresas de Colombia

Mesa Temática: Responsabilidad e innovación social para la sostenibilidad, cambio tecnológico y transformación digital

Modalidad de la ponencia: Protocolo de Investigación

Nombre Completo del Autor:

Oscar Andrés Galindo-Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0003-3866-0461>

Colombiano

ogalindor@eafit.edu.co

Institución de Afiliación: Universidad EAFIT

Dirección: Carrera 49, Cl. 7 Sur #50, Medellín, Antioquia, Colombia

Código Postal: 050021

El estudio de la transformación digital desde la perspectiva del *organizing*: el caso de dos empresas de Colombia

Resumen

La transformación digital es quizás una de las prioridades más relevantes para muchas organizaciones actualmente (Lichtenthaler, 2020; Mugge et al., 2020), sin embargo, representa uno de los mayores riesgos teniendo en cuenta que hasta el 70% de las iniciativas de transformación digital fracasan (Schneider & Kokshagina, 2021) y muchas veces su implementación no logra los resultados esperados (Hanelt et al., 2021). La transformación digital es un proceso complejo, prolongado y difícil de implementar (Bunduchi et al., 2020), que afecta a la organización en su conjunto y plantea nuevos retos organizacionales (Cennamo et al., 2020). En el marco del Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT de Medellín – Colombia, como propuesta de tesis, se plantea una investigación para mejorar la comprensión de “cómo sucede” transformación digital en una organización y no simplemente “cómo es”, que implica un proceso de devenir en lugar de un estado de ser y que considera lo social, a partir de la pregunta “¿cómo ocurre el proceso de transformación digital en dos empresas de Colombia desde la perspectiva del *organizing*?”. La investigación tendrá un enfoque cualitativo, de alcance exploratorio – descriptivo, de corte longitudinal, mediante un diseño de casos por emparejamiento de dos empresas de Colombia que se han transformado digitalmente.

Palabras Clave: transformación digital, *organizing*, proceso, prácticas sociales, arreglos materiales

Introducción

Impulsada por la cuarta revolución industrial, la pandemia del COVID 19 y el uso masificado de las tecnologías digitales en los diferentes ámbitos sociales, la transformación digital está cambiando la naturaleza y el contexto de las organizaciones (Hanelt et al., 2021; Mugge et al., 2020), lo que podría explicar el movimiento creciente de su necesidad para incorporarla en las organizaciones (Iansiti & Lakhani, 2014; Meske & Junglas, 2020; Mugge et al., 2020); no hacerlo implica poner en riesgo su supervivencia (Vial, 2019), tener problemas de adaptación a los nuevos contextos (Martín-Peña et al., 2018), volverse menos atractivas para los diferentes grupos de interés y es probable que sean reemplazadas por organizaciones que aprovechan las tecnologías digitales (Verhoef et al., 2019).

Diferentes autores han reconocido la complejidad organizacional de la transformación digital y han identificado algunas causas de su fracaso, por ejemplo, Esteller-Cucala et al. (2020) señalan que las organizaciones no siguen un proceso de cambio organizacional, no asumen la resistencia de las personas al cambio y no hay suficiente preparación organizacional; Perides et al. (2020), mencionan las tensiones de enfoque organizacional vs. el enfoque de las personas y el compromiso de los empleados en la planificación e implementación; Lichtenthaler (2020) argumenta que cuando las organizaciones se enfrentan a las dificultades, a menudo hacen énfasis en las cuestiones tecnológicas, dejando a un lado otros aspectos, como los procesos y las personas; finalmente, Bunduchi et al. (2020), plantean como causa principal, las diferencias en las interpretaciones de los actores sobre los objetivos, la tecnología y el proceso mismo.

Desde la literatura se ha identificado como problema la falta de comprensión de la transformación digital como un proceso complejo, que impacta a la organización en su conjunto de manera fundamental y que puede afectar su implementación, teniendo en cuenta que la investigación generalmente la aborda como un fenómeno fijo, homogéneo y estable, es decir, cosificado, cuando se trata de un proceso complejo, heterogéneo y dinámico.

Para abordar este problema, se propone investigar la transformación digital desde la perspectiva del *organizing*, que permitiría comprenderla como un proceso complejo, heterogéneo y dinámico, que da cuenta “cómo ocurre” y no simplemente “cómo es” y que considera lo social, mediante las prácticas sociales de las personas que intervienen en este proceso. Reconocer e investigar la transformación digital como un proceso, es reconocer su naturaleza procesual, continua y emergente (Hanelt et al., 2021), que aporta al esfuerzo conceptual para capturar esta transformación, en lugar de un enfoque limitado en subprocesos únicos e impactos aislados dentro de las organizaciones (Jedynak et al., 2021) y supera los análisis organizacionales convencionales para comprenderla (Bonanomi, 2019). Por tanto, “¿cómo ocurre el proceso de transformación digital en dos empresas de Colombia desde la perspectiva del *organizing*?”, es la pregunta que orientará esta propuesta de investigación.

1. Planteamiento del problema de investigación

La transformación digital se constituye en un desafío para las organizaciones porque implica una desviación importante de sus procesos y prácticas laborales actuales (Iansiti & Lakhani, 2014; Smith & Beretta, 2021); además las organizaciones deben equilibrar la creación de nuevas capacidades para la exploración de oportunidades digitales y la explotación de las existentes (Vial, 2019). Lo anterior, conlleva a cambios

sustanciales en la estrategia, los procesos de negocio, la estructura organizacional, las competencias, la cultura (Liborio Zapata et al., 2022); también genera tensiones entre los miembros de la organización porque las nuevas tecnologías introducidas pueden ser interpretadas de manera diferente, dependiendo de los intereses, experiencia y uso de los miembros (Bunduchi et al., 2020; Orlikowski, 1996), provocando desalineamientos entre la tecnología y lo social de la organización (Bunduchi et al., 2020; Leonardi & Barley, 2010).

Desde la literatura y la práctica, la transformación digital ha sido reconocida como un proceso complejo, prolongado y difícil de implementar que afecta a la organización en su conjunto (Bunduchi et al., 2020); además, las iniciativas de transformación digital parecen tener un énfasis excesivo y limitado en las tecnologías, a expensas de los procesos y aspectos sociales (Jedynak et al., 2021; Kane et al., 2015), teniendo en cuenta que las tecnologías alteran los patrones establecidos de interacción entre los miembros de una organización y sus prácticas laborales, incluso las tecnologías pueden alterar el orden social de formas imprevistas (Leonardi & Barley, 2010). En este sentido, para muchas organizaciones, la transformación digital representa uno de sus mayores riesgos y en la práctica hasta el 70% de las iniciativas de transformación digital fracasan según el estudio de Schneider & Kokshagina (2021), muchas veces su implementación no resulta como se espera, según lo planteado por Hanelt et al. (2021), y a menudo no se logran cumplir sus objetivos, como lo evidencian en su investigación Bunduchi et al. (2020).

