
CAMBIOS ORGANIZACIONALES Y LA INTERVENCIÓN TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS

ORGANIZATIONAL CHANGES AND TECHNOLOGICAL INTERVENTION IN COMPANIES

Candelaria Vázquez Ramos*, Daniel Fernando Chan Vázquez** y María Guadalupe Custodio Hernández***

RESUMEN

En un mundo de constante evolución, las formas de pensar, de vivir y trabajar cambian, aun más si se pasa por un estado de crisis. Tal es el caso de las empresas que se ven en la necesidad de adaptación y cambios tecnológicos. Teniendo en cuenta que la tecnología puede ser cambiante y evolutiva, se genera una resistencia a la adaptación dentro de las organizaciones. Por ende, si se necesita de la intervención tecnológica en las empresas para enfrentar las crisis, entonces también se requiere de un buen proceso de adaptación. Este trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar cómo la intervención tecnológica integra el cambio organizacional dentro del proceso de adaptación. Se presentan los conceptos de cambios organizacionales, tipos de organización, características, los retos que presentan las empresas y las TIC como cambio organizacional tras la pandemia, dando como resultado de investigación a los grupos de adaptación que se presentan en la organización de las empresas y las estrategias para ayudar al proceso de adaptación, implementación y uso de las tecnologías. Se concluye que de la aplicación de las estrategias dependerá el éxito de la intervención tecnológica.

PALABRAS CLAVE: Cambios organizacionales, tecnología, empresas

*Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología (PNPC), profesora investigadora de tiempo completo de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la U.J.A.T.; SNI, PRODEP y SEI. Villahermosa, Tabasco, México. Tel. móvil: +52 9933-010841, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0856-5044>, email: cvazquezramos@hotmail.com

**Daniel Fernando Chan Vázquez. Estudiante de la licenciatura en Contaduría y Estrategias Financieras de la Universidad Iberoamericana de Puebla. Villahermosa, Tabasco, México. Tel. móvil: 9932195596, email: daniel.chan@iberopuebla.mx

***María Guadalupe Custodio Hernández, estudiante de la Licenciatura en Administración en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la U.J.A.T. Villahermosa, Tabasco, México. Tel. móvil: 9331549750, email: lupillacustodio@gmail.com

ABSTRACT

In a constant and evolving world, the way of thinking, living and working changes, even more so if you go through a state of crisis. Such is the case of companies that are faced with the need for adaptation and technological changes. Taking into account that technology can be very changeable and evolutionary, it generates a resistance to adaptation within organizations. Therefore, if technological intervention is needed in companies to face crises, a good adaptation process is also required. This research work aims to demonstrate how technological intervention integrates organizational change in the adaptation process. The concepts of organizational changes, types of organization, characteristics, the challenges presented by companies and ICT as organizational change after a pandemic are presented. Giving as a result of the investigation the adaptation groups that are presented in the organization of the companies and the strategies to help the process of adaptation, implementation and use of technologies; concluding that, according to the application of the strategies, the success of the technological intervention will depend.

KEYWORDS: Organizational changes, technology, enterprises.

INTRODUCCIÓN

En un mundo de constante evolución, las formas de pensar, de vivir y trabajar cambian, aun más si se pasa por un estado de crisis. Tal es el caso de las empresas que se vieron en la necesidad de adaptarse y realizar cambios tecnológicos a partir de la pandemia.

La evolución rápida que viven las empresas implica nuevas ideologías, estilos de vida, nuevas actividades humanas, cruce de fronteras y nuevo lenguaje en los segmentos de mercado; así como generar nuevas formas para ofrecer sus bienes y servicios a través de plataformas virtuales, y trabajar con el uso de las tecnologías.

Este cambio ya no solo se requiere como parte de un deseo de innovación o actualización; actualmente es una necesidad; sin embargo, al realizar cambios, estos implican involucrar al personal, cambiar sus métodos de trabajo y hábitos: de ahí el gran problema para muchas empresas.

Teniendo en cuenta que la tecnología puede ser cambiante y evolutiva, genera una resistencia a la adaptación dentro de las organizaciones. Por ende, si se necesita de la intervención tecnológica en las empresas para enfrentar las crisis, entonces también se requiere de un buen proceso de adaptación. Este proceso de adaptación implica la capacidad de los integrantes de una organización para transformarse y hacer cambios a lo impredecible, a través de una secuencia de estrategias que se realizan para obtener el éxito de un objetivo.

