



Características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital en las organizaciones

Luz Adriana Rodríguez Ochoa

Luz Stephanie Hurtado Pérez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Tutor

Juan Esteban Rodríguez Gómez, Magíster (MSc) en Comunicación Organizacional

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Psicología Organizacional
Medellín, Antioquia, Colombia

2021

Cita	(Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez, 2021)
Referencia	Rodríguez Ochoa, L.A., & Hurtado Pérez, L. S. (2021). <i>Características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital en las organizaciones</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Psicología Organizacional, Cohorte VIII.

Grupo de Investigación Seleccione grupo de investigación UdeA (A-Z).

Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH).



Seleccione biblioteca, CRAI o centro de documentación UdeA (A-Z)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/director: John Mario Muñoz Lopera / Dora Angela Hoyos

Jefe departamento: Alejandro Naranjo Salazar

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
1. Planteamiento del problema.....	11
2. Justificación.....	15
3. Objetivos.....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. Pproblema de investigación.....	17
5. Hipótesis.....	18
5.1 Hipótesis de trabajo.....	18
6. Marco Conceptual.....	19
6.1 La transformación digital.....	19
6.2 Cultura y Organización.....	21
7. Metodología.....	24
7.1 Enfoque y método de investigación.....	24
7.2 Técnicas e instrumentos.....	24
7.3 Tipo de estudio.....	25
7.4. Matriz documental.....	25
7.5 Estrategia de análisis.....	46
8. Resultados.....	47
8.1 Proceso histórico de la relación cultura organizacional y transformación digital.....	47
8.2 Características de la cultura organizacional que facilitan el proceso de transformación digital.....	54
8.3 Características de la cultura organizacional que obstaculizan el proceso de transformación digital.....	56
9. Conclusiones.....	61
Referencias.....	63

Lista de tablas

Tabla 1. Diseño de la Matriz documental	26
Tabla 2. Cambio hacia la sociedad de la información	48

Lista de figuras

Figura 1. Transformación Digital	20
Figura 2. Tipos de organización	53
Figura 3. Obstáculos para digitalizar a la cultura organizacional.....	58
Figura 4. Estudio sobre obstáculos de la transformación digital	59

Siglas, acrónimos y abreviaturas

RPA	Robotic Process Automation
IOT	Internet de las Cosas
TIC	Tecnología de la Información y la Comunicación
MinTIC	Ministerio de Tecnologías de Información y la Comunicación

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar las características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital de las organizaciones. Se aborda una metodología de tipo descriptivo bajo un enfoque cualitativo y diseño no experimental. Para la recolección de la información se utilizan técnicas de revisión documental. Los resultados indican que la cultura organizacional a través del tiempo, ha ganado un espacio relevante en las organizaciones, ya que a partir de esta se logra establecer políticas, normas, procedimientos, valores, que permitan movilizar las conductas de los integrantes de la organización hacia el desempeño laboral, hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dentro de las características de la cultura organizacional que facilitan el proceso de transformación digital se pueden resaltar: la innovación, la toma de decisiones y la creación de relaciones colaborativas, sus valores, ética, forma de pensar, actúa y su propósito corporativo; y las que lo obstaculizan están relacionadas con el escaso compromiso con la estrategia, ausencia de visión y liderazgo, falta de competencias digitales, deficiente comunicación, ausencia de ambiente colaborativo y miedo al cambio. Se concluye que las diversas características de la cultura organizacional que influyen en los procesos de transformación digital están relacionadas con la cultura misma de la organización, con las personas capaces de entender las ventajas del cambio, los líderes posicionados ante la transformación digital, creyendo en los procesos para transmitirlo al personal, y el entorno de colaboración que permita la interacción de todos los miembros para vencer obstáculos y lograr el trabajo en equipo.

Palabras clave: cultura organizacional, transformación digital, características, organizaciones

Clasificación JEL: M12, M14, M15

Abstract

The objective of this work is to analyze the characteristics of the organizational culture that influence the digital transformation of organizations. A descriptive methodology is approached under a qualitative approach and non-experimental design. Document review techniques are used to collect the information. The results indicate that the organizational culture over time has gained a relevant space in organizations, since from this it is possible to establish policies, norms, procedures, values, which allow mobilizing the behaviors of the members of the organization towards job performance, towards the fulfillment of organizational objectives. Among the characteristics of the organizational culture that facilitate the digital transformation process, the following can be highlighted: innovation, decision-making and the creation of collaborative relationships, its values, ethics, way of thinking, acting and its corporate purpose; and those that hinder it are related to low commitment to strategy, lack of vision and leadership, lack of digital skills, poor communication, lack of a collaborative environment, and fear of change. It is concluded that the various characteristics of the organizational culture that influence digital transformation processes are related to the culture of the organization itself, with people capable of understanding the advantages of change, leaders positioned in the face of digital transformation, believing in the processes to transmit it to the staff, and the collaborative environment that allows the interaction of all members to overcome obstacles and achieve teamwork.

Keywords: organizational culture, digital transformation, characteristics, organizations

JEL classification: M12, M14, M15

Introducción

En los últimos años, la globalización económica, social, tecnológica y cultural han impuesto retos tan grandes a las organizaciones, que éstas se han visto en la necesidad de adoptar medidas para estar a la vanguardia y competir en un mercado cada vez más exigente, utilizando herramientas de las nuevas tecnologías y los sistemas de información que les permitan un posicionamiento a gran escala.

Las organizaciones, sin importar el tamaño y la actividad económica, están siendo impactadas por la revolución digital, afectando especialmente tres aspectos fundamentales: 1) transformando la experiencia del cliente; 2) transformando la forma de administrar, producir y entregar los bienes o servicios; y 3) transformando la cultura de la organización, los procesos de comunicación, las relaciones de poder, entre otros.

En la actualidad, los niveles de demanda de bienes y servicios en las organizaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están exigiendo mayor gestión en los procesos que integren todas las actividades en relación a la cadena de suministros, proveedores, clientes y socios, con las redes de trabajo que permitan crear ambientes que faciliten el intercambio de información, producción y servicios para la creación de ventajas competitivas (Ynzunza et al. 2017).

La era de la digitalización es un reto para las organizaciones y pone a prueba la capacidad organizacional. En la medida que avanza la transformación digital, también avanza la transformación de la cultura organizacional como una forma de permanecer en un entorno competitivo. La cultura organizacional establece políticas, normas, procedimientos, valores, que permiten movilizar las conductas de los integrantes de la organización hacia el desempeño laboral, bajo los nuevos sistemas de información y comunicación (Ynzunza, et al. 2017).

En relación con lo anterior, esta investigación pretende analizar las características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital de las organizaciones. Para darle respuesta a este objetivo, inicialmente, se describe el proceso histórico de la relación cultura organizacional y transformación digital, seguido de la identificación de las características de la cultura organizacional que facilitan el proceso de transformación digital en las organizaciones y de las características de la cultura organizacional que obstaculizan el proceso de transformación digital.

La investigación contribuye a la adquisición de nuevos conocimientos sobre los avances tecnológicos que están revolucionando y cambiando los paradigmas de gestionar en las organizaciones. El trabajo se realiza con base en una metodología exploratoria – descriptiva con un enfoque cualitativo y usando técnicas de revisión documental que, permiten abordar aspectos acerca de las características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital de las organizaciones.

La investigación está compuesta por cuatro capítulos. Después de exponer la introducción del trabajo, se aborda el primer capítulo con el desarrollo del planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, y la justificación de la investigación; el segundo capítulo contiene el marco conceptual, abordando conceptos asociados a la transformación digital y la cultura organizacional; el tercer capítulo presenta la metodología de la investigación; y, el cuarto capítulo expone los resultados, las conclusiones, y se finaliza con las referencias bibliográficas.

1. Planteamiento del problema

Los diferentes cambios de la sociedad suponen un reto para las personas y las organizaciones, donde la incertidumbre y la sensación de riesgo dominan los procesos de transformación social que se viven en la actualidad. En los últimos 30 años, la sociedad ha experimentado grandes transformaciones socioeconómicas, culturales y tecnológicas que, están obligando a la reestructuración del paradigma social y a la adopción de las nuevas formas de gestión (Subirats et al., 2012).

En relación con lo anterior, cabe señalar que la evolución mundial es permanente, la historia trae consigo cambios significativos "...las modificaciones sociales tienen sentido en su proceso histórico, por eso es interesante ver la evolución de cada variable desde las sociedades tradicionales a las industriales y, finalmente, a las informacionales" (Lucas et al. 2002, p. 72). Con el paso del tiempo, los procesos industriales han generado cambios, las distintas eras han marcado momentos diferentes, sin embargo, el ser humano siempre ha estado a favor de impulsar todos aquellos factores que hacen que su estilo de vida sea más sencillo y accesible (Aguilar, 2016).

El individuo ha tenido cambios a través de cuatro revoluciones: la primera, la máquina de vapor, locomotoras y ferrocarriles; la segunda, los motores eléctricos y producciones en masa; la tercera, la automatización de los procesos y la informática; y la cuarta, hace referencia a la adaptación y funcionamiento de los sistemas digitales y ciber-físicos que se acoplan a las necesidades humanas, mejorando de igual manera sectores económicos y sociales (Aguilar, 2016).

Es así entonces, como la sociedad de la información, "designa una nueva forma de organización de la economía y la sociedad" (Alfonso, 2016, p. 236), sin embargo, la sociedad de la información ha traído múltiples cambios que van más allá del desarrollo económico, enfocándose en la creación del conocimiento y la satisfacción de las necesidades, tanto de las personas, como de las organizaciones, permitiendo al individuo, usar de forma optimizada las oportunidades que brinda la tecnología de la información y la comunicación para conocer, aprender, relacionarse, organizarse socialmente y cambiar de mentalidad, con vista a un mejor desarrollo personal y profesional, para alcanzar la productividad y el poder (Valle, 2004).

Con la sociedad de la información se empieza a hablar entonces, de una movilidad social creciente basada en el conocimiento y en el acceso a los procesos de información a partir de los avances tecnológicos y la digitalización, permitiendo el uso extensivo, permanente y sencillo del

conocimiento acumulado, mejorando la comunicación humana y permitiendo mayor rapidez, una capacidad superior del manejo de la información, un acceso fácil y diversas formas de mensajes, y una gran demanda por parte de los usuarios de las tecnologías (Krieger, 2001).

Por otra parte, y de acuerdo con Witkoswki (2017), en el presente ciclo de la industria se está trabajando exhaustivamente para alcanzar mayor innovación a través de componentes tecnológicos como el “BIG DATA” (grandes volúmenes de datos), el internet de las cosas (IOT) y la gestión logística, que posibilitan la competitividad del mercado, el desarrollo económico y social.

La transformación de las organizaciones a partir de la industria 4.0 ha estado adecuada por la integración de conceptos inherentes a la tecnología como la Nube, el Big data, la ciberseguridad, la fábrica inteligente, entre otros, los cuales buscan integrar inteligentemente los sistemas de información de la organización con la información de sus clientes y bases de datos, haciendo comparativos y permitiendo una mejor toma de decisiones (Aguilar, 2017).

Así mismo, la Automatización Robótica de los Procesos (Robotic Process Automation o RPA) es un tipo de automatización tecnológica que está transformando la forma en la que operan las organizaciones. Gracias a esta, los robots de software de RPA manipulan y se comunican con los sistemas y las aplicaciones de la organización para agilizar procesos y reducir la carga de trabajo que recae sobre los recursos humanos. El software de RPA se diferencia de otras soluciones de automatización gracias a su flexibilidad y capacidad para integrar flujos de trabajo de forma eficiente, a través de toda la organización (Del Val Román, 2016).

Hoy por hoy, se requiere de conocimiento sobre el sistema de información, la innovación, la digitalización y todos aquellos aspectos relacionados con los avances tecnológicos y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación puesto que, el entorno lo exige para direccionar la organización hacia la efectividad y la competitividad (Del Val Román, 2016). Asimismo, deben ser adoptados algunos cambios al interior de las organizaciones como: procesos continuos de reestructuración de las prácticas de mercado, de comercio, de internacionalización, nuevas modalidades de trabajo e implementación de estrategias que procuren una transformación organizacional de manera integral, desde el interior mismo de la organización, fundados en un cambio social, en una cultura organizacional firme, basada en la tradición, condiciones, valores y unas condiciones de trabajo humanizadas, para que los directivos de las organizaciones puedan lograr capacidad de conectar, expandir y encontrar nuevas oportunidades de negocio y la sostenibilidad en el tiempo (Calderón et al., 2009).

Bajo esta premisa, es importante considerar el fenómeno de la cultura, porque esta influye en los procesos de la transformación de la organización, cuyo significado puede abarcar distintas connotaciones. Es así entonces, que la cultura tiene una base fundamental para definirla, y esta base son las personas, que también forman parte de lo que se define como organización; por lo tanto, la cultura organizacional es “la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa” (Hernández et al., 2003).

Por esto, es importante considerar la cultura en cada proceso de transformación en la organización ya que esta influye en el comportamiento de las personas, en sus hábitos, costumbres, políticas de trabajo y objetivos que se transmiten (Chiavenato, 2016); y ante la transformación, algunos trabajadores son reacios, se resisten al cambio y prefieren continuar con sus tradiciones y con sus códigos de conducta. En general, cada organización define o desarrolla su propia cultura a partir de valores y actitudes que determinan el comportamiento y facilitan u obstaculizan los procesos innovadores o de transformación; por tanto, los cambios en la organización suelen ser difíciles y complejos por la tendencia que tienen sus miembros de realizar siempre las cosas de la forma en que están acostumbrados a hacerlas, sintiéndose cómodos por el éxito que han logrado a partir de los procesos implementados para llevar a cabo cada una de sus actividades productivas (Pérez, 2009, p. 59).

Evidenciando la importancia que tiene el fenómeno de cultura en la organización y su impacto en las personas como facilitadores en la adquisición y/o desarrollo de nuevas capacidades y competencias laborales, para enfrentar el cambio y las nuevas tecnologías que impactan el mundo organizacional, es oportuno considerar la relevancia de la cultura en los procesos de transformación digital en las organizaciones.