El creciente uso e incorporación de tecnologías digitales en las organizaciones las vuelven más complejas, por lo que el conocimiento y la investigación sobre la transformación digital toma relevancia para profundizar en su dinamismo, complejidad e

implicaciones organizacionales. Al respecto, la investigación presenta ciertas limitaciones: los estudios en su gran mayoría no realizan un análisis en profundidad del proceso de transformación digital (Bonanomi et al., 2020; Gregory et al., 2018), favoreciendo la amplitud o la generalidad (Vial, 2019); los estudios en su gran mayoría se basan en las percepciones de los directivos de las organizaciones (Fernández-Torres et al., 2019), restando importancia a las percepciones de los demás grupos de interés; la investigación no considera cómo la interacción entre las lógicas y las respuestas de los actores moldean los resultados de la transformación digital (Bunduchi et al., 2020) o cómo cambian los procesos sociales por el uso de tecnologías digitales o cómo la transformación digital se relaciona con desafíos nuevos y emergentes (Karimi & Walter, 2015); la investigación se ha orientado principalmente a nivel empresarial, estratégico y fragmentado, es decir, orientada a ciertas áreas, tecnologías, productos o servicios (Trenerry et al., 2021); y, recientemente, Jedynak et al. (2021), indicaron que la literatura ignora persistentemente a la organización en sí misma como una unidad de análisis y, en cambio, se centra en los modelos de negocio y la tecnología. Finalmente, la investigación de forma frecuente aborda la transformación digital como un fenómeno fijo, homogéneo y estable, bajo los criterios de mejorar la propuesta de valor y los resultados (Baiyere et al., 2020; Rahrovani, 2020), como si fuera un fenómeno cosificado de apariencia neutral y sin problemas o aspectos emergentes, lo cual no es suficiente para comprender su complejidad y cómo sucede, ignorando su propia naturaleza de proceso, como se le define generalmente.

Diversos autores hacen un llamado a explorar otros lentes teóricos que puedan proporcionar una mayor comprensión del proceso de la transformación digital en las organizaciones (Gregory et al., 2018; Rahrovani, 2020): en un estudio reciente, Jedynak

et al. (2021) indicaron que la transformación digital es “un proceso que lleva a las organizaciones a transformarse fundamentalmente, por lo tanto, se necesita un esfuerzo conceptual para capturar esta transformación, en lugar de un enfoque limitado en subprocesos únicos e impactos aislados dentro de las organizaciones” (p.15); Baiyere et al. (2020) argumentan que dada la complejidad de la transformación digital, abordarla desde un enfoque limitado, es poco probable que permita un progreso conceptual y una comprensión integral a nivel organizacional; Bonanomi (2019) señala que los análisis organizacionales convencionales se ven obstaculizados para comprenderla y esta falta de comprensión, dificulta generar las condiciones apropiadas para su implementación.

Retomando lo mencionado hasta ahora, se pueden mencionar ciertos aspectos problemáticos presentes en la literatura sobre la transformación digital:

a) la transformación digital generalmente se aborda como un fenómeno fijo, homogéneo y estable, es decir, cosificado, cuando se trata de un proceso complejo, heterogéneo y dinámico (Baiyere et al., 2020; Baptista et al., 2020; Perides et al., 2020);

b) la mayoría de los autores definen la transformación digital como un proceso, sin embargo, no se le estudia como tal; reconocer e investigar la transformación digital como un proceso, es reconocer su naturaleza procesual, continua y emergente (Hanelt et al., 2021), y permitiría reconocer la realidad como un flujo constante y que cada evento reconfigura un patrón ya establecido, es enfocarse en una ontología de devenir: “convertirse” en lugar de “ser” (Langley & Tsoukas, 2016);

c) La transformación digital no se trata sólo de tecnología, implica cambios organizacionales y cambios en las prácticas sociales de sus actores, “la transformación digital necesita tanto de tecnología como de personas” (Nadkarni & Prüggl, 2020, p. 1).

Por lo tanto, el problema que se constituye, es la falta de comprensión de la transformación digital como un proceso complejo, que impacta de manera fundamental a la organización en su conjunto, tanto en lo tecnológico y técnico, como en lo social y cultural, y que puede afectar su implementación; en este sentido, se propone investigar la transformación digital como un proceso complejo, heterogéneo, en constante cambio y transformación (Duarte & Alcadipani, 2016), desde una ontología de devenir, que da cuenta “cómo ocurre” y no simplemente “cómo es” (Czarniawska, 2008), destacando su carácter procesual en vez de un fenómeno, fijo, homogéneo y estable (Weick, 1979) y que considera lo social, defendiendo así, un retorno al estudio de lo que hacen las personas cuando actúan colectivamente para lograr algo (Duarte & Alcadipani, 2016) y una mirada organizacional para la interpretación y análisis comprensivo de cómo los miembros de una organización reconstruyen sus redes de creencias, prácticas sociales y hábitos de acción en respuesta a las circunstancias locales y a las nuevas experiencias (Tsoukas & Chia, 2002).

Schatzki (2001; 2003; 2005; 2006), presenta un enfoque para contribuir a la comprensión de los fenómenos organizacionales donde lo social y lo material se entrelazan, desde la perspectiva del *organizing*, es decir, el estudio de los fenómenos alineados con una ontología del devenir y con la noción de procesos. Según Schatzki (2005), una organización como cualquier fenómeno social, son un conjunto o malla de prácticas sociales y arreglos materiales, donde “prácticas” representan el conjunto de actividades humanas organizadas en un tiempo y espacio, y los “arreglos materiales”, constituyen el conjunto de objetos materiales que forman configuraciones que tienen significado e identidad en un contexto.

Como el estudio se pretende llevar a cabo en Colombia, se plantean algunos aspectos para contextualizar la situación de las empresas y la transformación digital en el país. Por ejemplo, el documento CONPES 3975 de 2019 “Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial”, señala que las empresas hacen esfuerzos para iniciar, realizar y fortalecer procesos de transformación digital, no hacerlo podría implicar una pérdida de oportunidad para generar valor económico y social a través del uso de las tecnologías digitales; pero estos esfuerzos han sido lentos e insuficientes, comparados con el resto del mundo, como se evidencia, por ejemplo, en la pérdida de posiciones en el Índice de Competitividad Digital, al pasar del puesto 49 en 2014 al 58 en 2019.

