***XII Congreso de Administración del Centro de la República. VIII Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. IX Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República.***

***“Democracia y sustentabilidad. Nuevos paradigmas en la gestión”***

*4, 5 y 6 de Octubre 2023, Villa María, Córdoba, Argentina.*

**Título: CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PYMES**

**Eje temático:** Administración

**Autoras:**

Valdés, Mariana- mvaldes24@gmail.com

Chavez, Adriana Elizabet- lic.adchavez@gmail.com

Mansilla, Lucía Ayelen- mansillalucia263@gmail.com

**Institución: Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste**

**Dirección: Las Heras 727 - Resistencia - Chaco (3500)**

**Palabras claves:** cultura organizacional- transformación digital- digitalización - gestión del cambio

**Introducción**

La transformación digital (TD) se plantea en la actualidad como un desafío en el devenir de toda dinámica organizacional. En este contexto, la pandemia del COVID-19 ha acelerado la necesidad de la digitalización como una forma de adaptarse a los cambios y de esta manera poder sobrevivir.

Hoy en día, adquiere un gran protagonismo en todos los sectores y ámbitos de la empresa. Ir hacia una transformación digital, permite a las empresas mejorar su eficiencia y competitividad, como también acceder a nuevos mercados y atender nuevas demandas que hoy los consumidores plantean. En resumen, la digitalización es esencial para la supervivencia y el éxito de las empresas en el entorno actual.

Ante estas necesidades, surge el interrogante: ¿cuáles son las características culturales propicias para afrontar la transformación digital en las Pymes ? Partiendo de este interrogante y considerando a la cultura organizacional como un aspecto trascendental en cualquier cambio organizacional, nos propusimos como objetivo de este trabajo de investigación: **Identificar las características relevantes de la cultura organizacional para la transformación digital en las Pymes.**

Las características culturales para la transformación digital se basan en comprender cómo la cultura organizacional puede incidir en el proceso de transformación digital. En este sentido, no sólo es necesario identificar aquellos elementos culturales que propician de propulsores de la transformación digital, también es importante identificar las características culturales que pueden obstaculizar el cambio. Todas estas cuestiones plantean desafíos en la gestión organizacional, y a los administradores como agentes de cambio.

Para cumplir con nuestro objetivo de investigación, tomaremos como principales antecedentes lo trabajado por el equipo de investigación sobre Pymes en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Hace varios años se investiga sobre gestión de pymes regionales. En el año 2012 se desarrolló en forma conjunta con la Universidad de Rosario la investigación denominada “Bases internas de la competitividad de las Pymes, en las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes, y su impacto en el área comercial.” Sus conclusiones fueron la base a partir de la cual se generó, en el año 2018 el proyecto PI18M005 para el “Análisis de las prácticas de gestión empresarial generadoras de valor en PyMEs del sector comercial y de servicios de la ciudad de Resistencia”.

En el año 2021 se firmó un convenio marco de cooperación entre la Fundación para el Análisis Estratégico y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME) y la UNNE con el objeto de articular acciones para la colaboración y apoyo recíproco en el desarrollo de proyectos en el ámbito académico. A partir de estas actividades se originó el Proyecto de Investigación, denominado “Implicancias de la transformación digital: nuevas formas de gestionar las organizaciones en la provincia de Chaco. Decisiones y desafíos”, acreditado por la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la UNNE, que es el marco para el presente estudio y se constituye en su principal antecedente.

**Marco teórico**

Este trabajo de investigación se sustenta sobre dos grandes constructos: la transformación digital y la cultura organizacional.

Entendemos a la transformación digital como un estado de innovación constante, influido por la implementación de nuevas tecnologías que comprometen cambios en el modelo de negocio; adaptación de los procesos operacionales y acondicionamiento dinámico de la organización, la cultura y las personas (Vilaplana y Stein, 2020)

Bierge Gili (2020) asegura que la digitalización es una palanca de evolución o adaptación que no representa una opción, sino un bien necesario para sobrevivir y ofrecer al cliente lo que necesita. A nivel estratégico, la transformación digital implica el desarrollo de nuevas herramientas para incrementar y mejorar el negocio ofreciendo análisis precisos para la toma de decisiones, y nuevas experiencias que nos ayudan a conocer más y mejor a nuestros clientes. Pero, sobre todo, busca la mejora de los procesos y reconfigura casi todos los aspectos de las organizaciones.