DESARROLLO

Cambio organizacional

De manera muy simple, se puede determinar que el cambio es la transformación de un estado a otro, ya sea en una parte o en su totalidad. Mientras que el adjetivo organizacional se puede comprender como un conjunto de personas, situaciones y lugares trabajando por un bien común. De la unión de ambas palabras resulta el concepto de cambio organizacional, por lo que es necesario determinarlo.

De acuerdo con Coll-Morales (2021). El cambio organizacional es una estrategia de la organización que responde a la necesidad que presenta una compañía de realizar cambios. Ello, con el fin de mejorar la gestión administrativa, social y técnica.

Cada organización enfrenta de manera distinta los cambios, algunos a través de estrategias de convivencia, otros a través de estrategias de aplicación de trabajo; pero siempre con el objetivo del aprendizaje.

Hoy en día, a causa de la pandemia, el aprendizaje se ha convertido en una necesidad, debido a la implementación de las nuevas normas aplicadas a la sana distancia; por lo que muchos de los cambios deben de realizarse de manera inmediata y definitiva.

Como bien se mencionó, el cambio organizacional es una estrategia y por lo tanto esta debe de cumplir con ciertas características que la definen (Grudemi, 2019) como se menciona a continuación:

- Son técnicas basadas en el crecimiento o reestructuración de una empresa.
- Toda organización tiene la necesidad de estar preparada para innovar en todas las áreas.
- Puede ser aplicado de forma departamental o a toda la compañía.
- Los cambios no son solo de carácter operativo, sino que, en ocasiones, también se aplican a la ideología, los valores o la forma de conducción de la organización.
- Estos cambios no siempre son bien aceptados por todos los involucrados, algunos colaboradores pueden mostrar resistencia.
- Dichos cambios pueden ser graduales o radicales.
- Se da en consecuencia de una o más necesidades determinadas que presenta la empresa.
- Su ejecución se realiza con el fin de optimizar el rendimiento de los procesos de la organización.

Con base en las características anteriores, se puede determinar que las estrategias del cambio organizacional se desarrollan en dos ámbitos, el interno y el externo. Ya sea que el aprendizaje al cambio se dé por operatividad o por ideología.

Tipos de organización

Poder realizar cambios en una organización dependerá en gran medida del tipo de organización del que se trate. Entre los tipos de organización se encuentran el vertical, horizontal e híbrido.

1. Organización vertical

Linton (2018) define como una organización vertical aquella que tiene la forma de las estructuras de negocio en sí. La estructura es un vehículo para la consecución de los objetivos de la organización. En una organización vertical, la autoridad para fijar objetivos corresponde a un solo líder, como un ejecutivo, o un grupo pequeño, como un consejo de administración. El resto de los directivos de la organización y los empleados tienen menores niveles de autoridad claramente definidos en las capas por debajo de la parte superior. El símbolo visual de una estructura vertical es el organigrama que muestra la jerarquía de líderes y subordinados.

2. Organización horizontal

Schmitman (2019) Conceptualiza una empresa horizontal como una sin mandos intermedios donde se les permite a los empleados tomar sus propias decisiones operativas del día a día. Grandes grupos de empleados reportan a menudo a un solo gerente. También se conoce como una organización “plana”. Las empresas horizontales están basadas en el trabajo en equipo. Por eso no existen las vías burocráticas de comunicación y los contactos son más fluidos. Además, la mayoría se maneja con metodologías ágiles en las áreas de tecnología, lo cual también conduce a que el trabajo sea colaborativo.

De acuerdo a las dos definiciones anteriores, podemos diferenciar que organización vertical está estructurada de forma piramidal, de jefes a subordinados; por el contrario, la horizontal está segmentada de acuerdo a los roles y medios de comunicación entre las funciones.