Cabe resaltar, que, los principales aspectos de la transformación organizacional no sólo tienen que ver con variables tecnológicas, sino también con la participación y adaptación de quienes se consideran usuarios, tanto internos, como externos (Pérez, 2009). El éxito de cualquier transformación digital organizacional debe enfocarse en la tecnología digital, los datos y las personas, estas últimas, vistas como “el componente más importante, porque son las encargadas, a través de la innovación, de interactuar con la tecnología y con los datos” (Olarte, 2019, p. 5). Investigaciones como la de la 21ª encuesta anual de la sociedad KPMG Internacional (2018),

indican que para el 41% de los encuestados, la cultura organizacional es la principal barrera para la transformación digital¹ (Ríos, 2019).

Finalmente, y ante las consideraciones expuestas surge el siguiente interrogante: ¿Qué características de la cultura organizacional influyen en la transformación digital de las organizaciones?

¹ Encuesta realizada a más de 1.200 líderes de recursos humanos de 64 países de distintos continentes (*Asia Pacífico, Europa, América del Norte, Oriente Medio / África y América Latina*).

2. Justificación

La tecnología de la información y la comunicación (TIC), ha tenido gran evolución en las últimas tres décadas, lo que ha obligado a las organizaciones a adaptarse a los cambios para estar a la vanguardia y así lograr ser más competitivas en los distintos mercados. La digitalización es una tecnología que da soporte a los sectores productivos, y que da paso a una nueva economía y un nuevo escenario global que necesita ser interconectado, esto, ha transformado la práctica de los procesos de las economías más avanzadas (Cuenca et al., 2020).

Si bien la transformación digital está asociada a la innovación en las organizaciones, a la capacidad de competir, al desempeño y a su cultura organizacional, para que dicha transformación trascienda como idea de cambio y genere efectos sobre estas variables, se hace necesario comprender la transformación de la organización como un proceso humano antes que técnico, tecnológico y ambiental, de allí que, la gestión humana cumpla un rol fundamental para su éxito (Calderón et al., 2009).

De acuerdo con lo anterior, esta investigación contribuye a nivel personal y profesional ya que permite, reconocer cuáles características de la cultura organizacional facilitan u obstaculizan los procesos de transformación digital, y así ampliar el conocimiento sobre estos procesos de transformación para llevarlos a la práctica en la vida laboral. En las iniciativas que se han realizado sobre transformación digital en las distintas organizaciones, se ha evidenciado que en algunas se han experimentado fallas, debido a que la cultura organizacional es inherente a esta transformación e imposibilita el cambio, ya que algunos miembros de la organización son reacios ante las nuevas formas de hacer las cosas y prefieren continuar con sus tradiciones y con sus códigos de conducta (Chiavenato, 2016).

El trabajo también aporta a las universidades como un producto de investigación que sirve como referente para que otros estudiantes retomen la temática e indaguen más sobre el tema de la cultura organizacional y su influencia en la transformación digital; además, aporta a los programas académicos asociados al desarrollo de capacidades gerenciales, asignaturas o temas relacionados con las implicaciones de la transformación digital en el bienestar de las personas; asimismo, para crear proyectos entre la academia y las organizaciones que generen investigaciones, cuyo objetivo sea abordar las dinámicas asociadas a la transformación digital vs las implicaciones que esta tiene para la cultura organizacional y de esta forma puedan lograr mayor competitividad.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar las características de la cultura organizacional que influyen en los procesos de transformación digital en las organizaciones.

3.2 Objetivos específicos

Describir el proceso histórico de la relación cultura organizacional y transformación digital.

Reconocer las características de la cultura organizacional que facilitan el proceso de transformación digital.

Reconocer las características de la cultura organizacional que obstaculizan el proceso de transformación digital.

4. Problema de investigación

En la actualidad en las organizaciones se requiere de conocimiento sobre el sistema de información, la innovación, la digitalización y todos aquellos aspectos relacionados con los avances tecnológicos y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación puesto que, el entorno lo exige para direccionar la organización hacia la efectividad y la competitividad (Del Val Román, 2016). Asimismo, deben ser adoptados algunos cambios al interior de las organizaciones como: procesos continuos de reestructuración de las prácticas de mercado, de comercio, de internacionalización, nuevas modalidades de trabajo e implementación de estrategias que procuren una transformación organizacional de manera integral, desde el interior mismo de la organización, fundados en un cambio social, en una cultura organizacional firme, basada en la tradición, condiciones, valores y unas condiciones de trabajo humanizadas, para que los directivos de las organizaciones puedan lograr capacidad de conectar, expandir y encontrar nuevas oportunidades de negocio y la sostenibilidad en el tiempo (Calderón et al., 2009).

5. Hipótesis

5.1 Hipótesis de trabajo

La transformación digital es un proceso de cambio, de inmersión en las nuevas tecnologías que ofrece la globalización; no obstante, los principales aspectos de la transformación organizacional no sólo tienen que ver con variables tecnológicas, sino también con la participación y adaptación de quienes se consideran usuarios, tanto internos, como externos y para que esta se gestione óptimamente en las organizaciones, se requiere de la transformación de algunas creencias y costumbres de la cultura organizacional de las mismas.

6. Marco Conceptual

A continuación, se exponen los conceptos pertinentes para una lectura de la transformación digital y la cultura organizacional.

6.1 La transformación digital

La transformación digital es un fenómeno de integración de tecnología digital en las diversas áreas de las organizaciones, modificando la forma de gestionar los procesos para generar valor a los clientes y alcanzar la competitividad deseada (Schatsky, 2014). Con la transformación digital se avanza en los sistemas de información mediante el uso de la tecnología, optimizando los recursos y eliminando paulatinamente sistemas de información físicos, representando el uso novedoso de la tecnología digital, que funciona para resolver los problemas tradicionales, dando lugar a una innovación que perturba el orden de las cosas que se están ejecutando en el momento, incluyendo la creación de nuevos mercados y redes de valor (Schatsky, 2014).

Cabe señalar que la digitalización tiene sus inicios cuando se empieza a desarrollar el sistema binario y/o se convierten o codifican en números o datos de carácter continuo los sistemas electrónicos digitales. Fue así, como estos primeros cambios de información, generaron un nuevo sistema llamado INTERNET (Red Informática Descentralizada), la cual fue creada en 1969 por el norteamericano Leonard Kleinrock, esta permite tener una red interconectada a nivel mundial (Lapuente, 2018).

La internet, también llamada la ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network o Red de la Agencia para los Proyectos de Investigación Avanzada de los Estados Unidos*), fue creada originalmente como un medio resistente para enviar datos militares y conectar principales grupos de investigación a través de los Estados Unidos (Lapuente, 2018). Este sistema aceleró mucho más las dinámicas de trabajo en el mundo, logrando así, la incorporación de ordenadores como: Simón en 1950, Apple en 1977 y IBM PC en 1981. De esta manera, estos sistemas adquieren más fuerza y poder en las prácticas organizacionales, transformando a nivel global la política, la sociedad, la economía, entre otros, creando nuevas oportunidades de desarrollo tecnológico en el mundo (Lapuente, 2018).

No obstante, a pesar de que la internet fue creada hacia el año 1969, esta, sólo se comienza a utilizar, junto con la digitalización en todos los niveles a partir del año 2000 (MinTIC, 2020). La utilización de estos sistemas se incorporó al ámbito organizacional, donde éstas debían impulsar progresivamente y con alta efectividad, la transformación de la sociedad, creando nuevos sistemas de información Ver Figura 1.

Figura 1.

Transformación Digital



Nota: adaptado de de MinTIC (2020).

La conversión analógica-digital se define como: “la transcripción de señales analógicas en señal digital, con el propósito de facilitar su procesamiento y hacer la señal resultante más inmune al ruido y otras interferencias a las que son más sensibles las señales analógicas” (Meneses et al. 2009. p. 2). Con esto, es necesario comprender que una señal analógica es aquella que toma diversos valores en términos de frecuencia y amplitud dentro de un límite y una señal digital, estos valores no son continuos, sino discretos, en donde la señal debe tomar dichos valores (frecuencia y amplitud) en forma predeterminada (Meneses et al. 2009. p. 2). En general, algunas áreas organizacionales (producción, gestión humana, marketing) se han visto afectados por esta transformación.

Ahora bien, la digitalización es el proceso real del cambio tecnológico, promovido entre las industrias (Román 2017). Esta transformación ha posibilitado el avance del Internet de Cosas, Internet Industrial, la revolución 4.0, Big data, las comunicaciones, entre otras (Erbes et al. 2019).

La transformación digital se define como un efecto social total y global de la digitalización, en donde, la conversión analógica-digital ha habilitado el proceso de digitalización, dando lugar a mayores oportunidades de transformar los modelos de negocio, las estructuras económicas, el consumismo, las barreras culturales, entre otros, que en el momento se estaban presentando; la analógica-digital como conversión, la digitalización como el proceso y la transformación digital

como resultado, precipitaron que el curso de los procesos existentes cambiara en la sociedad global (Erbes et al. 2019).

Según Del Val Román (2012), la transformación digital es definida como “la revolución industrial producida por el avance de las tecnologías de la información y, particularmente, de la informática y el software” (p. 3). Así mismo para Cueva (2020), la transformación digital es entendida como “un fenómeno relativamente nuevo y reciente, y no se puede considerar que una organización haya alcanzado en esta área un estado final de madurez, ni haya conseguido definirla en su totalidad” (p. 485).

6.2 Cultura y Organización

Para abordar los conceptos de cultura y organización, se hace necesario analizar la configuración histórica de cada uno, de sus significados y de esta forma lograr comprender la relación existente entre estos.

Según Gutiérrez (2007), la cultura y la organización eran conceptos que se encontraban totalmente distantes antes del siglo XIX. La organización está relacionada con obras como “la riqueza de las naciones”, que hace referencia a la producción, a la división del trabajo y a las formas productivas; por su parte, la cultura estaba relacionada en aquella época con el cultivo de las aptitudes personales y la formación humana, pero sin ninguna relación con la producción, ni la industria.

Surge entonces, un modelo orgánico que se impone a la par con el desarrollo de la máquina que van creciendo al mismo ritmo como un modelo de funcionamiento del universo (Gutiérrez, 2007), al respecto, un organismo será la expresión de un orden y en ese orden cada componente es especializado. En el organismo habría una cierta dependencia funcional, en la máquina, analogía del organismo, toda pieza será intercambiable. De la convivencia de estos dos factores se verá emerger la ciencia social que asume la organización como su expresión más adecuada. Según Gutiérrez (2007),

En este sentido, la herencia del concepto de organización conecta con el surgimiento de la disciplina sociológica que da pie para reflexionar sobre la posibilidad de lo social basado en las formas de pensar de la biología cuando se manifiesta que “un organismo estaría vivo, estructurado y funcionalmente organizado, de tal modo que se garantice su supervivencia y

reproducción”. Esta racionalidad se da en términos de adaptación, desarrollo y crecimiento para definir lo que debe ser una organización (p. 118).

Así mismo, la organización es definida como “una unidad social o agrupación social, construida de forma deliberada o reconstruida para alcanzar fines específicos” (Gutiérrez, 2007, p. 118). Al respecto, conviene decir que la organización es un espacio multidimensional en donde interactúan diversas disciplinas como la economía, la política, la cultura, en donde interactúan múltiples actores con intereses propios que construyen proyectos para satisfacer las distintas necesidades sociales.

Según Yopan et al., (2019), esta es definida como “el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización” (p. 267). También es definida la cultura organizacional como “el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad” (Cujar et al., 2013, p. 350). No obstante, para Carrillo (2016), la cultura organizacional es “un subsistema complejo que funciona dentro de otros dos sistemas también complejos: organización y contexto” (p. 62).

Es así entonces, como la cultura organizacional adquiere cada vez mayor relevancia en las organizaciones. La cultura forma parte de un marco de referencia que permite comprender el comportamiento de todos sus miembros y adoptar estrategias que permitan direccionarla hacia una mejora continua, teniendo el talento humano como fortaleza, orientando la economía hacia las capacidades, competencias y habilidades que estos poseen para marcar la diferencia entre las organizaciones, por tanto, las organizaciones ante esta realidad, están obligadas a evaluar los elementos culturales que componen su dinámica, con el objetivo de fortalecer su capital humano.

Ahora bien, la cultura organizacional está relacionada con la ideología de la organización, es un “conjunto de actitudes, hábitos, creencias y comportamientos del grupo humano que la conforma, el modo en que interactúan y la manera en que gestionan las transacciones comerciales externas” (Muñoz et al., 2019, p. 445). Para configurar la cultura organizacional hay que establecer entonces, los elementos considerados como pilares, esto es, los valores, las normas que condicionan el comportamiento de sus miembros, la organización del trabajo, el modo de llevar a cabo las distintas actividades, procesos y tareas que se desarrollan para lograr su objetivo empresarial, todos inspiradas por la llamada carta organizacional (Mamani, 2017).

Hoy en día la cultura organizacional ha establecido las nuevas tendencias del mundo laboral, donde se ha dado gran importancia al concepto de motivación, ya que cada vez más optan por promover acciones que fortalecen la comunicación interna y los vínculos con sus empleados y los clientes externos (Calderon, 2013). En un mundo laboral donde existe un alto volumen de inestabilidad, alta rotación y poco compromiso, se evidencia como muchas organizaciones tratan de contrarrestar este fenómeno invirtiendo su energía en brindar seguridad y estabilidad, ya que estos factores influyen en la generación de valor y sentido de pertenencia por parte de sus empleados, todo esto, encaminado a obtener rentabilidad en el mediano y largo plazo (López, 2013).

Por otra parte, Rodríguez (2019), afirma que la cultura organizacional se ha desarrollado a lo largo del tiempo en las distintas comunidades de individuos que interactúan y se interrelacionan al percibir creencias, objetivos, valores y necesidades compartidas, además, que los modelos culturales son originados como forma de organización posibilitando a los directivos el logro de los objetivos organizacionales propuestos, estableciendo políticas, normas, procedimientos, valores, que permitan movilizar las conductas de los integrantes de la organización. La administración suministra técnicas para que los directivos de las organizaciones puedan moldear y orientar la cultura alineándolas con las estrategias.

Según Nuño (2018), las organizaciones actuales están apostando por un cambio en su modelo de gestión, teniendo en cuenta la definición de los aspectos básicos para la toma de decisiones, en los cuales puedan apoyarse para definir el modo de comportamiento de los empleados y la forma en que se entrega o se vende el bien o el servicio.

Por otra parte, se encuentran las organizaciones con una cultura orientada hacia los resultados. Estas organizaciones persiguen el objetivo de ser eficaces y óptimas para la gestión de los recursos y el desarrollo de los procesos, velando por la reducción de los costos y la optimización de la mano de obra. Finalmente se encuentra el modelo de organizaciones orientadas a personas, las cuales están más enfocadas en la gestión idónea del talento humano, en la formación empresarial mediante la satisfacción y motivación de sus equipos de trabajo (Nuño, 2018).

