

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Cultura organizacional y transformación digital de la empresa  
Copy Line Digital”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Surco Peña, Arthur Gilber

**Docente Guía:**  
Dr. Acevedo Velazco Christopher George

**TACNA – PERÚ**

**2023**

# Arthur Surco Peña

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**16%**  
INDICE DE SIMILITUD

**15%**  
FUENTES DE INTERNET

**1%**  
PUBLICACIONES

**8%**  
TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo  
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por siempre estar acompañándome en cualquier circunstancia y en cada decisión que voy tomando a lo largo de mi vida, destacando a mi querida madre Anastasia, quien, a pesar de todas las adversidades, siempre es un apoyo incondicional, siendo siempre ejemplo de buenos valores, manteniendo así unida a nuestra familia. También a mi estimado mentor, Ing. Edwin Zamora; que hace poco, acaba de partir con nuestro querido Dios, influyó mucho en mi vida profesional, recomendándome siempre aprender algo más.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor de trabajo de investigación Dr. Christopher Acevedo, con su asesoría y precisas correcciones, estoy logrando llegar a esta importante instancia. También a mi tutor Julio Cruz, gracias a su orientación; la experiencia en esta maestría ha sido satisfactoria. En general a la escuela de Escuela de Posgrado Newman, por permitirme crecer profesionalmente, en esta nueva etapa.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	18
1.1. Título del Tema.....	18
1.2. Planteamiento del Problema:.....	18
1.3. Objetivos de la Investigación:.....	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Metodología:.....	21
1.4.1. Tipo y diseño de la investigación.....	21
1.4.2. Población.....	22
1.4.3. Muestra.....	22
1.4.4. Instrumento.....	22
1.4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
1.4.6. Análisis de la información.....	23
1.5. Justificación:.....	23
1.5.1. Justificación teórica.....	23
1.5.2. Justificación metodológica.....	24
1.5.3. Justificación práctica.....	24
1.6. Definiciones:.....	25
1.6.1. Transformación digital.....	25
1.6.2. Digitalización.....	26
1.6.3. Cultura organizacional.....	26
1.6.4. Desarrollo organizacional.....	26
1.6.5. Tecnología.....	26
1.6.6. Compromiso organizacional.....	26
1.6.7. Lealtad.....	27
1.6.8. Relaciones interpersonales.....	27
1.6.9. Reglas sociales.....	27
1.6.10. Uso del lenguaje corporal.....	28

1.7. Alcances y Limitaciones: .....	28
1.8. Cronograma:.....	29
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave .....	30
2.1.1. Cultura organizacional .....	30
2.1.2. Dimensiones de la cultura organizacional .....	32
2.1.3. Transformación digital.....	34
2.1.4. Dimensiones de la transformación digital .....	35
2.1.5. Participación de la transformación digital en la transformación de los procesos.....	37
2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave .....	40
2.2.1. Importancia de conocer o identificar la Cultura Organizacional.....	40
2.2.2. Beneficios de la cultura organizacional en empresas.....	41
2.2.3. Importancia de la transformación digital para las empresas .....	44
2.2.4. Beneficios de la transformación digital en empresas .....	45
2.3. Análisis comparativo .....	50
2.4. Análisis crítico. ....	52
<b>CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>53</b>
3.1. Reseña histórica .....	53
3.1.1. Empresas de servicios de impresión en el Perú .....	53
3.2. Filosofía organizacional .....	55
3.2.1. Empresas de servicios de impresión en el Perú .....	55
3.2.2. Empresa Seleccionada.....	56
3.3. Diseño organizacional.....	57
3.3.1. Gerente/Jefe de Administración .....	57
3.3.2. Gerente Comercial.....	58
3.3.3. Auxiliar de Ventas.....	60
3.3.4. Operador copista .....	61
3.4. Productos y/o servicios.....	62
3.4.1. Productos.....	62
3.4.2. Servicios.....	64
3.4.3. Empresa Seleccionada.....	65
3.5. Diagnóstico organizacional .....	66
3.5.1. Generación de información:.....	67
3.5.2. Organización de la información:.....	67
3.5.3. Análisis e interpretación de información: .....	67
3.5.4. Análisis FODA .....	68

CAPITULO IV. RESULTADOS.....	69
4.1. Marco metodológico.....	69
4.1.1. Tipo de estudio.....	69
4.1.2. Diseño de la Investigación .....	69
4.1.3. Población.....	69
4.1.4. Muestra.....	70
4.1.5. Muestreo .....	70
4.1.6. Instrumentos.....	70
4.2. Resultados.....	72
4.2.1. Resultados generales de la muestra .....	72
4.2.2. Tablas de frecuencias.....	76
4.2.3. Tablas cruzadas.....	86
CAPÍTULO V. SUGERENCIAS.....	91
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA .....	100
ANEXOS.....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. ....	29
<i>Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt)</i> .....	29
Tabla 2. ....	50
<i>Análisis comparativo</i> .....	50
Tabla 3. ....	52
<i>Análisis crítico</i> .....	52
Tabla 4. ....	68
<i>Análisis FODA</i> .....	68
Tabla 5. ....	72
<i>Genero de los encuestados</i> .....	72
Tabla 6. ....	73
<i>Edad de los encuestados</i> .....	73
Tabla 7. ....	74
<i>Edad de los encuestados</i> .....	74
Tabla 8. ....	75
<i>Grado de instrucción de los encuestados</i> .....	75
Tabla 9. ....	76
<i>Distribución de datos según la variable cultura organizacional</i> .....	76
Tabla 10. ....	77
<i>Cultura organizacional según dimensión colectivismo</i> .....	77
Tabla 11. ....	78
<i>Cultura organizacional según dimensión materialismo</i> .....	78
Tabla 12. ....	79
<i>Cultura organizacional según dimensión formalidad</i> .....	79
Tabla 13. ....	80
<i>Cultura organizacional según dimensión cultura de alto contexto</i> .....	80
Tabla 14. ....	81
<i>Distribución de datos según la variable transformación digital</i> .....	81
Tabla 15. ....	82
<i>Transformación digital según dimensión oferta y canales de servicios</i> .....	82
Tabla 16. ....	83
<i>Transformación digital según dimensión compromiso</i> .....	83
Tabla 17. ....	84
<i>Transformación digital según dimensión operaciones</i> .....	84
Tabla 18. ....	85

<i>Transformación digital según dimensión organización</i> .....	85
Tabla 19. ....	86
<i>Cultura organizacional según transformación digital</i> .....	86
Tabla 20. ....	87
<i>Colectivismo según transformación digital</i> .....	87
Tabla 21. ....	88
<i>Materialismo según transformación digital</i> .....	88
Tabla 22. ....	89
<i>Formalidad según transformación digital</i> .....	89
Tabla 23. ....	90
<i>Cultura de alto contexto según transformación digital</i> .....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	54
<i>Oferta y demanda global trimestral (Perú).</i> .....	54
Figura 2.....	54
<i>Número de empresas en el Rubro de papel, imprenta y reproducción por departamento.</i> .....	54
Figura 3.....	55
<i>Número de empresas en el Rubro de papel, imprenta y reproducción por tipo.</i> .....	55
Figura 4.....	57
<i>Diagrama organizacional.</i> .....	57
Figura 5.....	72
<i>Genero de los encuestados.</i> .....	72
Figura 6.....	73
<i>Edad de los encuestados.</i> .....	73
Figura 7.....	74
<i>Estado civil de los encuestados.</i> .....	74
Figura 8.....	75
<i>Grado de instrucción de los encuestados.</i> .....	75
Figura 9.....	76
<i>Distribución de datos según la variable cultura organizacional.</i> .....	76
Figura 10.....	77
<i>Cultura organizacional según dimensión colectivismo.</i> .....	77
Figura 11.....	78
<i>Cultura organizacional según dimensión materialismo.</i> .....	78
Figura 12.....	79
<i>Cultura organizacional según dimensión formalidad.</i> .....	79
Figura 13.....	80
<i>Cultura organizacional según dimensión cultura de alto contexto.</i> .....	80
Figura 14.....	81
<i>Distribución de datos según la variable transformación digital.</i> .....	81
Figura 15.....	82
<i>Transformación digital según dimensión oferta y canales de servicios.</i> .....	82
Figura 16.....	83
<i>Transformación digital según dimensión compromiso.</i> .....	83
Figura 17.....	84
<i>Transformación digital según dimensión operaciones.</i> .....	84

Figura 18.....85  
*Transformación digital según dimensión organización.* .....85  
Figura 19.....86  
*Cultura organizacional según transformación digital.*.....86  
Figura 20.....87  
*Colectivismo según transformación digital.*.....87  
Figura 21.....88  
*Materialismo según transformación digital.*.....88  
Figura 22.....89  
*Formalidad según transformación digital.*.....89  
Figura 23.....90  
*Cultura de alto contexto según transformación digital.*.....90

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos para la variable Cultura organizacional .....	111
Anexo 2: Confiabilidad de Instrumentos Cultura organizacional .....	112
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos para la variable Transformación digital .....	114
Anexo 4: Confiabilidad de Instrumentos Transformación digital.....	115
Anexo 5: Base de datos .....	117

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la transformación digital en la empresa Copy Line Digital. El Marco metodológico: El tipo de estudio fue básico con un nivel descriptivo correlacional y con un enfoque cuantitativo, el diseño fue no experimental de corte transversal, con la participación de 12 trabajadores incluidos los administrativos que laboran en la empresa Copy Line Digital. Las encuestas fueron utilizadas como técnicas en la recolección de datos a través de cuestionarios. Resultados: Se observa que un 16.7% perciben en la variable cultura organizacional un nivel deficiente, el 58.3% en un nivel regular y el 25.0% en un nivel óptimo, asimismo se observó que un 8.3% perciben en la variable transformación digital un nivel deficiente, el 50.0% en un nivel regular y el 41.7% en un nivel óptimo, se concluye que existe relación significativa entre la cultura organizacional y la transformación digital en la empresa Copy Line Digital.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, transformación digital, organización, formalidad.