El documento CONPES 3975 (2019), también plantea que el uso e implementación de las tecnologías digitales en las empresas ayuda a incrementar la eficiencia, la productividad, los ingresos, facilita la entrada a nuevos mercados, mejora el nivel de empleo, el nivel salarial y el nivel de innovación empresarial, mejora la experiencia del consumidor y la generación de nuevos modelos de negocio que aumentan la competitividad empresarial.

Aun así, las empresas de Colombia, todavía no consideran la transformación digital como una iniciativa fundamental para su supervivencia, desarrollo y crecimiento, justificado principalmente por las siguientes barreras: la falta de cultura (74.1%), un marcado nivel de desconocimiento (61.6%), la falta de presupuesto (56.3%) y la falta de mentalidad (50.9%) (CONPES 3975, 2019, p. 25).

Esto genera grandes repercusiones para el país y para las empresas, tales como no beneficiarse realmente del uso de las tecnologías digitales, no generar oportunidades productivas provenientes de la transformación digital o no generar la dinámica necesaria

para apalancar el emprendimiento basado en tecnologías digitales (CONPES 3975, 2019), pero también genera oportunidades para encausar mejor las orientaciones y acciones de las empresas que asuman este desafío digital en el futuro cercano.

A raíz de estos planteamientos, la pregunta de investigación que se deriva es ¿cómo ocurre el proceso de transformación digital en dos empresas de Colombia desde la perspectiva del *organizing*? y para dar respuesta, se seleccionarán dos empresa de Colombia, según el diseño de casos por emparejamiento de Eisenhardt (2021), con base a los siguientes criterios, que indican que una organización se ha transformado digitalmente, según Gong y Ribiere (2021):

- a) La organización ha experimentado un cambio fundamental, habilitado por el uso innovador de tecnologías digitales y el apalancamiento con recursos y capacidades clave.
- b) La organización mejoró radicalmente en virtud del proceso de transformación digital
- c) La organización redefinió su propuesta de valor¹.

1.1. Objetivos

Al considerar el estudio de la transformación digital desde la perspectiva del organizing, alineada con una ontología del devenir y con la noción de procesos, desde el enfoque de malla de prácticas y arreglos materiales, se definen los siguientes objetivos:

Objetivo general:

¹ La propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado; constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2016, p.22).

Comprender el proceso de transformación digital de dos empresas de Colombia, desde la perspectiva del *organizing*, mediante el estudio de casos por emparejamiento.

Objetivos específicos:

- a) Determinar el contexto situacional, espacial y temporal de las empresas, antes, durante y después del proceso de transformación digital.
- b) Identificar las prácticas sociales y los arreglos materiales relacionadas al proceso de transformación digital, antes, durante y después de su implementación, en cada una de las empresas.
- c) Describir la (s) malla (s) de las empresas, formada por las prácticas sociales y los arreglos materiales, relacionadas al proceso de transformación digital.

Esta propuesta tiene pertinencia disciplinar debido al interés por la investigación y la práctica de la transformación digital que se está extendiendo ampliamente en la academia y en las diferentes industrias, como se evidencia en su creciente número de publicaciones (Hanelt et al., 2021; Mugge et al., 2020; Vial, 2019). También atiende el vacío identificado por Jedynak et al. (2021), quienes proporcionan pruebas de como la investigación en transformación digital generalmente se aborda de manera funcional, sesgado hacia la tecnología y con una falta persistente de lo que implica realmente una transformación digital (Vial, 2019). Responde al llamado de McCarthy et al. (2022) sobre la necesidad y oportunidad de una futura línea de investigación que se centre en el "papel de las personas", esenciales para "hacer" una transformación digital. En este sentido, una perspectiva de *organizing*, que no ha sido explorada en el campo de la transformación digital, se constituye en una novedad, amplía la forma de investigarla, enriquece su comprensión como un proceso y contribuye a los estudios sobre *organizing*, que son escasos en el contexto colombiano: relacionar la transformación digital y *organizing*, dos

conceptos emergentes, es una oportunidad para el campo del conocimiento de la transformación digital y contribuiría a la teoría y la práctica de forma pertinente y relevante.

2. Revisión Sistemática de Literatura (RSL)

El objetivo de la RSL fue conocer el estado de la investigación sobre transformación digital y *organizing*, para mapear qué se ha investigado, por qué se ha investigado y cómo se ha investigado. La RSL se llevó a cabo en las bases de datos *Scopus* y *Web of Science (WOS)*, a partir de siguiente ecuación de búsqueda: ("digital transformation" OR "DT" OR "organizational digitalisation") AND ("technological change" OR "change management" OR "organizational transformation") AND ("organizing"). Las ecuaciones de búsqueda estuvieron limitadas a artículos de investigación, capítulos de libro y artículos de revisión, en el idioma inglés y español.

Luego de aplicar criterios de inclusión y exclusión y garantizar la pertinencia, se obtuvieron 71 documentos: 62 son artículos de investigación, 4 artículos de revisión y 5 capítulos de libros, de los cuales se resalta los años 2019 (27%) y 2020 (45%), con los de mayor número de publicaciones, y el 38% y 23% de los artículos fueron publicados en revistas con cuartiles Q1 y Q2,

Los 71 documentos fueron objeto de una lectura completa y el diligenciamiento de una matriz de análisis de información por categorías. A continuación, se presentan las principales brechas y vacíos derivados de la RSL.

2.1. Brechas y vacíos derivados de la Revisión Sistemática de Literatura RSL

De acuerdo a la revisión sistemática de literatura, las principales perspectivas teóricas que abordan la transformación digital son gestión del cambio organizacional y tecnológico, innovación, cultura, capacidades dinámicas, gestión del conocimiento,

modelo de negocio y gestión estratégica, lo que la hace una literatura bastante diversa; además estas perspectivas suelen ser restringidas a sus dominios, lo que condicionan una fragmentación de la investigación de la transformación digital, impidiendo una visión holística. Nadkarni y Prügl (2020) sustentan la naturaleza de la transformación digital como un campo de investigación amplio, diverso y emergente.