7. Metodología

A continuación, se presenta la metodología que se aborda para llevar a cabo la investigación, describiendo el enfoque, el método y el alcance o tipo de estudio.

7.1 Enfoque y método de investigación

La investigación se aborda bajo un enfoque cualitativo. Este enfoque busca conceptualizar la realidad social basada en el comportamiento, las actitudes, los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto o espacio temporal (Hernández et al., 2017). En otras palabras, el enfoque cualitativo está basado en un estudio exploratorio – interpretativo, inductivo con significado social, tratando siempre de comprender los ejes que orientan el comportamiento y la naturaleza de la información textual y detallada (Hernández et al., 2017).

7.2 Técnicas e instrumentos

Dentro de las técnicas de recolección de información se aborda la revisión documental y el análisis de la literatura. La revisión documental es definida como “una herramienta que ayuda en la construcción del conocimiento, amplía los constructos hipotéticos y enriquece el vocabulario para interpretar la realidad desde una disciplina” (Rodríguez, 2016, p. 46).

La recopilación de la información sobre la transformación digital y la cultura organizacional, partió de la indagación a través de diversas fuentes secundarias (artículos de revistas científicas indexadas), teniendo en cuenta bases de datos como: Google Académico, Ideas Repec, Scielo, Redalyc y Scopus. Los conceptos determinantes de la búsqueda fueron palabras clave en idioma español e inglés: cultura, cultura organizacional, cultura empresarial, cultura organizacional, digitalización, la transformación digital, revolución 4.0 y sociedad de la información (culture, organizational culture, business culture, corporate culture, digitization, digital transformation, revolution 4.0 and the information society).

Los criterios de inclusión están relacionados con estudios sobre la cultura organizacional en las organizaciones de todos los sectores económicos, estudios sobre la transformación digital en organizaciones a nivel mundial, estudios sobre la sociedad de la información y los cambios en la

humanidad. De tal manera, se abordan un total de 25 artículos sobre el tema de investigación, en un periodo de 15 años (2004 – 2020); también se usaron algunos libros de texto para fortalecer el desarrollo de la temática. Se excluyen artículos del 2003 hacia atrás, pues la misma literatura ha indicado que el interés por la relación cultura organizacional y transformación digital se ha acrecentado en los últimos 15 años.

7.3 Tipo de estudio

El alcance de esta propuesta se enmarca en el tipo de estudio exploratorio - descriptivo. Según Hernández et al. (2017), este tipo de estudio “permite recolectar la información de manera independiente o conjunta y detallar los acontecimientos del fenómeno en particular” (p. 64). De esta manera, se busca comprender los sucesos y prácticas en las organizaciones para proceder a identificar cuáles son las características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital.

7.4. Matriz documental

Se diseñó una matriz documental en Excel para recoger y organizar la información obtenida. Se eligieron conceptos de búsqueda relacionados con la transformación digital, la cultura organizacional y se extrajo información relevante a partir del título, año, autores, revista, resumen, propósito, método, sujetos, resultados, discusiones y conclusiones. Ver **Tabla I**

Tabla 1.

Diseño de la Matriz documental

N.º	Título	Año	Autores	Revista	Resumen	Propósito	Método	Sujetos	Resultados	Discusiones	Conclusiones	Futuras agendas de investigación
1	Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. Ingeniería Industrial	2020	Bravo, C.C., Hernández Nariño, A., Negrin Sossa, E., Palacios W.A., Sarmento Bon, I., y Feliz López M.E.	Ingeniería Industrial	La sobrevivencia de una organización depende en gran parte de la utilización de modelos de comportamiento que favorezcan a los empleados, cuyo proceder ayuda o afecta de manera directa a la organización. Lo anterior se manifiesta en diversas prácticas de recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Diferentes estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como retención de personal, productividad, satisfacción del consumidor y rentabilidad	Ilustrar la proyección de un plan de mejora del desempeño de empresas Comercializadoras de Productos Lácteos (CPL) basado en la evaluación de variables de comportamiento organizacional y la caracterización del sistema	Estudio descriptivo y de intervención	Dos comercializadoras de la provincia de Manabí, en Ecuador	Se estructuró un procedimiento que estudió inicialmente la empresa para caracterizar y clasificar sistemas empresariales; mediante métodos de expertos se identificaron las variables del comportamiento organizacional de mayor influencia en la compañía; con estos resultados se diseñó y aplicó un instrumento de evaluación, lo que se tradujo en un plan de acción, condicionado por los atributos más distintivos en cada organización y por los indicadores más afectados	El comportamiento organizacional incide en la productividad de las empresas y, que la caracterización del sistema y el análisis de variables e indicadores clave confieren un carácter particular a los proyectos de mejora del desempeño.	Evaluar el impacto de las interacciones entre los individuos, las estructuras y los grupos sobre el comportamiento organizacional	

2	Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas	2020	CCuenc Fontbona, J., Matilla, K., & Compton Pujol, M	El Profesional de la Información	Se analiza el grado de madurez en la transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y españolas asociadas a la <i>Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)</i> , mediante el modelo de transformación digital de Westerman; Bonnet; McAfee (2012; 2014), basado en los vectores de liderazgo y capacidad digital.	Analizar la transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas	Revisión documental	agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas	Los resultados identifican que el 75% de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación participantes están en un momento avanzado de esta transformación, condicionando la demanda de nuevos perfiles, la reorganización del trabajo, la oferta de nuevos servicios y a focalizar las áreas donde cabe una mejora que maximice la prestación de servicios a sus clientes.	El 80% de estas agencias tienen una visión integral de la comunicación digital, aunque reconocen que aún deben automatizar muchos de sus procesos.	Se concluye que las Relaciones Públicas y de comunicación españolas tiene alto grado de madurez en la transformación digital i	Analizar la transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación colombianas
3	La transformación digital de los centros escolares, Obstáculos y resistencias.	2020	Área Moreira, M., Santana Bonilla, P.J., y Sanabria Mesa, A.L	Digital Education Review	En este artículo se presenta el diseño y resultados de un estudio de casos sobre 40 centros públicos de Educación Infantil y Primaria, y de Educación Secundaria, en el que se analizó el nivel o estadio de integración pedagógica y organizativa de las tecnologías digitales en cada uno de los mismos	Investigar la transformación digital de los centros escolares, Obstáculos y resistencias	Exploratorio descriptivo	40 centros públicos de Educación Infantil y Primaria, y de Educación Secundaria	Para el análisis de los datos se elaboró una matriz de valoración con cuatro estadios o fases de transformación digital (iniciación, aplicación, integración, transformación) y ocho dimensiones de integración pedagógica y	Los principales factores inhibidores u obstáculos identificados fueron: la escasez de dispositivos suficientes para el alumnado y el profesorado; conectividad limitada; la	En primer lugar, entendemos que, en el caso de la escuela pública, que es objeto de este estudio, las Administraciones Educativas – tanto la estatal como la autonómica– son los primeros agentes	Investigar sobre transformación digital de los centros escolares, Obstáculos y resistencias en Medellín

									organizativa de las TIC	inestabilida d de claustro; la falta de liderazgo que impulsara el uso de las TIC en el centro; y la ausencia de una visión compartida del equipo directivo acerca del potencial educativo de las TIC	responsables de evitar, en lo posible, que estos factores ejerzan su influjo inhibitor. En el caso de la adquisición y mantenimiento de equipos, y en la mejora de la conectividad, buena parte de los centros estudiados – sobre todo en el primer asunto- están buscando y encontrando soluciones e invirtiendo de entre los pocos recursos con que cuentan	
4	Transformación digital de las pyme	2019	Philippe ARRAO U	El Comité de Integración Latino Europea-América (CILEA)	Lo digital está cada vez más presente en nuestra vida diaria. Nadie se escapa y nos concierne a todos. Está omnipresente en la vida de todos y no solamente en la de los más jóvenes. Las redes sociales han integrado su vida diaria, como lo ilustran las conexiones permanentes que mantienen con sus “amigos”	Desmitificar el tema digital y, por lo tanto, dejar en claro que la transformación les concierne a ellos por igual, iniciando con una toma de conciencia y de una voluntad.	Analítico – descriptivo	Revisión documental	Las nuevas tecnologías han dado lugar a nuevos conceptos de negocio y a una nueva economía. Los usos que se hacen de ella han dado forma a un consumo y forma de vida diferente. Han transformado muy rápidamente y	La "Transformación digital de las PYME" es una guía simple y operativa para líderes de pequeñas empresas que desean comprender por qué y cómo emprender	Los temas actuales van más allá de todos nosotros, exceden la pequeñez de los Estados y superan la debilidad de la Unión Europea: la era digital y su revolución, los impuestos, el marco contable, las	Analizar estrategias para fortalecer la transformación digital en pymes

								profundamente nuestra sociedad, para llevarnos a la era digital.	un viaje con grandes promesas	reglas de la práctica profesional, la responsabilidad social y ambiental de las empresas, citando que los temas que afectan a las empresas, todo requiere una dimensión global, a escala global.
5	La cultura organizacional: claves de la palanca para la verdadera transformación digital	2019	Muñoz Sastre Daniel, Morillas Ana Sebastián, Nuñez Cansado Marian	Prisma Social	La cuarta revolución es una realidad y la cultura organizacional es un factor determinante en el modo en el que se realiza esa transición digital. El presente artículo aborda este proceso de transformación apuntando las oportunidades que se abren con la incorporación a lo que se denomina la industria 4.0. Esta investigación parte del estado actual del desarrollo de la también conocida como industria inteligente y de una investigación propia realizada mediante entrevistas a directivos/as de empresas y	Elaborar un diagnóstico de la implantación de la industria 4.0.b. Conocer la opinión de los/las directivos/as en España sobre el papel de la cultura organizacional en la transformación digital	Documental y trabajo de campo	Este estudio permite confirmar que la transformación que propone la industria 4.0 no solo es tecnológica sino también cultural e identidad. De esta manera se pone de manifiesto que la transición a la era digital requiere de un compromiso más profundo que va más allá de la mera incorporación de herramientas tecnológicas en la actividad de la organización.	"En definitiva, se puede afirmar sin temores que la verdadera transformación digital de una organización pasa por la actualización de su cultura organizacional . Una adaptación que debe ser progresiva y que debe empezar antes de que se dé cualquier otro paso en el proceso de adaptación al nuevo modelo planteado por la industria 4.0.	

					organizaciones con sede en España. De este estudio se desprende la importancia que para las organizaciones tiene abordar un cambio en su cultura organizacional que les permita adoptar en sus estructuras y procesos los modelos propuestos por la cuarta revolución.							
6	Transformación digital para la revolución industrial: el nuevo llamado para la U.D.C.A	2019	Anzola Montero G	Actualidad y Divulgación Científica	Una perspectiva sagaz de la vida de hoy, se basa en una tecnología Inteligente. Cambios rápidos en física, como robots inteligentes, drones autónomos, automóviles sin conductor, impresión 3D y sensores inteligentes; cambios digitales: Internet de objetos, de servicios, de datos e, incluso, de personas y cambios biológicos, Como biología sintética y genética individual.	Analizar la transformación digital para la revolución industrial: el nuevo llamado para la U.D.C.A	Revisión documental		Este es el inicio de un ciclo constante de reflexiones, que nos permitirá cooperar en torno a nuestro noble propósito: generar Capital humano con habilidades 4.0.	las discusiones alrededor de este tema, darán cuenta que el cambio ya está aquí y que la necesidad de afrontarlo, es inminente, no solo en Colombia, sino en Latinoamérica y el Caribe, dándonos una óptica regional de las acciones a emprende	Se concluyó que, si los estudiantes nacieron ya digitalizados, pues las Instituciones debe brindarles estas mismas condiciones: cursos online, campus universitarios virtuales, es decir, generar entornos Competitivos.	Estudiar como las universidades colombianas y de la región deben asumir cambios significativos, impulsados por las nuevas tendencias de la tecnología
7	Elementos para la relación	2019	Mendez, Álvarez. CE	Universidad &	Este trabajo mediante una matriz de impacto cruzado, establece	Identificar mediante análisis	Revisión documental	Universidad del Rosario	Desde la perspectiva sociológica y de	La relación directa que	Permite concluir por la relación	Indagar acerca de otros

	entre cultura organizacional y estrategia		Empresa.	relaciones y las sustenta con el propósito de señalar que la cultura es fundamental para la estrategia. Se fundamenta en la consulta bibliográfica de los conceptos planteados señalando 112 referencias de uno o más autores.	conceptual los elementos que permiten correlacionar la cultura y estrategia en la organización.			la administración explica y sustenta la relación en cada elemento identificado en la cultura organizacional y la transformación digital	se establece entre la cadena de valor y la cultura permite afirmar Que estos dos elementos son factor de diferenciación frente a otros competidores.	establecida que la Cultura Organizacional actúa como condición para que la estrategia cumpla su propósito.	elementos fundamentales que hagan mayor relación la cultura organizacional y la transformación digital	
8	Trabajo colaborativo y su incidencia en la transformación de la cultura organizacional de grandes empresas del sector alimentos y bebidas de santiago de cali	2019	Albán y Albán	Journal of Chemical Informatics and Modeling	El trabajo colaborativo se convierte en factor de éxito en las empresas que buscan mejorar su desempeño, sostenibilidad y competitividad organizacional desde aspectos culturales.	determinar la influencia del trabajo colaborativo sobre la cultura organizacional en cuatro grandes empresas del sector alimentos y bebidas de Santiago de Cali	La metodología usada se basa en un enfoque cualitativo, bajo un análisis descriptivo	empresas del sector alimentos y bebidas de santiago de cali	se pudo determinar que la relación existente entre ambas variables, permitió identificar el trabajo colaborativo como un factor de incidencia en la transformación de la cultura organizacional	La cultura organizacional en esta empresa debe mejorar, así como el ideal que los trabajadores tienen de ella	En la actualidad algunas organizaciones presentan falencias al trabajar en equipo y al desarrollar estrategias o tácticas culturales que permitan trascender hacia la generación de entornos colaborativos; lo cual, al ser regido bajo el pensamiento, los recursos y los valores compartidos, se logra un propósito global a través	Indagar sobre Trabajo colaborativo y su incidencia en la transformación de la cultura organizacional de pymes en colombia