Por su parte, Del Do, Villagra, y Pandolfi (2023) mencionan que la planificación estratégica con enfoque en el cliente implica una cultura colaborativa y la incorporación de procesos de gestión del cambio asociados a los nuevos proyectos de transformación. También se destaca la importancia de tener una mentalidad abierta para establecer alianzas, incluso en un entorno competitivo. La colaboración con el ecosistema de startups se valora positivamente como un acelerador para la implementación de proyectos de innovación.

Para el desarrollo de nuevas ofertas digitales, se requiere un equipo multidisciplinario y cohesivo que combine diferentes habilidades. El talento digital juega un papel impulsor en la transformación, por lo que es importante invertir en formación continua en competencias técnicas y habilidades blandas. El estudio también destaca la importancia de incorporar talento joven y reconocer la experiencia de los empleados como clave. En cuanto a la estrategia, es necesario orientarla en torno a la Industria 4.0, tener en cuenta los requerimientos del cliente, reducir costes, mejorar el tiempo de comercialización y estar al tanto de las prácticas de los competidores en la Industria 4.0.

Por su parte, Muñoz, D.Sebastián, A. Núñez, M. (2019) señalan que una de las debilidades de la mayoría de las organizaciones, es el de limitarse a entender la transformación digital como la mera incorporación de tecnología digital. Sin duda alguna es un paso, pero para embarcarse realmente en la era digital es necesario un compromiso mayor que no puede entenderse sin una transformación de la cultura organizacional. Para que realmente sean efectivos esos cambios es necesario que se produzca una verdadera revolución digital en la esencia de la compañía y que esta sea asumida por todos los miembros de la organización, no solo por la cúpula directiva.

Esto requiere identificar las características de la cultura de cada organización para poder trabajar con ella y tomar las mejores decisiones para la adecuación progresiva de la cultura organizacional al nuevo escenario. (Camacuari Chirinos, Chanco Huillca, 2021)

Con respecto a la cultura organizacional, uno de los principales precursores en su estudio Schein (2004) la define como "un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió a medida que resolvió sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionó suficientemente bien para considerarlos válidos, y por consiguiente, ser enseñados a nuevos miembros del grupo como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas". (p.27)

Robbins (2017), siguiendo al autor Schein (2004), también expresa que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que distingue a una organización de otra. Además, agrega que este sistema de significados compartidos se puede expresar de manera más concreta a través de siete características principales, las cuales se desarrollarán a continuación:

**Tabla 1. Características de la cultura organizacional según Robbins**

| CARACTERÍSTICAS | LO QUE REPRESENTA |
| --- | --- |
| Innovación y aceptación del riesgo | Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos. |
| Atención al detalle | Grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención por los detalles. |
| Orientación a los resultados | Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos |
| Orientación a las personas | Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización. |
| Orientación a los equipos | Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos. |
| Agresividad | Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil. |
| Estabilidad. | Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento. Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor |

Fuente: Adaptado de Robbins (2017, p.553)

Por otra parte, el modelo de Cameron y Quinn (1999) estudia la cultura organizacional a partir de tipos culturales (clan, adhocrática, jerárquica y de mercado), para identificar cada tipo analiza de forma combinada seis factores organizativos en función a dos dimensiones: estabilidad versus flexibilidad y orientación interna versus orientación externa.

**Tabla 2. Factores organizativos para tipificar la cultura organizacional**

| FACTORES | CARACTERÍSTICAS |
| --- | --- |
| Las características dominantes | Hace referencia a cómo es la organización como un todo |
|  Los líderes de la organización | Se refiere a cuál es la función que se le otorga a los líderes, y cuál es su estilo predominante. |
| El estilo gerencial | Indica cuáles son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo.  |
| El énfasis estratégico | Se refiere a cuáles son los principales criterios y áreas que orientan la estrategia de la organización. |
| La unión de la organización | Se refiere al mecanismo que opera en la organización y que ayuda a permanecer unida. |
| Criterio de éxito | Indica a partir de qué es recompensado dentro de la misma los supuestos que tienen sobre su definición de lo que es el triunfo dentro de la organización. |

Fuente: Adaptado de Cameron y Quinn (1999)

Cada uno de estos factores contribuye a la formación y mantenimiento de la cultura organizacional, influyendo en la forma en que se toman las decisiones, se asignan los roles y responsabilidades, se establecen las normas y se valora el desempeño.

En la búsqueda de relacionar ambos conceptos guías en este trabajo, encontramos el estudio de Camacuari Chirinos, Chanco Huillca (2021), quienes concluyen que, una transformación digital exitosa implica que las empresas fomenten una cultura abierta al cambio, promuevan el liderazgo participativo y el aprendizaje continuo.