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to determine the relationship between organizational culture and digital transformation in the company Copy Line Digital. The methodological framework: The type of study was basic with a descriptive correlational level and a quantitative approach, the design was non-experimental cross-sectional, with the participation of 12 workers including administrative staff working in the company Copy Line Digital. Surveys were used as data collection techniques through questionnaires. Results: It is observed that 16.7% perceive in the organizational culture variable a deficient level, 58.3% in a regular level and 25.0% in an optimal level, it was also observed that 8.3% perceive in the digital transformation variable a deficient level, 50.0% in a regular level and 41.7% in an optimal level, it is concluded that there is a significant relationship between organizational culture and digital transformation in the company Copy Line Digital.

**Key words:** Organizational Culture, Digital Transformation, Organization, Formality.

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos cuarenta años, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han revolucionado la historia de la humanidad por su impacto, velocidad, escala e implementación, lo que se conoce en la era actual como la revolución digital. (Linares, 2018). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), define la digitalización como una tecnología de propósito general que apoya al sector productivo (Berges, 2016), centrándose en el nombre de la nueva economía. Un nuevo entorno global hiperconectado que otorga un alto valor a las relaciones, las ideas y el conocimiento.

En estos últimos años, el concepto ha ido cambiando en casi todos los procesos aplicados en todos los campos de actividad en las economías más desarrolladas. Un cambio que ha sido analizado por varios estudios internacionales, elaborado por la Comisión Europea como el Digital Economy and Society Index (DESI, 2019), el informe Global Connectivity Index GCI 2017 de Huawei, el The Global Information Technology Report, publicado por el Foro Económico Mundial, la investigación de Constellation Research (Sato y Wang, 2019), el estudio The Year of Digital Decisions de DXC Technology (Smith y Davies, 2019), y la base de datos actualizada de la Comisión de la Unión Europea, la Agenda Digital para Europa (Maciejewski y Gouardères, 2018).

Hoy en día, las empresas deben adoptar la tecnología y utilizarla para crear valor comercial; con la finalidad de poder competir en el mercado. Las empresas deben reinventarse y cambiar sus procesos para satisfacer las nuevas demandas del entorno. Por todo ello, la apuesta por la transformación digital ya está en la agenda de

muchas empresas y negocios. indica que nueve de cada diez organizaciones han acelerado este proceso como una de las consecuencias que debido a la propagación de la pandemia del Covid-19. Y las empresas deben innovar para afrontar el gran reto de la interrupción digital. También es necesario desarrollar estrategias de cambio que se basen en la cultura organizacional adecuada. En este sentido, el objetivo de renovar los valores, hábitos y principios que definen a una empresa es un gran reto en la era digital (Conexión ESAN 2018).

Si bien la innovación debe estar siempre presente en el ADN de la organización, muchas empresas no logran digitalizarse. Precisamente por la débil gestión del cambio, la falta de compromiso real de los ejecutivos y la dificultad de implementar nuevas culturas dentro de la organización. La realidad es que la transformación digital requiere un entorno propicio para la innovación. Según la forma en la que la empresa piensa y actúa, permitirá que este proceso se implemente y desarrolle. Sólo así esta transformación podrá realizarse de manera gradual y continua (Conexión ESAN, 2018).

Por lo cual el objetivo del estudio fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la transformación digital de la empresa Copy Line Digital, 2023.

Para el presente trabajo de investigación, en el CAPÍTULO I se presenta detalladamente los antecedentes de esta investigación, partiendo de la raíz del problema de investigación actual, y se definirá el objetivo general, como los objetivos específicos que se buscan alcanzar. Análisis, metodología de investigación utilizando métodos cuantitativos, diseño no experimental, descripción de los instrumentos,

utilizados para la recolección de datos, la población y muestra a la que se aplicarán estos instrumentos, la justificación de este trabajo de investigación y los resultados finales dentro del alcance y limitaciones de su formulación.

En el CAPÍTULO II presenta el marco teórico comenzando con la conceptualización de las variables o tópicos clave: Cultura organizacional, Transformación digital y sus dimensiones respectivas. También se incluyen conceptos de cultura organizacional y transformación digital, se estudian las herramientas de medición de las variables, finalizando con un análisis comparativo y crítico.

El CAPÍTULO III presenta el marco referencial, donde enfoca; el estudio interno de la organización, la reseña histórica y una descripción general de las áreas en la organización, la visión y misión de la empresa, el diseño organizacional, descripciones de productos y servicios. Brindando un diagnóstico organizacional expresado de una matriz FODA.

En el CAPÍTULO IV, presenta los resultados obtenidos de la investigación, al aplicar las encuestas a la población, los procedimientos utilizados, la descripción de las variables representadas en las dimensiones de las encuestas, terminando con la interpretación y análisis de los resultados.

Finalmente, en el CAPÍTULO V, presenta las sugerencias para optimizar los factores que determinan la cultura organizacional y transformación digital en la organización analizada, finalizando el trabajo de investigación con una elaboración de las conclusiones, añadiendo también los anexos que participan en el presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1. Título del Tema**

“Cultura organizacional y transformación digital de la empresa Copy Line Digital”

### **1.2. Planteamiento del Problema:**

La economía global está cambiando rápidamente a un nuevo modelo basado en servicios que requiere un desarrollo rápido y una gran flexibilidad para satisfacer a los consumidores exigentes. Si bien la tecnología es, sin duda, fundamental para esta transformación, las organizaciones también deben reconocer que los empleados tienen una gran necesidad de nuevas habilidades y estructuras organizacionales que serán aún más críticas para el éxito en los años siguientes (Khanna, 2022).

Según el informe Modernization Radar 2022 de Infosys, la mayoría de los CIO creen que la ausencia de habilidades es el mayor obstáculo para la modernización. Se espera que más de 88% activos corporativos se mejoren significativamente en los próximos cinco años, creando una gran demanda de capacidades internas de los modelos de negocios. Para que esta transición sea exitosa, las organizaciones deben adoptar una estrategia integral de personas, procesos y tecnología (Khanna, 2022).

Según una nueva investigación del Infosys Knowledge Institute, la carrera por modernizarse continúa y las empresas se acercan a la meta, el brazo de investigación y liderazgo intelectual de Infosys (NSE: INFY) (EEB: INFY) (NYSE: INFY). La investigación resuelve que se proyecta que el 50%

de las aplicaciones heredadas en todo el mundo se modernicen en los próximos dos años, y se espera que entre el 70% y el 90% de estas se modernicen en los próximos cinco años (Infosys, 2022).

Infosys Modernization Radar 2022 encuentra que los mayores beneficios que la modernización de aplicaciones puede brindar a la nube electrónica, los datos empresariales y las tecnologías exponenciales, como análisis, API, inteligencia artificial y microservicios. La modernización optimiza también la escalabilidad y crea una columna vertebral digital. El estudio resalta que la modernización reduce los costes operativos, aumenta la facturación y proporciona una mejor experiencia al cliente (Infosys, 2022).

A nivel latinoamericano, como suele ocurrir con algunos fenómenos globales, Estados Unidos afirmó que las principales economías latinoamericanas están muy rezagadas en términos de desarrollo digital e innovación en comparación con países como Estados Unidos, China, Corea del Sur o India. países en un informe reciente sobre desarrollos digitales globales. De acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina y su Observatorio de Ecosistemas Digitales de América Latina y el Caribe, el rezago en países como Colombia, México, Brasil, Argentina, Chile y Uruguay está muy relacionado con la ausencia de infraestructura y sistemas de conectividad que son críticos para aumentar tasas de digitalización (Montealegre, 2020).

Si bien el brote del nuevo coronavirus en América Latina a fines del primer trimestre de este año, ha manifestado la necesidad de agilizar el avance y proceso de la transformación digital, en el mediano y largo plazo, considerando la Ciberseguridad y la seguridad de los datos de la región son

los más altos y muchas empresas de la región han aprovechado la tecnología para adaptarse y cambiar dinámicas de trabajo durante la crisis, pero las estadísticas aún muestran diferencias significativas (Montealegre, 2020).

Desde una perspectiva nacional, bajo la pandemia, la transformación digital de las pequeñas, medianas y microempresas en el Perú se ha acelerado. Las nuevas demandas provocadas por el distanciamiento social y el aislamiento han llevado a miles de empresas a recurrir a herramientas digitales para empoderarse, llegar a más personas, aumentar las ventas y crecer. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima, la cantidad de empresas que optan por vender en línea se ha quintuplicado en los últimos dos años y llegará a 300.000 para 2022. Es innecesario que dudar en invertir en tecnología es el requisito número uno para las empresas que quieren seguir siendo competitivas (America-retail, 2022).

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de la relación entre la cultura organizacional y transformación digital, en la empresa Copy Line Digital, esto con la finalidad de poder aportar con información determinante para la empresa en relación a estos componentes, donde se ha observado que haya algunos trabajadores que no dominan el aspecto tecnológico de sus procesos, además de que esto genera tensión entre compañeros más preparados, elevando una competitividad negativa y desigual es por ello importante evaluar la cultura organizacional, así como también, la transformación digital en la empresa Copy Line Digital.

### **1.3. Objetivos de la Investigación:**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la transformación digital de la empresa Copy Line Digital, 2023.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre la cultura organizacional en su dimensión colectivismo y la transformación digital de la empresa Copy Line Digital, 2023.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional en su dimensión materialismo y la transformación digital de la empresa Copy Line Digital, 2023.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional en su dimensión formalidad y la transformación digital de la empresa Copy Line Digital, 2023.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional en su dimensión cultura de alto contexto y la transformación digital de la empresa Copy Line Digital, 2023.

### **1.4. Metodología:**

#### **1.4.1. Tipo y diseño de la investigación**

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, donde se busca evaluar a las variables “cultura organizacional” y “transformación digital” en un entorno en el cual no se

encuentre presencia del control sobre las variables y en un contexto de la realidad, porque la información está más fácilmente disponible y se puede obtener de forma descriptiva (Rodríguez, 2017).

#### **1.4.2. Población**

La población está conformada de 12 trabajadores incluidos los administrativos.