											de los diferentes espacios que se disponen para ello, sean estos: virtual, presencial o híbrido.	
9	Factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados un proceso transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicios de tecnología de la información	2019	Olarte Ayala. EE	Revista universitaria de Investigación	Este trabajo tiene como finalidad caracterizar los principales factores de la cultura organizacional que deben gestionarse en un proceso de transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicios de tecnologías de la información.	Caracterizar los principales factores de la cultura organizacional que deben gestionarse en un proceso de transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicios de tecnologías de la información.	Método. Estudio cualitativo descriptivo, en la modalidad de un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas	seis profesionales con cargos directivos y gerenciales implicados en el proceso de definición de la estrategia de transformación digital	Los factores de cultura organizacional que obstaculizan los procesos de transformación digital en las organizaciones es la falta de visión y de estrategia hacia el futuro,	Otros factores además de barreras de estructuras cerradas por jerarquías, los talentos sin competencia de cambio, la mentalidad sin apertura de cambio, la gestión de una cultura hacia los trabajadores que genere compromiso, resistencia al cambio, factor generacional, falta de comunicación para que todos entiendan el porqué de la estrategia digital, sentido de pertenencia y la falta de	Las empresas están inmersas en los diversos cambios que trae la globalización y luchan cada día por estar a la vanguardia y lograr la competitividad, una de las formas, es adoptando la transformación digital a partir de la integración de las nuevas tecnologías en las distintas áreas de la organización y de esta forma, optimizar los procesos para ofrecer un valor agregado a los clientes.	Indagar sobre Factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados un proceso transformación digital en diversos sectores economicos

										estrategias bien definidas hacia la transformación digital.		
10	Un modelo conceptual de transformación digital.	2018	Arango Serna, Martín Darío; Branch, John., Castro Benavides, LM y Burgos D.	Ediciones universitarias de Salamanca	La transformación digital en la Universidad se aborda como un punto de inflexión creado por nuevos paradigmas que surgen del mundo digital, y que la ha llevado a pensarse como institución para seguir siendo competitiva, visible en su dinámica de transformación social, sostenible a través del tiempo, y no perder su vigencia en el desarrollo tecnológico que surge, en constante cambio, atendiendo así las necesidades del entorno social del que forma parte. Al asumir este reto, la universidad reconoce que es de vital importancia, como primera medida, realizar una Transformación Cultural.	Presentar el caso de la Universidad Nacional de Colombia (U.N.), que abordó el cambio de la transformación digital, en su fase inicial, a través de la divulgación con los integrantes de la alta dirección. Para	Estudio de caso “Transformación Digital U.N. 2030”	Universidad Nacional	La red Openergy y la Universidad Nacional de Colombia aúnan visiones sobre la definición de la Transformación Digital como un proceso de cambio cultural dentro de una entidad con impacto en todo su contexto. La Universidad Nacional de Colombia aporta a Openergy su experiencia de definición e implementación de la visión 2030, lo que supone aportaciones desde la gestión, la docencia, la tutorización y la interacción con los diversos actores de ese proceso.	Se presentan los resultados más relevantes que se identificaron en la recopilación de información primaria, y en la caracterización de los imaginarios y expectativas de los participantes y actores del proceso de transformación digital.	La Universidad Nacional de Colombia cuenta, en sus niveles Nacionales y de Sedes, con capacidades técnicas y de gestión para enfrentar el reto de la transformación digital, lo que se comprueba a partir de los proyectos y experiencias compartidas por los docentes en los talleres realizados, así como por la experiencia de la misma universidad en procesos de transformación organizacional y digital en otras Organizaciones	Transformar a la Universidad Nacional de Colombia en cualesquiera de sus dimensiones, procesos y dependencias debe incluir el asunto de la gestión del conocimiento

11	Transformación digital: del lifting a la reconversión.	2018	Vacas Aguilar, F.	Revista CEF	La transformación digital constituye el gran proceso pendiente de completar en una gran mayoría de las organizaciones tras una primera etapa de integración de dispositivos y redes digitales.	Analizar la transformación digital: del lifting a la reconversión	Método. Estudio cualitativo descriptivo, en la modalidad de revisión documental	Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA.] no hay superficie digital sostenible en el tiempo si no se implementan cambios en la organización que la respalden. [...] la digitalización demostró ser un proceso de reconversión más que un lifting para conectar con las nuevas generaciones	La indefinición del concepto y la carencia de unos objetivos identificables frenan este proceso de evolución o devaluación a niveles superiores. Es necesario, por tanto, fijar una estrategia clara, con tácticas progresivas, y definir las variables más importantes de la transformación digital.	a tensión actual que sienten muchas organizaciones es una consecuencia (lógica) de la renovación constante de su presencia digital, pero del anquilosamiento de su estructura interna analógica	Ampliar investigaciones acerca de la Transformación digital: del lifting a la reconversión.
12	Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional.	2018	Bravo, C.C., Sarmento Bon, I., Gómez Figueroa, O. y Falcón, O.	Ingeniería Industrial	Desde el surgimiento de grupos para alcanzar metas en común, una de las preocupaciones fue la de obtener ganancias. A través de los años este propósito ha tratado de lograrse con diferentes enfoques, en ellos los gerentes han buscado mejorar el comportamiento de sus organizaciones y el de los empleados.	Elaborar un procedimiento para desarrollar estudios del comportamiento organizacional, integrando las variables en dependencia de las exigencias de la organización objeto de estudio en cuatro fases y siete pasos, dirigido a	Métodos teóricos y empíricos como: análisis y síntesis, inducción y deducción, lista de chequeo, método Delphi, encuesta, entrevista,	PYMES comercializadoras de productos lácteos.	El procedimiento aplicado en una PYME Comercializadora de Productos Lácteos de Manabí Ecuador permitió determinar cualidades como: flexibilidad, capacidad de respuesta,	El CO como ciencia de la Administración Empresarial ha sido estudiado a través de variables y subvariables, se observa una tendencia a precisar con mayor	La aplicación del procedimiento permitió conocer las cualidades esenciales de las PYME Comercializadas de Productos Lácteos, las variables del comportamien	Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional en comparación con procedimientos administrativos actuales.

					Inicialmente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y	facilitar acciones de mejora.	de	método de trabajo grupal y de clasificación de clases	Revisión documental,	Coordinación entre áreas y el entorno, enfoque al cliente y Conocimiento del proceso del producto	detalle aquellas relacionadas con la estructura o sistemas organizacionales, como: procesos, tecnología, sistemas informativos, visión, valores organizacionales	to organizacional que resultan esenciales en estas empresas y los conglomerados resultantes de la vinculación de las mismas siendo estos esenciales para poder determinar las acciones que faciliten la gestión exitosa de dichas empresas	
13	Ciberseguridad la colaboración público-privada en la era de la cuarta revolución industrial (Industria 4.0 versus ciberseguridad 4.0)	2017	Aguilar. L	Cuadernos de estrategia	La transformación digital de la industria y las empresas con la integración de las nuevas tecnologías disruptivas como Big Data, Cloud Computing (la nube), Internet de las Cosas y Ciberseguridad, todo ello, enmarcado en las Ciudades Inteligentes (Smart Cities), está produciendo el advenimiento y despliegue de la cuarta revolución industrial.	Analizar la Ciberseguridad la colaboración público-privada en la era de la cuarta revolución industrial (Industria 4.0 versus ciberseguridad 4.0)		Artículo descriptivo y con enfoque cualitativo	Revisión documental	Las sofisticadas amenazas a la propiedad intelectual y a la privacidad, a los sistemas y los productos conectados, requieren estrategias y herramientas de ciberseguridad que garanticen en el marco de la Industria 4.0, ciberseguridad de calidad industrial y habilitados para la tendencia dominante de Internet de las Cosas	El sector de las tecnologías de la información tiene en la actualidad un carácter transversal y cada día reclama además de las formaciones clásicas de ingeniería informática, de telecomunicaciones, industriales, electrónica, matemáticas	En un mundo actual donde la transformación digital de las organizaciones y empresas es una necesidad ineludible, estas han de contemplar una estrategia de ciberseguridad actualizada	Mayores estudios sobre la ciberseguridad para afrontar los retos de la industria 4.

										estadística ... otras disciplinas		
14	Cultura organizacional: un factor complejo y crucial para la Transformación.	2017	Capgemini Digital Transformation Institute	Digital Transformation Review	Estudio sobre los efectos de la cultura organizacional en los esfuerzos que realizan las organizaciones para transitar la compleja ruta de su transformación digital	Analizar la cultura organizacional como un factor complejo y crucial para la Transformación.	Análisis - Descriptivo cuantitativo	300 organizaciones de cinco sectores de industrias en USA y siete países de la UE	Del estudio resalta el hecho que, si bien las empresas sienten el creciente imperativo de impulsar la innovación y el cambio en sus negocios con el uso intensivo de tecnologías inteligentes que les permitan apalancar la competitividad y relevancia en sus ámbitos de acción, no perciben que haya habido mayores progresos en la efectiva atención de los aspectos culturales implícitos en la transformación digital que adelantan	El estudio demuestra, sin espacios para el escepticismo, que la transformación cultural debe acompañar a la transformación digital para que ésta se materialice en resultados de impacto para los objetivos de la organización.	Se hace cada vez más evidente la urgencia de promover sistemáticamente la transformación de la cultura organización para alinearla a su modelo de negocios con visión digital	Realizar un estudio que permita conocer datos estadísticos sobre empresas que han gestionado procesos de transformación digital y su vinculación con la cultura
15	Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional,	2017	Segredo Pérez, A.M., García Milian, A.J., Cabrera, P.L. y	Infodiv	Cada día cobra mayor importancia que los dirigentes conozcan los fundamentos teóricos que explican las razones que impulsan a los trabajadores	Reconocer las bases conceptuales de cada una de las categorías que serán tratadas en este artículo: desarrollo	Se realizó una revisión bibliográfica y documental sobre el tema en		El desarrollo trata las definiciones, los elementos significativos de cada categoría estudiada y se enfatiza en que	La organización como ente artificial construido para lograr un fin, vive en constante	Se considera la necesidad de hablar de cultura, clima y desarrollo organizacional implica un llamado en la	Desarrollar una investigación sobre desarrollo organizacional, cultura organizacional

	onal. Una aproximación conceptual		Perdomo Victoria, I		conseguir una meta u objetivo.	organizacional, cultura organizacional y clima organizacional.	fuentes de datos digitales indexadas Scielo, EBSCO y material disponible en el repositorio de la biblioteca de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba.	la organización es un sistema formal creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta, donde lo primero y fundamental debe ser el grupo de personas que la conforman	perfeccionamiento en respuesta a las demandas de la sociedad y se destaca que estos cambios operan sobre la cultura, el clima y el organizacional.	preparación de los directos en salud pública, de manera tal que permita tener las competencias necesarias para desarrollar estudios organizacionales, en búsqueda por elevar la productividad y la calidad institucional.	nal y clima organizacional en el sector industrial
16	La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica.	2014	Mateus, A.F.	Historia y Comunicación Social	Con el pasar del tiempo la comunicación se ha adaptado en la organización acordando con la evolución de las perspectivas de las teorías de las organizaciones. En la actualidad debe entenderse el uso de las nuevas tecnologías de la información como un instrumento que fomenta y genera la globalización de las acciones de la organización			Las organizaciones de principios del siglo XX con sus objetivos exclusivamente económicos, plantean inquietudes justas en el nivel de producción. Las teorías clásicas de Administración ni siquiera tienen la idea de lo que puede ser el papel de la gestión de la comunicación empresarial. La única comunicación es	Con la evolución y la importancia de la perspectiva humanística en las organizaciones, la comunicación interna empieza a ser valorada como una función, o su importancia para un buen clima y la cohesión dentro de la empresa	En este cuadro la Comunicación Integrada merece ser revisada, tanto la comunicación interna y externa, ahora una expresión Digital, como el uso de Internet. Las redes sociales se implantan con la ayuda de intranet y las empresas cambian con este nuevo instrumento.	Realizar un comparativo sobre revolución de las nuevas tecnologías en el siglo XX y XXI

										implícita a la función de autoridad			
17	Cultura organizacional: evolución en la medición.	2013	Cújar Vertel, A.C., Ramos Paternina, C.D., Hernández Riaño H.E. y López Pereira, J.M.	Estudios Gerenciales	La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados y creencias en poder de una colectividad; su estudio evidencia la forma en que trabajan las empresas, y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones.	Registrar el progreso cronológico en los métodos de medición, desde la observación y análisis psicológico hasta la elaboración de instrumentos especializados que midan el comportamiento de las personas y su influencia en la organización.	Método exploratorio – descriptivo. Revisión documental	Universidad ICESI	Existe un consenso entre los investigadores para describir la cultura organizacional como el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad	El estudio de la cultura organizacional ha sido fundamental para establecer parámetros respecto a los métodos más eficientes para recopilar la información y el rango de valores ajustables a la realidad de los contextos estudiados.	Latinoamérica ha sido fundamental en el desarrollo de este constructo en la actualidad, la descomposición en variables particulares y la amplitud de aplicabilidad en sectores no explorados. Se debe seguir trabajando para analizar y construir las relaciones que tiene la cultura organizacional con otros constructos y variables que pueden afectar al comportamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como el mejoramiento continuo, la	Realizar estudios sobre la cultura organizacional en comparación a distintos sectores	

										productividad, la competitividad, entre otras, de tal manera que se conozcan los efectos de esas relaciones y se propongan estrategias con base en lo encontrado	
18	Sociología de las Organizaciones. Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación	2013	Lucas Marín, A. García Ruiz P., y Llano Aristizábal S.	Editorial Fragua.	Dar una explicación actualizada de la realidad de las organizaciones y de su estudio, con una especial atención a las organizaciones económicas Información y la Comunicación	Actualización y puesta al día del libro: sociología en las organizaciones (2002).	Actualización libro	En esta edición del libro se adicionan tres capítulos en relación a la importancia que han ido adquiriendo las organizaciones tanto la comunicación como la influencia de las TIC	Los tres libros adicionados, en primer lugar, se explican las propuestas tradicionales sobre la comunicación en las organizaciones y su evolución hasta la fecha de este, en segundo lugar, partiendo de los problemas actuales, sitúa al lector en la comunicación digital en las organizaciones y, en	Con la llegada de las nuevas tecnologías, surgen los medios digitales, los cuales facilitan la interacción social de las personas y las organizaciones a través de la forma comunicativas digitales agrupadas bajo el concepto Web 2.0. Este ha ofrecido medios interactivos y conjunto de aplicaciones que han brindado posibilidades comunicativas del entorno web actual,	Análisis de la aplicación de las TIC en las comunicaciones organizacionales