Luz Adriana Rodríguez Ochoa y Luz Stephanie Hurtado Pérez (2021) identifican entre las características culturales facilitadoras para el proceso de transformación digital: la innovación, la toma de decisiones y la creación de relaciones colaborativas. Dentro de las características 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.

Los autores Del Do, A. M., Villagra, A., y Pandolfi, D. (2023) en su trabajo de investigación, concluyen que una estrategia digital combinada con una cultura empresarial y un liderazgo preparados para impulsar la transformación, diferenciará a una empresa digital del resto y definirá su nivel de madurez digital. Los autores señalan que, históricamente la tradición de liderazgos se basaban en resultados, métricas y objetivos, pero este cambio cultural propone un enfoque más experimental, donde el objetivo es encontrar una solución más que enfocarse en la efectividad de lo que se está construyendo. Hace años, hubiera sido impensable que centrarse en el proceso en lugar del resultado pudiera ser clave para potenciar el negocio (p. 26).

C. Bermúdez Irreño (2022) resalta la importancia de una visión estratégica que sea liderada tanto por la alta gerencia como por los directivos. Esta visión estratégica debe ser holística y efectiva, impactando de manera positiva a todos los departamentos de la empresa. Además, se debe fomentar la digitalización de procesos, incluyendo la digitalización de productos y servicios existentes. Asimismo, es fundamental llevar a cabo una adecuada socialización con los colaboradores y clientes internos, para que puedan conocer la meta y los pasos que se seguirán para alcanzarla.

Concluye también, que se debe brindar capacitación y empoderamiento a los colaboradores, de manera que puedan transmitir estos conocimientos a sus propios equipos de trabajo. En este sentido, es esencial promover la aceptación y adaptabilidad al cambio, ya que la transformación digital implica un cambio de paradigma organizacional en el que están involucrados los líderes, tanto internos como externos.

Philbin, Viswanathan y Telukdarie (2022) mencionan que las iniciativas de transformación digital en una empresa comienzan con una cultura positiva de adaptación y una visión clara de los procesos de la empresa. La capacidad de adaptación tiene una influencia positiva en la innovación y las ventajas competitivas. Además, una cultura de comunicación entre los departamentos interdisciplinarios y los trabajadores, con el apoyo de estrategias de gestión y organización efectivas, respalda la adopción de los principios de la Industria 4.0. La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la capacidad de las PYMES para adoptar tecnología y gestionar datos como base para alcanzar la transformación digital. Es necesario simplificar la estructura y los procesos organizacionales, ya que esto afecta directamente la implementación de tecnologías digitales.

Muñoz, Sebastián y Núñez (2019) identifican que se debe eliminar la rigidez de las estructuras tradicionales y favorecer el trabajo colaborativo, otra de las dimensiones que tiene una mejor valoración por parte de los directivos/as son las capacidades individuales de los miembros del equipo, de ahí que sea de vital importancia dotar de competencias digitales al talento y saber coordinar correctamente esas diferentes capacidades y perfiles profesionales. Además, destacan la flexibilidad, agilidad y orientación al cliente que propician una cultura abierta y dinámica.

Freitas Filho (2018) por su parte, reconoce la importancia del conocimiento sobre la cultura digital, el espíritu emprendedor y la asesoría profesional como requisitos necesarios para llevar a cabo la transformación digital. Es fundamental motivar la implementación de la misma y tener una visión de futuro clara.

En base al relevamiento sistemático de información llevado a cabo, se puede concluir que existen ciertas características culturales que pueden facilitar u obstaculizar el proceso de transformación digital, por lo que es un aspecto clave a comprender cuando se toma la decisión de un proceso de transformación digital.

A partir de lo expuesto, podemos decir que en el proceso de transformación digital los autores observan rasgos propios de la cultura organizacional que pueden facilitar o limitar el proceso de cambio.

**Métodos**

Para el cumplimiento del objetivo general de este trabajo de investigación se llevó adelante un estudio bibliográfico, exploratorio y descriptivo siguiendo un enfoque cualitativo. Bibliográfico, porque el cumplimiento de nuestro objetivo demandó un proceso metódico de búsqueda, recopilación y sistematización de la información con la consiguiente selección de autores de referencias y sus propuestas teóricas que nos permitió identificar las características culturales propicias para la transformación digital. como también aquellas que la limitan. Para la búsqueda sistematizada de información se utilizaron como palabras claves: transformación digital y cultura organizacional- "transformación digital" AND "cultura organizacional" - digitalización en pymes. Este rastreo se llevó a cabo en los repositorios Redalyc, Scielo y Dialnet, relacionados al ámbito de la gestión empresarial, de las ciencias sociales y administración.