#### **1.4.3. Muestra**

La muestra utilizada en esta encuesta fue el método censal, seleccionándose a 12 personas que laboraban en la organización y podían participar en la encuesta, como se expresa en el siguiente informe: "La muestra incluyó a toda la población de casos". encuesta para sondear comentarios de clientes o empleados. También se puede utilizar cuando una base de datos confiable y accesible (Metodología de la Investigación, s.f., p.37).

#### **1.4.4. Instrumento**

Se utilizará una herramienta de cuestionario estructurado en técnicas de encuesta para obtener información de forma sistemática, organizada y aplicarla a los trabajadores de la empresa.

#### **1.4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Posterior al inicio del estudio de investigación, se solicitó la autorización a la autoridad correspondiente en el sitio de estudio, para que se pudiera

realizar la encuesta de forma presencial con los trabajadores, la cual tomó tiempos alrededor de 25 a 30 minutos por encuestado, con una duración de tres semanas, con el propósito de no generar inconvenientes en las funciones de los trabajadores, en las cuales se explicaron previamente los objetivos de aprendizaje. Luego de eso, se procedió a solicitar el consentimiento informado para luego realizar una investigación.

#### **1.4.6. Análisis de la información**

Tras obtener la información de las muestras, se elaboró una base de datos codificada vía MS Excel, conteniendo las respuestas de las muestras del estudio, la cual fue analizada de la siguiente manera:

Descriptivo; la base de datos se procesó por medio del software SPSS 25.0, obteniendo las tablas de frecuencia y los gráficos de barras, que servirán a describir y analizar los resultados de manera descriptiva.

Inferencial; en estadística inferencial, se adoptó por utilizar las tablas cruzadas para verificar la correlación entre las variables de estudio, indicando si se relacionan de forma directa o inversa.

### **1.5. Justificación:**

#### **1.5.1. Justificación teórica**

Para la realización este estudio, se revisa las diferentes fuentes académicas confiables, ampliando así el alcance de las variables cultura organizacional y transformación digital; con el fin de establecer un marco analítico para definir variables relevantes. El propósito de este estudio fue

proponer a Copy Line Digital los beneficios de identificar la relación entre la cultura organizacional y la transformación digital dentro de una empresa u organización. (Alunni; Llambías - ProQuest, s.f.), señalan que las actualizaciones tecnológicas deben ir a la par con los aspectos culturales. De la misma manera (Li et al., 2021), afirman que una atención adecuada a la organización facilitará el desarrollo de técnicas de gestión proactiva. En conclusión, este trabajo de investigación puede aportar a nivel académico, dado que permite identificar los factores culturales organizacionales que facilitan o impiden los como procesos de transformación digital, aumentando con ello la comprensión de los procesos realizados. Adicionalmente, esta investigación permitirá a la comunidad educativa aplicar esta investigación y utilizarla como referencia para futuras investigaciones.

### **1.5.2. Justificación metodológica**

A nivel metodológico, la relevancia del presente estudio se justifica, ya que, a través de los resultados y conclusiones, se podrán implementar programas de mejora que permitan optimizar la cultura organizacional y la transformación digital. Además, podrá ser de utilidad como base y como antecedente para futuros proyectos de investigación donde se analicen ambas variables a través del enfoque cuantitativo.

### **1.5.3. Justificación práctica**

Este estudio se realizó en el contexto, de la necesidad de determinar la relación entre cultura organizacional y transformación digital en la empresa Copy Line Digital. Reconocer la importancia del uso de la tecnología de la

información por parte de Copy Line Digital. En este sentido, el estudio es indispensable, puesto que los hallazgos facilitarían a los empleados de Copy Line Digital; identificar características de la cultura organizacional y determinar si son relevantes para la transformación digital en la empresa. De esta manera, las empresas y sus colaboradores podrán identificar qué elementos de la cultura organizacional están involucrados en el éxito del proceso de transformación digital. Ya que organizaciones como empresas de una misma categoría y/o jerarquía se encuentran actualmente en constante cambio debido a factores internos o externos. Los departamentos de RRHH se beneficiarán de información que les permitirá diseñar estrategias para poner en práctica la transformación digital en beneficio de la empresa. En este campo, dicha investigación y desarrollo se ha vuelto aún más importante para estas organizaciones considerando los diversos desafíos que plantea la tecnología en constante avance.

## **1.6. Definiciones:**

### **1.6.1. Transformación digital**

La transformación digital no es solo un tema de interés en la comunidad científica, sino también con la creciente frecuencia de prácticas dinámicas en organizaciones que están bajo la presión de tecnologías disruptivas, nuevos modelos de negocios incorporados a lo largo de la cadena de valor y servicios personalizados. Las necesidades de los usuarios en un entorno hiperconectado (Fernández, 2020).

### **1.6.2. Digitalización**

Es la migración de los formatos de trabajo tradicionales al uso de la tecnología digital para aumentar la eficiencia y productividad en el desempeño de las tareas (Clavijo, 2022).

### **1.6.3. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidos, que permiten a una agrupación de personas centrar todas las actividades en un objetivo común. El representante ayuda a lograr los objetivos de la entidad respectiva (Pursell, 2023).

### **1.6.4. Desarrollo organizacional**

Es el conjunto de métodos y procesos diseñados que busca maximizar el potencial de los recursos humanos dentro una organización que puedan proporcionar (Ortega, 2020).

### **1.6.5. Tecnología**

La tecnología es la integración de métodos, habilidades, técnicas y procesos establecidos que son utilizados para producir bienes y/o servicios, con el fin de lograr los objetivos como la investigación científica (Universidad Nacional del Litoral, 2018).

### **1.6.6. Compromiso organizacional**

En la literatura, el compromiso organizacional es generalmente considerado como la actitud del personal de trabajo que viene desarrollando

durante el proceso de socialización. En su estudio su importancia radica en el impacto que conlleva esta actitud en la conducta de las personas dentro de la organización (Claure y Böhr, 2015).

#### **1.6.7. Lealtad**

La lealtad es la fidelidad de una persona o ciudadano a un país, gobernante, comunidad, persona, o a sí mismo, en este caso de estudio aplicaría en la empresa u organización. Los filósofos no se ponen de acuerdo sobre a qué cosas o ideas se puede ser leal (Pursell, 2023).

#### **1.6.8. Relaciones interpersonales**

Una relación es un vínculo entre dos o más personas. Estas agrupaciones pueden establecerse en factores emocionales y sentimientos, como el amor y gustos culturales o artístico, el interés por las actividades comerciales y sociales, el estilo de interacción y colaboración familiar, etc (Miralles y Carrera, 2021).

#### **1.6.9. Reglas sociales**

Se puede definir como el comportamiento correcto en la sociedad por las normas impuestas por la ética y moral, tales como: cómo saludar a las personas mayores, turnarse para hablar y tratar bien a los demás (Clavijo, 2022).

#### **1.6.10. Uso del lenguaje corporal**

El lenguaje corporal refiere a la comunicación expresada a través de gestos corporales y faciales, posturas y movimientos. A través del lenguaje corporal, que se usa más ampliamente que el lenguaje hablado, es posible detectar el estado emocional de la persona que pronuncia el lenguaje corporal (Claire y Böhr, 2015).

#### **1.7. Alcances y Limitaciones:**

Esta investigación cubrirá geográficamente a nivel organizacional que beneficiará a la empresa Copy Line Digital.

**1.8. Cronograma:**

Tabla 1.

*Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt)*

ACTIVADES	MESES																	
	MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO				SETIEMBRE
	SEMANAS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Elaboración de "CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO"	█	█																
Presentación de "CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO"			█															
Preparación de encuesta del instrumento, para la variable "Cultura organizacional"				█														
Preparación de encuesta del instrumento, para la variable "Transformación Digital"				█														
Elaboración de "CAPÍTULO II - III: MARCO TEÓRICO Y MARCO REFERENCIAL "					█	█												
Presentación de "CAPÍTULO II - III: MARCO TEÓRICO Y MARCO REFERENCIAL "							█											
Ejecución Encuestas								█	█									
Tabulación y Análisis de Datos									█	█								
Elaboración de "CAPITULO IV - V. RESULTADOS Y SUGERENCIAS"										█	█							
Presentación de "CAPITULO IV - V. RESULTADOS Y SUGERENCIAS"												█						
Elaboración de "DOCUMENTO FINAL"													█	█	█	█	█	
Presentación de "DOCUMENTO FINAL"																		█

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave**

#### **2.1.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional está definida como la identidad de la organización compuesta en términos de valores compartidos, creencias colectivas y motivaciones que les permite enfocar sus actividades hacia una misma meta (De la Torre, 2017). La obtención de conocimientos y habilidades se considera un componente significativo para el avance e intercambio de conocimientos, ya que se centra en la cooperación, coordinación y apoyo que facilita la interacción, motivación y comunicación entre los miembros de la organización (Spicer, 2020). Puesto que, la cultura cumple un rol clave para influir y optimizar el desempeño organizacional (Azzolini et al, 2018).

Asimismo, la cultura organizacional se establece en base a los aspectos intrínsecos de la organización, como la estructura de las instalaciones, la capacitación de personal y las experiencias, que en conjunto forman el entorno organizacional que conduce al crecimiento de la organización (Li et al., 2018). Debido a los motivos mencionados las, empresas de diferentes sectores económicos y entidades públicas y privadas se enfocan en diferentes factores (González et al., 2020). Estos factores impiden que las organizaciones sean efectivas, unos de los cuales pueden llegar a ser el clima laboral y la cultura organizacional, que de diversas maneras el desempeño laboral es afectado y, en consecuencia, las metas u objetivos que se desean obtener (Andrade y Ureta, 2021).

Después de todo, la cultura es un patrón observable de comportamiento en una organización o comunidad, originario de valores, creencias e ideas compartidas. (Soto et al, 2019). Los valores y comportamientos moldean de manera única el entorno social y físico pertenecientes a una organización que influyen significativamente en la toma de decisiones y en los procesos de la empresa (Chidambaranathan y Rani, 2015). Cuando la disposición emprendedora tiene un impacto positivo y significativa en el compromiso organizacional, resulta una cultura organizacional conveniente que brinda las condiciones y escenarios recomendables para el logro de las metas organizacionales (Soomro & Shah, 2019).