										tercer lugar, realiza un acercamiento al nuevo mundo de la web y las redes sociales desde las perspectivas comunicación participativa en las organizaciones.	cobrando gran interés para todo tipo de organizaciones, convirtiéndose en recursos excepcionales para la gestión de los procesos y recursos que permitan el logro de objetivos muy concretos	
19	Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red	2012	Porrás Martínez, J. I	Polis Revista Latinoamericana	la revolución tecnológica de la información, está trastocando todos los dominios de la realidad social. Al igual que en el caso de las otras dos grandes revoluciones tecnológicas que marcaron la historia contemporánea, la revolución del vapor y la revolución de la electricidad, los cambios que está trayendo consigo esta tercera revolución está modificando los dos parámetros básicos en que se desarrolla la actividad humana, el espacio y el tiempo.	Analizar el cambio tecnológico y el cambio organizacional.	Análisis de Redes Sociales, concebido como un enfoque analítico promisorio que nos permite aprehender la lógica organizativa emergente.	Universidad Bolivariana	Postula que la revolución tecnológica de la información está trastocando todos los dominios de la realidad social, al igual que las otras dos grandes revoluciones tecnológicas –la del vapor y la de la electricidad– que marcaron la historia contemporánea	El texto recorre los rasgos principales del Análisis de Redes Sociales, concebido como un enfoque analítico promisorio que nos permite aprehender la lógica organizativa emergente.	El conocimiento de las pautas relacionales que definen una red social nos provee de los elementos precisos para formular y aplicar estrategias de gestión que permitan mejorar su desempeño	Cambio tecnológico y cambio organizacional la quinta revolución
20	Modelos estadounidense-fordista y	2012	Zucarino, M.	Historia Caribe	El presente trabajo se refiere al fordismo y al toyotismo, es decir, los modelos de	Realizar, en una primera instancia, un estudio	un estudio de caso basado en testimonio	Obreros Bolivianos	A pesar del hecho de que, desde lo teórico e incluso desde	Queda claro, pues, que una cosa es hablar de	Las contradicciones existentes en las	Realizar un análisis comparativo de los

	japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas?			organización productiva norteamericano y japonés más conocidos. A partir de un estudio de caso basado en testimonios de obreros bolivianos de las décadas de 1920 y 1930, se intentará demostrar que, aunque disímiles, dichos modelos productivos han demostrado no ser incompatibles.	comparativo de dos exitosos, aunque disímiles modelos de organización productiva: el norteamericano, identificado con el denominado fordismo, y el modelo japonés o toyotista.	s de obreros bolivianos de las décadas de 1920 y 1930,	la práctica concreta, estos dos sistemas de organización de los procesos de trabajo han demostrado estar claramente diferenciados, de lo cual se deja constancia al comienzo del presente estudio, la experiencia transmitida por los trabajadores bolivianos afiliados a la FOL durante la primera mitad del siglo XX plantea un serio interrogante acerca de en qué medida tanto el método norteamericano como el japonés son incompatibles.	diferenciación y otra, muy distinta, es hablar de incompatibilidad. Y esto deriva del hecho de que, a partir de los testimonios del mencionado grupo de operarios, es posible apreciar cómo rasgos tanto de uno como de otro modelo se hacían presentes y se combinaban en su realidad laboral cotidiana	condiciones laborales imperantes en una Bolivia que, por los años veinte y treinta del siglo pasado, experimentaba abiertamente el proceso de transformación derivado de la superación de un régimen productivo esencialmente artesanal por uno de tipo "industrial" y, en ese sentido, sí de carácter eminentemente fordista en cuanto a producción masiva y estandarizada, constituyen una prueba cabal de ello.	modelos estadounidense y japonés-toyotista: y su aplicación actual		
21	Estrategia empresarial basada en tecnologías de información y comunicaciones	2009	Rada, M.R	Fides Et Ratio	El cambio dinámico del entorno empresarial hace que las empresas deban elaborar su planificación estratégica flexible para poder adaptarse e inclusive adelantarse a estos cambios. Actualmente es imposible pensar que una empresa pueda	Determinar la estrategia empresarial basada en tecnologías de información y comunicaciones	Revisión documental	Universidad La Salle en Bolivia	Algunas experiencias en la implantación de TIC's no han sido exitosas y a veces la oferta de las soluciones tecnológicas tampoco se la pone fácil a los empresarios. En este mercado tan complejo de	a elección de aplicaciones TIC's son tan diversas que la única forma de no perderse en este espectro de ofertas es tener muy clara la estrategia, el core	En conclusión, las causas que pueden llevar al fracaso en la incorporación de TIC's en la estrategia empresarial son entre otras las siguientes: La incapacidad de	Proponer un proceso de alineación de los elementos clave empresarial es: tecnología, procesos de negocios y personas.

					llegar a ser competitiva sin involucrar a las TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones) como parte integral de la planificación estratégica para alcanzar la visión empresarial de forma rápida y eficiente.				venta de business y la ilusiones, ya que visión acomodarse y al comprar empresarial, ajustar la soluciones aquí es planificación TIC's, donde el estratégica compramos la apoyo de los empresarial a ilusión de que se directivos los cambios a adapten encargados del entorno, la exitosamente a de falta de nuestra empresa tecnología participación y cumplan con la de la y compromiso estrategia de empresa del personal negocio que nos juega un clave de la llevará a papel crucial empresa en la alcanzar la elaboración de visión empresarial. la estrategia del negocio, y la no incorporación del responsable de TIC's de la empresa en la planeación estratégica.			
22	Tecnología de información e innovación. Factores clave de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas.	2007	Leal Morante, ME.	Revista de Ciencias Sociales (RCS)	En el presente trabajo se muestran algunas políticas ejecutadas por el gobierno nacional, en función de impulsar el desarrollo científico y tecnológico del país, así como las principales limitaciones que presentan las pequeñas y medianas empresas (pymes) para acceder a las tecnologías de información y comunicación, tomando como base los resultados de un	Análisis de la tecnología e innovación. Factores clave de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas	Exploratorio descriptivo. Para la recolección empírica de los datos se aplicó un cuestionario estructurado, así como entrevistas no estructuradas, a los miembros	Integrantes del Programa de Formación de Emprendedores, y Cooperativistas, convenio celebrado entre La Universidad del Zulia (LUZ) y	Los resultados evidencian que las pymes objeto de estudio se caracterizan por la poca o ninguna utilización de las tecnologías disponibles, siendo algunos de los factores determinantes, las restricciones de tipo financiero, debido a los costos requeridos para	corresponde al Estado venezolano y ejecución de una serie de políticas orientadas al fomento de la ciencia, la tecnología e innovación, como pilares fundamentales del progreso económico y social del país	Se concluye que para poder competir en un mercado globalizado, las empresas deben apoyar sus procesos en la aplicación de las tecnologías de información y comunicación.	Ampliar el tema sobre Tecnología de información e innovación. Factores clave de la competitividad en distintos sectores económicos

					diagnóstico efectuado a 8 pymes y cooperativas ubicadas en el Municipio Maracaibo, Estado Zulia, integrantes del Programa de Formación de Emprendedores, Empresarios y Cooperativistas, convenio celebrado entre La Universidad del Zulia (LUZ) y FONACIT			de las organizaciones, para obtener información adicional	FONACIT.	su implantación, así como la resistencia para su utilización por parte de los empresarios.			
23	El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica	2004	Sanabria, M.	Innovar	Este campo, inscrito en la disciplina administrativa, cuenta con destacadas contribuciones fundamentalmente durante las últimas cinco décadas. Se reconstruye su desarrollo conceptual, ubicándolo en un contexto histórico particular; más que una crítica profunda, se presenta un panorama general, resultado de una aproximación diacrónica, en la que es imposible no postular una serie de ideas, planteamientos y reflexiones específicas.	Analizar los principales elementos que han permitido configurar el pensamiento organizacional estratégico	El artículo se fundamenta en la consulta bibliográfica	Universidad Nacional de Colombia	Entre los principales cambios que contribuyeron a generar nuevas demandas para las empresas se encuentran las vicisitudes internacionales en el panorama de los negocios y consiguiente en el incremento del grado de turbulencia e inestabilidad	Una enseñanza deja clara la revisión del campo de la estrategia organizacional es que el futuro no está escrito y que no se puede construir, se hace camino al andar	La estrategia organizacional tal y como es característico en la organización, así como la teoría administrativa y de las organizaciones, aún está lejos de ser realmente organizacional	Continuar la investigación ampliando los principales elementos que han permitido configurar el pensamiento organizacional estratégico a la fecha	
24	El comportamiento Organizacional	2003	Dailey, R.	Escuela de Negocios de Edimb	El texto presenta diversos módulos que permiten conocer diversos materiales sobre las tareas que	Presentar teorías que produjeron avances importantes en	las que	Método descriptivo	Watt University	Se entrega una completa guía sobre los avances importantes en	La cuestión de la competitividad global es un hilo	El análisis de los valores éticos y personales junto con las	Analizar la evolución del comportamiento

				urgo Heriot	deben asumir los gerentes en el siglo XXI	los el campo del comportamiento organizacional				el campo del comportamiento organizacional dividido en 9 módulos que van desde el estrés laboral sobre los empleados y las organizaciones, teorías de la equidad social, remuneración en las empresas, reingeniería y método de producción eficaz; hasta las diferencias entre el comportamiento emprendedor y administrativo, entre otros,	conductor para el estudio de estos módulos en donde se muestran los efectos de las diferencias culturales sobre operaciones y decisiones de índole organizacional	presiones de la competencia, moldea las concepciones adoptadas por los gerentes que influyen sobre sus empleados, la fuerza laboral y la organización.	organizacio nal y los cambios en la última década
25	El Simbolismo y la "Cultura organizacional" De los abusos conceptuales a las lecciones de campo	2002	Aktouf, O	Administrador	Puede verse en la corriente de la cultura organizacional una especie de salida de emergencia para la gerencia occidental, en particular la norteamericana, en jaque y fascinada por los éxitos tenaces del management a la japonesa, enfrentada al declive de su propia industria y del retroceso en la solidaridad sobre el lugar de trabajo,	Analizar el Simbolismo y la "Cultura Organizacional"	Artículo analítico – descriptivo	Universidad EAFI	Los resultados permitieron analizar en qué consiste más precisamente la noción de "cultura organizacional" y cuál puede ser la génesis plausible	Se muestra que las nociones centrales de mitos, héroes y de símbolos están lejos de revestirse de un contenido o de responder a una dinámica que estén de acuerdo con pretenden ver allí quienes	La cultura organizacional y todas las enseñanzas de moda hoy en gerencia, no serán más que mitos en el sentido que les da Lévy-Bruhl, es decir, destinados a consolidar las posiciones y privilegios de los que pagan	La evolución del simbolismo y la cultura organizacional en tiempo modernos	

como consecuencia de las medidas de compresión draconianas de finales de los años setenta.

apoyan la cultura organizacio-
nal para que los reciten.

7.5 Estrategia de análisis

De acuerdo con la matriz documental, se toman las distintas investigaciones y estudios realizados por los distintos autores para dar respuesta a cada uno de los objetivos propuestos de la investigación. Se aborda la literatura a partir de la revisión documental, teniendo en cuenta palabras claves como transformación digital, cultura y cultura organizacional.

8. Resultados

A continuación, se procede al desarrollo de los objetivos específicos, los cuales dan cuenta en primer lugar, del proceso histórico de la relación cultura organizacional y transformación digital, en segundo lugar, las características de la cultura organizacional que facilitan el proceso de transformación digital y, en tercer lugar, las características de la cultura organizacional que obstaculizan el proceso de transformación digital.

8.1 Proceso histórico de la relación cultura organizacional y transformación digital.

La transformación digital trae consigo la inserción de cambios en la cultura organizacional y la revolución del pensamiento organizacional estratégico. Según Sanabria (2004), durante el siglo XIX, exactamente en el periodo 1820 a 1900, la revolución industrial presentó una turbulencia estratégica, haciendo que los primeros empresarios industriales dedicaran una gran parte de su energía a la creación de una tecnología de producción moderna y destacando su participación en el mercado. Los resultados fueron muy positivos y aquellas organizaciones que llegaron a conocer los primeros años del siglo XX, pasaron de preocuparse de los retos estratégicos a poner especial énfasis en el análisis interno, en poner su dinámica interna, organización y control en función de su productividad, vinculándolo a su vez con su cultura y las transformaciones al interior de la organización.

Así mismo, el comportamiento organizacional a través del tiempo ha sufrido un sinnúmero de transformaciones en la medida en que se han ido desarrollando diversas contingencias y situaciones alrededor de las nuevas tecnologías y de su entorno, esto ha generado un cambio en la mentalidad de sus miembros y de sus estructuras organizacionales, los cuales han sido influenciados por el contexto ambiental de la organización, los procesos internos, el capital intelectual, las nuevas tecnologías, entre otros (Sanabria, 2004).

Ahora bien, para encontrar una relación entre la cultura organizacional y transformación digital, en este trabajo se asume la relación del comportamiento organizacional con la cultura organizacional, puesto que la literatura no expresa de manera explícita la relación cultura organizacional y transformación digital, pero si la relación comportamiento organizacional y

transformación digital. Asimismo, para hablar de esta relación, diversos autores han retomado los procesos históricos desde los inicios de la Revolución Industrial.

En concordancia con lo anterior, el comportamiento organizacional es definido por Dailey (2012), como “el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones” (p. 8). En general, el estudio se concentra en el comportamiento de las personas que contribuyen a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización. A su vez, Bravo et al. (2020) coinciden en afirmar que el comportamiento organizacional “investiga el impacto que tienen los individuos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de la empresa con la finalidad de aplicar el conocimiento y la eficiencia en las organizaciones” (p. 3). Este ayuda a comprender las relaciones de los colaboradores entre sí y la influencia que el entorno ejerce sobre la organización.