En los documentos se destaca el enfoque fragmentado (hacia determinadas tecnologías, etapas del proceso, áreas, productos/servicios o aspectos de la organización), el énfasis hacia las organizaciones tipo empresas y con una orientación hacia lo tecnológico, minimizando el rol protagónico de las personas quienes posibilitan u obstaculizan la transformación digital y que se ven afectados de múltiples formas (Hausberg et al., 2019).

Por otro lado, a pesar que la literatura define generalmente la transformación digital como un proceso, no se le estudia como tal, pues la literatura es escasa sobre el proceso mismo y mucho menos sobre “como sucede” la transformación digital. De hecho, haciendo un análisis de los documentos encontrados con relación a los cuatro paradigmas que plantean Burrell y Morgan (1979) - funcionalista, interpretativa, humanista radical y estructuralista radical - las investigaciones se orientan principalmente hacia el paradigma funcionalista, que es el predominante en las investigaciones sobre transformación digital y que se caracteriza por ofrecer explicaciones del status quo, orden social, consenso, integración social, satisfacción de necesidades y realidad, desde una mirada que tiende a ser realista, positivista y determinista; y, por otro lado, hacia el paradigma interpretativo, que se preocupa por comprender la naturaleza del mundo social en el campo de la experiencia subjetiva, la cual tiende a ser nominalista, antipositivista y voluntarista, al considerar al mundo social como un proceso social emergente creado por

los individuos en cuestión. En la tabla 1 se presenta la orientación de las investigaciones encontradas frente a estos dos paradigmas.

Un aspecto que llama la atención es la falta de claridad y definición conceptual de la transformación digital en la mayoría de los documentos. Gong y Ribiere (2021), reafirman esta situación al señalar que solo en el 37% de los artículos de su revisión sistemática de literatura proporcionaron una definición. Al no definirse la transformación digital, podría implicar que en el fondo se está investigando o presentando un caso de digitalización o simplemente la introducción de tecnologías digitales en una organización; de hecho, varios autores utilizan de manera indiferente los conceptos de digitalización y transformación digital.

Finalmente, la investigación no relaciona de forma explícita los conceptos transformación digital y *organizing* y son pocas las investigaciones que abordan la transformación digital como un “proceso” de cambio fundamental complejo, heterogéneo y dinámico.

Tabla 1. Orientación de las investigaciones encontradas en la RSL según los paradigmas de Burrell & Morgan (1979)

SUPUESTO	PARADIGMAS			
	FUNCIONALISTA		INTERPRETATIVO	
Analogía	La transformación digital cosificada	La transformación digital como un logro (resultado)	La transformación digital como un proceso (lineal y prescrito)	La transformación digital como un proceso organizacional
Descripción	La TD está compuesta por artefactos y relaciones empíricas concretas, que se pueden identificar, estudiar y medir.	La TD está compuesta por artefactos y relaciones empíricas relativamente concretas, que se pueden identificar, estudiar y medir.	Busca comprender la transformación digital tal como es, desde la experiencia subjetiva. Los asuntos sociales son cohesivos, ordenados e integrados.	Busca comprender como ocurre la transformación digital como un proceso a través del tiempo - se enfoca en "convertirse" en lugar de "ser"
Características del objeto	Fenómeno fijo, homogéneo y estable	Fenómeno relativamente fijo, homogéneo y estable	Fenómeno heterogéneo y continuo	Fenómeno de naturaleza procesual, complejo, heterogéneo, emergente, en constante cambio y transformación
Orientación	Pragmática , se orienta a los problemas y soluciones prácticas de la transformación digital	Pragmática , se orienta a los problemas, soluciones prácticas y resultados de la transformación digital	Comprensiva , la transformación digital subjetivamente creada "tal como es", en función de un proceso continuo	Comprensiva , ¿cómo ocurre el proceso de la transformación digital en una organización?
Autores	Castagna et al., 2020; Dengler & Matthes, 2018; Dengler & Tisch, 2020; Fernández-Torres et al., 2019; Fyshchuk & Evsyukova, 2020; Golubev et al., 2020; Karimi & Walter, 2015; Konlechner et al., 2018; Lichtenthaler, 2020; Meske & Junglas, 2020; Mugge et al., 2020	Birkel et al., 2019; Bonanomi, 2019; Bonanomi et al., 2020; Branch et al., 2020; Cennamo et al., 2020; Gürkan & Çiftci, 2020; de Arteche et al., 2020; de Bernardi et al., 2019; Di Giuda et al., 2020; Dremel et al., 2017; Esteller-Cucala et al., 2020; Faridi & Malik, 2020; Haggans, 2015; Hsu et al., 2018; Ifenthaler & Egloffstein, 2020; Jackson, 2019; Kadir & Broberg, 2020; Kettunen & Laanti, 2017; Konlechner et al., 2018; Kotarba, 2018; Buntak et al., 2020; Lanzolla et al., 2021; Sandberg et al., 2020; Solberg et al., 2020; Talamo & Bonanomi, 2020; Teubner, 2018; Teubner, 2019; Urbinati et al., 2018; Valdez-De-Leon, 2019; Van Der Schaft et al., 2020; Vial, 2019; Vilaplana & Stein, 2020; Warner & Wäger, 2019; Zhou & Muller, 2003	Baiyere et al., 2020; Baptista et al., 2020; Braccini et al., 2019; Gregory et al., 2018; Ivančić et al., 2019; Kohnke, 2016; Latilla et al., 2020; Liu et al., 2011; Papadonikolaki, 2018; Papadonikolaki et al., 2019; Perides et al., 2020; Rahrovani, 2020; Saul & Gebauer, 2018; Smith & Beretta, 2021; Wallace, 2018	Bunduchi et al., 2020

Fuente: *Elaboración Propia (2022)*

3. Marco Conceptual

3.1. Una aproximación al concepto de Transformación Digital

La diversidad de la investigación sobre transformación digital impide una base sólida de comprensión compartida y unificada del concepto, obstaculizando el diálogo entre los dominios y la coherencia de las corrientes de investigación (Gong & Ribiere, 2021). Warner y Wäger (2019) confirman que han encontrado opiniones tan divergentes sobre el concepto de transformación digital, que a menudo se le confunde o usa indistintamente con otros conceptos como “digitalización”².