Por su lado Robbins & Judge (2013, p. 512) representan esta definición como una forma de que los individuos confieran su significado, representen una organización y la diferencien de otras. La cultura organizacional es utilizada para guiar su comportamiento mediante componentes definidos en su entorno interno, que busca analizar los conjuntos de creencias, valores y sus posiciones sujetas a una organización. Asimismo, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento; coinciden en que la innovación organizacional y el desarrollo de la productividad de las empresas, optimizando el desempeño y desarrollo de los empleados (Abdi et al., 2018).

Del mismo modo, se señala que el análisis de cultura organizacional compone una táctica gerencial avanzada y se ha transformado en la mejor herramienta para buscar el cambio para lograr una mayor efectividad organizacional (Vargas y Flores, 2018), porque su objetivo fundamental es

descubrir y evaluar las causas que influyen en las diversas variables en la eficacia del capital más relevante, el cual es, el capital humano, que posee cualquier organización (Bustamante et al., 2022).

### **2.1.2. Dimensiones de la cultura organizacional**

**a. Colectivismo;** Dubrin (2008), establece que los grupos a comparación individuos, son los merecen la más alta prioridad con respecto a las creencias. También significa subordinar los intereses individuales a los objetivos colectivos, respaldados por la armonía cooperativa y los recursos colectivos. Cabe recalcar, qué las culturas colectivistas se caracterizan en sus modelos de comunicación, por priorizar las expectativas de una persona a comparación de los pensamientos de otra. Evaluar la comunicación adecuada, demostrando claramente que todos los participantes entienden los objetivos (Esquivel y Martínez, 2017).

**b. Materialismo;** Dubrin (2008), Señala que la atención se centraliza en el acceso al dinero, los suministros y la autoafirmación. Recientemente, los científicos sociales alguien encontrado un gran interés hace el materialismo (Scott et al., 2014), y expone diversas definiciones dependiendo de la perspectiva de la investigación. El materialismo significa que la adquisición y acumulación de bienes son la base central, en los cuales están centrados los consumidores, demostrando su identidad e individualidad social, buscando la aprobación de sus superiores jerárquicos y la satisfacción de la vida (Lima et al., 2017). Según Kasser (2016), es un objetivo que muestra qué tan importante es la adquisición de patrimonios, posesiones y dinero.

- c. Formalidad;** Un rasgo cultural que enfatiza la importancia de las tradiciones, los rituales, las reglas y el estatus social (Llachua, 2015). También es considerado como un proceso multidimensional más allá de un estado binario. Es por este motivo, que una empresa es plenamente legítima si todas las normas aplicables son cumplidas según los procedimientos correspondientes. La formalización de las empresas beneficia a la sociedad al incorporar a los trabajadores a una red de seguridad social, incrementando el cumplimiento de las regulaciones sectoriales que protegen la salud de sus consumidores y aumentar los ingresos fiscales para las inversiones. Del mismo modo, si una empresa opta por ser informal, esa decisión puede costarle más de lo que soporta. Ocasionando la competencia desleal con empresas legítimas. Este último conlleva costes adicionales, impuestos, tasas de registro y seguridad social. Asimismo, la evasión de los controles y fiscalización que gran parte de las empresas informales puede realizar, dando lugar a acciones ilícitas (Cámara de comercio de Tuluá, 2019).
- d. Cultura de alto contexto;** El lenguaje corporal se utiliza ampliamente en estas culturas (Llachua, 2015). Así mismo es inexacta ilimitada la información verbal proporcionada por los negociadores en algunas culturas. Países como Japón, China Y México son ejemplo de la cultura empresarial, ya que las actitudes y escenarios de negociación es mayormente significativo a comparación de lo que se transmite de forma verbal (Global Negotiator, 2018).

### **2.1.3. Transformación digital**

Se ocupa no sólo del impacto de la digitalización en el entorno social, sino también de las consecuencias organizativas de la digitalización de la sociedad. Esto conlleva a las empresas adoptar de las nuevas tecnologías digitales, pero también la digitalización en los determinados procesos, como también áreas; en consecuencia, conlleva una cadena de modificaciones y cambios dentro de la empresa. La transformación digital es considerada, como un proceso que se caracteriza por ser de forma continua y trascendente, en constante cambio cultural, en el uso sistemático, intensivo y analítico de las tecnologías digitales, generando impactos económicos, sociales y de valor que buscan beneficiar a las personas (García y Unzueta, 2022).

La transformación digital es el proceso donde las tecnologías digitales, están integradas en todas las áreas de una empresa, buscando optimizar la comercialización de sus productos y servicios. La transformación digital facilita que las empresas alcancen los objetivos propuestos, ya que les facilita elaborar estrategias de manera más efectiva. La transformación digital de un negocio no pasa sólo por incorporar y utilizar tecnologías digitales en todos los procesos, sino que también implica un cambio de cultura corporativa, que requiere un mayor esfuerzo (Nuñez, 2021).

De igual forma, es un procedimiento de gestión que utiliza las tecnologías digitales para centrarse en la capacidad, la cultura, el enfoque y las estrategias de la organización. La transformación digital se considera entonces un proceso inmutable siendo estratégico, cultural, respaldado por el uso

frecuente de medios digitales y datos organizados y evaluados para tener un impacto en la sociedad y la economía (Cuenca et al., 2020).

Por otro lado, "transformación" se describe como una modificación, mutación o transformación que tiene lugar en circunstancias específicas. En el contexto de la transformación digital, esto podría referirse a los cambios provocados por los contenidos, la tecnología y las comunicaciones digitales. En conclusión, el avance tecnológico y la forma en que se aplica evoluciona para satisfacer las necesidades que se presentan en cada generación, añadiendo también, de que la transformación digital es una respuesta a las necesidades de las empresas, industrias y países, desencadenando una cadena de cambios en la comunicación digital y el campo de la tecnología (Mejía, 2022).

#### **2.1.4. Dimensiones de la transformación digital**

- a. Oferta y canales de servicios:** Describe el método por el que un bien o servicio llega al cliente. Su objetivo es garantizar que las mercancías se transportan eficazmente desde su punto de origen hasta su destino, ya sea un intermediario, un cliente o un almacén (Zendesk, 2020).
  
- b. Compromiso:** explica el proceso por el que un bien o servicio se entrega al cliente. Su objetivo es asegurarse de que las mercancías se entregan de forma eficiente desde su origen hasta su destino, ya sea éste un intermediario, un cliente o un almacén (Parra, 2017).

**c. Operaciones:** Asegurarse de que las actividades internas de una empresa se llevan a cabo con la mayor eficacia posible es el principal objetivo de la gestión de operaciones. Esto afecta no sólo a la organización en su conjunto, sino también a cómo la ven los demás. Puede asegurarse de que sus empleados actúan según lo previsto y de que sus contactos con los clientes son eficaces gestionando todas sus operaciones. Al cerrar más tratos, puede aumentar la rentabilidad de su empresa al tiempo que racionaliza sus operaciones para ahorrar gastos derivados. En otras palabras, la gestión de operaciones garantiza que su empresa alcance sus objetivos. Este elemento por sí solo pone de relieve el valor de dedicar tiempo y energía a mejorar la gestión de recursos, campañas y relaciones con los clientes (Santos, 2023).

**d. Organización:** Implica la asignación de recursos dentro de la empresa. También se establecen una serie de funciones, para apoyar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Teniendo presente que la creación de un plan organizacional debe proporcionar las bases para las operaciones de la empresa y otros componentes relacionados como el control de riesgos, los recursos humanos o la calidad de la gestión, etc. Representa la capacidad de la empresa para plasmar en forma organizacional la claridad de la filosofía empresarial y los objetivos planteados en cada caso (Pérez, 2021).

### **2.1.5. Participación de la transformación digital en la transformación de los procesos**

Es elevada la cantidad de actividades y operaciones que están interrelacionadas para poder lograr los objetivos comerciales específicos, y entran en juego la optimización, gestión y automatización de los procesos comerciales. La optimización de los procesos comerciales es fundamental para las estrategias de transformación digital y está inherentemente orientada al cliente (Rosas, 2021).

Para permitir la transformación digital de los procesos, se necesitan nuevas tecnologías habilitadoras para automatizar las operaciones en las organizaciones, que incluyen:

#### **a. Cloud Computing**

Es una arquitectura de prestación y/o aprovisionamiento, considerada como una nueva forma de proporcionar servicios de tecnología de la información y la comunicación.

Es actualmente una de las principales participantes de la transformación digital empresarial y un eslabón fundamental en la transformación de la cadena de valor. Además, también forma parte de un nuevo canal de consumo digital ágil, flexible y más eficiente. Por este motivo la nube, considerada la quinta revolución en el contexto de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Los usuarios mediante el internet o una conexión privada pueden acceder a recursos, aplicaciones y software utilizando navegadores web, dejando de lado softwares que las empresas utilizan únicamente de forma local, ya que la computación en la nube proporciona servicios públicos o privados por medio de Internet o mediante

una conexión privada. Esta tecnología está cambiando la forma en como las organizaciones realizan sus operaciones, gestiones, transacciones, control, supervisión y protección de la protección de la información.

### **b. Big Data**

Big data, también conocido como macrodatos, es un término que hace referencia las cantidades masivas de datos y complejos de forma estructurada, no estructurada o mixta; estas cantidades masivas de datos se pueden analizar con el fin de obtener la información que ayuden precisar a mejores decisiones sean comerciales o empresariales.

Al recurrir el uso de las tecnologías del Big data con el almacenamiento de datos recopilados permite que una empresa u organización, tenga acceso de mayor facilidad a los datos a los que se acceden con poca frecuencia.

Big Data está caracterizado por:

- Volumen: Referido a una masiva cantidad de datos.
- Variedad: Referido a las diferentes formas de datos.
- Velocidad: Referido al análisis y la fácil obtención de datos de transmisión.

