

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

El rol de la gestión del cambio cultural en la implementación de procesos de transformación digital en Recursos Humanos

Autoría: Romero, María Emilia

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Romero, M.(2025). "El rol de la gestión del cambio cultural en la implementación de procesos de transformación digital en Recursos Humanos". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13915>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL – MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**El rol de la gestión del cambio cultural en la
implementación de procesos de transformación digital en
Recursos Humanos**

AÑO 2025

ALUMNO: María Emilia Romero

TUTOR: Carlos Loisi

Dedicatoria – Agradecimientos

En primer lugar, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis compañeros de vida, Federico y Oliva, por haberme apoyado incondicionalmente a lo largo de todo este proceso.

A mi familia, por su constante respaldo y cariño, incluso a la distancia.

Finalmente, a mi grupo de MBA, por ser una fuente constante de motivación para completar este trabajo, y a mi tutor, por su orientación y pronta disposición, fundamentales para culminar con éxito este gran esfuerzo.

Resumen Ejecutivo

En el contexto actual de aceleración tecnológica, la transformación digital en Recursos Humanos (RR. HH.) ha dejado de ser una tendencia opcional para convertirse en una necesidad estratégica. Esta transformación redefine el modo en que las organizaciones gestionan el talento, impulsadas por tecnologías como la inteligencia artificial, la analítica de datos y la automatización. Más allá de la eficiencia operativa, la digitalización en RR. HH. busca mejorar la experiencia del empleado y fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

Sin embargo, el principal obstáculo que enfrentan muchas organizaciones no es la falta de tecnología, sino la resistencia cultural al cambio. Esta se manifiesta en estructuras tradicionales, hábitos arraigados y falta de competencias digitales. Como resultado, múltiples iniciativas de transformación fracasan o alcanzan resultados limitados. En este contexto, el área de RR. HH. enfrenta el desafío de no solo adaptar sus procesos, sino también liderar la transformación cultural organizacional necesaria para el éxito digital.

Este estudio tiene como objetivo principal analizar el impacto de la gestión del cambio cultural en la implementación de procesos de transformación digital en RR. HH. Se plantea que una gestión del cambio cultural efectiva es un factor crítico de éxito, ya que permite superar la resistencia organizacional, facilita la adopción tecnológica y promueve un entorno de aprendizaje continuo.

La investigación se estructura en siete capítulos, abordando desde los marcos teóricos de transformación digital y gestión del cambio hasta un estudio de caso aplicado, análisis de resultados y propuestas concretas. A partir de esta estructura, se busca generar recomendaciones prácticas que sirvan de guía a otras organizaciones que enfrenten desafíos similares en sus procesos de digitalización del talento humano.

Palabras clave

- Transformación Digital en Recursos Humanos
- Gestión del cambio organizacional
- Modelos de gestión del cambio

Introducción

Contexto

En la era digital, la gestión de recursos humanos ha evolucionado drásticamente, transformando la forma en que las organizaciones abordan aspectos como el reclutamiento, la capacitación, la retención de talento y la administración del personal en general. Este fenómeno se destaca por la incorporación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la analítica de datos y la automatización, con el propósito de optimizar los procesos vinculados a la fuerza laboral. La digitalización no sólo ha facilitado las labores administrativas, sino que también ha aportado enfoques novedosos para mejorar la toma de decisiones basada en datos y enriquecer la experiencia de los empleados, lo que supone un cambio trascendental en el enfoque tradicional de la gestión de recursos humanos.

En este contexto, la transformación digital de RR. HH. más que una tendencia, es una necesidad para las empresas modernas, las cuales enfrentan el desafío urgente de ajustarse a las dinámicas cambiantes del entorno laboral. La acelerada evolución tecnológica ha incrementado las expectativas de rapidez y eficacia en la gestión de recursos humanos, demandando que las empresas implementen estrategias activas para aprovechar las ventajas ofrecidas por la transformación digital. Este cambio no se limita únicamente a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que también abarca la reconfiguración de las culturas corporativas, el desarrollo continuo de las competencias del equipo y la adopción de prácticas que impulsen la innovación y la agilidad en la administración del talento.

La transformación digital en la gestión de recursos humanos se enfrenta a diversos desafíos que dificultan su implementación, tales como las brechas tecnológicas, la falta de competencias digitales y, principalmente, la resistencia al cambio de las estructuras arraigadas en métodos tradicionales.

Problema

Muchas empresas fracasan en sus proyectos de transformación digital no por falta de tecnología, sino por una resistencia cultural al cambio. Es decir, a pesar de los avances tecnológicos, muchas iniciativas de digitalización fallan o alcanzan resultados limitados debido a una resistencia cultural al cambio, manifestada en actitudes, comportamientos y estructuras organizativas tradicionales. Recursos Humanos, como área encargada de liderar la gestión del talento y la cultura organizacional, enfrenta el reto de no solo adaptar sus propios procesos, sino también de convertirse en un motor de cambio para toda la organización.

Actualmente, existe un vacío en la comprensión de cómo la gestión del cambio cultural puede influir directamente en el éxito o fracaso de la transformación digital en Recursos Humanos. Se requiere, por tanto, un análisis más profundo sobre las estrategias, herramientas y enfoques que permiten facilitar la transición cultural necesaria para aprovechar plenamente el potencial de la digitalización.

Objetivos y alcance del Estudio

El objetivo principal de esta tesis es analizar el impacto de la gestión del cambio cultural en la implementación de procesos de transformación digital en el área de Recursos Humanos, con el fin de identificar buenas prácticas y estrategias que otras organizaciones pueden adoptar en procesos similares.

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Identificar los principales factores culturales que afectan la adopción de procesos de transformación digital en Recursos Humanos.
2. Examinar las estrategias de gestión del cambio utilizadas en procesos exitosos de digitalización de Recursos Humanos.
3. Evaluar la relación entre las acciones de gestión del cambio cultural y el grado de adopción tecnológica en el área de Recursos Humanos.
4. Proponer recomendaciones para diseñar programas de gestión del cambio que acompañen iniciativas de transformación digital en Recursos Humanos.

Para ello, se plantea la siguiente hipótesis de esta investigación: **La gestión efectiva del cambio cultural es un factor crítico para el éxito en la implementación de procesos de transformación digital en Recursos Humanos, ya que facilita la adopción de nuevas tecnologías, reduce la resistencia organizacional y promueve un entorno de aprendizaje continuo.**

La importancia de este estudio radica en que, aunque muchas empresas han comenzado a implementar nuevas tecnologías en sus áreas de Recursos Humanos, pocas comprenden el impacto que la cultura organizacional tiene en la efectividad de estos procesos.

Este estudio tiene el potencial de ofrecer lecciones clave para las empresas que están considerando embarcarse en procesos similares, especialmente en áreas tan estratégicas como RR. HH., que impactan directamente en la gestión del talento y el desarrollo organizacional.

Estructura de la Tesis

La tesis está organizada de la siguiente manera:

1. **Introducción:** Presentación del contexto, objetivos y justificación del estudio.
2. **Capítulo 1: Transformación digital en Recursos Humanos:** Revisión del marco teórico sobre el tema.
3. **Capítulo 2: Gestión del cambio cultural:** Revisión del marco teórico sobre el tema.
4. **Capítulo 3: Modelos de cambio organizacional:** Revisión del marco teórico sobre el tema.
5. **Capítulo 4: Metodología:** Descripción del enfoque y métodos de investigación utilizados para recolectar y analizar los datos.
6. **Capítulo 5: Estudio de Caso:** Análisis detallado de la transformación digital en RR. HH. en una organización y su gestión del cambio cultural.

7. **Capítulo 6: Resultados y Análisis:** Presentación y discusión de los hallazgos obtenidos en la investigación.
8. **Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones:** Resumen de los resultados y sugerencias para futuras implementaciones de transformación digital en RR. HH.

Índice / Tabla de Contenido

Dedicatoria – Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	3
Palabras clave	4
Introducción.....	5
Índice / Tabla de Contenido.....	9
Lista de figuras	11
CAPÍTULO 1: Transformación digital en Recursos Humanos	12
1.1 Introducción.....	12
1.2 Definición y componentes clave	13
1.3 Herramientas de digitalización de RR. HH.....	15
1.4 Fases de la Transformación Digital de RR. HH.	17
1.5 Beneficios de la Transformación Digital de RR. HH.	19
1.6 Desafíos de la Transformación de RR. HH.	19
CAPÍTULO 2: Gestión del cambio cultural	22
2.1 Concepto.....	22
2.2 Tipos de cambios organizacionales	23
2.3 Desafíos del cambio organizacional.....	26
2.4 Estrategias para un cambio organizacional exitoso	28
CAPÍTULO 3: Modelos del cambio organizacional	30
3.1 Concepto.....	30
3.2 Fases de la gestión del cambio	30
3.3 Modelos de cambio organizacional.....	32
3.3.1 Modelo de Lewin (Descongelar – Cambiar – Recongelar)	32
3.3.2 Modelo de los 8 pasos de Kotter.....	33
3.3.3 Modelo McKinsey 7-S.....	34
3.3.4 Modelo ADKAR.....	36
3.3.5 Curva del Cambio de Kübler-Ross	37
3.4 Conclusión General del Marco Teórico	38
CAPÍTULO 4: Metodología	40
CAPÍTULO 5: Estudio de caso - Wayfair Inc.	42

5.1 Descripción General	42
5.2 Transformación Digital de Wayfair Inc.	44
5.3 Transformación del Talento en Wayfair Inc.	46
5.3.1 Caso Específico: Automatización del reclutamiento masivo en Wayfair	48
CAPÍTULO 6: Resultados y Análisis	52
CAPÍTULO 7: Conclusiones y Recomendaciones	58
LISTA DE REFERENCIAS	61
APÉNDICES	63

Lista de figuras

Ilustración 1 – Elementos de la transformación de RR. HH.	15
Ilustración 2 - Beneficios de la gestión del cambio.....	23
Ilustración 3 - Tipos de cambios organizacionales.....	24
Ilustración 4 - Fases de la gestión del cambio.....	32
Ilustración 5 - Modelo de Lewin.....	33
Ilustración 6 - Modelo de los 8 pasos de Kotter.....	34
Ilustración 7 - Modelo McKinsey 7-S.....	36
Ilustración 8 - Modelo ADKAR.....	37
Ilustración 9 - Modelo curva del cambio de Kübler-Ross	38

CAPÍTULO 1: Transformación digital en Recursos Humanos

1.1 Introducción

En el nuevo mundo digital, la idea de que el capital humano resulta una poderosa ventaja competitiva ha llevado a las organizaciones a competir en la guerra del talento. Por ello, Recursos Humanos ha emergido como un motor estratégico del éxito organizacional, liderando la tarea de atraer, desarrollar y retener el mejor talento, dejando atrás los días en que se enfocaba principalmente en tareas meramente administrativas y en la gestión de personal.

En las últimas décadas, el rápido avance de la tecnología de la información ha profundamente transformado los contextos laborales, los procesos y las estructuras, lo que ha resultado principalmente en una redefinición de tareas, roles y responsabilidades. Las prácticas tradicionales de Recursos Humanos, a menudo aisladas y centradas en procesos, están dejando de ser suficientes para abordar las necesidades dinámicas tanto de las organizaciones como de los empleados. En este contexto, un modelo de transformación de RR. HH. es esencial para adaptarse y mantenerse relevante, lo cual implica replantear sus estrategias para que sean más ágiles, basadas en datos y centradas en el empleado.

Es decir, dicho cambio no se trata solo de adoptar nuevas tecnologías, sino también de fomentar una cultura que valore el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la innovación. La colaboración entre el ser humano y la tecnología es vital en este panorama de lugares de trabajo modernos en constante evolución. Asumiendo esta responsabilidad, los profesionales de Recursos Humanos deben optimizar sus procesos y atravesar un cambio de paradigma que comienza con la llegada de la transformación digital en RR. HH.

La función de RR. HH. se encuentra ahora a la vanguardia de la innovación, aprovechando la tecnología, el análisis de datos y una comprensión profunda del comportamiento humano para diseñar lugares de trabajo que no solo sean eficientes

y cumplan con la normativa, sino que también sean inclusivos, atractivos y adaptables.