Algunos autores han realizado revisiones sistemáticas de literatura para identificar y valorar las definiciones de transformación digital y han planteado definiciones, las cuales son ampliamente reconocidas en la literatura: por ejemplo Gong y Ribiere (2021), la define como “un proceso de cambio fundamental, habilitado por el uso innovador de tecnologías digitales acompañado del apalancamiento estratégico de recursos y capacidades clave, para mejorar radicalmente una entidad y redefinir su propuesta de valor para sus grupos de interés”; Hanelt et al. (2021) plantean que es “un cambio organizacional provocado y moldeado por la amplia difusión de las tecnologías digitales”; Nadkarni y Prügl (2020), señalan que “es una transformación organizacional impulsada por actores, desencadenada por la adopción de disrupciones digitales impulsadas por la tecnología”; por su parte Verhoef et al. (2019), la definen como “un cambio en la forma en que una empresa emplea tecnologías digitales, para desarrollar un nuevo modelo de negocio digital que ayude a crear y apropiarse de más valor para la empresa”; finalmente,

² La digitalización describe cómo las tecnologías digitales pueden usarse para optimizar los procesos de una organización al permitir una coordinación más eficiente entre los procesos (ahorro de costos) y/o al crear un valor adicional a través de la mejora de las experiencias de los usuarios (Pagani & Pardo, 2017). La digitalización solo tiene sentido si abordan dolores o ganancias concretas de los clientes o usuarios (Echterfeld & Gausmeier, 2018).

para Vial (2019), la transformación digital es un “proceso que tiene como objetivo mejorar una entidad mediante la activación de cambios significativos en sus propiedades a través de combinaciones de tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad”

A partir de las definiciones presentadas, se pueden inferir algunos aspectos comunes para ampliar o definir las características propias de una transformación digital:

- a) Las “tecnologías digitales” es un término común y clave en las definiciones, de hecho, sin ellas, no sucedería la transformación digital que empieza su camino con la decisión estratégica de la introducción o uso de tecnologías digitales en una organización (Liborio Zapata et al., 2022).
- b) La transformación digital se orienta bajo criterios de crear más valor, redefinir la propuesta de valor, desarrollar un nuevo modelo de negocio y mejorar resultados.
- c) La transformación digital implica un cambio fundamental con amplias implicaciones para toda la organización, para alterar los caminos de creación de valor de la organización (Vial, 2019).
- d) La mayoría de los autores definen la transformación digital como un proceso, sugiriendo que no ocurre de repente, sino que es evolutiva, continua, dinámica e incluso emergente.

3.2. El contexto de la transformación digital: la organización y lo organizacional

Para contextualizar el lugar donde ocurre la transformación digital y comprender sus dinámicas sociales, la organización se define como “un espacio social en el que se insertan y conviven diversas lógicas, condicionadas por aspectos internos y externos a ella, donde, y por medio de las cuáles los individuos buscarán darle sentido a su quehacer y estar en la organización” (Gonzalez-Miranda et al., 2017, p.23); en línea con lo anterior,

y destacando el carácter social de la organización, Czarniawska (2008) señala que la organización es una construcción constante de los actores, sus prácticas y sus interpretaciones de lo que están haciendo.

Así mismo, se ha sugerido el estudio de la transformación digital desde una mirada organizacional, en contraposición a una mirada funcional, que es una aproximación a la organización bajo los criterios de eficiencia y productividad, para cumplir los objetivos previstos, lo que supone estudiarla con una orientación técnico-instrumental y prescriptiva, que relega o ignora los fenómenos sociales y su complejidad (Gonzalez-Miranda et al., 2017). La mirada organizacional se refiere a la interpretación y el análisis comprensivo de los fenómenos sociales de la organización como procesos, es decir, observar cómo los miembros de la organización reconstruyen sus redes de creencias y hábitos de acción en respuesta a las circunstancias locales y las nuevas experiencias (Tsoukas & Chia, 2002). Lo organizacional es entender la realidad de una organización como un espacio en donde se gestan y confluyen dinámicas sociales, las cuales, a su vez, configuran a la organización misma (Gonzalez-Miranda et al., 2017), en un contexto inestable, complejo y heterogéneo, en constante cambio y transformación (Duarte & Alcadipani, 2016).

3.3. Una aproximación al concepto de Organizing

La noción de *organizing*, fue introducida por Karl Weick en 1969, cuando planteó que la organización se entendería mejor como un verbo (*organizing*), destacando su carácter de proceso, en vez de entenderla como un nombre o sustantivo (organización), que denota una entidad fija, homogénea y estable. Para Weick (1979), *organizing* se trata de la explicación del conjunto de reglas y acuerdos por medio de los cuales se

construyen una serie de comportamientos interconectados que conforman los procesos sociales, que hacen sentido para los actores y hacen posible la organización. El hacer sentido está relacionado con aquellas interpretaciones que los actores hacen de los acuerdos establecidos y, con base en ello, determinan sus comportamientos y prácticas, de esta manera construyen su realidad y la de la organización. Hatch (2011) aporta en la aproximación al concepto al indicar que *organizing* se refiere a la acción y, por lo tanto, a un verbo que puede flexionarse para indicar pasado, presente y futuro y que se entiende como “patrones de actividad que se repiten con regularidad, es decir, prácticas coordinadas que conducen a los estados finales deseados” (p. 11). Hatch (2011) también invita a entender la organización en dos modos temporales: como un estado consumado del “ser”, donde se entiende la organización como una entidad (1) y las organizaciones como casos específicos (2); o, como un estado de devenir “siendo”, donde se entiende la organización como el acto de organizar (3) y como un proceso o un logro continuo, es decir, *organizing* (4).

En este sentido, el análisis desde el *organizing* representa los esfuerzos de la investigación para entender las organizaciones o los fenómenos sociales “a medida que ocurren” (Schatzki, 2006), como verbos y no sustantivos (Hatch, 2011; Weick, 1979), sugiriendo un lente temporal y procesual (Duarte & Alcadipani, 2016). Al respecto, Duarte y Alcadipani (2016), señalan la contribución del *organizing* en la investigación de las organizaciones o fenómenos sociales:

El *organizing* ofrece nuevas posibilidades de explorar y entender la producción de la organización y no la organización de la producción (Cooper & Burrell, 1988) porque en ella la organización se entiende como un resultado o producto final y no como un punto de partida (Czarniawska, 2004), ya que se

asume que “las organizaciones nunca explicaron nada; son las organizaciones las que necesitan ser explicadas” (Czarniawska, 2008, p.58).