El diseño fue exploratorio dado que, en esta instancia del proyecto de investigación y que el objeto de estudio es un fenómeno poco estudiado en la ciudad de Resistencia, es necesario construir una matriz de pre-comprensión modelizante que nos permita identificar qué variables y dimensiones de la cultura organizacional son relevantes estudiar para generar la transformación digital.

Por otra parte fue descriptivo ya que se buscó identificar las características de la cultura organizacional para una transformación digital, a partir de la mirada de los diferentes autores de referencia.

El enfoque fue cualitativo debido a que en la búsqueda y análisis de las fuentes de información y bibliografía relevante se elaboraron categorías de análisis para abordar el objeto de estudio.

**Resultados**

Para la presentación de los resultados, se expondrá a continuación una tabla que expresa de manera concreta la sistematización de la revisión bibliográfica. La misma se hizo teniendo en cuenta los aportes de los autores seleccionados, por su relación a nuestro objeto de estudio, y a su vez, contrastando con las características principales para caracterizar la esencia de la cultura organizacional, propuestas por Robbins (2017) y Cameron y Quinn (1999).

**Tabla 3. Características culturales que facilitan o limitan la transformación digital**

| **CARACTERÍSTICAS** | **FACILITAN** | **LIMITAN** |
| --- | --- | --- |
| **Innovación, aceptación del riesgo y agresividad** | Las iniciativas de TD en una empresa comienzan con la capacidad de adaptación, que tiene una influencia positiva en la innovación y las ventajas competitivas. (Philbin, Viswanathan, Telukdarie,2022)Muñoz, Sebastián, Nuñez (2019) señalan que en España el concepto innovación es reconocido por los directivos como la dimensión principal para la transición a la Cuarta Revolución Industrial. Mentalidad abierta para hacer alianzas, aún con la competencia, como un acelerador a la hora de poner en marcha proyectos de innovación. (Ochoa y Hurtado, 2021)  | Freitas Filho (2018) señala que el temor a la implementación de TD genera que los gestores se nieguen a tomar riesgos que a largo plazo resultan beneficiosos para la empresa.Miedo al cambio (Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez,2021) |
| **Atención al detalle** | Tener una arquitectura de negocios bien definida, procesos críticos bien identificados, fuentes de datos bien gobernados, accesibles a todos los referentes de negocios (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023) | La falta de planificación impacta de forma negativa; atenta contra la cadena de valor y al mismo tiempo le quita agilidad para responder a los cambios.Poca madurez organizacional. Por ejemplo, se detecta cuando los datos no son compartidos por todas las áreas y cada una tiene que cargar los datos desde el inicio. (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023) |
| **Orientación a los resultados** | El cambio cultural propone un esquema más experimental donde el objetivo es encontrar una solución, más que la efectividad de lo que se está construyendo. Años atrás era impensado que poner el foco en el proceso y no en el resultado podría ser clave para potenciar el negocio. (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023)Favorecer digitalización de procesos (Bermúdez Irreño, 2022)Visión clara de los procesos de la empresa. Es necesario simplificar la estructura y los procesos organizacionales, ya que esto afecta directamente la implementación de tecnologías digitales. (Philbin, Viswanathan, Telukdarie,2022) |  |
| **Orientación a las personas** | La TD requiere personas capaces de entender las ventajas del cambio, líderes posicionados ante la transformación digital, creyendo en los procesos para transmitirlos al personal. (Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez, 2021) Socialización con los colaboradores o clientes internos para que puedan conocer la meta y pasos que se van a seguir para llegar a la misma (Bermúdez Irreño, 2022)Se evidencia la necesidad de invertir en formación continua, tanto en competencias técnicas como en habilidades blandas (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023)Se requiere capacitar en las competencias conductuales y habilidades socioemocionales, que sostengan los cambios cultura (Philbin, Viswanathan, Telukdarie,2022) | Falta de mano de obra calificada. Falta de conocimiento sobre la Industria 4.0. Requiere educación continua de los empleados. Falta de preparación delos empleados. Falta de comprensión de la interacción entre la tecnología y los empleados. Resistencia al cambio. (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023) |
| **Orientación a los equipos** | Es necesario un entorno de colaboración que permita la interacción de todos los miembros para vencer obstáculos y lograr el trabajo en equipo para que la organización obtenga beneficios de la TD debe propiciar la transformación de la cultura, involucrando a todos sus miembro (Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez , 2021)Capacitación y empoderamiento (de colaboradores para que a su vez lo hagan a sus equipos de trabajo, para así lograr que ellos se adueñen y se conviertan en los actores principales en la adopción del cambio y mejora continua de la organización)(Bermúdez Irreño, 2022) Será necesario un equipo multidisciplinario, cohesivo, donde aparezcan capacidades diferentes que se complementen, con el objetivo de desarrollar nuevas experiencias de negocios basados en la tecnología (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023)En su transformación digital, las organizaciones se están dirigiendo fundamentalmente hacia la colaboración entre sus miembros. (Sastre, Morillas & Cansado, 2019). | Ausencia de ambiente colaborativo(Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez, 2021)Falta de visión compartida. Esto sucede cuando no toda la organización está involucrada en el proceso de transformación digital. (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023)Síndrome de silo. Las distintas áreas funcionan como casilleros estancos dentro de la compañía sin una visión común de datos y procesos. Esto atenta contra la visión 360 del cliente y la consecuente definición de la propuesta de valor. (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023) |
| **Estabilidad** | Adaptabilidad al cambio (La adopción de la transformación digital es un cambio de paradigma organizacional en el cual se involucran cada uno de los líderes, clientes internos y externos) (Bermúdez Irreño, 2022)La gestión del cambio tiene un efecto directo y positivo en la madurez digital y en el rendimiento empresarial (Philbin, Viswanathan, Telukdarie,2022)Es necesario que las empresas fomenten una cultura abierta al cambio, promuevan el liderazgo participativo y el aprendizaje continuo. Camacuari Chirinos, Chanco Huillca (2021) | Resistencia al cambio (Bermúdez Irreño, 2022)Alto acoplamiento y longevidad tecnológica, no aparecenplanes de actualización de software, quedan obsoletos e inhiben una TD. (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023) |