Esta iniciativa revolucionaria tiene como objetivo mejorar la experiencia del empleado e impulsar el éxito organizacional. La clave radica en ayudar a las organizaciones a “ser digitales”, no simplemente a “hacer digital”. Y existe una gran diferencia entre ambas: el enfoque no está en la tecnología en sí, sino en el cambio organizacional a través de la tecnología. (Manuti & De Palma, 2023)

1.2 Definición y componentes clave

La transformación de Recursos Humanos constituye un proceso estratégico orientado a aprovechar la tecnología, los datos y las herramientas digitales con el fin de revolucionar y optimizar integralmente la función de Recursos Humanos dentro de una organización. Este proceso implica la adopción de software de última generación, automatización, análisis avanzado e inteligencia artificial para agilizar los procesos de RR. HH., abarcando desde la atracción y la incorporación de talento hasta la gestión del desempeño, el compromiso del personal y la planificación de la fuerza laboral. El objetivo principal de la transformación de RR. HH. es consolidar un departamento más ágil, basado en datos y centrado en las personas.

La transformación de Recursos Humanos se sustenta en varios componentes clave que, en conjunto, impulsan su éxito:

1- Liderazgo y visión en RR. HH.

Un liderazgo sólido y una visión clara por parte de los líderes de Recursos Humanos son fundamentales para alinear la transformación digital con los objetivos del negocio. Un liderazgo eficaz impulsa el enfoque estratégico y garantiza que todas las iniciativas digitales mejoren los procesos de RR. HH. y la experiencia del empleado.

2- Modelo operativo de RR. HH.

Un modelo de RR. HH. modernizado y que estimule la agilidad con el fin de construir una cultura de adaptabilidad e innovación que permita a la organización prosperar

en un entorno de cambios rápidos. Esto permite optimizar procesos, aumentar la flexibilidad y mejorar la eficiencia.

3- Capacidades del equipo de RR. HH.

La gestión del cambio es esencial, ya que transformar RR. HH. no solo implica incorporar nuevas herramientas, sino también un cambio cultural y de mentalidad. Los equipos de RR. HH. deben adquirir nuevas competencias en análisis de datos, herramientas digitales y gestión del cambio. La mejora de estas habilidades asegura que los profesionales puedan aprovechar eficazmente la tecnología y apoyar la transformación.

4- Tecnología de RR. HH.

La implementación de sistemas de RR. HH., inteligencia artificial y automatización permite optimizar las operaciones, reducir el trabajo manual y mejorar la toma de decisiones, lo que se traduce en una mejor experiencia para los empleados.

5- Enfoque basado en datos

Un enfoque orientado por datos utiliza la información del personal para fundamentar decisiones, anticipar necesidades de la fuerza laboral y evaluar la efectividad de las estrategias de RR. HH., lo que permite una gestión más precisa y estratégica.

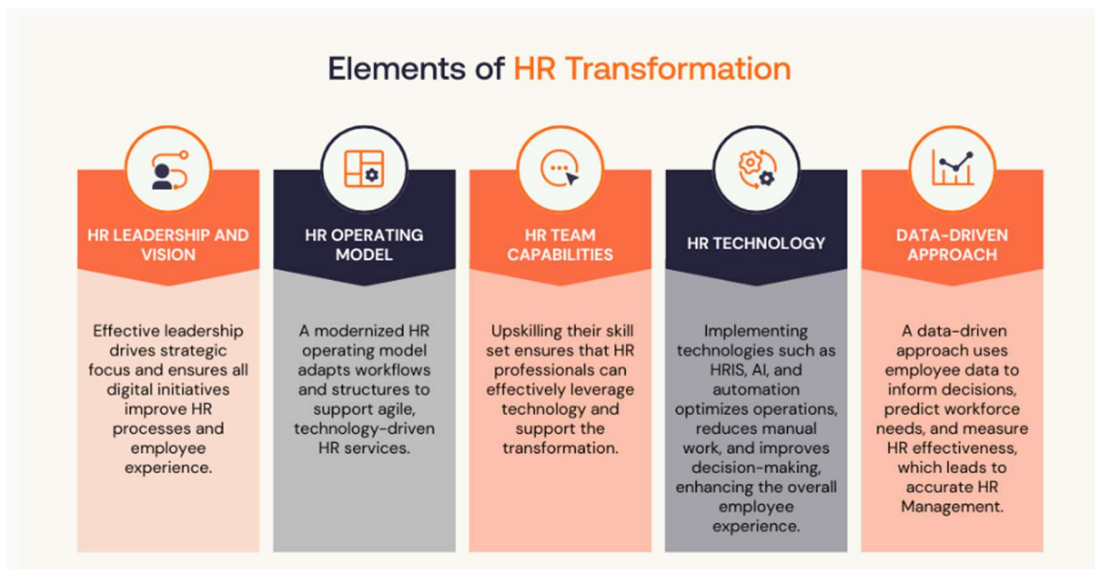


Ilustración 1 – Elementos de la transformación de RR. HH.

1.3 Herramientas de digitalización de RR. HH.

Algunas de las categorías de herramientas utilizadas en este proceso son:

1- Sistemas de Human Capital Management (HCM)

Los sistemas de Gestión del Capital Humano (HCM) integran diversas funciones de Recursos Humanos, como la nómina, la gestión del desempeño, los beneficios y la gestión del talento, en un único sistema digital. La implementación de estos sistemas permite optimizar los procesos de RR. HH., mejorar la precisión de los datos y ofrecer una visión centralizada de la información de los empleados.

Además, los sistemas HCM brindan a los empleados herramientas de autoservicio que les permiten solicitar licencias o vacaciones, gestionar sus beneficios, hacer seguimiento de sus objetivos, entre otras funciones, lo que reduce la carga administrativa del área de RR. HH. y mejora la experiencia del empleado.

2- Application Tracking Systems (ATS)

Estas plataformas gestionan el proceso de reclutamiento, desde la publicación de ofertas laborales hasta el seguimiento de las postulaciones de los candidatos y la coordinación de entrevistas.

Implementar plataformas ATS ayuda a los equipos de Recursos Humanos a optimizar los flujos de trabajo de contratación, evaluar a los candidatos de manera eficiente y mejorar la comunicación con los postulantes. Asimismo, mejoran la velocidad y calidad del reclutamiento, reducen la carga administrativa del proceso de selección y permiten a RR. HH. tomar decisiones de contratación más informadas y basadas en datos.

3- Automatización del proceso de incorporación (onboarding)

Dicha automatización utiliza herramientas digitales para optimizar y estandarizar la inducción de nuevos empleados. Esto incluye el envío automático de correos electrónicos de bienvenida, el acceso a materiales de capacitación y la gestión electrónica de la documentación requerida.

Automatizar el onboarding reduce el trabajo administrativo, mejora la experiencia del empleado y acelera su productividad al ofrecer un proceso de incorporación fluido, claro y estructurado.

4- Análisis de datos y People Analytics

Se refiere al uso de datos y herramientas analíticas para comprender las tendencias de la fuerza laboral, medir el desempeño de los empleados y tomar decisiones de recursos humanos basadas en datos. Abarca áreas como el análisis de rotación, el seguimiento de la productividad y la previsión de talento.

Además, proporciona información procesable que ayuda a los líderes de RR. HH. a optimizar la gestión del talento, mejorar la retención y tomar decisiones informadas sobre estrategias de fuerza laboral.

5- Plataformas de aprendizaje y desarrollo

Se trata de plataformas que ofrecen contenidos personalizados y accesibles para el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, fundamentales en entornos laborales cada vez más dinámicos y cambiantes.

6- Herramientas de comunicación y colaboración

Consiste en aplicaciones que facilitan la comunicación interna, la gestión de proyectos y la integración entre equipos, fortaleciendo la cohesión organizacional. (Gupta, HR Transformation: Examples, Roadmap, Roles (2025), 2025)

1.4 Fases de la Transformación Digital de RR. HH.

La transformación digital de RR. HH. es un viaje multifacético que implica varios pasos clave para garantizar su éxito.

1- Evaluar los procesos actuales de RR. HH.

Evaluar los procesos actuales implica una revisión exhaustiva de cómo se realizan actualmente las tareas de RR. HH. en la organización, documentando los procesos existentes e identificando puntos problemáticos e ineficiencias. Esta evaluación proporciona información crítica para determinar dónde la digitalización puede tener mayor impacto.

2- Establecer objetivos claros

Los objetivos claros y bien definidos sirven como hoja de ruta para la transformación, asegurando que los esfuerzos estén enfocados y sean medibles. Además, es clave definir metas SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido) que se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

3- Crear un equipo de transformación digital

Formar un equipo dedicado a la transformación digital es crucial para impulsar el proceso de manera efectiva. Este equipo debe incluir profesionales de RR. HH., expertos en TI, analistas de datos, gerentes de proyectos y especialistas en gestión

del cambio, reflejando los distintos aspectos de la transformación, desde la implementación técnica hasta el cambio organizacional.

4- Elegir la tecnología adecuada

Seleccionar la tecnología apropiada es un paso clave. Implica identificar e implementar herramientas digitales que se alineen con los objetivos de la organización, considerando funcionalidad, escalabilidad, facilidad de integración, usabilidad y costo.

5- Priorizar la seguridad de los datos y el cumplimiento

La seguridad de los datos y el cumplimiento normativo son aspectos no negociables. Es imprescindible desarrollar políticas sólidas de gobernanza de datos, acceso, retención y recuperación ante desastres.

6- Implementar la gestión del cambio

Una transformación exitosa requiere una gestión del cambio cuidadosa. Esto implica identificar a los actores clave y hacerlos partícipes del proceso, desarrollando un plan de comunicación que informe sobre los cambios, sus beneficios y atienda inquietudes. Asimismo, es importante ofrecer programas de capacitación y soporte continuo para que los empleados adquieran las habilidades necesarias, y establecer mecanismos de retroalimentación para ajustar el proceso. Una buena gestión del cambio minimiza la resistencia y mejora la adopción.

7- Aprovechar la analítica

La analítica permite obtener información valiosa ya que identifica tendencias, correlaciones y áreas de mejora, promoviendo la toma de decisiones estratégicas basadas en datos.

8- Medir y evaluar

El monitoreo continuo es esencial para evaluar la efectividad de la transformación, y para revisar y ajustar estrategias según los resultados. La transformación digital

es un proceso continuo, y medir resultados asegura que se mantenga alineada con los objetivos organizacionales. (Oceana & Walsh, 2017)

1.5 Beneficios de la Transformación Digital de RR. HH.

- Procesos más eficientes: Automatiza y optimiza tareas, reduciendo el trabajo manual y el papeleo.
- Empleados más productivos: Las herramientas digitales permiten el autoservicio, reduciendo la carga administrativa.
- Mejor experiencia del empleado: Interfaces amigables, acceso móvil y respuestas rápidas aumentan la satisfacción.
- Toma de decisiones basada en datos: La analítica permite decisiones más informadas y estratégicas.
- Mayor cumplimiento y seguridad: Los sistemas digitales protegen los datos sensibles y facilitan el cumplimiento normativo. (Orgvue, 2024)

1.6 Desafíos de la Transformación de RR. HH.

A continuación, se presentan algunos de los desafíos más comunes que enfrentan los equipos de RR. HH. al implementar sus iniciativas de transformación:

1- Fatiga por el cambio

Los cambios continuos en procesos, tecnologías y flujos de trabajo pueden abrumar a los empleados, generando fatiga por el cambio. Esto puede provocar desmotivación, frustración y agotamiento, afectando negativamente la moral y la productividad.

2- Sistemas de información de RR. HH. obsoletos

Los sistemas antiguos pueden dificultar la capacidad del área de RR. HH. para optimizar procesos, proporcionar información precisa basada en datos y adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización. Esto ralentiza los esfuerzos de transformación y afecta la toma de decisiones.

3- Resistencia al cambio

Tanto empleados como gerentes pueden resistirse a nuevas tecnologías, procesos u otros cambios organizacionales debido al miedo a lo desconocido, preocupaciones sobre la seguridad laboral o preferencia por métodos tradicionales. Esta resistencia puede retrasar o incluso descarrilar los esfuerzos de transformación si no se logra una adopción completa de las nuevas herramientas o procesos.

4- Preocupaciones sobre la privacidad y seguridad de los datos

Las brechas en la seguridad de los datos o el incumplimiento de leyes de privacidad pueden tener consecuencias legales y financieras significativas. Además, pueden erosionar la confianza de los empleados y comprometer la integridad de las iniciativas de transformación de RR. HH. (Talent Management Institute, 2023)

En resumen, la transformación digital de Recursos Humanos no es simplemente una actualización tecnológica, sino un cambio estratégico profundo que redefine la forma en que las organizaciones gestionan su talento, optimizan procesos y toman decisiones. Este proceso, aunque lleno de oportunidades, también presenta desafíos significativos que deben ser abordados con planificación, empatía y liderazgo.