De esta forma, el *organizing* hace el llamado para que los investigadores se enfoquen más en los procesos que en las estructuras y entidades, defendiendo así un retorno a la organización como el estudio de lo que hacen las personas cuando actúan colectivamente para lograr algo (Duarte & Alcadipani, 2016). Según Weick (1979), investigar procesos da como resultado una imagen más fiel del flujo continuo de acciones que conforman las prácticas organizacionales. Ver el mundo como un proceso continuo significa pensar en las organizaciones como producto de procesos que existen antes que la organización y que la hacen posible. Desde esta mirada, la organización debe entenderse como una construcción constante de los actores y sus interacciones, sus prácticas y sus interpretaciones de lo que están haciendo (Czarniawska, 2008).

Investigar a las organizaciones desde la perspectiva del *organizing* requiere abandonar la idea de que las organizaciones siempre han existido independientemente de la acción humana y aceptar que es la acción la que la hace posible (Czarniawska, 2008); así, las organizaciones son abstracciones que están siempre en una ontología de devenir y, debido a cambios en prácticas y actores, presentan nuevas configuraciones a lo largo del tiempo (Clegg et al., 2005). De hecho, el uso creciente de *organizing*, indica un deseo de avanzar hacia formas más dinámicas de entender los fenómenos organizacionales, incorporando fluidez, emergencia, flujo e interconexiones temporales y espaciales (Langley & Tsoukas, 2016).

Investigar la transformación digital como un fenómeno organizacional desde la perspectiva del *organizing*, permitiría 1) abordarla no como un sustantivo (entidad o evento consumado) o su carácter funcionalista, sino como un proceso organizacional que

se despliega en las prácticas sociales de sus actores que toman decisiones de manera interactiva, en condiciones locales o particulares, con el apalancamiento estratégico de tecnologías digitales y otros recursos y capacidades clave de la organización, reflejando el devenir de las cosas y transmitiendo un sentido del flujo organizacional; II) comprender “como sucede” la transformación digital desde adentro de la organización y “tras bambalinas”; y, III) ofrecería una alternativa para explorar las interacciones e interrelaciones actuales y emergentes de los actores que intervienen en un proceso de transformación digital.

3.4. Enfoque para contribuir a la comprensión de la Transformación Digital desde la perspectiva del Organizing

Duarte y Alcadipani (2016) presentan un enfoque para enriquecer el análisis organizacional desde la perspectiva del organizing y que contribuyen a la comprensión de la transformación digital, ya que entienden a las organizaciones y los diversos fenómenos asociados como resultado de procesos y acciones continuamente producidos: Malla de prácticas y arreglos materiales (Schatzki, 2005).

Para Schatzki (2005), una organización como cualquier otro fenómeno social, están intrínsecamente ligadas a un tipo de contexto (sitio) en el que ocurren y se componen por un conjunto o una malla de prácticas y arreglos, es decir, las personas interactúan con objetos en sus acciones cotidianas, y la forma en que estos objetos se ordenan y reacomodan está relacionada con las prácticas realizadas.

Por “prácticas” se refiere a un conjunto de actividades humanas organizadas en un tiempo y espacio, que tienen dos componentes básicos: acciones y estructura (Schatzki, 2006). Cada práctica está compuesta por un conjunto de acciones y las

acciones están vinculadas entre sí por la estructura de una práctica que abarca cuatro fenómenos principales:

- a) **Comprensión de las acciones** que constituyen la práctica, es decir, comprensión de cómo hacer las cosas (incluye el conocimiento técnico).
- b) **Reglas** que son formulaciones explícitas que delimitan, dirigen y censuran lo que debe o no ser realizado por una determinada persona.
- c) **Estructuración teleológico-afectiva**, es un conjunto jerárquicamente organizado y “normativo” de fines (metas, intereses), medios para alcanzarlos (proyectos, tareas – acciones) y, también, emociones (sentimientos, afectos, estado de ánimo), que son considerados válidos o legítimos en la práctica.
- d) **Comprensiones generales de la práctica**

Por “arreglos materiales”, se refiere a conjuntos de objetos materiales que forman configuraciones que tienen significado e identidad; “siempre que alguien actúa y ejerce una práctica, lo hace en un entorno que está compuesto por arreglos materiales” (Schatzki, 2005, p. 472). Un arreglo ayuda a constituir una organización como algo que alberga la actividad humana, porque I) se mencionan o se utilizan o II) apoyan causalmente las prácticas de la organización. Los arreglos materiales, abarcan cuatro tipos (Schatzki, 2006): personas, artefactos, otros organismos y cosas.

Adicionalmente, Schatzki (2006) también hace énfasis en la importancia del tiempo para entender “las organizaciones a medida que ocurren” y abarca tanto el devenir de la organización (desarrollo de sus prácticas), como la memoria de la práctica (la persistencia de las estructuras de estas prácticas cuando no son efectivas en el devenir de la organización). Dado que tanto las actuaciones que constituyen el suceso de la organización como los fenómenos que mantienen la memoria se propagan a través del

tiempo, comprender una organización tal como sucede requiere una comprensión de su pasado.

En la transformación digital, además de los actores, es necesario conocer su contexto situacional, espacial y temporal, antes, durante y después de su implementación, para entenderla a medida que ocurre en el tiempo; también se necesario relacionar las prácticas sociales con los diferentes aspectos materiales que intervienen, como la tecnología digital, que puede alterar el tejido socio-material existente en una organización (Leonardi & Barley, 2010). Por tanto, la noción que los fenómenos sociales están constituidos por una malla de prácticas sociales y arreglos materiales, que considera el contexto y el tiempo a medida que ocurren, parece un enfoque viable que puede contribuir a la comprensión conceptual y empírica de la transformación digital desde la perspectiva del *organizing*, es decir, comprender la transformación digital como un proceso dado-dándose, en el que intervienen prácticas sociales y arreglos materiales.

4. Diseño metodológico

De acuerdo a los objetivos, el tipo de estudio es una investigación con enfoque cualitativo; de alcance exploratorio – descriptivo, exploratorio para familiarizarse con un objeto de estudio poco estudiado, la transformación digital desde la perspectiva del *organizing*, y descriptivo porque se pretende obtener conocimiento sobre cómo se manifiesta el *organizing* en la transformación digital sin llegar a profundizar en sus causas (Pacheco & Cruz, 2006); de corte longitudinal que dé cuenta como ocurre la transformación digital, teniendo en cuenta la orientaciones de Saldaña (2003), sobre los principios fundamentales de la investigación cualitativa longitudinal (duración, tiempo, y cambio); mediante un diseño de casos por emparejamiento según Eisenhardt (2021), en el que se eligen dos casos con un fenómeno similar y luego se comparan procesos y/o

resultados posteriores, para agudizar el enfoque empírico del fenómeno y mejorar la generalización en la construcción de la teoría.