### **c. Internet de la Cosas (IoT)**

El Internet de las cosas está referido a los dispositivos inteligentes conectados, que utilizan las empresas para obtener una mayor visibilidad de la identificación, ubicación y estado de productos, bienes, transacciones o personas.

El IoT es un facilitador fundamental de la innovación impulsada por el cliente, en estos casos, las empresas se puedan conectar a los sistemas, automatizar los procesos, monitorizar los datos en tiempo real y analizarlos respectivamente.

El IoT conecta aún más las realidades físicas y digitales, mejora la automatización basada en información y potencia la gestión de los negocios, la sociedad y la vida cotidiana de las personas.

#### **d. Machine Learning**

Conocido también como aprendizaje automático, es una disciplina del campo de la de la inteligencia artificial (IA), que, mediante algoritmos, permite a los ordenadores la capacidad de analizar los patrones en datos masivos, que les permite predecir resultados basados en la experiencia, sin la necesidad de ser programados.

El objetivo principal del Machine Learning, es permitir que los ordenadores y/o computadoras aprendan de forma automática sin la intervención o asistencia del ser humano y ajustar sus operaciones, en consecuencia, los modelos se pueden generar de forma rápida y automática, lo que permite el análisis de datos más grandes y complejos y ofrece resultados más rápidos y precisos. Al crear modelos más precisos, las organizaciones tienen más posibilidades de identificar oportunidades rentables o prevenir riesgos desconocidos.

## **2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave**

### **2.2.1. Importancia de conocer o identificar la Cultura Organizacional**

La importancia de comprender la cultura organizacional posibilita poder identificar sus aspectos, así como sus puntos fuertes y sus limitaciones. De esta manera, es posible comprender qué quieren los empleados y cómo colaborar con ellos para alcanzar los objetivos de la empresa. Asimismo, se hace evidente si la organización puede aceptar las herramientas necesarias para ejecutar la transformación.

La postura de Davison y Ou (2017) propone que la cultura organizacional puede llegar a limitar o potenciar el crecimiento de sus colaboradores. Además, afirman que existe un vínculo entre una cultura sólida y el desempeño que se adapta al cambio. Llegando a expresar que la cultura organizacional, es una variable que puede afectar directamente a los empleados. También aumenta la fuerza cuando se usa correctamente y se asocia con el rendimiento. Según el análisis de, Upadhyay y Kumar (2020) sostienen que la forma en que los individuos se comportan de acuerdo con las normativas formales e informales de la organización constituye la cultura organizacional.

De la misma manera, tres factores conforman la cultura: el deseo de autoridad, el valor del trabajo y la seguridad laboral. En otras palabras, no sólo se tienen en cuenta las normas informales, sino que se hace hincapié adicional en cómo las normas de comportamiento, que se desglosan en las tres categorías de autoridad, función y seguridad laboral, pueden ayudar a las empresas a prosperar. En consecuencia, la organización de las personas requiere un enfoque más técnico, y los individuos deben

conectarse según su forma o función. Por su parte, Fadnavis et al. (2020) argumentan que la forma en que se tratan los asuntos dentro de una organización, las acciones de los líderes o sus ideologías pueden utilizarse para definir la cultura corporativa. En otras palabras, la cultura puede afectar al modo en que las personas actúan, ven el mundo y sienten. Demuestran cómo reacciona la cultura organizativa ante los problemas, por decirlo de otro modo. Quienes responden eligen esta respuesta, que a su vez moldea sus acciones y su forma de pensar. Además, si se tiene conocimiento a fondo la cultura organizativa de una empresa cabe esperar respuestas a determinadas cuestiones o estímulos.

### **2.2.2. Beneficios de la cultura organizacional en empresas**

Si no se llegó a definir o implementar la cultura organizacional, podría resultar en la disminución del interés de los empleados en completar las tareas, En consecuencia, se podría generar un espacio de trabajo incómodo. Para evitar lo mencionado, es necesario reconocer que la cultura organizacional afecta a toda la empresa, ya sean colaboradores, clientes incluso socios. Por este motivo se presenta los beneficios de que conlleva una cultura organizacional bien definida (Pursell, 2023)

#### **a. Definir la identidad**

La cultura organizacional permite a una empresa definir su identidad resultando sus cualidades y la forma en que la empresa interactúa con su entorno externo e interno, mostrando de esta forma la imagen que desea proyectar a los clientes y empleados, reconociendo, así como un factor que lo diferencia de la competencia.

#### **b. Mejorar la toma de decisiones**

Con metas y objetivos claros y canales de comunicación eficaces, el proceso de toma de decisiones también se vuelve más ágil. Los intereses de la empresa siempre priman sobre los intereses personales de los mandos medios y superiores.

#### **c. Fomentar los valores de la empresa**

La cultura organizacional brinda la capacidad de intervención de manera eficiente y estratégica por medio de valores empresariales. Esto indica cómo se abordarán las diferentes necesidades comerciales y la dirección que tomarán todos los miembros de la empresa.

#### **d. Mejorar la comunicación interna y externa**

La cultura organizacional puede llegar a cambiar la forma en cómo los empleados piensan y se comportan, esto también se manifiesta en las comunicaciones internas. La comunicación es más eficaz en una cultura organizacional basada en el diálogo que fomenta el intercambio de ideas y opiniones.

Las comunicaciones externas también se benefician de una buena cultura organizacional, ya que los valores de la empresa se reflejan en cada interacción con clientes, proveedores y competidores.

#### **e. Brindar motivación a los empleados**

Una cultura organizacional correctamente establecida, promueve el desempeño de los miembros de la empresa a través de un plan estratégico claro, creencias, valores aptitudes y la visión que la empresa parte con todos sus miembros.

Cuando la cultura organizacional está claramente definida, Definida correctamente, puede llegar a servir como una orientación para lograr los objetivos y mantener a los empleados motivados para seguir con ese desempeño ya que sienten ser parte de la empresa identificándose y produciendo buenos resultados.

#### **f. Reducir la rotación del personal**

Cuando la satisfacción laboral aumenta y los empleados experimentan menos estrés laboral y conflictos interpersonales, querrán crecer dentro de la empresa y permanecer en ella a largo plazo. Cuando una empresa experimenta una rotación de personal frecuente y significativa, su imagen interna y externa se debilita, se deteriora y muchas veces no logra atraer a los mejores talentos.

#### **g. Mejorar la imagen de la marca**

La imagen de marca o imagen corporativa es crucial para el posicionamiento en el mercado. Cuando cada área de una empresa funciona a su máximo potencial, tanto los clientes como los proveedores experimentan una mayor productividad y se cumplen los más altos estándares de calidad. Además, cuando los empleados están satisfechos, se convierten ellos mismos en embajadores de la marca, la elogian y, en última instancia, atraen nuevos empleados.

La cultura organizacional tiene muchos beneficios y definirla correctamente puede tener un impacto significativo en el desempeño general de cualquier empresa. Es un aspecto clave para alcanzar tus objetivos y afecta directamente a tu imagen de marca, es decir, a la percepción de tus competidores, colaboradores y clientes.

La cultura organizacional debe reflejarse en todos los aspectos de la empresa e incorporar códigos de conducta a todos los niveles. Incluso las instalaciones de una empresa expresan la cultura organizacional y deben mostrar unidad y coherencia en cada detalle.

#### **h. Atraer los mejores talentos**

Una empresa que tiene una cultura organizacional correctamente definida, tiene el potencial para atraer los mejores talentos. convirtiéndose de esta forma una señal positiva para la empresa permitiéndole enfocar su potencial y así alcanzar sus objetivos de manera más eficiente, además de mantener el talento, evitando de este modo la rotación constante de empleados.

#### **2.2.3. Importancia de la transformación digital para las empresas**

Los perfiles de los clientes evolucionan constantemente. Hay más información disponible digitalmente que nunca. Cualquier cosa que la empresa haga en línea tiene el potencial de acercarla o alejarla de una venta.

Es el momento de pensar en implantar nuevas tecnologías en la organización, como software de gestión de gastos y otras herramientas que faciliten el funcionamiento de los procedimientos internos y externos.

Lo mismo puede decirse de las empresas que ya han avanzado digitalmente, pero necesitan integraciones y mejoras, como un software más sofisticado que se adapte realmente a las necesidades del usuario.

Hoy en día, una empresa corre el riesgo de quedarse rezagada con respecto a sus rivales si no da prioridad a la innovación. En este sentido, es de suma importancia que todas las personas de la empresa tengan conocimiento de la importancia de la transformación digital.

En primer lugar, ofrece una agilidad total al automatizar los procesos empresariales internos, lo que se produce en menos tiempo y espacio y libera los recursos de los equipos de trabajo para otras tareas o incluso proyectos totalmente nuevos.

Además, el uso de herramientas digitales también permite interactuar con los clientes o usuarios de forma más eficaz para conocer sus preferencias e información de perfil y poder ofrecerles un servicio mejor y más atento.

#### **2.2.4. Beneficios de la transformación digital en empresas**

Señalando que, si bien la tecnología es un recurso valioso, la eficacia con la que la utilizan las personas y los ejecutivos de las empresas afecta en gran medida a su éxito cuando se menciona la importancia de la transformación digital (Travel Booking LP, s. f.)

Por lo tanto, es necesario contar con un plan estratégico sólido que deje claro a todos los implicados cuáles son las metas y los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Para mayor claridad, es necesario describir en profundidad la mayoría de las ventajas que la transformación digital aporta a una empresa. Las ventajas de adoptar la transformación digital se detallan en la siguiente lista.

### **a. Cambio en las operaciones**

Con la importancia de la transformación digital, se espera que los procesos de su empresa dejen de utilizar los modelos anticuados.

Se acabaron los informes manuales, las tediosas búsquedas de datos o la búsqueda de facturas extraviadas. Todo esto es historia, y la digitalización está abriendo la puerta a información casi siempre actual.

Con este enfoque, los ajustes en las operaciones de la organización abrirán la puerta a mayores ganancias, inversiones y participación activa en la competencia del mercado a nivel nacional e internacional.