Desde la evaluación de los procesos actuales hasta la implementación de tecnologías adecuadas y la gestión del cambio, cada paso requiere una visión clara y objetivos bien definidos. La resistencia al cambio, la fatiga organizacional, los sistemas obsoletos y las preocupaciones sobre la seguridad de los datos son obstáculos comunes, pero no insuperables. Superarlos exige una estrategia de gestión del cambio centrada en las personas, que escuche, capacite y acompañe a los empleados en cada etapa del proceso.

Los beneficios de una transformación digital bien ejecutada son numerosos: procesos más ágiles, empleados más empoderados, decisiones basadas en datos y una mayor capacidad de adaptación a un entorno empresarial en constante evolución. Sin embargo, el éxito no se mide solo por la implementación tecnológica,

sino por la capacidad de la organización para integrar estos cambios de manera sostenible y alineada con sus objetivos estratégicos.

En definitiva, la transformación digital de RR. HH. es un viaje continuo que requiere compromiso, liderazgo y una cultura organizacional abierta al cambio. Aquellas organizaciones que logren equilibrar la innovación tecnológica con la gestión humana estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro del trabajo.

CAPÍTULO 2: Gestión del cambio cultural

2.1 Concepto

La gestión del cambio es el proceso de guiar a una organización a través de una transformación, desde la planificación inicial hasta la implementación y consolidación de los cambios. Este proceso abarca desde la adopción de nuevas tecnologías y la modificación de procesos existentes, hasta cambios en la estructura organizacional. Asimismo, puede variar según el tipo de cambio que se desea implementar, requiriendo enfoques, herramientas y niveles de comunicación distintos.

En un entorno empresarial marcado por la transformación digital y la mejora continua, el cambio es constante. Sin embargo, imponerlo sin una estrategia clara puede generar más problemas que soluciones. El cambio no es algo natural para las personas ni para las organizaciones, por lo que aquí es donde entra en juego la importancia de contar con un plan de gestión del cambio, que permita a las organizaciones realizar transiciones más suaves, controladas y sostenibles en el tiempo.

De hecho, algunos de los beneficios de abordar la gestión del cambio a nivel organizacional incluyen:

- Combatir proactivamente la resistencia interna al cambio.
- Establecer objetivos claros para las iniciativas de cambio, lo que permite a las empresas monitorear los resultados.
- Crear estrategias para implementar el cambio de manera efectiva, que puedan estandarizarse y aplicarse a diversos proyectos de cambio en toda la organización.
- Abordar y equilibrar múltiples aspectos del cambio, como las personas, los procesos, la tecnología, etc.

- Empoderar a los individuos y empleados para que naveguen el cambio más rápidamente, permitiéndoles ser más productivos en menos tiempo. (Miller, 2020)



Ilustración 2 - Beneficios de la gestión del cambio

2.2 Tipos de cambios organizacionales

Reconocer la necesidad de un cambio y saber cómo lograr que sea exitoso son dos habilidades muy diferentes. La estrategia de gestión del cambio es clave, pero primero es necesario entender qué tipo de cambio organizacional se está realizando.

Existen diferentes tipos de cambios organizacionales, sin embargo, los siguientes se identifican como los más comunes: estratégicos, enfocados en las personas, estructurales, tecnológicos, no planificados y correctivos.

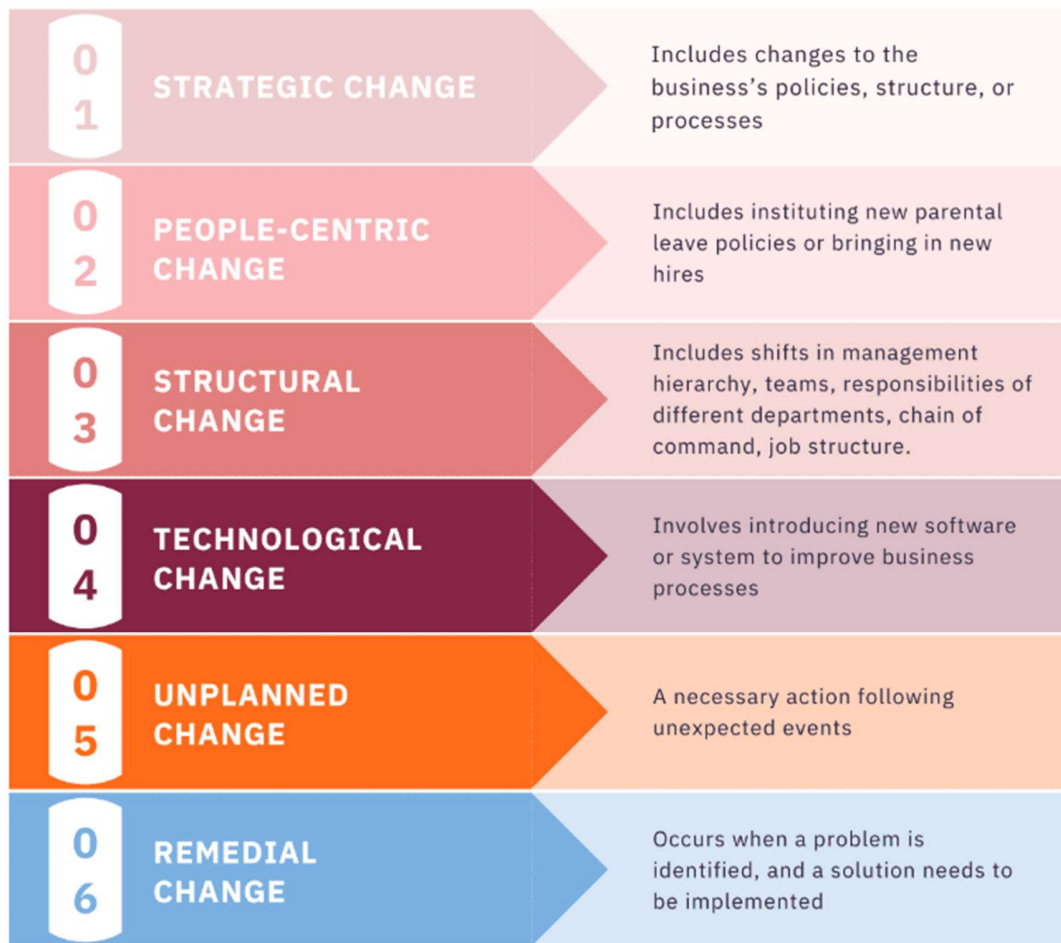


Ilustración 3 - Tipos de cambios organizacionales

1. Cambio estratégico

Las organizaciones implementan cambios estratégicos en sus negocios para alcanzar objetivos, aumentar su ventaja competitiva o responder a oportunidades o amenazas del mercado, tales como implementación de la innovación digital y reestructuraciones. Un cambio estratégico incluye modificaciones en las políticas, la estructura o los procesos del negocio. La alta dirección y el Director Ejecutivo (CEO) suelen ser responsables de este tipo de cambio.

2. Cambio organizacional centrado en las personas

Aunque todos los cambios afectan a las personas, los cambios organizacionales centrados en las personas incluyen la implementación de nuevas políticas que impactan directamente en los empleados, como por ejemplo cambios en roles y responsabilidades. Al implementar un cambio centrado en las personas, los líderes deben recordar que los empleados naturalmente resisten el cambio, por lo cual, se requiere transparencia, comunicación, liderazgo efectivo y un enfoque empático.

3. Cambio estructural

Los cambios estructurales son modificaciones en la estructura de la organización que pueden surgir de factores internos o externos y que afectan cómo se gestiona la empresa. Incluyen cambios importantes en la jerarquía de gestión, organización de equipos, responsabilidades departamentales, cadena de mando, estructura de puestos y procedimientos administrativos.

4. Cambio tecnológico

El aumento de la competencia en el mercado y la evolución constante de la tecnología conducen a cambios tecnológicos dentro de las organizaciones. Este tipo de cambio suele implicar la introducción de nuevos sistemas o software para mejorar los procesos, como el caso de la transformación digital.

Aunque la tecnología es la base, el componente humano también evoluciona. Por eso, la gestión del cambio debe estar en el centro de la visión de transformación digital. Es fundamental gestionar el cambio con empatía y un plan de transición sólido.

5. Cambio no planificado

El cambio no planificado se define como una acción necesaria tras eventos inesperados, tales como la pérdida de personal clave o eventos de fuerza mayor como la pandemia de COVID-19. No se puede predecir, pero puede gestionarse eficazmente con una buena estrategia de gestión del cambio.

6. Cambio correctivo (remedial)

Los cambios correctivos son reaccionarios. Ocurren cuando se identifica un problema y se necesita implementar una solución. Dado que están diseñados para resolver un problema, requieren acción inmediata. (Gupta, 6 Types of Organizational Change, Explained, 2025)

2.3 Desafíos del cambio organizacional

A pesar de las buenas intenciones, la mayoría de las iniciativas de cambio no alcanzan sus objetivos. De hecho, muchos de los esfuerzos de transformación fracasan, y la razón más común no es la estrategia ni la tecnología, sino los problemas relacionados con las personas.

A continuación, se presentan las razones más comunes —y evitables— por las que los proyectos de cambio suelen fallar, junto con estrategias para que las organizaciones modernas puedan corregir el rumbo con las herramientas, el enfoque y el apoyo adecuados.

1. El cambio no está vinculado a resultados del negocio

Muchas iniciativas se lanzan sin una conexión clara con objetivos empresariales medibles, lo que provoca que la motivación se desvanezca rápidamente si empleados y líderes no comprenden por qué el cambio es importante ni cómo se medirá su éxito. Para prevenir este problema, es fundamental reforzar constantemente el “por qué” del cambio.

2. Comunicación deficiente o inexistente

Anuncios vagos, cronogramas confusos y mensajes genéricos son errores comunes que dificultan la adopción del cambio. Si los empleados no entienden claramente qué está cambiando, cuándo ocurrirá y cómo les afecta personalmente, es mucho más probable que resistan o se desconecten del proceso. Para prevenirlo, es clave involucrar desde el principio a quienes se verán más afectados, recoger su retroalimentación y diseñar un enfoque centrado en el usuario. Además, se deben implementar comunicaciones específicas y oportunas dentro de las herramientas

que los empleados ya utilizan, complementadas con capacitación adicional que facilite la transición.

3. Bajo nivel de compromiso y resistencia interna

Cuando los interesados no son incluidos desde el inicio, el cambio se percibe como impuesto en lugar de adoptado, lo que genera resistencia. La falta de apoyo visible de la alta dirección, la ausencia de responsabilidad en los mandos medios y la desconfianza de los usuarios finales son causas frecuentes de fracaso. Para prevenirlo, es fundamental empoderar a los usuarios durante el proceso de cambio, no solo antes. Transformar el cambio en una conversación bidireccional, en lugar de un anuncio unilateral, genera confianza, reduce el miedo y fortalece la adopción.

4. Falta de capacitación y soporte durante el cambio

El cambio fracasa cuando los usuarios quedan solos para “descifrar” cómo adaptarse. Los métodos tradicionales como presentaciones o manuales no son efectivos ni escalables, especialmente cuando se trata de un gran número de usuarios con distintos roles y necesidades. Sin un soporte continuo, la confusión puede derivar en la creación de procesos paralelos o en el abandono de las herramientas implementadas.

5. Incapacidad para medir el impacto del cambio y el ROI

Muchas organizaciones no establecen indicadores clave de rendimiento (KPIs), métricas base ni objetivos claros de adopción digital, lo que dificulta validar el valor del cambio ante la alta dirección. Esta información ayuda a identificar puntos de fricción y ajustar la estrategia de cambio con un enfoque ágil y basado en datos, lo que mejora la toma de decisiones y maximiza el impacto de la transformación.

6. Interrupción de flujos de trabajo y riesgo en entornos en vivo

Implementar cambios sin una red de seguridad puede llevar a que los empleados improvisen o cometan errores en entornos reales, lo que genera riesgos, problemas de calidad de datos y fricción operativa, afectando negativamente la confianza en el nuevo sistema. Para prevenirlo, es fundamental crear entornos de prueba donde los

usuarios puedan capacitarse antes del lanzamiento oficial, asegurando así una transición más segura y eficiente. (Olmstead, Resistance to Change: 7 Causes & How to Overcome Them, 2024)

2.4 Estrategias para un cambio organizacional exitoso

En vista a los desafíos que enfrenta el cambio organizacional, no basta con identificar la necesidad de transformación: el verdadero desafío radica en implementarla de manera efectiva y sostenible. Una gestión del cambio bien planificada y ejecutada puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa.