Fuente: elaboración propia

Complementando las características propuestas por Robbins, consideramos otros factores que proponen los autores Cameron y Quinn (1999), identificados en el siguiente análisis:

**Tabla 4. Factores organizativos que facilitan o limitan la transformación digital**

| **FACTORES** | **FACILITAN** | **LIMITAN** |
| --- | --- | --- |
| **Líderes de la Organización** | El estudio recomienda que los líderes formulen estrategias para proporcionar facilidades organizativas y tecnológicas para una transformación fluida que permita mejorar las capacidades y la competitividad. (Philbin, Viswanathan, Telukdarie,2022) | Ausencia de visión y liderazgo 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. (Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez, 2021) |
| **Estilo Gerencial** | Motivar la implementación de transformación digital (Moura de Freitas Filho, 2018) Sin el papel de la orientación empresarial (OE), el nivel de digitalización no predice directamente el desempeño de la empresa. (Philbin, Viswanathan, Telukdarie,2022) | Gestión empresarial: Falta de comprensión de la importancia estratégica de la Industria 4.0. (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023)Falta de apoyo de las gerencias (Bermúdez Irreño,2022) |
| **Énfasis Estratégico** | Visión de futuro (Moura de Freitas Filho, 2018) Tener una visión estratégica, holística y eficaz que impacte de manera positiva a todos los departamentos de la empresa.(Bermúdez Irreño, 2022)Estrategia consciente en torno a la Industria 4.0, Requerimientos del cliente, Para reducir costes, Para mejorar el tiempo de comercialización, Práctica de los competidores en la Industria 4.0. Del (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023)En su transformación digital, las organizaciones se están dirigiendo fundamentalmente hacia el consumidor como protagonista (Sastre, Morillas & Cansado, 2019). | 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. (Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez, 2021) |
| **Comunicación** | Una cultura de comunicación entre los departamentos interdisciplinarios y los trabajadores con el apoyo capaz de las estrategias de gestión y organización respaldan la adopción de los principios de la Industria 4.0. (Philbin, Viswanathan, Telukdarie,2022) | 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 (Rodríguez Ochoa & Hurtado Pérez, 2021)No existe una cultura de comunicación efectiva ni de trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de negocios y entre éstas y la dirección de IT. (Del Do, Villagra, Pandolfi, 2023) |

Fuente: elaboración propia

De los cuadro podemos observar que las características culturales que facilitan los procesos de TD son:apertura al cambio, a la innovación y al aprendizaje continuo, aceptación del riesgo, conocimiento detallado del funcionamiento del negocio y sus recursos, que se oriente a los procesos, que se enfoque en las personas, sus habilidades y formación, donde se trabaje colaborativamente para fomentar el desarrollo de habilidades digitales y la adaptabilidad a los cambios tecnológicos.