Por otra parte, Lucas et al. (2013), realiza un estudio sobre la revolución de las sociedades más avanzadas, denominadas éstas, como la “sociedades de la información” por sus principios productivos y distributivos. Los cambios que se han generado en las sociedades post-industriales han marcado la configuración de la vida social presente y futura, cambios como la transformación, el conocimiento como fuente de innovación, el cambio hacia los valores sociales cercanos a la autonomía personal, el cambio en la base económica de la sociedad, apoyada en los servicios y no en los bienes producidos. Para entender este proceso de transformación es importante describir las modificaciones sociales que han surgido en el proceso histórico, por tanto, en la tabla 2, se describe la evolución de cada variable desde las sociedades tradicionales, pasando por las industriales, hasta llegar a las sociedades de la información. *Ver Tabla 2*

Tabla 2.

Cambio hacia la sociedad de la información

	Proceso de modernización		
	Sociedad Tradicional	Sociedad Industrial	Sociedad Informacional
Educación	Minoritaria	Generalizada	Especializada
Movilidad física	Poca – orgánica	Creciente- mecánica	Muy grande- electrónica
Movilidad social	Nula- estatus adscrito	Posible- estatus adquirido	Creciente- acceso a la información
Tecnología	Escasa	Abundante	Necesaria
Tipo de producción	Agrícola – extractiva- individual	Industrial – fabricación – en grupo	Servicios – información -en red
Comunicación	Personal	Mediada – colectiva	Global – nuevos medios
Organización	Afectiva	Burocrática	Desregulada

Nota: adaptada de Lucas et al. (2013, p.81)

Si se centra la atención en la tabla 1, se puede percibir claramente el cambio de las sociedades tradicionales, industriales y de las informacionales a nivel de educación, movilidad física, movilidad social, tecnología, tipo de producción, comunicación y organización. Durante la sociedad industrial, la educación pasa a ser generalizada y se da el comienzo de la emancipación femenina; así mismo, el cambio se concentra en mayor movilidad física basada en la utilización de las máquinas y la tecnología pasa a ser abundante y necesaria en la sociedad informacional.

Estos cambios muestran características cruciales en las nuevas sociedades como: la modificación en la distribución de la fuerza de trabajo por sectores, disminución de la jornada de trabajo y asignación de mayor flexibilidad que permite trabajar desde cualquier lugar con el manejo de la información, se aprovecha la información y el conocimiento para generar innovación y lograr una producción más eficiente y adquiere gran importancia la adopción de las nuevas tecnologías (Lucas et al., 2013).

Cabe señalar que la evolución de la sociedad de la información inicia a finales de los años setenta con las nuevas formas de producción y las relaciones sociales, desarrolladas en paralelo con el manejo de la información. Hacia los años ochenta la expresión “sociedad de la información” comienza a usarse con mayor firmeza, pero fue solo hasta los años noventa, que dicha expresión tomo fuerza e incluso fuera de los ambientes académicos. Surge entonces la organización social, en la que la generación, el procesamiento y la trasmisión de la información se convierten en fuentes fundamentales de productividad y poder, gracias a las condiciones tecnológicas (Lucas et al., 2013).

Por otra parte, Lucas et al. (2013), resalta la importancia del trabajo como componente principal de las organizaciones, y como la actividad laboral y el trabajo humano han sido afectados por la evolución de las tecnologías. De esta manera, las sociedades industriales del trabajo, se van desvinculando de la esfera doméstica y las formas comunitarias tradicionales y con la evolución del entorno social a mediados del siglo XX, el trabajo se ve transformado gracias a la irrupción de las nuevas infraestructuras tecnológicas, se da una nueva lógica económica que conlleva a la sociedad de la información (Lucas et al., 2013).

Con la llegada de las nuevas tecnologías, surgen los medios digitales, los cuales facilitan la interacción social de las personas y las organizaciones a través de la forma comunicativas digitales agrupadas bajo el concepto Web 2.0, ésta ha ofrecido medios interactivos y conjunto de aplicaciones que han brindado posibilidades comunicativas del entorno web actual, cobrando gran

interés para todo tipo de organizaciones, convirtiéndose en recursos excepcionales para la gestión de los procesos y recursos que permitan el logro de objetivos muy concretos (Lucas et al., 2013). Desde el año 1992, cuando surge la página Web, las organizaciones han visto la importancia que ésta tiene para la comunicación, más allá de la exposición pública de la información o de la relación interpersonal. La comunicación digital para las organizaciones, supone la gestión de la comunicación estratégica (Lucas et al., 2013).

La Web 2.0 ha propuesto varios patrones que ha llevado al éxito a diversas organizaciones en internet, este concepto, ha contribuido a la supervivencia, a la innovación y competitividad de las organizaciones y a medida que se le dé mayor uso, la Web 2.0 promueve una arquitectura de participación y ética de cooperación.

Es así entonces, como se da la transformación del trabajo tradicional como consecuencia de la llegada de las nuevas tecnologías de la información; no obstante, es importante resaltar que los cambios del trabajo no dependen tanto de los avances tecnológicos y del mercado, sino de los complejos procesos organizativos ligados a éstos (Lucas et al., 2013).

Como manifiesta Lucas et al. (2013) “el trabajo es mucho más una construcción social que tecnológica, por lo que su cambio supone unos acuerdos diferentes entre los diferentes tipos de intereses” (p. 423). No se trata, pues, de restarle interés a la llegada de las nuevas tecnologías y la transformación digital, sino que se trata de aclarar que la evolución tecnológica debe ir de la mano con el cambio de mentalidad de todos los miembros frente a transformación y el aprovechamiento de los avances tecnológicos, los cuales deben ir de la mano con la evolución de comportamiento organizacional (Lucas et al., 2013).

Según Bravo et al. (2018), el comportamiento organizacional es definido como “el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de la organización” (p. 93). Ahora bien, manifiesta Segredo et al. (2017), que el comportamiento organizacional está influenciado por la cultura organizacional. Como bien se sabe, las organizaciones tienen unas características particulares que las diferencian de las otras y dentro de estas se encuentran inmersos los principios, valores, tradiciones y formas de realizar las cosas, los cuales influyen directamente en la forma en que actúan o se desempeñan los miembros de la organización; es comprensible entonces, que en aquellas organizaciones en donde los valores esenciales se encuentran más arraigados y son debidamente compartidos, se percibe mayor influencia en los trabajadores, obteniendo como respuesta mayor sentido de pertenencia, lealtad y desempeño organizacional. Según Segredo et al.

(2017), “Los trabajadores “aprenden” dicha cultura de diversas maneras, las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje” (p. 93), lo que condiciona la forma en que los directivos planean, organizan, dirigen y controlan la organización.

Por otra parte, Cujar (2013), afirma que la cultura organizacional está considerada como uno de los principales activos intangibles de la organización, el núcleo central del capital intelectual, que, desde hace un tiempo, ha dejado de concebirse como una variable y ha pasado a entenderse como una dimensión constitutiva de la organización. La cultura organizacional se empezó a usar hacia los años 70, como un instrumento por parte de los empresarios (Vasquez, 2016). Más adelante hacia los años 80, empezó a ser estudiada como instrumento y como concepto a partir de los trabajos de Aktouf (2002), y a partir de los años 90 se empezó a estudiar por los investigadores organizacionales como fenómeno social (Cujar et al. 2013). Desde entonces, el tema de la cultura organizacional ha sido de gran interés, en donde se ha combinado con la transformación digital para llevar cabo la comunicación estratégica de la organización y el desarrollo de todas las actividades que posibiliten que ésta, se encuentre a la vanguardia y sea más competitiva en un entorno cada vez más globalizado (Cujar, 2013).

De acuerdo con Aguilar (2017), la transformación digital surge hace aproximadamente tres décadas atrás como el resultado de importantes cambios a nivel empresarial directamente relacionados con las revoluciones industriales presentadas a lo largo de la historia.

En general, estos cambios que han traído las distintas revoluciones industriales y tecnológicas, han marcado la historia de las organizaciones, modificando los parámetros básicos en que se desarrollan sus actividades. Ante este tipo de transformaciones digitales, los directivos en las organizaciones se han visto forzados a emprender su propia transformación (Aguilar, 2017). El proceso de aprendizaje y cambios de paradigmas han sido necesarios para que los directivos de las organizaciones no se vean excluidos ante la revolución tecnológica, un aprendizaje que más que individual debe ser colectivo, dado que los miembros de la organización por sí solos se perciben incapaces de afrontar los retos que se han planteado de cara al futuro; de esta manera, se posibilita la adaptación a los cambios a nivel de estructuras y de comportamientos organizacionales condicionados por los cambios tecnológicos (Porras, 2012).

A finales del siglo XX, se consolidó el proceso de la globalización, y en gran medida acompañando la estrategia organizacional durante el proceso de transformación digital. Según Sanabria (2004), este fue el tiempo en la que la Revolución de las Tecnologías de la Información

y la Comunicación TIC, impactó fuertemente en la naturaleza y el modo de vida de las organizaciones en su función operativa, estratégica, pero sobre todo en su cultura organizacional, obligándola a replantear su estructura tecnológica, su forma de hacer las cosas, pero sobre todo, a cambiar la mentalidad de sus trabajadores en función de los nuevos acontecimientos y en su capacidad para la toma de decisiones de manera más efectiva.

Al respecto, afirma Mateus (2014), que “el uso de las nuevas tecnologías de la información se puede entender como respuesta a las exigencias de la globalización y como un instrumento que fomenta y genera la globalización de las acciones de la organización” (p. 195). Se puede entender entonces, que gracias a la globalización las organizaciones sintieron la necesidad de adaptarse a los cambios, a la nueva realidad y dar inicio a la aplicación de las nuevas formas y medios de comunicación con la finalidad de posibilitar los procesos interactivos en la organización.

Ante este cambio, la transformación digital se ha convertido en un proceso imprescindible para las organizaciones que desean evolucionar, ser competitivas e incluso subsistir; sin embargo, no basta solo con la inserción e innovación en nuevas tecnologías, aparte de este componente, existe otros dos fundamentales: los procesos de negocios y las personas, los cuales deben ser alineados para que dichas organizaciones sean exitosas (Rada, 2009).

La alineación del componente humano está directamente relacionada con la cultura organizacional, de allí la importancia de desarrollar en los miembros de la organización, la capacidad de ser resiliente, que les permita adaptarse a los cambios y autorregularse y salir fortalecidos ante los diversos sucesos que genere la transformación digital, tomar ésta como una oportunidad de aprendizaje y de ser mejores, con mayor empeño para la consecución de metas y mayor productividad (Rada, 2009).

Por otra parte, Porras (2012), manifiesta que la transformación digital o el cambio tecnológico conlleva a un cambio organizacional y los líderes organizacionales están cada vez más conscientes de que en este tiempo globalizado, las organizaciones se encuentran expuestas a un contexto más dinámico e inestable. El concepto de organización deja ver a estas instituciones como entidades concretas que surgen del acto voluntario de los individuos para el logro de unos objetivos y metas específicas; es así entonces, que para esto, los miembros se dotan de estructuras formales que regulan los procesos organizacionales relacionados con la toma de decisiones, la relación entre los mismos miembros y con terceros, dicho proceso, da lugar a la llamada cultura organizacional o conjunto de normas que estructura el funcionamiento de dicha organización (Méndez, 2019).

Esta cultura organizacional ha cambiado en la medida en que se han ido transformando los tipos de organización a través del tiempo, a partir de la transformación digital. En primer lugar se encuentra el tipo de organización burocrática, la cual se caracteriza por la centralización del mando y la inhibición de la innovación, luego surge la organización Fordista la cual está caracterizada por la producción masiva, el control del tiempo y el rendimiento del personal; surge entonces el modelo japonés con la modalidad justo a tiempo y una cultura centralizada en el personal, el trabajo en equipo, la formación y la incorporación de las nuevas tecnologías; finalmente se da el tipo de organización Radial o en Red, la cual está directamente relacionada con la transformación digital, al internet y las comunicaciones (redes sociales) (Porras, 2012). Ver

Figura 2.

Tipos de organización

Figura 2

Figura 2.

Tipos de organización



Nota: adaptado de Porras (2012, p. 3)

Es así, como la transformación digital se ha convertido en una prioridad para las distintas organizaciones, proceso importante y necesario en las organizaciones que desean ser líderes de

cambio para lograr ser competitivas en el sector en el que se desempeñen o participen. Ningún sector productivo puede ser ajeno a este proceso e incorporar al interior de sus procesos el uso eficiente de las tecnologías digitales y aprovechar las oportunidades que estas brindan en el contexto real organizacional (Porrás, 2012). La transformación digital ofrece oportunidad de mejora, automatización de procesos, incorporación de la inteligencia artificial y con esto, las organizaciones evolucionan, vinculando a la vez todo su grupo de interés e incrementando el compromiso, sentido de pertenencia y fortaleciendo la experiencia de la organización. Este cambio es llamado “transformación digital” (Arango et al., 2018).

Con relación a lo anterior, es importante resaltar que en la literatura no está explícito el concepto de cultura organizacional para establecer esta relación como proceso histórico, lo que sí es manifiesto, es la consideración del comportamiento organizacional o la conducta de las personas en relación al tema de la Transformación Digital en las organizaciones. Es más, esto se expresa en una relación histórica dada por la revolución industrial, en la que la relación de la máquina con el hombre, ha supeditado una serie de decisiones y procesos en torno a cómo se comporta el colectivo organizacional.

8.2 Características de la cultura organizacional que facilitan el proceso de transformación digital.

La transformación digital se ha convertido en una prioridad para esta segunda década del siglo XXI, y los directivos están tomando mayor conciencia de que este es un proceso natural, que debe ser gestionado por las organizaciones que pretendan ser líderes de cambio y ser competitivas en el sector en el que participan, por tanto, no debe ser ajenos a dichos procesos, por el contrario, deben preocuparse por incorporar los procesos interactivos que ofrecen las tecnologías digitales como la automatización de procesos, la inteligencia artificial, entre otros; además, de todas las oportunidades y bondades que brindan para afrontar los retos que ha traído la globalización a las organizaciones (Arango, et al., 2018).

Cabe señalar que, en el momento de la transformación digital, las organizaciones requieren de una cultura que promueva la innovación; dicha transformación en las organizaciones se aborda como un punto de inflexión generado por nuevos paradigmas que surgen del mundo digital, lo que

las ha conllevado a repensarse como organizaciones para seguir siendo competitivas y visibles es su dinámica de transformación sostenible y no perder su vigencia en el desarrollo tecnológico que surge del constante cambio; por tanto, al asumir este reto las organizaciones reconocen que es de vital importancia y como primera medida, generar una transformación cultural (Arango, et al., 2018). Si bien las organizaciones para estar a la vanguardia desarrollan modelos basados en las nuevas tecnologías, en las distintas áreas de la organización en torno al marketing, a la comercialización, las ventas, la informática, los procesos productivos (automatización), estas también deben empezar a percibir las repercusiones positivas de adaptar su cultura a esta nueva realidad (Leal, 2007).