A continuación, se presentan una serie de consejos prácticos que facilitan que el proceso de cambio organizacional sea exitoso, fluido y bien recibido por todos los involucrados.

1. Visión y objetivos claros

Es fundamental comprender las razones del cambio, cómo impactará en los resultados del negocio y cuándo se considerará exitoso. Formular y compartir un propósito, una visión y objetivos comprensibles ayuda a que empleados y líderes entiendan el “por qué” del cambio, lo cual es clave para el éxito general de su implementación.

2. Priorización

No se puede cambiar todo al mismo tiempo, por lo que es crucial priorizar los temas que se abordarán primero.

3. Asegurar el compromiso de toda la organización

Es esencial incluir a todas las partes interesadas clave, desde la alta dirección hasta los ejecutivos, para minimizar la resistencia al cambio. Esto permite que los empleados se sientan escuchados, incluidos y valorados, y que los conflictos se aborden desde el inicio del proyecto.

El desarrollo de un plan de comunicación para informar a todos los involucrados resulta imprescindible, y debe abordar todas las inquietudes, incluyendo cómo se verá la nueva organización. Asimismo, la comunicación debe ser bidireccional, brindando oportunidades para hacer preguntas y expresar preocupaciones.

4. Crear un plan de implementación del cambio

Una implementación exitosa requiere un plan detallado que destaque los hitos clave de forma sistemática. Para una transición fluida, es necesario planificar aspectos como alcance del proyecto, integraciones, recursos, comunicación, tiempo, costos y riesgos, entre otros.

Un plan práctico acelera la implementación al anticipar y superar barreras y resistencias.

5. Enfocarse en la capacitación y el soporte

La capacitación y el soporte bajo demanda son vitales para reforzar el cambio. Es necesario implementar herramientas de gestión del cambio que ofrezcan formación, bases de conocimiento, seguimiento del progreso, etc.

Comprender y abordar proactivamente estos puntos permite a las organizaciones aumentar significativamente la tasa de éxito de sus iniciativas de cambio. Con herramientas adecuadas, soporte en tiempo real y una estrategia centrada en el usuario, el cambio deja de ser una amenaza y se convierte en una oportunidad de transformación sostenible. (Whatfix Blog, 2023)

CAPÍTULO 3: Modelos del cambio organizacional

3.1 Concepto

Como se mencionó anteriormente, las empresas modernas enfrentan muchos tipos de cambios organizacionales, los cuales requieren una estrategia de gestión del cambio, dedicada para priorizar, navegar y lograr el éxito del mismo.

Los modelos de gestión del cambio son conceptos, teorías y metodologías que ofrecen marcos probados que guían a las organizaciones desde la idea hasta la implementación, ayudando a los líderes a impulsar resultados estratégicos y a los empleados a adaptarse a nuevos procesos, con el fin de maximizar el retorno de inversión (ROI) de las iniciativas de cambio.

Comprender los principios básicos de los modelos y marcos de gestión del cambio más populares permite a las empresas aprovechar mejores prácticas, tácticas y estrategias para facilitar proyectos de cambio. Basarse en los fundamentos de estos modelos ayuda a las organizaciones a desarrollar iniciativas de cambio más eficaces, estratégicas y adaptadas al contexto.

3.2 Fases de la gestión del cambio

Las etapas básicas de la gestión del cambio pueden resumirse en las siguientes cinco:

1. Preparar a la organización para el cambio (Assess)

Para implementar el cambio con éxito, la organización debe estar preparada tanto logística como culturalmente. Primero se debe generar conciencia entre los empleados sobre la necesidad del cambio, destacando los desafíos actuales y generando insatisfacción con el statu quo. Este compromiso inicial reduce la resistencia futura.

2. Definir una visión y un plan estratégico (Develop)

Una vez que la organización está lista, los líderes deben desarrollar un plan realista y estratégico que incluya: objetivos estratégicos, indicadores clave (KPIs), responsables y partes interesadas y alcance del proyecto.

El plan debe ser estructurado pero flexible, permitiendo adaptaciones ante obstáculos inesperados.

3. Implementar los cambios (Deploy)

Con el plan en marcha, se ejecutan las acciones necesarias, que pueden abarcar estructuras, procesos, comportamientos o estrategias. Es clave empoderar a los empleados, comunicar constantemente la visión del cambio y celebrar logros a corto plazo, al mismo tiempo que se eliminan barreras.

4. Integrar los cambios en la cultura organizacional (Normalize)

Finalizada la implementación, es esencial evitar volver al antiguo modo de operar. Para consolidar el cambio, se deben integrar nuevas estructuras, procesos, sistemas de control y recompensas que refuercen los nuevos comportamientos y prácticas.

5. Evaluar el progreso y analizar resultados (Exit)

Una vez finalizado el proyecto, se debe analizar si se cumplieron los objetivos. Esta evaluación permite identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para futuras iniciativas. (Olmstead, 10 Proven Change Management Models in 2025, 2024)

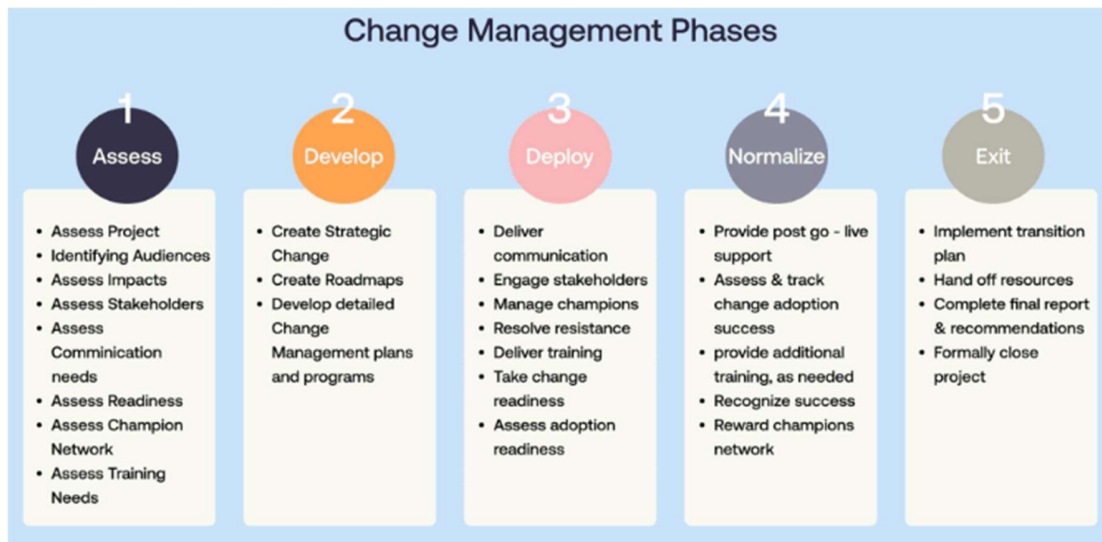


Ilustración 4 - Fases de la gestión del cambio

3.3 Modelos de cambio organizacional

Existen varias metodologías ampliamente utilizadas para guiar el cambio organizacional. Cada una ofrece un marco único, enfocado en distintos aspectos como la comunicación, la preparación del personal o la estructura organizativa. A continuación, se presentan los modelos más reconocidos:

3.3.1 Modelo de Lewin (Descongelar – Cambiar – Recongelar)

Desarrollado por Kurt Lewin, este modelo divide el cambio en tres etapas:

- Descongelar – Preparar a la organización rompiendo el statu quo.
- Cambiar – Implementar el cambio.
- Recongelar – Estabilizar y consolidar el nuevo estado.

Primero se debe “descongelar” el proceso actual y analizar cómo puede mejorarse, de modo que todos los involucrados comprendan la necesidad del cambio. Luego se implementan los cambios y se acompaña a los empleados durante la transición. Una vez que los cambios se han aplicado y ajustado según el feedback recibido, se debe consolidar o “recongelar” el nuevo estado como la nueva norma.

Dado que consta de pocas fases, el Modelo de Lewin es ideal cuando se cuenta con un fuerte respaldo de la alta dirección y se requiere un cambio simple y lineal.

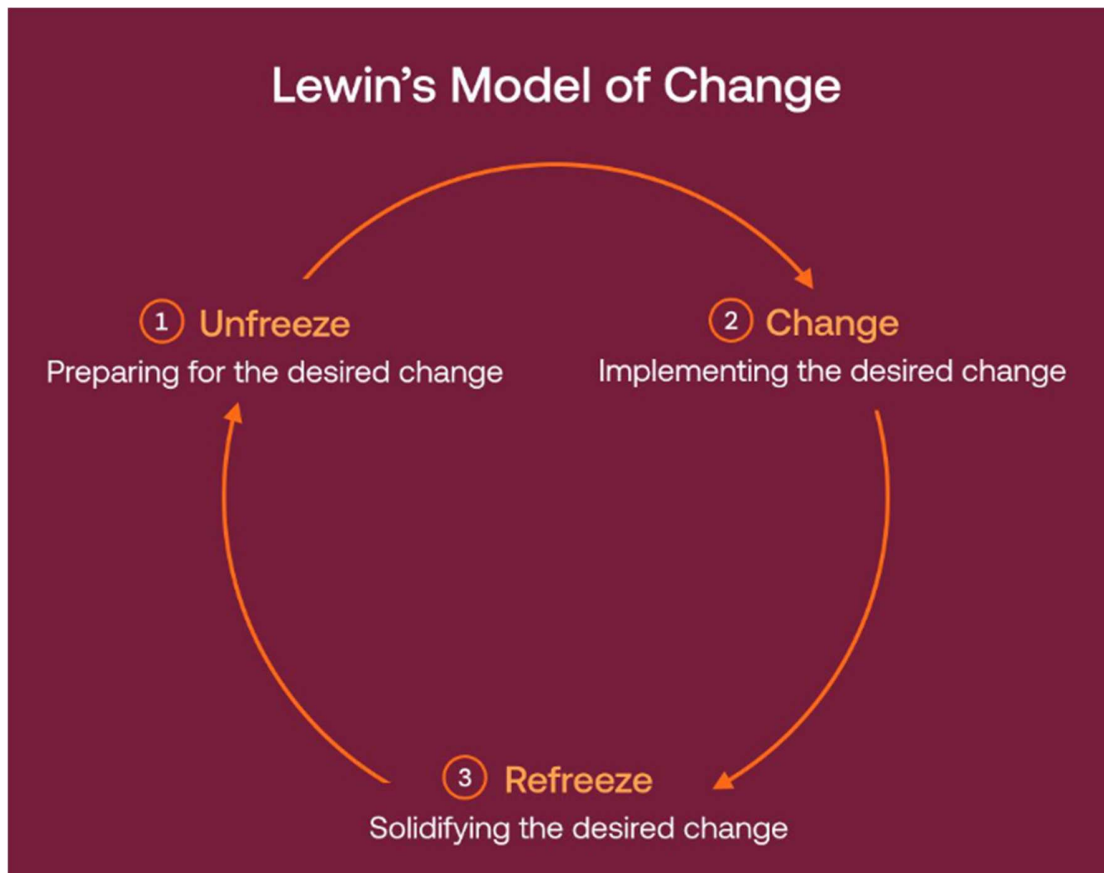


Ilustración 5 - Modelo de Lewin

3.3.2 Modelo de los 8 pasos de Kotter

Proporciona una hoja de ruta en ocho pasos para liderar el cambio con éxito:

- Crear sentido de urgencia
- Formar una coalición poderosa
- Desarrollar una visión del cambio
- Comunicar la visión
- Eliminar obstáculos
- Lograr victorias a corto plazo
- Consolidar los logros
- Anclar el cambio en la cultura

Se trata de un modelo estructurado y descendente (top-down), que resulta exitoso para cambios a gran escala, que requieren liderazgo ejecutivo y comunicación en

toda la organización. Sin embargo, no contempla una etapa específica de feedback de los empleados, lo que puede generar resistencia y desconexión en organizaciones más pequeñas, donde la retroalimentación es clave y esperada. Por eso, se recomienda combinarlo con otros modelos que integren la participación activa de los empleados a lo largo del proceso. (Hailo, 2023)