### **b. Asumir la cultura digital**

Una empresa siempre estará un paso por delante si está satisfecha con los métodos técnicos que utiliza.

Esto exige que todos los departamentos de RR.HH. adopten y apoyen lo que se conoce como "cultura digital", dándose cuenta de que la importancia de las herramientas digitales no debe pasarse por alto ni descartarse, sino considerarse como una oportunidad para tener éxito y ascender en la carrera profesional.

Los avances tecnológicos a menudo pueden hacer que los empleados se sientan amenazados, pero el objetivo es incorporar las nuevas tecnologías a todas las áreas de la empresa, incluidos los empleados. Hay que escucharlos y tenerles en cuenta.

### **c. Revaluar las estrategias**

El objetivo fundamental de la transformación digital es proporcionar oportunidades para nuevos productos y servicios, así como estrategias para la expansión corporativa.

El éxito de la transformación digital depende del desarrollo de nuevas estrategias, planes y actividades que beneficien directamente a la empresa y dejen un margen de beneficios saludable.

### **d. Mejora la comunicación con los clientes**

Haga que los encuentros con los clientes sean lucrativos ofreciendo una experiencia más profunda y genuina. Esto significa que, por cada cliente satisfecho, la empresa se gana el respaldo y la recomendación de nuevos clientes potenciales. Con la mitad de esfuerzo, el efecto producirá el doble de resultados.

Prestaremos más atención y responderemos a sus necesidades como cliente en la misma secuencia. Las empresas pueden interactuar con los clientes y fidelizarlos mediante la transformación digital.

### **e. Información y datos a tiempo**

La transformación digital es importante para una empresa por el hecho de que una organización podrá desarrollarse en la elaboración de informes, la toma de decisiones y la gestión del gasto si puede llevar a cabo con éxito y de forma legal actividades de recopilación de datos y seguimiento de la actividad.

Las herramientas digitales de análisis pueden recopilar, procesar y analizar información precisa en menos tiempo. Como resultado, la productividad de la organización aumenta y las tareas se vuelven más fáciles de realizar.

Hay que decir que no son tontos cuando hablan de datos. Todos los conocimientos empresariales importantes y procesables se derivan de esta información. También son facilitadores de nuevas soluciones y tecnologías.

- En general, puede afirmarse que los datos permiten:
- Optimizar el canal de ventas.
- Impulsar las ventas y la innovación.
- Ayudar a identificar y aprovechar nuevas perspectivas de negocio.
- Aumentar la eficacia.
- Maximizar el uso de sus activos.
- Ayudar a predecir la demanda de bienes o servicios.

#### **f. Reducción de riesgos**

El riesgo se puede reducir mucho gracias a la automatización de procesos, y esta posibilidad de tener datos completos es la diferencia entre las empresas que aún no han adoptado la tecnología y las que se han sumado a la transformación digital.

Tener cifras justas e informes precisos significa que existe una garantía de que no se perderá información en ninguna actividad interna o externa de la empresa, lo que permite una toma de decisiones eficaz.

De hecho, la transformación digital puede ser tan amigable que los problemas se pueden predecir antes de que sucedan.

#### **g. Promueve el teletrabajo**

Como se puede acceder a los datos desde cualquier lugar gracias a la transformación digital, es posible reducir las horas de oficina y aumentar la movilidad y motivación de los equipos.

Hoy en día, esta práctica simplemente ya no es un problema, las personas pueden comenzar sus tareas en casa o en otro lugar (como el omnipresente espacio de coworking) y brindar un servicio completo para trabajar cómodamente.

### 2.3. Análisis comparativo

Tabla 2.

*Análisis comparativo*

<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Comparación</b>
Cultura organizacional	Mary Jo Hatch	La cultura se considera una variable externa independiente que afecta a la organización y que ingresa a la organización a través de la membresía; es decir, cuando los empleados se unen a la organización, son influenciados por diversas instituciones culturales como la familia, la iglesia, la comunidad y la educación, y utilizan esto influyen en fomentar la realidad organizacional. La cultura organizacional luego es transmitida por estas instituciones a través de los miembros que integran la organización (Hatch, 1997).	El concepto de cultura organizacional, desarrollado por los autores Mary Jo Hatch y Edgar Schein, coincide en que los integrantes de una empresa u organización pueden llegar a compartir supuestos y creencias y están influenciados por una variedad de instituciones culturales, donde se promueve y aplica la cultura organizacional, y la institución aporta a sus miembros. El último episodio.
Cultura organizacional	Edgar Schein	La cultura organizacional está referido a los supuestos y dogmas básicos que comparten los miembros de una organización. Operan inconscientemente, definen las visiones de los miembros de la organización sobre la organización y su relación con el medio ambiente, y se aprenden como respuestas a problemas de	

		supervivencia en el medio ambiente y problemas de integración dentro de la organización.	
Transformación digital	Paula Giraldez, Fundadora y directora en Nearby	“En general, la transformación digital es uno de los ejes de una estrategia de negocio, a veces, incluso, es una implicación de la estrategia, una nueva oportunidad de negocio, entendiendo que la transformación digital es el eje que tienen que afrontar para sacar adelante esa estrategia o corazón de negocio”. Pero eso siempre significó un cambio cultural, hasta que las empresas empezaron a entender eso, teniendo muchos fracasos.	Los autores del concepto de transformación digital de Paula Giraldez y Roberto De Gori coinciden en que la transformación digital es una herramienta digital que aumenta la simplificación de los negocios y simplifica los servicios brindados a los socios.
Transformación digital	Roberto De Gori, Gerente de Transformación Digital de Megatlón	Resumió su visión de la transformación digital como "simplificación" y la definió centrada en el usuario (comunicación personal, 23 de mayo de 2018): "La transformación digital es una herramienta para la simplificación. El título es simplificar [...] por dentro y por fuera", Por lo tanto, considere tanto a los clientes internos como externos y agregue: "Céntrese en mejorar los procesos comerciales. Simplifique las ofertas de servicios a los socios".	

## 2.4. Análisis crítico.

Tabla 3.

### *Análisis crítico*

<b>Concepto</b>	<b>Análisis</b>	<b>Decisión</b>
Cultura organizacional	El concepto de cultura organizacional está definido por los autores (Mary Jo Hatch y Edgar Schein) porque en ambos casos intentan transmitir la idea de que los miembros de una organización son suposiciones y creencias compartidas bajo la influencia de múltiples instituciones culturales en las que la organización La cultura es promovida y aplicada por las instituciones a los miembros que integran el grupo.	En particular, se eligió la definición de Mary Jo Hatch, porque define la cultura organizacional como los supuestos y creencias básicas compartidas por las personas dentro de una organización, es decir, no se define como supuestos y creencias básicas de un miembro de una organización.
Transformación digital	No hay mucha diferencia entre la definición de transformación digital de Paula Giraldez y Roberto De Gori, porque para ambos la transformación digital es una herramienta para la simplificación, como nueva oportunidad de negocio, ambos expresan que la transformación digital debe considerarse como de uno de los ejes para poder avanzar en la estrategia o negocio.	El escenario presentado por Roberto De Gori es más relevante que el de Paula Giraldez, porque Roberto De Gori utiliza la transformación digital como herramienta para simplificar y mejorar procesos.

## **CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL**

### **3.1. Reseña histórica**

Copy Line Digital forma parte del Grupo Copex y fue fundada el 20 de diciembre de 2004. Su unidad de servicio está ubicada en Av. Conquistadores N° 155, San Isidro. En 2006, Grupo Copex inició una nueva etapa en Copy Line Digital, relanzando una nueva imagen corporativa y nuevas líneas de servicios, estableciendo un alto grado de fidelización con los clientes internos y externos, promoviendo constantemente el potencial de las personas, tecnología y servicio personalizado.

#### **3.1.1. Empresas de servicios de impresión en el Perú**

Perú atraviesa un período de inestabilidad política, y 2017 no fue un buen año para los distintos sectores del país, como lo demuestra la tasa de crecimiento del PIB de 2,7. En 2018, la economía se recuperó y el PIB creció un 4%, respaldado por la pesca y la manufactura.

La situación política ha provocado que los inversores se muestren cautelosos, lo que ha provocado una reducción de la inversión privada, y la inversión estatal parece atractiva, pero ha afectado la puntualidad y la entrega de las licitaciones, considerando que la situación política ha dificultado el entorno. Proyectos paralizados y proyectos de gran escala afectados por conflictos sociales, reducción de recursos para inversión nacional en proyectos de infraestructura, reducción de liquidez para consumo interno.

La era digital ha afectado las campañas de marketing ya que se están abusando de las redes sociales lo que ha llevado a una reducción en el uso de lo impreso, de la misma manera el sector financiero ha reducido los estados de cuenta impresos y ha sido reemplazado por estados de cuenta digitales.

Figura 1.