En concordancia con lo anterior, para que la organización obtenga beneficios de la transformación digital, debe propiciar la transformación de la cultura, involucrando a todos sus miembros, para que esto haga posibles dichos cambios; otra de las características es la digitalización del puesto de trabajo, no solo entregar herramientas tecnológicas; por el contrario, se debe incentivar iniciativas en el trabajador como el teletrabajo y las nuevas metodologías que deben acompañar la digitalización de los procesos (Arraou, 2019).

Algunos estudios realizados por investigadores, demuestran que diversas organizaciones han enfrentado la transformación digital, han encarado el reto de transformación de sus culturas de acuerdo con las nuevas realidades, obteniendo resultados positivos y generación de valor a nivel competitivo y financiero, pero también a nivel de compromiso y desempeño de sus miembros, todo, bajo los principios de la cultura digital “agilidad y flexibilidad, colaboración, decisiones basadas en datos sólidos, innovación, orientación al cliente, mentalidad “digital”, apertura y disposición al cambio y aprendizaje continuo de cara al futuro siempre cambiante” (Capgemini Digital Transformation Institute, 2017, p. 1).

Por otra parte, comprendiendo que la transformación digital es un proceso de mejora continua en la organización, la formación del trabajador es un pilar básico en dicha transformación (Merodio, 2017); por tanto, la organización debe contribuir al crecimiento de sus miembros ayudándolos a afrontar los cambios culturales que conlleva la transformación digital (Muñoz et al., 2019).

De acuerdo con Mendez (2018), algunos de los aspectos de la cultura que favorecen la transformación digital están relacionados con los elementos de la cultura organizacional como: autonomía individual, la cual está relacionada con la libertad que sienten los miembros de la

organización para dar su opinión y participar en la toma de decisiones, esto ocasiona que los trabajadores sean proactivos y sientan confianza en ellos mismos para afrontar los cambios que llegan. Otros elementos son: el apoyo, la identidad, la tolerancia al riesgo, la tolerancia al conflicto; entre otros, los cuales se combinan para revelar la esencia de la organización y generar acciones que permitan la transformación digital de la organización.

Según Albán y Albán (2019), el trabajo colaborativo es un aspecto fundamental de la cultura organizacional que influye en la transformación digital, toda vez que posibilita el trabajo en equipo y el desarrollo de estrategias y tácticas culturales que permitan trascender en los distintos entornos de la organización a partir de recursos y valores compartidos. El trabajo colaborativo a través de las TIC, responde a la visualización que exigen los miembros de la organización con relación al desempeño y la satisfacción laboral; por tanto, la transformación digital forma parte fundamental, puesto que facilita la tecnología de colaboración adecuada para que los equipos de trabajo puedan desempeñar sus actividades laborales.

De acuerdo con lo anterior, el trabajo colaborativo es importante en la transformación digital, toda vez que obliga al equipo de trabajo a reemplazar los paradigmas que han acompañado a la organización por largo tiempo por una visión compartida, trabajo en equipo, en donde haya mayor comunicación, mayor rapidez en la toma de decisiones y de esta forma lograr los objetivos organizacionales.

4.3 Características de la cultura organizacional que obstaculizan el proceso de transformación digital.

La transformación digital en las organizaciones conlleva cambios y habitualmente algunos miembros de las organizaciones, son reacios a dichos cambios, ya que durante mucho tiempo llevan realizando sus labores de una forma que les permite adquirir un control que temen perder (Cuenca et al., 2020). En general, esto se debe a que la cultura refleja el espíritu de la organización, sus valores, ética, forma de pensar, actuar y su propósito corporativo, lo que conlleva a que un cambio drástico como la transformación digital requiera de un entorno favorable para que pueda desarrollarse y ser aceptado (Cuenca et al., 2020).

Según Vacas (2018), desde finales del siglo pasado las organizaciones han iniciado, aunque en forma lenta, un proceso de transformación digital, iniciando con el diseño de la página web,

para más adelante llegar a crear aplicaciones para dispositivos móviles. Así mismo la denominación digital para las organizaciones partió originalmente de los clientes y usuarios ya que fueron estos los que las identificaron como una página web o una aplicación; sin embargo, el problema que se visualizaba en ese momento, era que la cultura organizacional seguía siendo la misma; es decir, ante la digitalización de su fachada, los procesos internos siguieron siendo los mismos, los protocolos de comunicación, la forma de abordar las actividades y sobre todo el feedback externo con proveedores y clientes se mantuvieron intactos como si continuaran en la etapa anterior.

Cabe señalar que en los tiempos actuales, este efecto de doble identidad describe algunos de los problemas que tiene algunas organizaciones al enfrentarse a la transformación digital, ya que no se ha entendido como un cambio de filosofía y forma de operar de la organización, sino como una simple etapa de renovación tecnológica como lo afirma Vacas (2018) cuando dice que “ La fachada digital ofrece una facilidad de acceso, nivel de fluidez y ausencia de fricciones que no se corresponde con el funcionamiento real de muchas organizaciones, que siguen obedeciendo los dictados derivados de su inercia cultural organizacional” (p. 137). Esto significa que sigue existiendo una dualidad entre las promesas digitales y las realidades analógicas, que de no incluir un cambio en su cultura organizacional, empezará a ofrecer síntomas de una muerte súbita.

Así mismo, afirma Área et al. (2020) que la transformación digital para cualquier tipo de organización es un proceso complejo y disruptivo, dentro del cual se entrecruzan factores tecnológicos, culturales y organizativos que afectan la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como son: las actitudes, las creencias, la falta de conocimiento y las competencias tecnológicas; además, de la falta de habilidades de liderazgo y ausencia de un plan de transformación digital que permita asumir y organizar la visión global y compartida de todos los miembros de la organización.

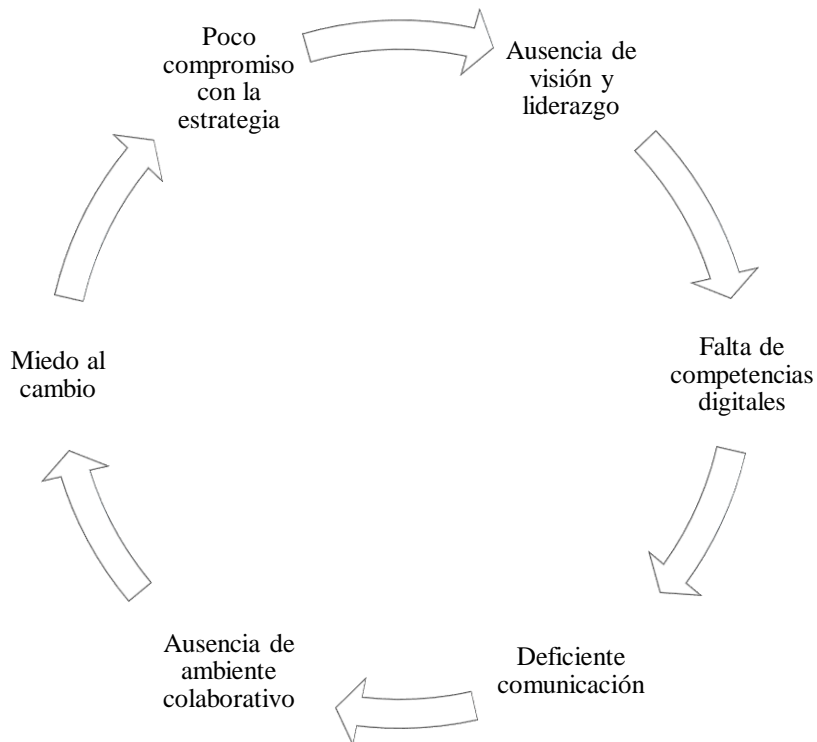
Por otra parte, coincide en afirmar Anzola (2019), que la digitalización en la organización es compleja, y es definida como “un proceso progresivo, constante e impulsado por el desarrollo de la tecnología y las demandas de consumidores y empleados, que reclaman más agilidad y personalización a las organizaciones” (p. 1).

Por otra parte, algunos de los obstáculos de la cultura organizacional frente al proceso de transformación digital son los que están relacionados con el poco compromiso con la estrategia, la cual está relacionada con las incoherencias, la inacción y la falta de actitud en el plan de digitalización de los líderes para contagiar al resto del equipo (Anzola, 2020); por su parte, la

ausencia de visión y liderazgo está ligada a la falta de comunicación, motivación, entre otros, que induzcan al cambio de mentalidad y valores en la organización, lo que conlleva al fracaso en los intentos de digitalización. La falta de competencias digitales también se convierte en un obstáculo para la transformación digital; por tanto, las personas que forman parte de la organización deberán dominar tecnologías básicas y de esta forma poder enfatizar con los valores de la cultura digital (Anzola, 2020). En la **Figura 3**, se evidencian algunos obstáculos o barreras para digitalizar a la cultura organizacional.

Figura 3.

Obstáculos para digitalizar a la cultura organizacional.



Nota: adaptado de Anzola (2020)

Así mismo, la comunicación al interior de la organización es un factor fundamental para difundir información, proporcionar emociones, una mejor adaptación a los cambios, entre otros, es un proceso que caracteriza la relación entre los miembros de una organización y está presente en todos los espacios en donde estos se desenvuelven; por tanto, la ausencia de diálogo en el

momento de compartir la información, hace que los mensajes importantes no lleguen a los equipos de trabajo (Segredo et al., 2017).

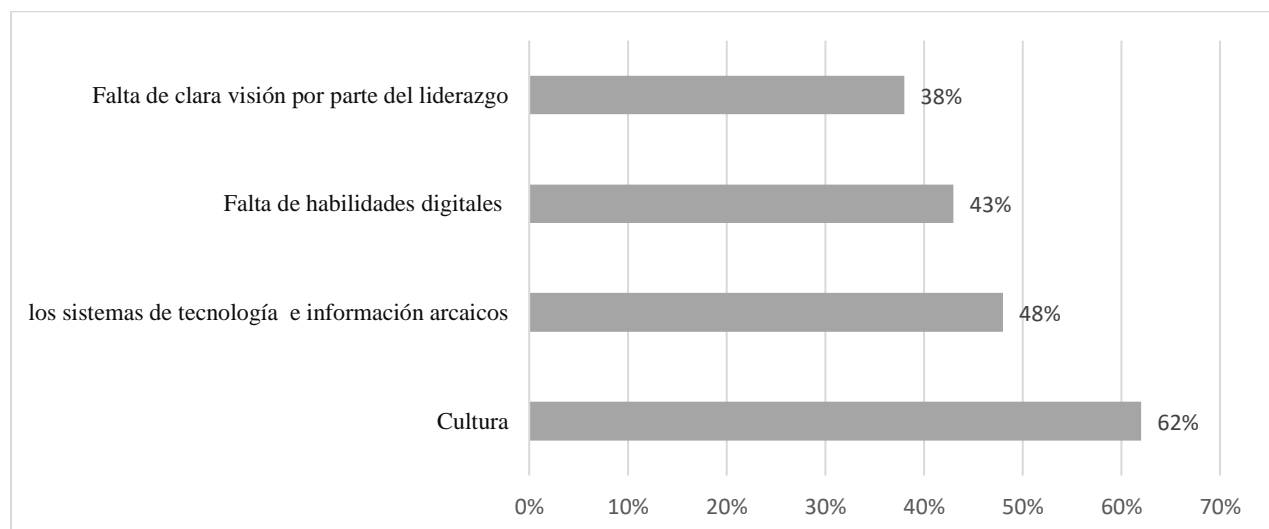
De la misma manera, la falta de una cultura colaborativa en la organización dificulta el desarrollo de la creatividad, de iniciativas, proyectos y planificación en los espacios en donde todos los miembros confluyan para el desempeño de un trabajo común (García et al., 2015). Otro factor relevante que obstaculiza la transformación digital es el miedo al cambio, la resistencia, el rechazo a salir de la zona de confort, poniendo en riesgo la digitalización en la cultura organizacional (Anzola, 2020).

Algunos estudios de la cultura organizacional y la transformación digital, realizados por el Capgemini Digital Transformation Institute (2017), arrojó como resultado que el 62% de 1.700 participantes ejecutivos senior de 300 organizaciones de Estados Unidos, coincidieron en afirmar que los factores que dificultan la transformación digital están relacionados con la cultura organizacional y la realidad analógica que tiene que enfrentar para lograr el éxito de las estrategias planteadas para llegar a la realidad digital.

Estos resultados muestran concordancia con el estudio realizado por McKinsey (2016), con una muestra de 2.135 participantes (líderes directivos) cuyos resultados demuestran que los principales obstáculos están relacionados con la cultura, los sistemas de tecnología e información arcaicos, la falta de habilidades digitales. Ver **Figura 4**

Figura 4.

Estudio sobre obstáculos de la transformación digital



Nota: adaptado de Capgemini Digital Transformation Institute (2017)

Como se puede observar en la figura 4, la cultura organizacional es el principal obstáculo para la transformación digital en las organizaciones (Capgemini Digital Transformation Institute, 2017); sin embargo, algunas organizaciones sienten la creciente necesidad de impulsar la innovación y hacer uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que les permita apalancar la competitividad, pero no perciben que haya habido progresos en la atención en los aspectos culturales que trae implícito la transformación digital ya que es un proceso muy complejo (Area et al., 2020); por el contrario, el factor de la cultura organizacional se convierte en una barrera para los líderes y directivos de las organizaciones, porque se percibe como un efecto potencialmente obstructivo para el logro de las aspiraciones de la transformación digital por la rapidez que las fuerzas del cambio determinan (Capgemini Digital Transformation Institute, 2017).

Por otra parte, Olarte (2019), afirma que los factores de cultura organizacional que obstaculizan los procesos de transformación digital en las organizaciones es la falta de visión y de estrategia hacia el futuro, además de barreras de estructuras cerradas por jerarquías, los talentos sin competencias de cambio, la mentalidad sin apertura de cambio, la gestión de una cultura hacia los trabajadores que genere compromiso, resistencia al cambio, factor generacional, falta de comunicación para que todos entiendan el porqué de la estrategia digital, sentido de pertenencia y la falta de estrategias bien definidas hacia la transformación digital.