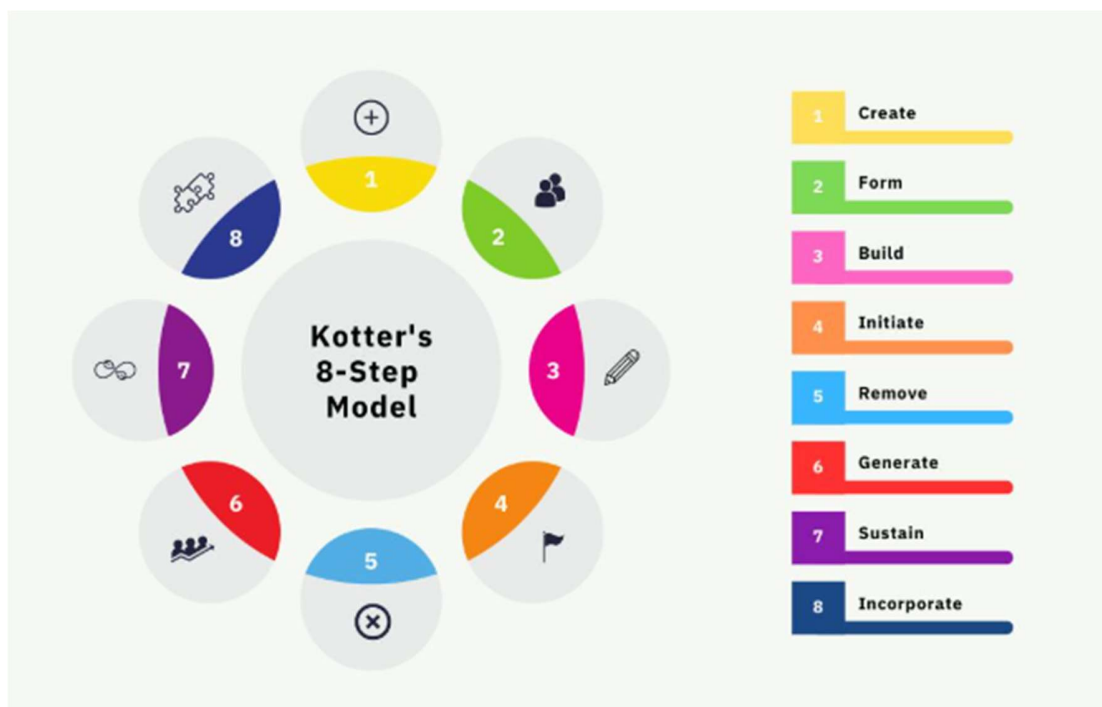


Ilustración 6 - Modelo de los 8 pasos de Kotter

3.3.3 Modelo McKinsey 7-S

Este modelo es uno de los más complejos, pero dicha complejidad puede ser necesaria al implementar cambios organizacionales a gran escala. Los siete elementos no están diseñados para abordarse en un orden específico, sino para evaluarse en función de cómo se influyen mutuamente, lo que permite identificar debilidades:

- Estrategia (Strategy)
- Estructura (Structure)
- Sistemas (Systems)
- Valores compartidos (Shared Values)

- Estilo de liderazgo (Style)
- Personal (Staff)
- Habilidades (Skills)

Los tres primeros elementos del modelo McKinsey 7-S —estrategia, estructura y sistemas— se consideran elementos “duros”, ya que son más fáciles de identificar y están directamente influenciados por la dirección. Estos incluyen aspectos como los planes estratégicos para ser más competitivos (estrategia), los organigramas (estructura) y los procesos o rutinas operativas (sistemas).

Los otros cuatro elementos —personal, habilidades, estilo y valores compartidos— son “blandos” y más difíciles de definir, ya que están profundamente influenciados por la cultura organizacional. Estos abarcan el estilo de liderazgo, las capacidades del equipo, los valores centrales de la empresa y cómo interactúan los empleados dentro de ese entorno.

La clave del modelo es mantener los siete elementos en armonía, analizando cómo se afectan entre sí. Es ideal cuando se sabe que algo no está funcionando en la organización, pero no se tiene claro qué o por dónde empezar. Una vez identificado el problema, el modelo sirve como una guía para lograr equilibrio y coherencia interna. (Forbes Councils, 2022)

The McKinsey 7-S Model

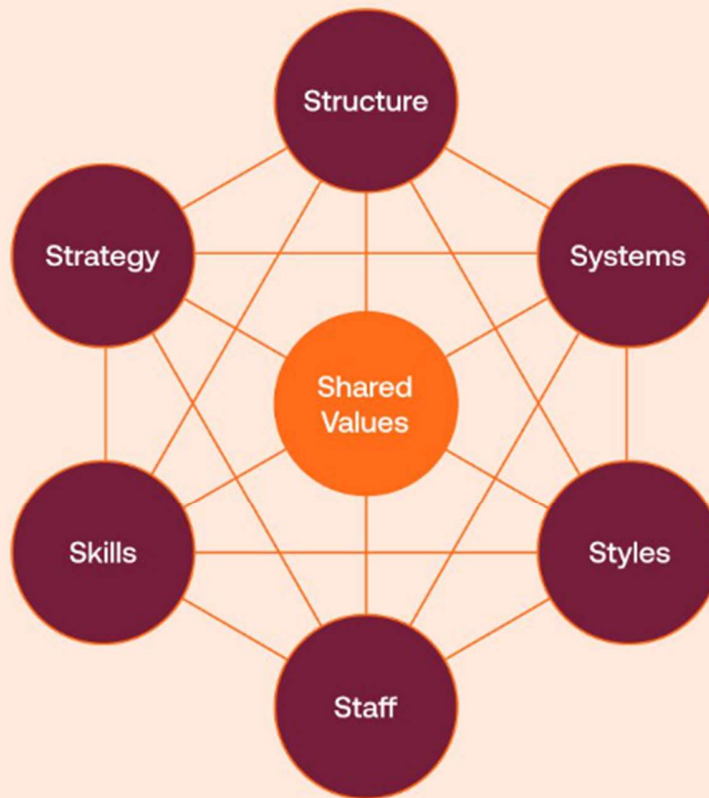


Ilustración 7 - Modelo McKinsey 7-S

3.3.4 Modelo ADKAR

El Modelo ADKAR, creado por Jeffrey Hiatt, es un enfoque ascendente y centrado en las personas. En lugar de seguir un orden rígido, cada letra representa un objetivo que la organización debe alcanzar:

- Awareness (Conciencia de la necesidad de cambio)
- Desire (Deseo de participar y apoyar el cambio)
- Knowledge (Conocimiento sobre cómo cambiar)
- Ability (Capacidad para aplicar habilidades y comportamientos)
- Reinforcement (Refuerzo para mantener el cambio)

Al enfocarse en los empleados, el modelo reduce la resistencia y acelera la implementación. Asimismo, valora la participación activa del personal: en lugar de imponer un cambio, se inicia una conversación que genera conciencia y fomenta el deseo de involucrarse.

Los objetivos de conocimiento y capacidad están relacionados, pero el primero se centra en el "qué hacer" y el segundo en el "cómo hacerlo con confianza". Esta metodología centrada en las personas aumenta las probabilidades de éxito y sostenibilidad del cambio, siendo ideal para cambios pequeños e incrementales, donde las rutinas diarias no se ven alteradas drásticamente. (Prosci Blog, 2024)



Ilustración 8 - Modelo ADKAR

3.3.5 Curva del Cambio de Kübler-Ross

Basado en el modelo del duelo, definido por la psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross, describe las etapas emocionales por las que pasan las personas frente al cambio:

- Negación
- Ira
- Negociación
- Depresión
- Aceptación

Los empleados pueden atravesar estas etapas en un orden aleatorio e incluso repetir algunas. Por ello, es esencial comunicarse y mostrar empatía a lo largo del camino hacia la aceptación. Asimismo, la imprevisibilidad de las emociones hace que este marco de gestión del cambio no sea adecuado para cambios a gran escala.

La Curva del Cambio de Kübler-Ross es ideal para grupos pequeños, ya que permite conectar con los empleados a nivel individual.

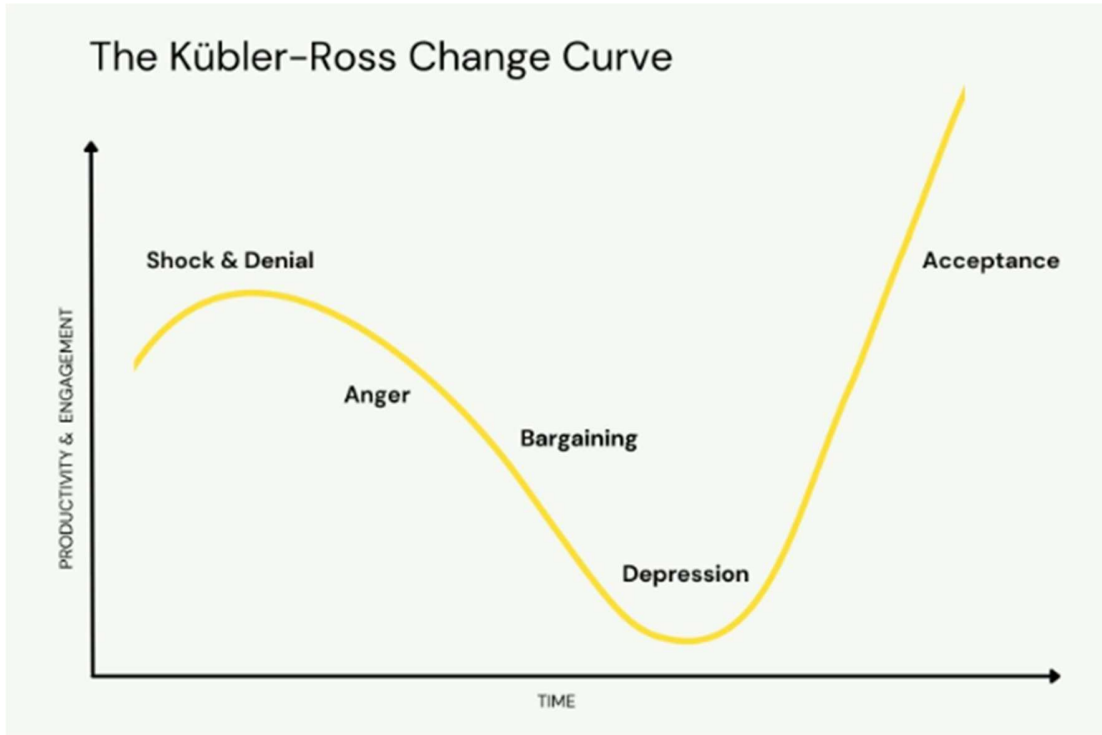


Ilustración 9 - Modelo curva del cambio de Kübler-Ross

3.4 Conclusión General del Marco Teórico

La transformación digital de Recursos Humanos no debe entenderse únicamente como la adopción de nuevas tecnologías, sino como un proceso integral que implica una reconfiguración profunda del rol estratégico del área dentro de las organizaciones. Este cambio abarca desde la optimización de procesos operativos hasta la redefinición de la experiencia del empleado, pasando por una toma de decisiones más informada y orientada a los datos. En este contexto, la gestión del cambio emerge como un componente crítico, capaz de marcar la diferencia entre una implementación exitosa y un esfuerzo fallido.

El camino hacia la digitalización efectiva implica, en primer lugar, reconocer y diagnosticar las limitaciones de los sistemas tradicionales, así como comprender las necesidades reales del capital humano. A partir de allí, es indispensable diseñar e implementar soluciones tecnológicas alineadas con los objetivos estratégicos de la

organización, y hacerlo sin perder de vista el factor humano. La resistencia al cambio, la falta de competencias digitales, los temores asociados a la automatización o la fatiga organizacional son desafíos recurrentes que requieren una respuesta empática, proactiva y bien estructurada.

Para ello, resulta fundamental contar con una estrategia de gestión del cambio sólida, basada en modelos probados, que permita guiar a líderes y colaboradores en cada etapa del proceso de transformación. La formación continua, la comunicación transparente, la participación activa de los empleados y el liderazgo comprometido son elementos clave para lograr una transición exitosa y sostenida. No se trata solo de implantar herramientas tecnológicas, sino de fomentar una cultura organizacional flexible, innovadora y orientada al aprendizaje permanente.