*Oferta y demanda global trimestral (Perú).*

**PERÚ: OFERTA Y DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL**  
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior) Año Base 2007=100

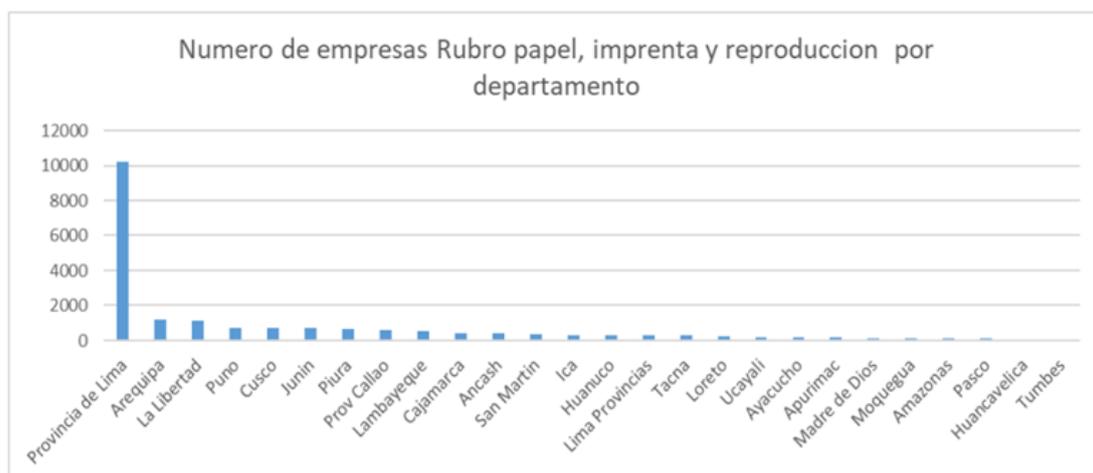
Oferta y Demanda Global	2018/2017					2019/2018
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>3,2</b>	<b>5,5</b>	<b>2,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,0</b>	<b>2,3</b>
Extractivas	2,2	3,8	-0,4	1,8	1,9	0,6
Transformación	1,8	9,8	1,5	10,2	6,0	-0,1
Servicios	3,8	4,4	3,8	4,0	4,0	3,7
<b>Importaciones</b>	<b>8,7</b>	<b>8,1</b>	<b>1,1</b>	<b>0,9</b>	<b>4,5</b>	<b>1,2</b>
<b>Oferta y Demanda Global</b>	<b>4,3</b>	<b>6,0</b>	<b>2,1</b>	<b>3,9</b>	<b>4,1</b>	<b>2,1</b>
<b>Demanda Interna</b>	<b>3,8</b>	<b>5,9</b>	<b>2,1</b>	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>	<b>2,8</b>
Consumo Final Privado	3,2	5,1	2,9	3,8	3,8	3,2
Consumo de Gobierno	7,0	3,3	0,3	3,3	3,4	2,0
Formación Bruta de Capital	4,0	9,7	0,9	6,5	5,3	2,2
Formación Bruta de Capital Fijo	5,7	6,5	0,6	5,3	4,5	1,4
Público	3,3	11,0	-2,7	14,4	6,8	-8,0
Privado	6,4	4,9	1,6	2,8	3,8	3,7
<b>Exportaciones</b>	<b>6,2</b>	<b>6,3</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>	<b>4,1</b>	<b>-0,7</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Según información del INEI 2017, el 50% de estos tipos de negocios o empresas están ubicados en la ciudad de Lima, estando considerados como micro y pequeñas empresas; desde impresores de billetes o recibos hasta empresas grandes y medianas; como imprentas o editoriales.

Figura 2.

*Número de empresas en el Rubro de papel, imprenta y reproducción por departamento.*

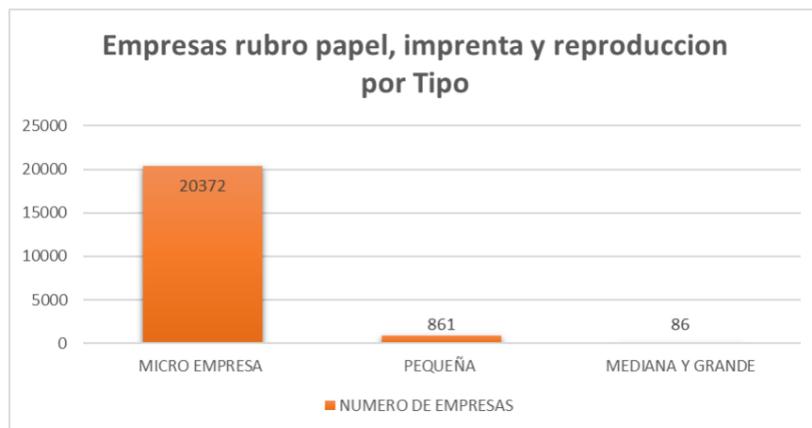


Fuente: Quiroz, C. (2019).

Según noticias del INEI, se puede llegar a estimar que las microempresas presentan ventas anuales menores a 5 UIT, representando el 95.6% de las empresas de toda la industria, y las pequeñas empresas con ventas anuales entre 5 y 7 UIT alcanza el 4%, mientras que el sector cuenta con 86 empresas grandes y medianas.

Figura 3.

*Número de empresas en el Rubro de papel, imprenta y reproducción por tipo.*



Fuente: Quiroz, C. (2019).

Estas empresas o negocios dedicadas específicamente a la impresión offset, digital, flexografía y otras; ofreciendo diversos acabados y una amplia gama de productos: packaging, etiquetas, folletos, revistas, materiales POP, impresión de seguridad, gigantografías, etc.

## **3.2. Filosofía organizacional**

### **3.2.1. Empresas de servicios de impresión en el Perú**

Las empresas de servicios de impresión en el Perú siguen básicamente la misma definición, buscando alcanzar los objetivos comerciales y de negocios de cada rama de la industria. Con base en esto, en primer lugar, debe ser capaz de definir completamente sus propios valores organizacionales, misión y visión corporativa.

Primero, debe comprender cómo desea desarrollarse en esta industria, ya sea en función de la ubicación, la estrategia de precios, o diversidad de productos.

Todo lo anterior puede estar de acuerdo con la cultura y filosofía organizacional de una empresa de servicios de impresión y es adecuado para tiendas de clientes que tienen una gran diversidad y debido a esta característica, estas tiendas siempre son favorecidas por o con un grupo de productos específico. Una gama muy amplia de ventajas de producto, lo que les ha permitido ganar una mayor cuota de mercado.

### **3.2.2. Empresa Seleccionada**

Copy Line Digital, empresa comprometida con la satisfacción de sus clientes buscando siempre soluciones innovadoras y de alta calidad. Cuenta con profesionales especialistas en rubro digital, con amplia experiencia en diseño y soporte de marcas altamente capacitados para brindar un servicio eficiente, comprometido y responsable (COPY LINE DIGITAL, s. f.)

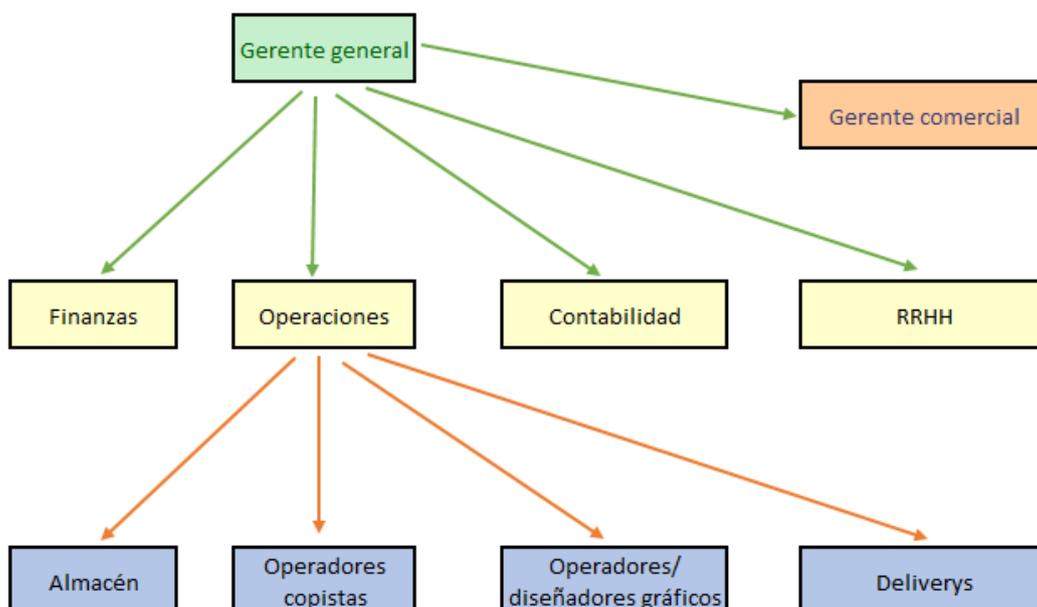
- a. Misión:** Contribuir con el crecimiento y fortalecimiento de su marca, brindándole la mejor opción en productos y servicios de Digitalización y Merchandising acorde con sus necesidades.
  
- b. Visión:** Ser la primera opción para nuestros clientes en nuestro rubro. Ofreciendo productos y servicios de calidad, altamente competitivos con la garantía Copy Line Digital.
  
- c. Valores:** Innovación, Servicio y Compromiso

### 3.3. Diseño organizacional

La estructura organizativa de Copy Line Digital es vertical. Es decir, tiene las características de jerarquía y unidades departamentales especiales. Sin embargo, Chenhall (2008) señaló que una estructura horizontal permite a los clientes centrarse en el cliente, mejorando los procesos y, por tanto, mejorando el rendimiento financiero. La Figura 4 muestra la estructura organizacional de Copy Line Digital.

Figura 4.

*Diagrama organizacional.*



*Fuente:* Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.

#### 3.3.1. Gerente/Jefe de Administración

En todo tipo de empresa en la actualidad, el rol de un directivo es importante y crucial, para lograr los objetivos y alcanzar el éxito deseado.

Controlar, organizar, planificar y dirigir la empresa de la forma más adecuada posible. Por lo tanto, es necesaria una capacidad técnica para resolver eficazmente problemas concretos, saber comunicar y comprender las circunstancias en las que se encuentran los trabajadores, finalmente estar preparado para realizar cambios en algunos aspectos de la empresa ante las circunstancias variables.

Los gerentes deben estar encargados de gestionar todos los recursos de los que dispone la empresa (técnicos, humanos, financieros, materiales) para el beneficio económico y social (entorno propicio para los empleados). Además de optimizar la calidad y la productividad.

En resumen, los gerentes/administradores están en la cima de la jerarquía. Conozca las diferentes áreas de negocios obteniendo un título en administración y gestión de empresas que le brinde el conocimiento que necesita para administrar un negocio. Este es el único socio comercial.

Asimismo, la persona tiene una amplia experiencia en la industria, lo cual es crucial para comprender las necesidades y demandas actuales de los consumidores y cómo lidiar con diferentes situaciones creadas por circunstancias cambiantes.