3. Organización híbrida

La estructura híbrida también conocida como estructura matriz, es un tipo de estructura organizativa dentro de una empresa u organización que es una combinación de las estructuras funcionales y divisionales. Cuenta con el uso eficiente de los recursos y el desarrollo de conocimientos especializados que se encuentran en las estructuras funcionales (donde las posiciones de los empleados están organizadas por áreas especializadas o funciones) y la flexibilidad entre los comandos que se encuentran en las estructuras divisionales (donde los empleados están organizados por la similitud de sus mercados y productos) (Charles, 2021).

En palabras más simples, se puede establecer que una organización híbrida es la mezcla entre organización vertical y horizontal, estas se pueden originar a través de las interacciones individuales en los procesos y las similitudes que pueden tener. Estas últimas se pueden dar debido a que los elementos verticales no pueden cambiarse de forma repentina, es decir, requieren de un lento proceso.

Características de las organizaciones

Así como se puede determinar el tipo de estructura y la operatividad de una organización, también se pueden definir las características generales, mostrando así la importancia y el papel de las personas para su desarrollo. Algunas de las características principales son las siguientes:

- Se describe como una institución.
- Mantienen una estructura.
- Cuenta con jerarquía y clasificación; ya sea vertical, horizontal e híbrida.
- Está compuesta por un sistema.
- Se encuentran diferentes tipos de personal y grupos, e incluso equipos de trabajo.
- Contiene un objetivo general y es el que persiguen todos los que componen a la empresa.
- Necesita tanto de recursos humanos como materiales.
- Contienen reglas, leyes y políticas que deben de seguir todos los que forman la empresa.
- Cuentan con un clima organizacional con intereses grupales e individuales.

A partir de estas características se puede determinar que los cambios organizacionales no solo abarcan la parte sistemática y operativa sino, además, la parte humana.

Los retos de las empresas

El mundo actualmente se está convirtiendo en un mega-mercado. Hoy en día, la forma como se conciben y efectúan los negocios ha cambiado profundamente y México no es ajeno a este proceso, por lo que debe ser capaz de enfrentar los desafíos que este nuevo contexto implica, teniendo presente que tanto la productividad como la competitividad son muy importantes para este nuevo concepto de negocios donde tienen que sobrevivir los que son más competitivos a nivel comercial (López-Ayala, 2018).

En efecto, tras la pandemia por COVID-19 la forma de operar de las empresas las ha llevado a enfrentar cambios más radicales. Mas también es la razón por la que las empresas han aprendido a no resistirse y aceptar transformaciones a pesar de la incertidumbre, además de aprender de forma consciente que lo único que los puede hacer crecer es el cambio.

Como bien se explicó con anterioridad, los cambios organizacionales deben de abarcar la gestión administrativa, social y técnica, por lo que se convierte en un conjunto de retos tanto internos como externos que las organizaciones deben presentar. De forma interna, y de acuerdo a Fortia (2022), tras la pandemia, los retos que se deben desafiar son los siguientes:

- Mejorando la diversidad, equidad e inclusión (DEI)
- Allanando el camino para el trabajo remoto
- Mejorar la gestión del cambio
- Construyendo habilidades críticas
- Equipar a los futuros líderes
- Empleo de People Analytics, tecnología y automatización
- Encontrar talento en medio de la escasez
- Identificar las habilidades que los empleados necesitarán en el futuro
- Énfasis en la evaluación continua
- Renovación de las prácticas de capacitación
- Brindar excelentes experiencias a los empleados
- Fomento de un entorno de trabajo saludable
- Resiliencia a través de sistemas flexibles a prueba de pandemias
- Sincronización entre el trabajo humano y la automatización

Retos externos

- Mantener el cumplimiento y desarrollo de sistemas de salud
- Evitar el cierre de la empresa
- Mantener el flujo de demanda
- Sostener las finanzas
- Evitar los desempleos
- Capacitar en asistencia humanitaria y de salud
- Actualizarse de la inflación
- Transformación digital multinacional
- Sistematización de inteligencia artificial
- Permanencia de Metaverso
- Avances robóticos
- Aplicación de trabajos, negocios y tratos remotos
- Actualización al marketing digital

Aunque los retos internos y externos que enfrentan las organizaciones tienen diferentes direcciones y objetivos, algo sí es muy evidente, y es el hecho de que ambos estén relacionados a cambios que implican la renovación, la transformación, la tecnología y la autoactualización. De aquí la importancia de las TIC.