Los beneficios de una transformación digital bien ejecutada son amplios y significativos: procesos más ágiles y eficientes, mayor capacidad de respuesta ante el cambio, empleados más comprometidos y empoderados, así como una toma de decisiones más estratégica gracias al análisis de datos en tiempo real. No obstante, estos logros no se alcanzan de forma inmediata ni automática. Requieren visión, constancia y, sobre todo, una gestión centrada en las personas.

En definitiva, la transformación digital en Recursos Humanos no es un destino, sino un viaje continuo que demanda evolución constante. Las organizaciones que comprendan esta realidad y que integren la gestión del cambio como parte fundamental de su cultura estarán en una posición privilegiada para adaptarse, innovar y prosperar en un entorno cada vez más cambiante, competitivo y orientado al futuro del trabajo.

CAPÍTULO 4: Metodología

Enfoque y diseño de la Investigación

Este estudio adopta un enfoque cualitativo de tipo exploratorio y descriptivo, con el objetivo de comprender en profundidad cómo la gestión del cambio cultural influye en la implementación de procesos de transformación digital en el área de Recursos Humanos. La naturaleza del problema de investigación requiere captar percepciones, experiencias y dinámicas organizacionales que no pueden reducirse a variables cuantificables.

Se optó por un estudio de caso único como estrategia metodológica, ya que permite analizar detalladamente un proceso de transformación digital específico dentro de una organización real.

Selección del Caso de Estudio

El caso fue seleccionado mediante un muestreo intencional (o por conveniencia), con base en los siguientes criterios:

- La organización ha implementado recientemente un proceso de transformación digital en el área de Recursos Humanos.
- Se ha llevado a cabo una estrategia explícita de gestión del cambio cultural.
- Existe disposición por parte de la organización para colaborar con la investigación.

Técnicas de Recolección de Datos

Para obtener una comprensión profunda del fenómeno, se utilizaron múltiples técnicas de recolección de datos:

- Entrevistas semiestructuradas a actores clave involucrados en el proceso de transformación (ej. directivos de RR. HH. y líderes del proceso de transformación digital).
- Revisión documental de artículos, documentos y publicaciones sobre el tema.

- Podcasts y Conferencias de “The Talent Transformation Podcast”, donde participan los principales expertos en RR. HH., dando respuesta a los grandes desafíos del talento en la actualidad.

Procedimiento de Recolección

Las entrevistas fueron conducidas de forma presencial o virtual, grabadas con autorización previa y transcritas para su análisis posterior. La revisión documental se centró en materiales generados durante el período de transformación digital. La triangulación de fuentes permitió aumentar la validez y la riqueza del análisis.

Consideraciones Éticas

La investigación respetó los principios éticos de confidencialidad, consentimiento informado y protección de la identidad de los participantes. Se obtuvo autorización formal de la organización para la realización del estudio y se garantizó que toda la información recogida sería utilizada exclusivamente con fines académicos.

Limitaciones Metodológicas

Dado que se trata de un estudio de caso único, los resultados no pueden generalizarse a todas las organizaciones, pero sí ofrecen insumos valiosos para la comprensión del fenómeno y la generación de hipótesis para investigaciones futuras.

CAPÍTULO 5: Estudio de caso - Wayfair Inc.

5.1 Descripción General

Wayfair Inc. es una empresa estadounidense líder en el comercio electrónico, especializada en la venta de muebles, decoración y artículos para el hogar. Fundada en 2002 por Niraj Shah y Steve Conine bajo el nombre CSN Stores, la compañía comenzó como una red de sitios web enfocados en nichos específicos, como estanterías, escritorios o iluminación. En 2011, adoptó el nombre Wayfair y unificó su operación bajo una sola marca, dando paso a una plataforma de e-commerce integral y orientada al consumidor final. Actualmente, Wayfair tiene su sede en Boston, Massachusetts, y ha expandido su alcance a millones de clientes en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido.

Wayfair opera bajo un modelo de marketplace, actuando como intermediario entre más de 20.000 proveedores y consumidores. A diferencia de empresas que fabrican sus propios productos, Wayfair se enfoca en ofrecer una vasta selección de artículos —más de 30 millones— a través de una experiencia digital personalizada. Su portafolio está compuesto por cinco marcas: Wayfair.com (marca principal y generalista), AllModern (diseño contemporáneo), Joss & Main (estilo ecléctico y moderno), Birch Lane (estética clásica y tradicional) y Perigold (segmento de lujo y alta gama).

Para respaldar su modelo logístico, Wayfair ha desarrollado una red operativa robusta conocida como CastleGate. Esta infraestructura incluye 17 centros de fulfillment y 38 centros de entrega directa, lo que le permite almacenar productos cercanos al cliente y garantizar entregas más rápidas y eficientes. Además, cuenta con su propia red de última milla, Wayfair Delivery Network (WDN), especializada en productos voluminosos como sofás, comedores o camas.

A nivel financiero, Wayfair cerró el año fiscal 2024 con ingresos por 11.9 mil millones de dólares. En el primer trimestre de 2025, la compañía registró ingresos netos por 2.7 mil millones, manteniéndose estables frente al año anterior. Sin embargo, logró

reducir significativamente sus pérdidas netas, pasando de 248 millones de dólares en el Q1 de 2024 a 113 millones en el mismo período de 2025. El EBITDA ajustado alcanzó los 106 millones, señalando una mejora sustancial en eficiencia operativa. Aunque la cantidad de clientes activos cayó un 5.4 %, el valor promedio por cliente aumentó un 4.7 %, alcanzando los 562 dólares, lo cual refleja una mayor monetización de la base de usuarios existente.

En los últimos años, Wayfair ha dado un giro estratégico significativo al incursionar en el comercio minorista físico. En mayo de 2024 abrió su primera tienda en Wilmette, Illinois. Esta tienda generó un fuerte impacto positivo: atrajo aproximadamente 720 000 visitantes y obtuvo una puntuación Net Promoter Score (NPS) de 70, lo que indica una experiencia altamente satisfactoria para los clientes. Esta incursión forma parte de una estrategia omnicanal más amplia, que incluye la apertura futura de una tienda insignia en Yonkers, Nueva York (prevista para 2027), y otra de gran escala en Atlanta (planeada para 2026).

En paralelo, la compañía ha intensificado su inversión en innovación y tecnología. Wayfair ha incorporado herramientas de visualización 3D, realidad aumentada y algoritmos de inteligencia artificial para mejorar la navegación, personalizar recomendaciones y reducir devoluciones. En marzo de 2025, lanzó la certificación "Wayfair Verified", un sello de calidad que destaca productos con buen historial en reseñas, bajo índice de devoluciones y alta confiabilidad en fabricación.

A nivel de sostenibilidad y responsabilidad social, la empresa ha adoptado políticas ESG más firmes, promoviendo prácticas logísticas menos contaminantes, auditores éticos en la cadena de suministro y asociaciones con organizaciones comunitarias. Un ejemplo destacado es su colaboración con los Chicago Bulls para apoyar a familias en transición desde la falta de vivienda, brindándoles mobiliario y apoyo logístico.

En su búsqueda de rentabilidad, Wayfair ha implementado diversas medidas de reestructuración. En enero de 2025 anunció su retiro de los mercados de Alemania y Austria, decisión que incluyó la eliminación de unos 730 puestos de trabajo. Esta

medida responde a una estrategia de focalización geográfica, priorizando regiones con mejor desempeño financiero y mayor potencial de crecimiento.

De cara al futuro, Wayfair busca consolidarse como una empresa rentable, eficiente y adaptada a los nuevos hábitos de consumo. Su estrategia se centra en el fortalecimiento de canales híbridos (online y físico), la reducción de costos estructurales, el aprovechamiento de datos para la personalización de la experiencia del cliente, y el mantenimiento de una oferta de productos diversa y accesible. Con una base de operaciones sólida, una red logística optimizada y una clara orientación hacia la innovación, Wayfair está bien posicionada para afrontar los desafíos del sector retail y continuar su evolución como uno de los referentes globales en decoración y mobiliario para el hogar. (Wikipedia, 2025)

5.2 Transformación Digital de Wayfair Inc.

Wayfair emprendió su transformación digital como respuesta a una serie de retos estratégicos, operativos y de mercado que ponían en riesgo su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Estos desafíos incluyeron:

1. Escalabilidad de su modelo de negocio

A medida que la empresa crecía, gestionar millones de productos, miles de proveedores y millones de clientes se volvió insostenible sin una infraestructura tecnológica robusta. El modelo inicial requería mayor automatización y eficiencia para escalar sin incrementar proporcionalmente los costos.

2. Complejidad logística y altos costos de entrega

El mobiliario y los artículos grandes del hogar presentan desafíos únicos en logística (entregas voluminosas, altas tasas de devolución, almacenaje complejo). Wayfair necesitaba digitalizar y optimizar su cadena de suministro para mejorar tiempos de entrega y reducir costos logísticos.

3. Experiencia del cliente en un entorno 100 % online

Al no contar con tiendas físicas durante muchos años, Wayfair debía ofrecer una experiencia digital que generara confianza en los compradores, especialmente para

productos que tradicionalmente se eligen en persona. Esto requería herramientas avanzadas como realidad aumentada, visualización 3D y personalización.

4. Alta competencia en el sector del e-commerce

Competidores como Amazon, Walmart y otras plataformas especializadas representaban una amenaza constante. Wayfair necesitaba diferenciarse mediante innovación tecnológica, especialización y un ecosistema digital más completo.

5. Gestión eficiente del talento y cultura organizacional

El rápido crecimiento exponía debilidades en la gestión del talento. Era necesario atraer y retener perfiles tecnológicos clave, desarrollar nuevas habilidades internas y redefinir la cultura organizacional hacia una centrada en datos, agilidad y escalabilidad.

6. Dependencia de procesos manuales y silos de información

La empresa enfrentaba cuellos de botella operativos por procesos no integrados o poco automatizados. Esto dificultaba la toma de decisiones en tiempo real y limitaba la eficiencia operativa. La transformación digital fue clave para crear sistemas unificados e inteligentes.

7. Presión para alcanzar rentabilidad

Durante años, Wayfair priorizó el crecimiento sobre los beneficios. Sin embargo, los inversionistas comenzaron a exigir una rentabilidad sostenible. Esto llevó a la empresa a buscar eficiencias mediante tecnología, optimización logística y automatización.

Conclusión

Wayfair Inc. ha experimentado una transformación digital profunda y continua desde su fundación en 2002. Originalmente concebida como una plataforma en línea de venta de muebles, Wayfair no solo ha mantenido su esencia digital, sino que ha evolucionado significativamente su infraestructura tecnológica, la experiencia del cliente y sus capacidades operativas para competir en un entorno complejo y

altamente logístico. Hoy en día, la transformación digital de Wayfair es una piedra angular de su estrategia empresarial, con una cultura centrada en la tecnología e impactando prácticamente todas las áreas del negocio: desde la atención al cliente hasta la cadena de suministro, el análisis de datos y la inteligencia artificial.

Wayfair ha llevado a cabo una transformación digital integral para consolidarse como una de las principales empresas de e-commerce en el sector del hogar y mobiliario. Desde sus inicios como un minorista 100 % digital, ha evolucionado hasta convertirse en una compañía tecnológica con una operación altamente automatizada, centrada en datos e impulsada por la innovación.

5.3 Transformación del Talento en Wayfair Inc.

La transformación del talento en Wayfair ha sido un componente fundamental de su evolución como empresa tecnológica y de comercio electrónico de clase mundial. Desde su fundación en 2002, y particularmente a partir de su rápida expansión en la década de 2010, Wayfair ha tenido que adaptar profundamente su enfoque hacia el talento humano para acompañar sus ambiciones de innovación, eficiencia operativa y excelencia en la experiencia del cliente.

La transformación del talento no solo ha implicado cambios en reclutamiento o formación, sino una reestructuración integral de su cultura organizacional, perfiles de liderazgo, desarrollo de habilidades y sistemas de trabajo. Esta transformación ha sido clave para sostener su competitividad en un entorno altamente dinámico, marcado por la digitalización, la automatización y la disrupción constante en el retail.

1. Enfoque en talento tecnológico y analítico

Wayfair ha apostado fuertemente por convertirse en una empresa impulsada por la tecnología. Cerca del 45-50 % de su fuerza laboral está compuesta por profesionales de tecnología, ingeniería, ciencia de datos, desarrollo de producto y TI, creando entornos de trabajo colaborativos y ágiles. Esta proporción es significativamente superior al promedio en el sector retail.