En resumen, se puede decir que las empresas están inmersas en los diversos cambios que trae la globalización y luchan cada día por estar a la vanguardia y lograr la competitividad, una de las formas, es adoptando la transformación digital a partir de la integración de las nuevas tecnologías en las distintas áreas de la organización y de esta forma, optimizar los procesos para ofrecer un valor agregado a los clientes. Sin embargo, existen diversos obstáculos o barreras que las organizaciones tienen que afrontar y están relacionadas con la cultura organizacional, con las costumbres, los procedimientos y las normas, hábitos, experiencias, valores y creencias de cada uno de los miembros que la conforman. No obstante, los directivos deben afrontar la falta de visión, cambiar la mentalidad sin apertura de cambio, gestionar procesos de comunicación y gestionar una cultura de compromiso en cada uno de los trabajadores.

10. Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada con la finalidad de analizar qué características de la cultura organizacional influyen en los procesos de transformación digital de las organizaciones se puede concluir que:

El mundo organizacional en los tiempos modernos está cambiando y con este, la forma de gestionar las operaciones y procesos, lo que está obligando a las organizaciones a innovar, crear y transformarse, para que logren ser más productivas y más competitivas. La transformación digital es un proceso no opcional para las organizaciones, que está obligando a éstas, a mejorar su forma de operar a partir de la digitalización de los procesos operativos y administrativos, para estar a la vanguardia y poder competir en el sector económico en donde se desempeñan.

A través del tiempo, la cultura organizacional ha ganado un espacio relevante en las organizaciones, ya que a partir de esta se logra establecer políticas, normas, procedimientos, valores, que permitan movilizar las conductas de los integrantes de la organización hacia el desempeño laboral, hacia el cumplimiento de los objetivos, la misión empresarial y el propósito organizacional.

La cultura organizacional impacta en los miembros de la organización como facilitador del desarrollo de las competencias laborales y habilidades para enfrentar el cambio y todas las transformaciones que impactan el mundo organizacional como en el caso de la transformación digital.

La transformación digital cumple un rol fundamental y busca que, a partir de la innovación, a través de componentes como Big data, la internet de las cosas, la inteligencia artificial, la automatización, la robótica, entre otros elementos que ofrece la industria 4.0, las organizaciones logren modernizar sus sistemas, avanzar hacia el mejoramiento y alcanzar mayor competitividad y productividad.

Dentro de las características de la cultura organizacional que facilitan el proceso de transformación digital se pueden resaltar: la innovación, la toma de decisiones y la creación de relaciones colaborativas, sus valores, ética, forma de pensar, actúa y su propósito corporativo.

Dentro de las características de la cultura organizacional que obstaculizan el proceso de transformación digital están: poco compromiso con la estrategia, ausencia de visión y liderazgo, falta de competencias digitales, deficiente comunicación, ausencia de ambiente colaborativo y miedo al cambio. Otros obstáculos o barreras para la transformación digital están relacionados con la falta de visión y de estrategia hacia el futuro, barreras por estructuras cerradas por jerarquías, los talentos sin competencias de cambio, la mentalidad sin apertura de cambio, la gestión de una cultura hacia los trabajadores que genere compromiso, resistencia al cambio, factor generacional, falta de estrategias bien definidas hacia la transformación digital, entre otros.

Las diversas características de la cultura organizacional que influyen en los procesos de transformación digital están relacionadas con la cultura misma de la organización, con las personas capaces de entender las ventajas del cambio, los líderes posicionados ante la transformación digital, creyendo en los procesos para transmitirlo al personal, y el entorno de colaboración que permita la interacción de todos los miembros para vencer los obstáculos y lograr un buen trabajo en equipo. Estos factores estos que confluyen para la generación de un cambio de mentalidad de en la organización, que permita adoptar nuevos modelos de innovación y sistemas tecnológicos que contribuyan a la optimización de los procesos para lograr una mejora continua y la competitividad de la organización.

Referencias

- Alfonso Sánchez, I. (2016). La Sociedad de la información, sociedad del conocimiento y sociedad del aprendizaje. *Bibliotecas anales de investigación*, 12, 235–243.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5766698>
- Aguilar, L.J. (2016). La colaboración público-privada en la era de la cuarta revolución industrial. *Cuadernos de estrategia*, (185), 19–64.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6115620>
- Aguilar, L.J. (2017). Ciberseguridad: la colaboración público-privada en la era de la cuarta revolución industrial (Industria 4.0). *Cuadernos de estrategia Núm. 185*, 19-64.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6115620>
- Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la "Cultura organizacional" De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Ad-minister*, 63-93.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024461>
- Albán Arévalo, V., y Albán, V. (2019). Trabajo colaborativo y su incidencia en la transformación de la cultura organizacional de grandes empresas del sector alimentos y bebidas de santiago de cali. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/12241/5/T09095.pdf>
- Anzola Montero, G. (2019). Transformación digital para la revolución industrial: el nuevo llamado para la U.D.C.A. *Rev. U.D.C.A Actualidad. & Divulgación. Científica*. 22(1): e1228.
<https://doi.org/10.31910/rudca.v22.n1.2019.1228>
- Arango Serna, M.D., Branch, J.W., Castro Benavides, L.M., y Burgos, D. (2018). Un modelo conceptual de transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(4), 95-107.
<https://doi.org/10.14201/eks201819495107>
- Arraou, P. (2019). Transformación digital de las PYME. ¿Por qué y cómo? Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA). *Editorial Créditos. Roma (Italia)* 1-370.
<https://www.facpce.org.ar/pdf/CILEAARRAOU-Librodigitalizacion.pdf>
- Area Moreira. M., Santana Bonilla, P. J., y Sanabria Mesa, A. (2020). La transformación digital de los centros escolares. Obstáculos y resistencias. *Digital Education Review*, 37, 15-31.
<https://revistes.ub.edu/index.php/der/article/view/30558/pdf>

- Bravo, C.C., Sarmentero Bon, I., Gómez Figueroa, O. y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 92-100. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii10118.pdf>
- Bravo, C.C., Hernández Nariño, A., Negrin Sossa, E., Palacios W.A., Sarmentero Bon, I., y Feliz López M.E. (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Ingeniería Industrial*, Vol. 41(2), 1-19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v41n2/1815-5936-rii-41-02-e4120.pdf>
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., y Álvarez. Giraldo CM. (2009). Transformación organizacional y práctica Innovadora de gestión humana. *Innovar*. 19(35), 151-136. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773/29043>
- Calderon, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral*. Tesis de grado. Campus de Quetzaltenango, 1- 98. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Capgemini Digital Transformation Institute (2017). Cultura organizacional: un factor complejo y crucial para la Transformación Digital. <https://www.djcs.com.ve/djcsnews/1710-cultura-organizacional-para-la-transformacion>
- Chiavenato, I. (2016). El comportamiento organizacional. *La dinamica del éxito en las organizaciones*. Editorial McGraw Hill. Education. Segunda edición. Mexico. 1 - 546 . https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf No se referencia de manera adecuada.
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas. *El Profesional de la Información*, 29(3), 1-14. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.10>
- Carrillo Punina. A.P. (2016). Medición de la cultura organizacional. Revista digital. *Ciencias Administrativas* (4) 8, 73. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cueva Gaibor, D. A. (2020). Transformación Digital en la universidad actual. Revista Conrado, 16(77), 483-489. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n77/1990-8644-rc-16-77-483.pdf>
- Cújar Vertel, A.C., Ramos Paternina, C.D., Hernández Riaño H.E. y López Pereira, J.M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, (29), 350-355. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n128/v29n128a10.pdf>

- Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University. <https://issuu.com/manuelfritz/docs/libro-comportamiento-organizacional>.
- Del Val Román J.L. (2016). *Industria 4.0 la transformación digital de la industria*. Conferencia de Doctores y decanos de ingeniería informática CODII. Facultad de Ingeniería de la Universidad de Deusto. 1-9. <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>
- Erbes, A., Gutman, G., Lavarello, P., y Robert, V (2019). "Industria 4.0: oportunidades y desafíos para el desarrollo productivo de la provincia de Santa Fe", *Documentos de Proyectos Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, 8, 1-182. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44954/1/S1901011_es.pdf
- Gutiérrez, E. (2007). *Cultura, organizaciones e intervención*. *Universitas Psychologica*, 6(1), 115-129. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v6n1/v6n1a12.pdf>
- Hernández Calderón, G.; Murillo Galvis, S.M.; Torres Narváez, KY (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. *Cuadernos de Administración*, vol. 16, núm. 25, 109-137 <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Hernández, S.R., Méndez., MA., y Cuevas, C. y. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: McGraw-Hill. *Un proceso transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicios de tecnologías de la información*. Bogotá, Colombia.
- Krieger, M. (2001). "El cambio organizacional" *Sociología de las organizaciones*, editorial. Prentice Hall; Buenos Aires. 402-422.
- Lapuente, M. J. (2018). *Historia de la Internet*. Hipertexto, el nuevo concepto de documento en la cultura de la imagen. *Revcista Humanidades*, 6 (1), 1-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=182422>
- Leal Morantes, M.E. (2007). *Tecnología de información e innovación*. Factores clave de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* 8(1). 84 – 97. <http://ve.scielo.org/pdf/rcs/v13n1/art07.pdf>
- Lucas Marín, A., García Ruiz, P., y Llano Aristizabal S. (2013). *Sociología de las Organizaciones*. *Influencia de las Tecnológicas de la Información y la Comunicación*. Editorial Fragua.
- Mamani, Flores E. (2017). *Consecuencias de la cultura organizacional y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial*

- de arequipa - Perú consecuencias. *comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8, N°. 2, 138-148.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a07v8n2.pdf>
- Mateus, A.F. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19 (1), 195–210. http://dx.doi.org/10.5209/rev_-210
- Menes Arévalo, A., Tolosa, D.C., y Rincón J.A. (2009). Diseño y Elaboración de la Conversión Analógica Digital. Dalcame. 1-10- <http://www.dalcame.com/wdescarga/digitalizacion.pdf>
- Méndez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136–169.
<http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n37/2145-4558-unem-21-37-136.pdf>
- MinTIC- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2020). *Marco de la Transformación Digital para el Estado Colombiano*. 1 - 86.
https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-149178_recurso_1.pdf
- Muñoz Sastre, D., Sebastián Morillas, A., y Núñez Cansado, M. (2019). La cultura organizacional: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social*, (25), 439-463. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2675>
- Nuño, P. (2018). Tipos de cultura organizacional. <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-cultura-organizacional.html>
- Olarte Ayala. E.E (2019). Factores de la cultura organizacional que deben ser gestionados un proceso transformación digital percibidos por un grupo de altos directivos de una empresa de servicios de tecnologías de la información. *Revista universi odd eafit*, 1-121.
<https://www.bps.go.id/dynamictable/2018/05/18/1337/persentase-panjang-jalan-tol-yang-beroperasi-menurut-operatornya-2014.html> No se referencia de manera adecuada.
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura Organizacional: Algunas Reflexiones a la Luz de los Nuevos Retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46). – 1-54.
<https://doi.org/10.31876/revista.v14i46.10529>
- Porrás Martínez, J.I. (2012). Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red. *Polis Revista Latinoamericana*, 1(2), 1–13. <http://journals.openedition.org/polis/7998>
- Rada, M.R. (2009). Estrategia empresarial basada en tecnologías de información y comunicaciones. *Fides Et Ratio*, 3(3), 1–6.

- http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2009000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Rios, J. (2019). El rol de la transformación digital en las áreas de Recursos Humanos. [https://home.kpmg/co/es/home/media/Notas de prensa/2018/12/el-rol-de-la-transformacion-digital-en-recursos-humanos.html#:~:text=Para el 41%25 de los,a la innovación o experimentación.](https://home.kpmg/co/es/home/media/Notas%20de%20prensa/2018/12/el-rol-de-la-transformacion-digital-en-recursos-humanos.html#:~:text=Para%20el%25%20de%20los,a%20la%20innovaci%C3%B3n%20o%20experimentaci%C3%B3n.)
- Román, J. (2017). La Digitalización y la Industria 4.0. Impacto industrial y laboral. *XXVII Congreso de ACEDE*, 1-93. <https://industria.ccoo.es/4290fc51a3697f785ba14fce86528e10000060.pdf>
- Rodríguez Garay, R. (2019). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12, (22). 67-92. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar*, 14(24), 59-81. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512004000200005&script=sci_abstract&tlng=es
- Schatsky, D. (2014). Desmitificando la inteligencia artificial: Lo que los líderes de negocios necesitan saber sobre tecnologías cognitivas y Tecnologías Cognitivas: Las oportunidades reales para los negocios. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/tecnologias-cognitivas-oportunidad-negocio.html/>
- Segredo Pérez, A.M., García Milian, A.J., Cabrera, P.L. y Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, (24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Subirats, J., Blanco, I.; y Fleury. S. (2012). Nuevas miradas sobre viejos problemas. Periferias urbanas y transformación social. *Revista Gestión y Política Pública*, 3-40. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13324931001.pdf>
- Valle Flores, MM. (2004). Acercamiento teórico a la sociedad de la información. sistemas de producción y tecnología. *Anagramas*, 4(7). 115 – 126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234366>

-
- Vacas Aguilar, F. (2018). Transformación digital: del lifting a la reconversion. *Revista CEF*, 10, 135 – 145. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6775335>
- Ynzunza Cortes, C.B., Izar Landeta, JM., Bocarando Chacòn, GB, Aguilar Pereyra, F., y Larios Osorio, M. (2017). El entorno de la industria 4.0: Implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia tecnológica*, 54, 33-45. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94454631006/94454631006.pdf>
- Yopan Fajardo, L., Palmero Gómez N., y Santos Mejía JR. (2019). Cultura Organizacional: De las teorías comunicativas al enfoque complejo organizacional y las perspectivas antropológicas latinoamericanas. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*. Asociación Latinoamericana de Sociología 11 (20). 263 - 289. <http://ojs.sociologia-alas.org/index.php/CyC/article/view/156/182>
- Vásquez Rivera, O.I- (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica *Entramado*, *Entramado*, 12(1), 66-80. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265447025005.pdf>
- Witkowski K (2017) Internet of Things, Big Data, Industry 4.0 – Innovative Solutions in Logistics and Supply Chains Management. *Procedia Engineering* 1 – 182, 763 – 769. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817313346>
- Zucarino, M. (2012). Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas? *Historia Caribe*, 7(21), 197-215. <http://www.scielo.org.co/pdf/hisca/v7n21/v7n21a09.pdf>