Las TIC como cambio organizacional tras pandemia

Dos años después del inicio de la pandemia y el confinamiento, el escenario corporativo ha cambiado radicalmente, acelerando de manera drástica la transformación digital. Consolidar la transición hacia un modelo de trabajo híbrido, la transformación del workplace, la adaptación a los nuevos hábitos de consumo o la digitalización de la relación con el cliente son algunos de los retos a los que se enfrentan las organizaciones en el escenario actual (Ramos, 2022).

Para comprender mejor los cambios organizacionales y la importancia de la intervención tecnológica es necesario determinar qué son la transformación digital, los procesos de la transformación digital, el workplace y las herramientas de apoyo tecnológico para la transformación digital.

De acuerdo con Fuente (2022). La transformación digital es un proceso que consiste en reorientar una compañía hacia la aplicación y el uso de las tecnologías emergentes. Este proceso, como hemos dicho, no supone simplemente aplicar tecnología a los departamentos porque la tecnología no hace nada por sí sola. Se trata de darle un sentido a la transformación digital en beneficio de la organización y, por tanto, un proceso de cambio cultural, cambio organizacional y la aplicación de las tecnologías de la información a toda la empresa.

Para que se pueda realizar de forma efectiva, la transformación es necesaria en 4 puntos importantes:

- Transición cultural
- Desarrollo de ventajas competitivas digitales
- Integración de la tecnología
- Transición organizacional

Para el tiempo actual en el que la sana distancia es obligatoria, la aplicación de las Tecnología de la información y comunicaciones (TIC) es una excelente opción; sin embargo, para que estas puedan utilizarse como ventaja es necesaria una transformación cultural y organizacional, ya que quien hacen uso de estas herramientas es el capital humano.

El que las empresas puedan tener una transformación tecnológica es todo un proceso y Martín (2022) dice que este proceso se ha acelerado en los últimos años por la pandemia: Ha obligado a muchas empresas a adaptar sus negocios a un entorno digital.

- Se ha empleado el teletrabajo como herramienta de conexión entre empleados y con los clientes.
- Desde el comienzo de la pandemia, los negocios han contado con tecnologías digitales

para responder a esta nueva situación.

- El uso de la tecnología está evidenciando la capacidad de los negocios para mantener algunas actividades económicas sin presencia continua en las oficinas.
- La disponibilidad de herramientas tecnológicas (Teams, Zoom, Meet) ha soportado razonablemente bien este trabajo a distancia.
- La pandemia ha hecho que las empresas revisen sus estrategias, ya que los desafíos planteados por el COVID brindan una oportunidad para evolucionar hacia el entorno de trabajo mucho más distribuido (menor importancia del dónde estás, lo que abre la puerta al empleo global).
- Mayor importancia de la logística de reparto al cliente en sectores hasta ahora absolutamente presenciales.

En pocas palabras, la digitalización es la respuesta ante el COVID-19. Las empresas necesitan mayor eficiencia y competitividad para responder al cambio, motivo por el que muchos negocios ya han combinado necesidad y oportunidad. Es aquí donde surge el workplace.

De acuerdo a Ambit Team (2019), el workplace digital es una visión para la transformación digital de una empresa a través del cambio en sus hábitos de trabajo, conectando los distintos elementos del puesto de trabajo en una misma propuesta de valor. Este sistema engloba los entornos de trabajo que integran de forma satisfactoria una serie de herramientas digitales enfocadas a la actividad laboral.

El workplace digital se divide en el entorno de trabajo del usuario y el entorno colaborativo en la nube (por ejemplo Drive, Sharepoint, etcétera) y su principal característica es que se enfoca en la movilidad, pudiendo el trabajador acceder a los entornos desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar y a cualquier hora. El entorno de trabajo dispone, además, de herramientas de comunicación que permiten realizar videoconferencias individuales o uso de salas avanzadas de comunicación (con clientes, proveedores o entre trabajadores de la empresa).

Si bien el workplace es la integración correcta de las herramientas digitales en todos los espacios de trabajo, este traerá consigo múltiples beneficios. Algunos de ellos son los que propone Zemsania (2022) y se muestran a continuación:

Acceso universal. Esta es, quizá, la mayor de todas las ventajas competitivas. Los espacios de trabajo digitales facilitan trabajar desde cualquier lugar y a través de distintos dispositivos. De hecho, son los que posibilitan el teletrabajo, entre otras cosas.