2. Evolución de liderazgo y cultura organizacional

La rápida expansión de Wayfair obligó a evolucionar su estilo de liderazgo. De un entorno startup a una operación global con más de 15 000 empleados, fue necesario desarrollar una cultura de liderazgo más estructurada y orientada a resultados y datos. Además, la cultura organizacional también se ha transformado hacia una mayor transparencia, empoderamiento, y orientación al cliente, sin perder la agilidad propia de sus inicios.

3. Formación y desarrollo de capacidades digitales

Frente al ritmo acelerado de innovación tecnológica, Wayfair ha invertido activamente en la formación continua de sus empleados, especialmente en áreas digitales y analíticas, fomentando asimismo una cultura de autoaprendizaje.

4. Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

La transformación del talento en Wayfair también ha integrado políticas activas de diversidad e inclusión. La empresa ha establecido metas para aumentar la representación de mujeres, personas LGBTQ+ y minorías raciales en puestos técnicos y de liderazgo.

5. Adaptación al trabajo híbrido y transformación organizacional

A raíz de la pandemia y los cambios en las expectativas laborales, Wayfair adoptó un modelo híbrido y flexible de trabajo. También se rediseñaron procesos de onboarding, performance management y cultura para asegurar cohesión y productividad sin importar la ubicación del talento.

6. Reestructuraciones y enfoque en eficiencia

En los últimos años, y particularmente en 2023 y 2025, Wayfair implementó reestructuraciones organizativas, tales como, reducción de estructuras jerárquicas y recortes de personal en mercados menos rentables con el objetivo de volver a la rentabilidad. A pesar del impacto en el corto plazo, estas medidas buscan fortalecer una estructura de talento más ágil, enfocada en resultados y preparada para escalar eficientemente.

7. Employer branding y propuesta de valor al empleado

Wayfair ha trabajado activamente en fortalecer su marca empleadora, especialmente para atraer perfiles tecnológicos en un mercado altamente competitivo. Su propuesta de valor se centra en brindar impacto real, aprendizaje acelerado y pertenencia a una empresa que combina tecnología de punta con propósito. (About Wayfair, 2025)

Conclusión

La transformación del talento en Wayfair ha sido estratégica, profunda y multidimensional. Ha permitido a la empresa evolucionar desde un minorista digital a una organización tecnológica de alto rendimiento, preparada para liderar la nueva era del comercio electrónico. Mediante la atracción y desarrollo de talento digital, una cultura ágil y diversa, y una estructura organizativa flexible y eficiente, Wayfair se posiciona para enfrentar los desafíos del futuro con una ventaja humana clara.

5.3.1 Caso Específico: Automatización del reclutamiento masivo en Wayfair

A continuación, se resumirá el caso real de automatización del reclutamiento masivo en Wayfair, cuya implementación se realizó entre 2022 y 2023, con el objetivo de escalar sus procesos sin perder eficiencia ni calidad en la experiencia del candidato.

1. Situación inicial y desafíos

Debido a su significativa evolución y expansión, Wayfair experimentó un crecimiento del 400 % en volumen de contrataciones. Esto generó sobrecarga operativa en los equipos de talento, pérdida de candidatos por procesos lentos y herramientas fragmentadas no integradas.

La necesidad de transformación tecnológica en el área de adquisición de talento surgió cuando el equipo de TA Tech (Talent Acquisition Tech), que inicialmente formaba parte del área de Recursos Humanos, identificó que su trabajo estaba estrechamente vinculado con los equipos de ingeniería. Este hallazgo llevó a una reestructuración, trasladando al equipo a la organización de tecnología, lo que

permitió alinear los roadmaps, mejorar la colaboración y acelerar la capacidad de innovación para ofrecer soluciones realmente transformadoras.

Antes de este cambio, Wayfair enfrentaba varios desafíos operativos. Existía una fuerte dependencia de los roadmaps de ingeniería, cuyos tiempos de desarrollo podían extenderse de seis a doce meses, dificultando la respuesta ágil a las necesidades del equipo de reclutamiento. Además, las herramientas utilizadas eran una combinación de soluciones internas y externas, lo que generaba una experiencia fragmentada tanto para candidatos como para usuarios internos.

La transformación implicó una reorganización completa del equipo hacia un modelo de trabajo basado en “equipos atómicos”, integrados por perfiles diversos como gerentes de producto, ingenieros de software, ingenieros de datos y diseñadores. Este enfoque permitió pasar de la gestión de herramientas individuales a la responsabilidad sobre experiencias completas, generando una mayor agilidad en la toma de decisiones y en la implementación de soluciones. (Avature, How To Avoid Technology Traps Through Continuous Improvement, 2023)

2. Solución implementada

Para definir la solución adecuada, se realizaron talleres de diseño colaborativo con reclutadores, líderes de talento y socios de recursos humanos, donde se identificaron los principales puntos de dolor y se definió la visión de la experiencia ideal. A partir de ello, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de más de 30 proveedores, que fue reduciéndose hasta seleccionar la opción final.

Los tres criterios fundamentales que guiaron la elección de la plataforma fueron: en primer lugar, que fuera mobile-first, ya que muchos candidatos no utilizaban correo electrónico y requerían una experiencia totalmente adaptada al móvil; en segundo lugar, que ofreciera un nivel de automatización inteligente, permitiendo a los candidatos avanzar de forma autónoma mientras los reclutadores se liberan de tareas administrativas; y finalmente, que fuese altamente personalizable, evitando soluciones rígidas que no se ajustaran a las necesidades específicas de la empresa.

La solución elegida fue Avature, tanto para el sistema de seguimiento de candidatos (ATS) como para el CRM, además de incorporar módulos para gestión de eventos, portales de referidos y otras funcionalidades clave. La decisión se basó en escalabilidad, capacidad de personalización, interfaz amigable y compatibilidad con herramientas internas (Slack, Workday, Google Calendar). Avature fue elegida por su arquitectura flexible, motor de automatización y capacidad de integrar funciones avanzadas como matching por IA y recordatorios automatizados.

La implementación tomó 12 meses y se realizó por fases, incluyendo co-diseño con usuarios internos. Esto permitió la automatización de procesos como filtros de preselección, eliminación automática de candidatos inactivos, recordatorios automáticos, programación de entrevistas e integración con verificación y onboarding. (Avature, How Automation Revolutionized Wayfair's High-Volume Recruitment, 2023)

3. Resultados

Los resultados fueron contundentes. Se logró automatizar aproximadamente el 70% del proceso de reclutamiento, desde la postulación hasta la generación de ofertas. El sistema también permite gestionar de forma proactiva a los candidatos que no responden en un plazo determinado, reubicándolos automáticamente en pools de talento para procesos futuros. Esto no solo ha acelerado los tiempos de contratación, sino que ha reducido significativamente el fenómeno del ghosting, generando una experiencia más eficiente y transparente para los candidatos.

Desde la perspectiva del equipo interno, esta transformación representó una oportunidad de crecimiento profesional excepcional. Esto implicó la necesidad de capacitar a los empleados en el dominio tecnológico, diferente a los perfiles tradicionales de operaciones o talento, lo que refleja la evolución hacia un modelo donde la tecnología es un componente central de la función de Recursos Humanos.

Además, se diseñó una estrategia efectiva de adopción mediante la creación de un grupo de "TA Champions", conformado por representantes de cada equipo, quienes actuaron como embajadores del cambio, facilitando la capacitación y la transición al

nuevo modelo. Un aspecto destacado de este cambio fue el impacto positivo en las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI). La eliminación de pasos manuales y la incorporación de evaluaciones basadas en habilidades han contribuido significativamente a reducir sesgos en las primeras etapas del proceso, garantizando que los candidatos que llegan a la instancia de entrevista cumplen con criterios objetivos previamente definidos. (Avature, Wayfair's Tips for Driving a Successful HR Tech Transformation, 2023)

Algunos de los principales KPIs obtenidos son:

- 88 % menos tiempo en preselección (de 17 a 2 días)
- 72 % de reducción en el tiempo total de contratación
- 70 % de tareas automatizadas
- 11 % menos vacantes abiertas
- Programación de entrevistas reducida de 18 a 6 días

CAPÍTULO 6: Resultados y Análisis

En base a las entrevistas y documentos evaluados, se puede afirmar que Wayfair ha abordado el manejo del cambio como un componente esencial en su proceso de transformación digital en Recursos Humanos, específicamente en la modernización de su tecnología para adquisición de talento (TA). Este proceso no solo implicó la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino también un cambio profundo en la manera en que los equipos trabajan, colaboran y se alinean con los objetivos estratégicos del negocio.

El punto de inflexión y catalizador del cambio surgió ante un entorno de alta complejidad tecnológica: múltiples herramientas, tanto internas como de terceros, con bajo nivel de integración y altos costos operativos. La acumulación de pedidos de mejoras y problemas por parte de los usuarios internos reveló que el modelo anterior ya no era sostenible, especialmente en un contexto de crecimiento acelerado y expansión global.

Wayfair implementó una estrategia estructurada de gestión del cambio que incluyó los siguientes elementos clave a lo largo de todo el proceso:

- *Diagnóstico inicial y plan estratégico*

Antes de la selección de la herramienta Avature, Wayfair llevó a cabo un mapeo exhaustivo de los procesos internos. Este mapeo incluyó entrevistas con reclutadores, hiring managers, candidatos y especialistas en TI con el objetivo de identificar los cuellos de botella, tareas repetitivas, pérdida de candidatos y variabilidad en la experiencia de los usuarios. El equipo de Talent Acquisition utilizó herramientas de investigación de usuarios para comprender las necesidades y frustraciones de los usuarios internos, además de evaluar las tendencias del mercado, la escalabilidad y las necesidades futuras. A partir de esta información, se construyó un caso de negocio sólido que permitió definir las estrategias a seguir. Asimismo, se establecieron alianzas estratégicas internas, como la creación de equipos multidisciplinarios y la formación del equipo de TA Champions, quienes

acompañaron el proceso desde la fase de recopilación de requisitos hasta la adopción final de la solución.

- *Implementación técnica y despliegue*

La implementación de la solución se estructuró en cuatro fases: diseño funcional, desarrollo personalizado, pruebas piloto y despliegue total. Durante la fase piloto, se seleccionaron tres unidades de negocio (servicio al cliente, tecnología y almacenes) para validar las funcionalidades y asegurarse de que la herramienta cumpliera con las necesidades detectadas en el diagnóstico previo. Se recopilaban métricas comparativas antes y después del uso de Avature para medir su impacto. El despliegue final se acompañó de formaciones adaptadas a cada rol, documentación interactiva y un centro de ayuda en línea para asegurar la correcta adopción de la herramienta.

- *Integración de los cambios*

- *Participación y co-creación*

Uno de los pilares del proceso fue la implementación del programa TA Champions, mediante el cual miembros clave de cada equipo participaron activamente desde el diseño hasta la implementación, convirtiéndose en agentes de cambio dentro de sus respectivos equipos. Esta estrategia de participación y co-creación facilitó la integración de la nueva herramienta y promovió un mayor compromiso con el cambio.

- *Gestión de expectativas y comunicación continua*

La gestión del cambio en Wayfair se centró en mantener una comunicación continua y transparente a lo largo del proceso. Se priorizó la documentación clara de las decisiones tomadas y la gestión activa de los stakeholders para garantizar el compromiso y la alineación con los objetivos de la transformación. Un aspecto fundamental fue reforzar la mentalidad de que los cambios no eran "impuestos", sino transformaciones diseñadas en colaboración con los usuarios, lo que contribuyó a reducir la resistencia y fomentar una adopción exitosa de las nuevas soluciones.

Este enfoque integral y colaborativo permitió a Wayfair implementar con éxito la herramienta Avature, optimizando su proceso de adquisición de talento y mejorando la experiencia tanto de candidatos como de los equipos internos.

➤ *Adaptación cultural y gestión de resistencia*

Algunos equipos de Wayfair mostraron una resistencia inicial al cambio, prefiriendo mantener procesos improvisados en lugar de enfrentar el desafío que representaba la adopción de nuevas tecnologías. Para superar esta barrera, la empresa se enfocó en demostrar los beneficios tangibles de la transformación, tales como la escalabilidad, la eficiencia y la mejora en la experiencia tanto para los candidatos como para los empleados. Como parte de esta estrategia, se estableció una red de Embajadores del Cambio que promovieron la adopción de la nueva herramienta, se celebraron quick wins (victorias rápidas) para generar confianza y se ofrecieron incentivos internos para alentar la participación activa en el proceso de transformación. La narrativa institucional se centró en el valor de liberar tiempo para tareas de mayor impacto y no en la idea de reemplazar personas, lo que ayudó a suavizar la percepción negativa sobre el cambio.