Por otro lado, es fundamental comprender el cambio de paradigma organizacional que plantea la transformación digital. Se requiere un estilo de liderazgo participativo que impulse una visión estratégica holística e integral, estimule la capacitación y empoderamiento de los colaboradores. La aceptación y adaptabilidad al cambio son esenciales, como así también digitalizar los procesos y productos existentes, con un conocimiento profundo de la cultura digital.

Mientras que las características culturales que limitan los procesos de TD son: organizaciones con escasa orientación hacia la innovación que funcionan como compartimentos estancos donde no se propicia una ambiente colaborativo y de visión compartida, donde predomina el temor a tomar riesgos, las resistencias al cambio y el interés en conservar el statu quo. También se observa el desconocimiento de los procesos de negocio, la orientación a los resultados sin contemplar los requerimientos de formación, falta de confianza en las nuevas tecnologías; y miedo a nuevas prácticas laborales que la digitalización implica.

**Conclusiones**

Podemos identificar como características culturales claves para la transformación digital a una cultura abierta, flexible, orientada a la innovación y centrada en el cliente. Un enfoque importante debe ser la capacitación y desarrollo de habilidades digitales, así como la implementación de tecnologías que fomenten la colaboración y la comunicación efectiva. Sin embargo, existen limitaciones significativas, como la resistencia al cambio, la desconfianza en las nuevas tecnologías, la falta de orientación hacia la innovación y el temor a adoptar nuevas prácticas laborales que implica la digitalización, que no deben pasarse por alto en un estudio de análisis cultural con este propósito.

Como principal conclusión podemos asumir que el rol de la cultura organizacional en la transformación digital es fundamental. Una cultura organizacional que promueva la innovación, la colaboración, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo será más receptiva a la transformación digital y estará mejor preparada para enfrentar los desafíos del entorno digital en constante cambio. Los líderes desempeñan un papel crucial en la promoción de esta cultura y en la adopción exitosa de nuevas tecnologías.

**Referencias bibliográficas**

Bermúdez Irreño, C. (2022). Factores que influyen en el éxito de la implementación de la transformación digital. Recuperado de [[http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php /ingenieria/article/view/792](http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/792)]

Bierge Gili, E. (2020) 2020, el año del verdadero empuje de la digitalización empresarial. Disponible en: [<https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2020/12/01/2020>-el-ano-del -verdadero-empuje-de-la-digitalizacion-empresarial]

Camacuari Chirinos, P. J., & Chanco Huillca, A. A. (2021). La transformación digital y su relación con la cultura organizacional en las empresas en la actualidad. Recuperado de [<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658538>]

Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Reading, Massachusetts: AddisonWesley

Capgemini Digital Transformation Institute. (2017). The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap [PDF]. París: Capgemini Digital Transformation Institute.

Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. Recuperado de [[https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/ICTUNPA/ article/view/941/979](https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/ICTUNPA/article/view/941/979)]
Moura de Freitas Filho, J. (2018). Factores que impiden a los gestores de las empresas la aplicación del proyecto de Transformación Digital. Recuperado de [<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/4698>]

Muñoz Sastre, D., Sebastián Morillas, A., & Núñez Cansado, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. Recuperado de [https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6972158]

Philbin, S., Viswanathan, R., & Telukdarie, A. (2022). Understanding how digital transformation can enable SMEs to achieve sustainable development: a systematic literature review. Recuperado de [https://sbir.upct.es/index.php/sbir/article/view/473]

Robbins, S. (2017). Comportamiento organizacional (Ed. 17). México: Pearson.

Rodríguez Ochoa, L. A., & Hurtado Pérez, L. S. (2021). Características de la cultura organizacional que influyen en la transformación digital en las organizaciones.. Recuperado de [[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/21627/13/HurtadoStephanie\_2021\_ CaracteristicasCulturaOrganizacional.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/21627/13/HurtadoStephanie_2021_CaracteristicasCulturaOrganizacional.pdf)]

Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Vilaplana, F., & Stein, G. (2020). Digitalización y personas. Revista Empresa y Humanismo. Recuperado de [<https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/> 38562/33944]