Aumento de la productividad. Los recursos y herramientas digitales son extremadamente

útiles. Siempre que los profesionales cuenten con el software y los dispositivos que necesiten, su productividad crecerá. Eso sí, es importante contar con herramientas versátiles y con un buen diseño UX.

Ciberseguridad. Trabajar en un entorno digital implica estar expuesto a sus amenazas endémicas; sin embargo, es mucho más sencillo trabajar codo con codo junto al departamento IT, puesto que las herramientas están centralizadas. Por ello, si se trabaja en equipo y se exponen los requisitos y problemas que pudieran surgir, es fácil asegurar la integridad de los datos.

Cooperación. Los entornos de trabajo digitales potencian el trabajo en equipo e impulsan la colaboración con el resto de profesionales. Estas herramientas facilitan la comunicación y el trabajar simultáneamente en un mismo proyecto.

Sencillez. Este tipo de entornos de trabajo pueden utilizarse de forma inmediata tras su integración. Además, no es necesario formar a los empleados para que puedan utilizarlos, puesto que estas herramientas son muy intuitivas.

Flexibilidad. En la mayoría de los casos, los profesionales tienen que trabajar en varios proyectos a la vez. Por ello, los entornos de trabajo digitales están pensados para soportar las interrupciones, ofreciendo la flexibilidad que los usuarios necesitan.

Como bien se mencionó, el *workplace* funciona a través de la ampliación de herramientas en el entorno de trabajo, por lo que es necesario conocer dichas herramientas; que además apoyan a la transformación digital.

De acuerdo con Fuente (2022). Las principales tecnologías y metodologías en las que podemos apoyarnos para empezar un proceso de cambio digital son:

- Cloud Computing
- IoT (5G y 6G)
- Big Data
- Inteligencia artificial
- Machine Learning
- Ciberseguridad
- Business Intelligence
- Marketing digital
- Ecommerce
- Blockchain
- Realidad virtual, realidad aumentada y extendida: Metaverso
- Movilidad asistida
- 3D printing o fabricación aditiva
- Robótica y RPA
- Industria 4.0

PROPUESTA

De acuerdo al trabajo de investigación, se proponen estrategias para el proceso de adaptación en la tabla 1 y su desarrollo dentro de los grupos de adaptación que se presentan en la organización de una empresa, presentadas en la tabla 2.

Tabla 1: Estrategias para el proceso de adaptación y uso de las tecnologías en las empresas

Estrategias	Aplicaciones
1. Integra al personal	La aplicación de las TIC implica una transformación en la forma de trabajar y de realizar diversas actividades, por lo que integrar las opiniones del personal puede ser una buena opción.
	La implementación de tecnologías y sistemas muchas veces son contundentes y no hay opción más que aceptarlas, pero se puede dar la oportunidad de elegir entre varias opciones similares.
	Integrar al personal durante el aprendizaje y la adaptación de las tecnologías impulsa la motivación laboral. Mostrando una mejora en la satisfacción con sus actividades y roles.
2. Resuelve problemas reales del personal	Implementar herramientas y sistemas tecnológicos debe de ser con la finalidad de que los integrantes de la organización puedan realizar con mayor facilidad sus actividades de trabajo.
3. Realización de pruebas	Una estrategia para la adaptación puede ser a través de pruebas, ya que permite experimentar las funciones de las herramientas y sistemas tecnológicos. Les ayuda a comprobar la utilidad que tienen para su trabajo.
4. Marcar etapas	El marcar etapas durante las pruebas incrementa las probabilidades de éxito, ya que permite realizar correcciones de ser necesario. Además, permite observar si hay avances significativos e identificar al personal con iniciativa.
5. Capacita	Una vez instaladas las herramientas y sistemas tecnológicos es necesario implementar un plan de capacitación.
	Si las capacitaciones son realizadas por externos, es necesario plantear horarios y cronogramas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Grupos de adaptación que se presentan en la organización de una empresa