Además, un desafío importante que enfrentó Wayfair fue la tensión entre priorizar la experiencia del candidato o la del empleado. Esta incertidumbre llevó a debates internos sobre cuál debía ser el foco principal en el proceso de transformación. La estrategia adoptada fue clara: se priorizó una experiencia excepcional para el candidato como primer paso hacia la creación de una experiencia igualmente mejorada para los empleados. Al lograr una experiencia sólida en la adquisición de talento, se estableció un fundamento para mejorar también las interacciones internas, asegurando una alineación estratégica entre ambas perspectivas.

La transformación digital en Wayfair no solo fue un desafío técnico, sino también organizacional. La compañía no se limitó a integrar nuevas herramientas, sino que también transformó su modelo operativo. Se pasó de equipos centrados en el manejo de herramientas individuales a equipos orientados a gestionar experiencias completas. Este cambio organizacional permitió una integración más holística de las soluciones tecnológicas, enfocándose en una gestión más efectiva y coordinada de

las experiencias de los candidatos y empleados. Esta reestructuración, aunque compleja, permitió a Wayfair abordar tanto los aspectos técnicos como humanos de la transformación, garantizando una adopción exitosa y sostenible a largo plazo.

Modelo de gestión del cambio utilizado

Si bien durante las entrevistas no se menciona explícitamente la adopción de un modelo formal de gestión del cambio, se puede inferir que su enfoque combina elementos de varios modelos reconocidos, tales como ADKAR y Kotter.

Modelo ADKAR — Enfoque centrado en el individuo

Wayfair aplicó muchas de las etapas del modelo ADKAR de forma práctica:

- Awareness (Conciencia):
 - Reconocieron el problema del exceso de herramientas y la sobrecarga operativa.
 - Comunicaron claramente por qué era necesario el cambio: mejorar la eficiencia, escalabilidad y experiencia del usuario.
- Desire (Deseo):
 - Involucraron desde el inicio a los usuarios clave (reclutadores, líderes de TA).
 - Promovieron el cambio como una oportunidad de desarrollo profesional ("una experiencia que solo se vive una o dos veces en la carrera").
- Knowledge (Conocimiento):
 - Entrenaron al equipo en metodologías ágiles y nuevas herramientas como Avature.
 - Implementaron sesiones de diseño y "lightning talks" para alinear visiones.
- Ability (Habilidad):
 - Formaron equipos atómicos y multifuncionales que permitieran ejecutar el cambio.

- El equipo de TA Enablement y los TA Champions acompañaron la adopción y cumplimiento.
- Reinforcement (Refuerzo):
 - Implementaron sistemas de retroalimentación continua.
 - Promovieron una cultura de mejora continua, iteración y documentación de decisiones.

Modelo de Kotter — Transformación organizacional

También se observan principios del modelo de John Kotter:

- **Crear un sentido de urgencia:** el equipo técnico estaba saturado de demandas y reconocieron que no podían seguir "parchando el barco".
- **Construir una coalición guía:** formaron equipos interfuncionales y se apoyaron en líderes clave.
- **Generar victorias a corto plazo:** automatizaron el 70% del proceso de reclutamiento y redujeron significativamente los tiempos de contratación.
- **Anclar los cambios en la cultura:** promovieron un enfoque proactivo y estratégico, y entrenaron a los equipos para sostener la nueva forma de operar.

Conclusión

En resumen, Wayfair gestionó el cambio de manera efectiva mediante un enfoque integral, asegurando una adopción exitosa y sostenible en toda la organización, a partir de una serie de acciones clave:

- Participación activa de reclutadores en el diseño: se involucró a los reclutadores desde las fases iniciales del diseño para asegurar que las soluciones tecnológicas respondieran a sus necesidades y mejoraran sus procesos diarios.
- Formación progresiva por rol: la capacitación se adaptó a las necesidades de cada puesto, garantizando que cada miembro del equipo tuviera el

conocimiento y las habilidades necesarias para utilizar las nuevas herramientas de manera efectiva.

- Comunicación constante de beneficios: se mantuvo una comunicación continua sobre los beneficios de la transformación, destacando cómo las nuevas soluciones mejorarían la eficiencia, la experiencia de los candidatos y empleados, y la escalabilidad de los procesos.
- Métricas de adopción y dashboards: se implementaron métricas claras para medir la adopción de las nuevas herramientas, utilizando dashboards para monitorear el progreso y asegurar que se alcanzaran los objetivos establecidos.
- Diseño centrado en el usuario: todo el proceso de transformación se enfocó en las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos, para asegurar que las soluciones fueran intuitivas, accesibles y alineadas con las expectativas de los usuarios.
- Enfoque cultural y no solo técnico: la estrategia de cambio incluyó un componente cultural, enfatizando la importancia de transformar las mentalidades y la forma de trabajar dentro de la organización, no solo la implementación de nuevas tecnologías.

CAPÍTULO 7: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La transformación digital en el área de Recursos Humanos no puede concebirse como un simple proceso de implementación tecnológica, sino como una transformación cultural y organizacional profunda. Tal como lo demuestra el caso de Wayfair, el éxito de estas iniciativas depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para gestionar el cambio cultural, reducir la resistencia al cambio y promover una adopción sostenida en el tiempo.

Uno de los principales hallazgos de este análisis es que muchas empresas fracasan no por falta de recursos tecnológicos, sino por no considerar adecuadamente los factores humanos y culturales. En ese sentido, Wayfair constituye un caso ejemplar al haber abordado la transformación digital desde una perspectiva integral, combinando herramientas de gestión del cambio, formación, comunicación estratégica y liderazgo distribuido.

La experiencia de Wayfair demuestra que una transformación digital exitosa requiere:

- Una visión clara y compartida del cambio.
- La participación activa de los usuarios en el diseño y adopción de nuevas soluciones.
- Una reconfiguración de estructuras tradicionales hacia modelos más colaborativos y orientados a la experiencia.
- Un enfoque continuo de aprendizaje, documentación y medición del impacto.

Recomendaciones

Con base en los aprendizajes del caso de Wayfair y en el análisis contextual de la transformación digital en Recursos Humanos, se proponen las siguientes recomendaciones para organizaciones que deseen emprender procesos similares:

1. Desarrollar una estrategia de cambio cultural desde el inicio

Es fundamental abordar los comportamientos, creencias y estructuras que pueden obstaculizar la adopción tecnológica. Incluir un plan de gestión del cambio cultural desde las etapas iniciales garantizará una transición más fluida.

2. Involucrar a los usuarios finales como agentes de cambio

Incorporar embajadores del cambio, como los TA Champions de Wayfair, permite aumentar la aceptación interna, disminuir resistencias y asegurar una implementación alineada con las necesidades reales de los equipos.

3. Adoptar modelos mixtos de gestión del cambio

Adaptar elementos de modelos como ADKAR (enfoque individual) y Kotter (enfoque organizacional) puede ofrecer una estructura equilibrada para gestionar tanto la dimensión técnica como humana del cambio.

4. Formar equipos multifuncionales y autogestionados

Transitar desde estructuras centradas en herramientas hacia equipos que gestionen experiencias completas favorece la innovación, la colaboración y la agilidad organizacional.

5. Establecer métricas de adopción y éxito

Definir indicadores claros de adopción tecnológica y satisfacción del usuario permite realizar ajustes oportunos, monitorear avances y demostrar el valor del cambio al negocio.

6. Comunicar con transparencia y continuidad

Mantener una narrativa clara, positiva y centrada en los beneficios del cambio fortalece el compromiso de los equipos y reduce temores. La transparencia en la toma de decisiones y en el proceso de implementación es clave.

7. Priorizar el diseño centrado en el usuario

Toda solución digital debe ser pensada desde la experiencia del usuario (candidato, empleado o reclutador), asegurando que sea intuitiva, accesible y adaptable a distintos perfiles y contextos.

Estas conclusiones y recomendaciones buscan servir como guía para organizaciones que deseen afrontar procesos de transformación digital en el ámbito de Recursos Humanos desde una perspectiva integradora, orientada al cambio sostenible y al desarrollo de culturas organizacionales más resilientes, flexibles e innovadoras.

LISTA DE REFERENCIAS

- About Wayfair. (2025, March). *Evolving Our Technology Organization for the Future*. Retrieved from About Wayfair: <https://www.aboutwayfair.com/category/company-news/evolving-our-technology-organization-for-the-future>
- Avature. (2023). *How Automation Revolutionized Wayfair's High-Volume Recruitment*. Retrieved from Avature: <https://www.avature.net/case-study/how-automation-revolutionized-wayfairs-high-volume-recruitment/>
- Avature. (2023). *How To Avoid Technology Traps Through Continuous Improvement*. Retrieved from Avature: <https://www.avature.net/podcast/the-talent-transformation-podcast-ep3-wayfair/>
- Avature. (2023). *Wayfair's Tips for Driving a Successful HR Tech Transformation*. Retrieved from Avature: <https://www.avature.net/podcast/wayfairs-tips-for-driving-a-successful-hr-tech-transformation/>
- Forbes Councils. (2022, December). *The 6 Best Change Management Models for Your Company*. Retrieved from Forbes Councils: <https://councils.forbes.com/blog/top-change-management-models>
- Gupta, D. (2025, June). *6 Types of Organizational Change Explained*. Retrieved from Whatfix Blog: <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change>
- Gupta, D. (2025, June). *6 Types of Organizational Change, Explained*. Retrieved from Whatfix Blog: <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/>
- Gupta, D. (2025, March). *HR Transformation: Examples, Roadmap, Roles (2025)*. Retrieved from Whatfix Blog: <https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/>
- Haiilo. (2023, January). *Top 5 Change Management Models (with Tips and Use Cases)*. Retrieved from Haiilo: <https://blog.haiilo.com/blog/change-management-models/>
- Manuti, A., & De Palma, P. D. (2023). *Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitalization of Organizations in the New Normal*.
- Miller, K. (2020, March). *5 Critical Steps in the Change Management Process*. Retrieved from Harvard Business School Online: <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>
- Occean, P., & Walsh, B. (2017, February). *Digital HR: Platforms, people, and work*. Retrieved from Deloitte Insights: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html>
- Olmstead, L. (2024, December). *10 Proven Change Management Models in 2025*. Retrieved from Whatfix Blog: <https://whatfix.com/blog/10-change-management-models/>

- Olmstead, L. (2024, December). *Resistance to Change: 7 Causes & How to Overcome Them*. Retrieved from Whatfix Blog: <https://whatfix.com/blog/causes-of-resistance-to-change/>
- Orgvue. (2024, January). *HR and Digital Transformation: A 2024 Comprehensive Guide*. Retrieved from Orgvue: <https://www.orgvue.com/resources/articles/hr-digital-transformation-guide/>
- Prosci Blog. (2024, October). *9 Change Management Models to Compare*. Retrieved from Prosci Blog: <https://www.prosci.com/blog/change-management-models>
- Talent Management Institute. (2023, November). *HR Digital Transformation Explained: Strategies, Challenges & Case Studies*. Retrieved from Talent Management Institute: <https://www.tmi.org/blogs/hr-digital-transformation-explained-strategies-challenges-and-case-studies>
- Whatfix Blog. (2023, December). *What Is Change Management?* Retrieved from Whatfix Blog: <https://whatfix.com/change-management/>
- Wikipedia. (2025). *Wayfair*. Retrieved from Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Wayfair>

APÉNDICES

Preguntas de entrevistas:

- Cuando piensan en traer nuevas tecnologías, ¿cuáles son los criterios que usan?
- ¿Y qué tanto les cuentan a los usuarios sobre hacia dónde va la tecnología?
- Has estado en ambos lados, usando las herramientas y ahora diseñándolas. ¿Qué aprendiste al pasar de ser usuaria a ser responsable de construir estas soluciones?
- ¿Qué los llevó a esta transformación tecnológica en adquisición de talento?
- ¿Cómo involucraron a todas las partes interesadas clave una vez tomada la decisión?
- ¿Cuáles eran los principales desafíos antes de este cambio?
- ¿Qué tan complejo fue construir una visión clara para todos?
- ¿Cómo reaccionó el equipo interno a esta transformación?
- ¿Implementaron alguna estrategia para facilitar la adopción?
- ¿Cuáles son los próximos desafíos que trabajar?