La unidad de análisis serán dos empresas que se seleccionaron con los criterios, que indican que una organización se ha transformado digitalmente, según Gong y Ribiere (2021). Los sujetos participantes de la investigación son integrantes de las empresas del nivel directivo y empleados, quienes permitirán mediante el contraste evidenciar la comprensión de las conexiones entre las prácticas sociales y los arreglos materiales, así como las interacciones y las interpretaciones en el contexto de la transformación digital. La selección será mediante un muestreo no probabilístico, tipo bola de nieve, que permita identificar actores claves del proceso de transformación digital, basado en los criterios de suficiencia, representatividad cualitativa, conveniencia y oportunidad, recomendado por Galeano (2021).

Las técnicas de recolección de datos y generación de información serán la revisión documental, la observación participante y la entrevista, que se consideran como un conjunto de fuentes importantes para estudiar las organizaciones y los fenómenos sociales (Czarniawska, 2008; de Castro Possas et al., 2017). La revisión documental se basará principalmente en la revisión de páginas web, informes, correos electrónicos y documentos institucionales de la organización; estos últimos, serán tratados como productos sociales, lo que significa que su estudio incluye el trabajo interpretativo que está incluido en su producción (Hammersley & Atkinson, 1994). La observación participante permite aprender sobre los eventos que tienen lugar en varios entornos diferentes pero interconectados y familiarizarse con un determinado grupo de individuos y sus prácticas en el contexto de un fenómeno observado (Czarniawska, 2007). Las entrevistas serán a profundidad, porque se busca comprender y explicar el tema de

investigación, así como obtener información compleja, confidencial y difícil; con esta técnica se puede acceder a las percepciones, las actitudes y las opiniones de los participantes de la investigación, de manera profunda, que no pueden inferirse en la observación participante.

A continuación, se presenta como cada técnica de recolección de datos y generación de información contribuye a los objetivos específicos, así como las respectivas técnicas de procesamiento y análisis de la información obtenida (Tabla 2).

Tabla 2. *Técnicas de recolección y análisis de información*

Técnica de recolección de datos y generación de información	¿Para qué?	Técnicas de procesamiento y análisis de la información	¿Para qué?
Revisión Documental	Contribuir a determinar el contexto situacional, espacial y temporal de las empresas, antes, durante y después del proceso de transformación digital.	Análisis de contenido (Galeano, 2021; Ruiz, 2009)	
Observación participante	Contribuir a identificar las prácticas sociales y los arreglos materiales relacionadas al proceso de transformación digital, antes, durante y después de su implementación, en cada una de las empresas	Análisis de observaciones (Blaxter et al., 2005; Galeano, 2004)	Describir la (s) malla (s) de las empresas, formada por las prácticas sociales y los arreglos materiales, relacionadas al proceso de transformación digital
Entrevista a profundidad	Contribuir a identificar las prácticas sociales y los arreglos materiales relacionadas al proceso de transformación digital, antes, durante y después de su implementación, en cada una de las empresas	Enfoque inductivo holístico y sistemático – Metodología Gioia (D. A. Gioia et al., 2013)	

Fuente: *Elaboración Propia (2022)*

Con relación al enfoque inductivo holístico y sistemático, para Gioia “el *organizing* y la organización son esencialmente procesos y logros sociales construidos” (Gioia et al., 2022, p.3) y su metodología incluye análisis de conceptos de primer orden, temas de segundo orden, dimensiones agregadas y una estructura de datos, que permiten presentar una comprensión plausible y defendible de un fenómeno organizacional, en

este caso, la transformación digital a partir de la malla de prácticas sociales y arreglos materiales (Gioia et al., 2013).

Para garantizar la validez Interna se tendrá en cuenta las acciones recomendadas por Galeano (2021): triangulación y contrastación de la información; juicio de expertos; procesos de socialización y discusión de avances y resultados con los participantes, investigadores y comunidad académica; y, verificación de la representatividad.

5. Resultados Esperados

Los resultados esperados están directamente relacionados con la pregunta de investigación y los objetivos de la propuesta de tesis. A nivel general se espera comprender el proceso de la transformación digital de una organización desde la perspectiva del organizing y al nivel específico se espera I) determinar el contexto de la transformación digital en una organización, II) identificar las practicas sociales y los arreglos materiales del proceso de transformación digital, y III) describir la (s) malla (s) formada por las prácticas sociales y los arreglos materiales, generados por un proceso de transformación digital.

La contribución teórica será la generación de nuevo conocimiento en el campo de transformación digital desde un paradigma interpretativo que permita comprender cómo ocurre y cómo se va dando la transformación digital en una organización, el cual es escaso en la literatura actual; ampliar la comprensión de la transformación digital, desde una mirada organizacional y como un fenómeno de naturaleza procesual, complejo, heterogéneo y emergente, en constante cambio y transformación, la cual es incipiente en la literatura; proporcionar evidencia empírica de la naturaleza compleja de la transformación digital que excede la tecnología, involucrando lo social, mediante el estudio de las mallas de prácticas sociales y arreglos materiales; y, contribuir a la

comprensión del proceso de transformación digital desde la perspectiva de organizing, que no ha sido abordada en la literatura y permite la interpretación y comprensión de la transformación digital como un proceso dinámico dado-dándose, haciendo énfasis en “convertirse” en lugar de “ser”. Igualmente se espera realizar una producción académica, reflejada en tres artículos de investigación dispuestos para la comunidad científica y de practicantes.

La contribución metodológica será una nueva forma de abordar e investigar la transformación digital como un proceso a partir de un diseño metodológico viable y confiable, que integra lo social y lo material, mediante el estudio de prácticas sociales y arreglos materiales de los integrantes de la organización, sin limitarse a los directivos, como lo hacen la mayoría de los estudios. Igualmente, se amplía el enfoque cualitativo para abordar la transformación digital a medida que sucede en el tiempo (antes, durante y después), desde una perspectiva comprensiva, dinámica, procesual y contextual, con datos longitudinales.

La contribución práctica de esta propuesta será la validez externa de los resultados: I) proporcionará a los líderes de las organizaciones o encargados de implementar la transformación digital en una organización, información relevante que permita ampliar la comprensión de la transformación digital y su naturaleza procesual y compleja, aspectos que pueden orientar su gestión e implementación; y, II) serán susceptibles de enseñanza, aprendizaje y aplicación.