Tipo de grupos	Características
Iniciadores	Todos aquellos líderes y personal de la organización que se adaptan fácilmente a la tecnología, tienen la capacidad de aprender y manejar las herramientas de forma muy fácil. Tomar riesgos es parte de su gusto por la innovación y el aprendizaje.
Idealistas	Grupo del personal que está dispuesto a probar y aprender la tecnología que se implemente dentro de la organización, pero necesitan de guías y ejemplos para demostrar la facilidad del uso o del beneficio que les brinda.
Observadores	Se refiere al personal que se anima a usar las nuevas tecnologías después de comprobar el manejo de los nuevos programas o herramientas tecnológicas por medio de la observación de otros. Suele animarse después de cerciorarse.
Conservativos	Es el grupo del personal que sienten temor a la idea de tener que hacer uso de las tecnologías, por lo general desean evitar su uso. Solo aceptan el cambio y la tecnología cuando observan que la mayoría lo está usando o aprendiendo y no tiene otra opción más que acceder.
Suspicientes	Todos aquellos dentro de la empresa que les desagrada usar tecnología. Son sumamente protestantes a la innovación, solo acceden si se encuentran bajo presión o sin salida.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

Las empresas no solo requieren de planes de negocios, también requieren de la innovación, reestructuración y consolidación de nuevos instrumentos de operatividad tanto interna como externa, la cual implica el uso de las tecnologías.

Las estrategias del cambio organizacional se deberán desarrollar en dos ámbitos, el interno y el externo. Ya sea que el aprendizaje al cambio se dé por operatividad o por ideología.

Si se necesita de la intervención tecnológica en las empresas para enfrentar las crisis, entonces también se requiere de un buen proceso de adaptación. De ahí la importancia de las estrategias de adaptación en la intervención tecnológica y la identificación de los grupos de adaptación en las organizaciones.

REFERENCIAS

- López-Ayala, V. M. (Julio de 2018). La competitividad de las pymes en México: retos y oportunidades ante un mundo globalizado. Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales(9). Recuperado el 12 de Julio de 2022, de <https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/Num09-Art07-105.pdf>
- Ambit Team. (21 de Noviembre de 2019). ¿Qué es el workplace digital? Ambit Team. Obtenido de <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-el-workplace-digital>
- Charles, M. (20 de Noviembre de 2021). Ventajas y desventajas de una estructura híbrida. Ehowenespanol. Obtenido de https://www.ehowenespanol.com/construir-departamento-marketing-como_70589/
- Coll-Morales, F. (11 de Abril de 2021). Cambio organizacional. Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cambio-organizacional.html>
- Fortia. (23 de Marzo de 2022). 14 retos que enfrentarán los gestores de RH en 2022. Fortia RRHH Software. Obtenido de <https://fortia.com.mx/sin-categoria/14-retos-que-enfrentaran-los-gestores-de-rh-en-2022/>
- Fuente, O. (16 de Marzo de 2022). ¿Qué es la Transformación Digital? Iebschool. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>
- Grudemi, E. (2019). Cambio Organizacional. Enciclopediaeconomica. Recuperado el Enero de 2022, de <https://enciclopediaeconomica.com/cambio-organizacional/>
- Linton, I. (1 de Febrero de 2018). ¿Qué es una organización vertical? Cuidatudínero. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13146209/que-es-una-organizacion-vertical>
- Martin, E. (2022). Transformación digital de negocios después de la pandemia. Grupocibernos. Obtenido de <https://www.grupocibernos.com/blog/transformacion-digital-negocios-tras-pandemia>
- Ramos, D. (5 de Abril de 2022). Las organizaciones consolidan su transformación digital tras la pandemia. Computerworld. Obtenido de <https://www.computerworld.es/tendencias/las-organizaciones-consolidan-su-transformacion-digital-tras-la-pandemia>
- Schmitman, M. (24 de Junio de 2019). Empresas horizontales: ¿Qué son y qué traen de nuevo? Telam. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/201906/369753-empresas-horizontales-que-son-y-que-traen-de-nuevo.html>
- Zemsania. (2022). Digital Workplace. Qué es y qué beneficios aporta a la organización. Grupo global. Obtenido de <https://zemsaniaglobalgroup.com/digital-workplace-que-es-beneficios/>