REFERENCIAS

- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). 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>
- Baptista, J., Stein, M. K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101618>
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2005). *Cómo se hace una investigación* (Primera). Editorial Gedisa S.A.
- Bonanomi, M. M. (2019). Digital Transformation Strategies of Multidisciplinary Design Firms: Key-takeaways from Experts' Interviews. En *SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19701-8_2
- Bonanomi, M. M., Hall, D. M., Staub-French, S., Tucker, A., & Talamo, C. M. L. (2020). The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(4), 872-892. <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2019-0119>
- Bunduchi, R., Tursunbayeva, A., & Pagliari, C. (2020). Coping with institutional complexity: Intersecting logics and dissonant visions in a nation-wide healthcare IT implementation project. *Information Technology and People*, 33(1), 311-339. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2018-0373>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis. En *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heineman.
- Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A., & Lanzolla, G. (2020). Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery. *California Management Review*, 62(4), 5-16. <https://doi.org/10.1177/0008125620942136>
- CONPES 3975, Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial 115 (2019). <https://www.cancilleria.gov.co/documento-conpes-estrategia-atencion-migracion-venezuela>
- Cooper, R., & Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112.
- Czarniawska, B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773-791. <https://doi.org/10.1177/1350508404047251>
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies* (Vol. 19). Ola Håkansson. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.486123>
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: How to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(1), 4-20. <https://doi.org/10.1108/17465640810870364>
- Duarte, M. de F., & Alcadipani, R. (2016). Contribuições do organizar (organizing) para os Estudos Organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 57-72. <https://doi.org/10.1590/1984-9230763>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147-160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Esteller-Cucala, M., Fernandez, V., & Villuendas, D. (2020). Towards data-driven culture in a Spanish automobile manufacturer: A case study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(2), 228-245. <https://doi.org/10.3926/jiem.3042>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa* (Primera). Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Galeano, M. E. (2021). *Investigación cualitativa. Preguntas inagotables* (Primera). Fondo Editorial FCSH, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D., Corley, K., Eisenhardt, K., Feldman, M., Langley, A., Lê, J., Golden-Biddle, K., Locke, K., Mees-Buss, J., Piekkari, R., Ravasi, D., Rerup, C., Schmid, T., Silverman, D., & Welch, C. (2022). A Curated Debate: On Using “Templates” in Qualitative Research. *Journal of Management Inquiry*, 31(3), 231-252. <https://doi.org/10.1177/10564926221098955>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102(July), 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Gonzalez-Miranda, D. R., Garcés-Urbe, O. L., Gentilin, M., Ocampo-Salazar, C. A., Rodriguez-Gómez, J., Esteban, & Quiroz, J. T. (2017). *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (D. R. Gonzalez-Miranda (ed.); Primera). Editorial EAFIT.
- Gregory, R. W., Kaganer, E., Henfridsson, O., & Ruch, T. J. (2018). It consumerization and the transformation of it governance. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 42(4), 1225-1253. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13703>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. (Primera). Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- 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>
- Hatch, M. J. (2011). “What is organization?” En *Organizations: A very short introduction* (First Edit). Oxford University Press.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2014). Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*, November 2014. <https://doi.org/10.2469/dig.v45.n2.8>
- Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A., & Mania, K. (2021). Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next? *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 629-652. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0336>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *American Journal of Psychiatry*, 159(9), 1620-1621. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.159.9.1620>
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2016). Introduction: Process Thinking, Process Theorizing and Process Researching. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, 1-25. <https://doi.org/10.4135/9781473957954.n1>
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2010). What's under construction here?: Social action, materiality, and power in constructivist studies of technology and organizing. *Academy of Management Annals*, 4(1), 1-51. <https://doi.org/10.1080/19416521003654160>
- Liborio Zapata, M., Berrah, L., & Tabourot, L. (2022). Identifying the Scope of the Implications of a Digital Transformation: A Formal Approach to Define the Business Dimensions Involved. *2022 The 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 59–65. <https://remote-lib.ui.ac.id:2075/10.1145/3524338.3524348>
- Lichtenthaler, U. (2020). Building Blocks of Successful Digital Transformation: Complementing Technology and Market Issues. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1142/S0219877020500042>

- Martín-Peña, M. L., Díaz-Garrido, E., & Sánchez-López, J. M. (2018). The digitalization and servitization of manufacturing: A review on digital business models. *Strategic Change*, 27(2), 91-99. <https://doi.org/10.1002/jsc.2184>
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2022). 'Doing' digital transformation: theorising the practitioner voice. *Journal of Decision Systems*, 00(00), 1-21. <https://doi.org/10.1080/12460125.2022.2074650>
- Meske, C., & Junglas, I. (2020). Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. *Behaviour and Information Technology*, 0(0), 1-17. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1742382>
- Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020). Patterns of Digitization: A Practical Guide to Digital Transformation. *Research Technology Management*, 63(2), 27-35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1707003>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). and opportunities for future research. En *Management Review Quarterly* (Número 0123456789). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective. En *Information Systems Research* (Vol. 7, Número 1, pp. 63-92). <https://doi.org/10.1287/isre.7.1.63>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio* (Segunda ed). Deusto.
- Pacheco, A., & Cruz, M. C. (2006). *Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas*. Grupo editorial Patria.
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G. de, & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54-73. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>
- Rahrovani, Y. (2020). Platform drifting: When work digitalization hijacks its spirit. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101615. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101615>
- Ruiz, J. I. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa* (Cuarta). Universidad de Deusto.
- Saldaña, J. (2003). Longitudinal Qualitative Research: Analyzing Change through Time. En *Longitudinal Qualitative Research: Analyzing Change through Time* (Vol. 1999, Número December). Altamira Press.
- Schatzki, T. (2001). Practice theory. En T. Schatzki, K. K. Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (pp. 10-23). Routledge.
- Schatzki, T. (2003). A New Societist Social Ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, 33(2), 174-202. <https://doi.org/10.1177/0048393103033002002>
- Schatzki, T. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465-484. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>
- Schatzki, T. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873. <https://doi.org/10.1177/0170840606071942>
- Schneider, S., & Kokshagina, O. (2021). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management*, 30(2), 384-411. <https://doi.org/10.1111/caim.12414>
- Smith, P., & Beretta, M. (2021). The Gordian Knot of Practicing Digital Transformation: Coping with Emergent Paradoxes in Ambidextrous Organizing Structures*. En *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 38, Número 1). <https://doi.org/10.1111/jpim.12548>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors.

Transformación digital

Frontiers in Psychology, 12(March), 1-24. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, July 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Second). McGraw-Hill, Inc.