### **3.3.2. Gerente Comercial**

La actividad principal que debe realizar del gerente es supervisar, el cumplimiento con las solicitudes que realizan los clientes sea por servicio en línea o de forma presencial, es decir, tiene que cubrir las necesidades de cada cliente que decida comprar en la tienda donde labora los colaboradores.

Asimismo, realizar trabajos previamente encargados y resolver las dudas e inquietudes que pueda tener un cliente son otras tareas imprescindibles para la empresa.

Unas de las funciones que realizará el empleado es la gestión de productos y materiales. Entre sus responsabilidades se encuentra la supervisión y control del stock disponible en los almacenes que cuenta la empresa para aprovisionar aquellos materiales, productos o insumos que se encuentren en escasas cantidades para evitar problemas de suministro.

Una vez analizados los materiales adquiridos necesarios para realizar la actividad, debe comunicarse con el proveedor respectivo para que suministre los elementos indicados.

También, deberá realizar tareas comerciales para concretar propuestas de venta. Tiene en cuenta posibles ofertas que se puedan realizar a determinados clientes con el fin de mantener su satisfacción con la empresa o sencillamente para establecer una posible relación comercial y fidelizarla posteriormente.

Esta tarea es crucial para el gerente ya que tiene los conocimientos y habilidades necesarios para realizarla satisfactoriamente e intentar lograr más ventas.

A pesar de ser una empresa con un empleado polivalente y capaz de realizar todas las tareas, es importante que las funciones anteriores las realice únicamente este empleado porque en esta imprenta existen diferentes puestos como gerente y asistente.

Por otro lado, este trabajador se encarga de realizar previsiones de ventas para el ejercicio futuro, es decir, estimar la cantidad que se venderá en las actividades de la empresa utilizando parámetros establecidos.

Partiendo de las previsiones realizadas se establece un objetivo de ventas que determinará los objetivos a cumplir y del que se derivarán las cifras de facturación requeridas.

A la hora de fijar objetivos de ventas, es necesario tener en cuenta las diversas situaciones que pueden afectar de forma positiva o negativa a la imprenta, es decir, los efectos que se ocasionarán en el corto o mediano plazo y que deben considerarse en su momento.

El propósito de esta actividad es determinar el mercado para la empresa, el nivel de participación, los ingresos que se espera generar con la venta, la cantidad de material que se debe eliminar y comprender los costos incurridos para obtener la ganancia.

En estos casos se puede distinguir entre aquellos factores que dependen del entorno y están relacionados con la actuación de la empresa (factores económicos, sociales, legales, culturales, tecnológicos, canales de distribución, recursos materiales, humanos y financieros).

### **3.3.3. Auxiliar de Ventas**

Como se comentó con empleados anteriores, las funciones que realizará un asociado de ventas son prácticamente las mismas, ya que la versatilidad de los empleados les permite ofrecer resultados sobresalientes para la empresa.

Por lo tanto, las principales responsabilidades de este empleado serán las ventas en mostrador y el cumplimiento de los diferentes pedidos solicitados por los consumidores.

Realizar las tareas anteriores requiere una estrecha coordinación con otros trabajadores para procesar los clientes en espera y abastecer los productos agotados lo más rápido posible.

De lo contrario, si no hay una comprensión tácita entre ambos, puede provocar situaciones desventajosas para la empresa debido a largas filas y pedidos sin terminar.

La razón de esta situación es que muchas ocasiones son demasiado exigentes y requieren que los empleados se comuniquen.

Un trabajador en este puesto reporta a un supervisor administrativo porque carece de tanta responsabilidad como un gerente, aunque las responsabilidades son similares.

Asimismo, maneja grandes pedidos que requieren mayor esfuerzo y dedicación para ejecutar satisfactoriamente los pedidos de los clientes para obtener el producto terminado deseado.

#### **3.3.4. Operador copista**

El miembro del personal debe tener la capacidad de manejar el proceso editorial impreso y servir adecuadamente al público. Donde las actividades más comunes son: impresión, venta de material de oficina, fotocopias, encuadernación, etc.

De darse el mal funcionamiento de una máquina o equipos, asume la responsabilidad de abordar la incidencia e informar a su inmediato superior, para que pueda contactar con el proveedor para que realice un mantenimiento correctivo.

Otras actividades que este empleado suele realizar incluyen el diseño e impresión de tarjetas de presentación, la producción de encuadernaciones de libros grandes y la operación de fotocopiadoras digitales.

Como se ha comentado anteriormente, la incorporación de fotocopiadoras digitales es uno de los aspectos de su adaptación, considerándose como una actividad bastante importante dentro de la empresa.

Por tal motivo, los trabajadores deben tener los conocimientos básicos para realizar las tareas propias de las imprentas, refiriéndose a máquinas (impresoras, guillotinas, fotocopiadoras, etc.), que son capaces de atender al público y saben utilizar una imprenta.

### **3.4. Productos y/o servicios**

#### **3.4.1. Productos**

A continuación, se encontrará una breve descripción en la categorización de los productos que se emplean en las empresas del sector impresión, basado en un estudio realizado para la Cámara Peruana del Libro, destacando el tamaño de las empresas y en el tipo de trabajo que realizan, entre otras características:

- a. Grandes imprentas:** Un grupo de cuatro o cinco empresas. Enorme espacio físico (y distribución horizontal de planta), además, están ubicados en una zona industrial del área de Lima, con mayor número de máquinas y módulos de acabado. Tienen prensas de bobina (a menudo más de dos) y prensas de plataforma suelen funcionar a velocidades más altas (nuevas, usadas o reacondicionadas: un promedio de 20 a 25 000 hojas por hora). Suelen ser importadores directos del papel utilizado. Imprimen prácticamente todo tipo de trabajos (libros, revistas, folletos, catálogos). Aceptan trabajos en cualquier formato y ofrecen variedad de acabados. Tiradas mínimas elevadas (la mejor

tirada es superior a 5000 ejemplares, aunque pueden imprimir en cualquier rollo). Participan en licitaciones públicas y concursos para que el Ministerio de Educación imprima libros de texto escolares y materiales educativos.

**b. Medianas imprentas:** Un conglomerado más grande de cincuenta empresas es poco común en la parte industrial de la ciudad. Se pueden subdividir según la antigüedad de la máquina o la distribución del espacio que ocupa. Algunas empresas no han invertido en renovación o decoración de equipos, la tecnología de producción está obsoleta y el capital humano es intensivo en cada etapa. Otros cuentan con equipos más modernos, pero sus diferentes etapas de producción están distribuidas verticalmente (en diferentes pisos del local que ocupan). También encontramos imprentas de tamaño medio con máquinas menos obsoletas y disposición horizontal. Entre estas empresas es habitual encontrar dos o tres tablets, algunas con dos o más cuerpos, que permiten manejar múltiples colores con buenos resultados. La tirada óptima difícilmente superará los 3.000 ejemplares. Pueden manejar una amplia variedad de trabajos de impresión, pero no siempre con todos los efectos de acabado que ofrece el mercado. Además de los trabajos en lotes pequeños mencionados en el grupo anterior, también pueden imprimir tarjetas de invitación, certificados de matrimonio, folletos, carteles, facturas y recibos finales, tarjetas personales, folletos y más.

### 3.4.2. Servicios

A continuación, se encontrará una breve descripción en la categorización de los servicios que se emplean en las empresas del sector impresión, basado en un estudio realizado para la Cámara Peruana del Libro, destacando el tamaño de las empresas y en el tipo de trabajo que realizan, entre otras características:

**a. Pequeñas imprentas:** Hay cientos de estas impresoras y pueden ubicarse en cualquier zona de la ciudad. Suelen tener una o dos prensas planas pequeñas, medianas y todo en uno, rara vez para formatos de papel grandes. Más de 500 copias son ineficientes y costosas. Estos impresores asumieron una variedad de trabajos, muchas veces por encima de su capacidad, pero debido a esto, subcontrataron sus servicios a empresas similares, a cambio de una tarifa diaria. Los trabajos de color que pueden realizar se realizan "pasando" el papel impreso unas cuantas veces después de cambiar las planchas y limpiar las mantillas. Esta forma de trabajar ineficiente es adoptada por muchos clientes porque es más económica a pesar de la mala calidad del producto final. Imprimir libros en estas empresas es muy peligroso por las razones anteriores, pero hay evidencia de que varias empresas lo hacen. Imprimen volantes, folletos sencillos, carteles tamaño doble oficio (los más grandes), tarjetas de invitación, partes de tarjetas de presentación y finalmente carpetas (troqueladas manualmente).

**b. Micro imprentas:** Hay miles de estas impresoras, la mayoría en centros comerciales o parques infantiles, ubicados con mayor presencia en el centro de Lima y en el distrito de La Victoria. Suelen tener una sola máquina, un color

y en la mayoría de los casos son máquinas manuales o semestrales. Se ha descubierto que algunas empresas utilizan máquinas que tienen más de 50 años y funcionan mediante pedales o palancas. Suelen ofrecer servicios de impresión de folletos y algunos trabajos pequeños. Apenas imprimen libros, sólo folletos, volantes, tarjetas y productos sencillos.

### **3.4.3. Empresa Seleccionada**

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa se enfoca al servicio de Impresiones, Digitalización de documentos, Gigantografías, Ploteos y Merchandising. Comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, brindando productos y soluciones innovadoras con la más alta y moderna tecnología del mercado. Asegurando así, la calidad y eficiencia del servicio ofrecido.

Entre los principales de servicios que otorga la corporación se encuentran:

- Copias – Impresiones
- Digitalización
- Encuadernados
- Gigantografías
- Merchandising
- Ploteos
- Regalos personalizados
- Sellos

### **3.5. Diagnóstico organizacional**

En el diagnóstico organizacional, es un tipo de diagnóstico que busca a través de un proceso analítico determinar de manera inmediata el estado actual de la organización con el fin de obtener una comprensión clara, de los problemas vigentes y todas las alternativas de oportunidad de mejora con el objetivo de realizar los ajustes necesarios en los procesos, negocios, actividades, o en caso de falla; hacer recomendaciones de mejora continua para garantizar un mejor desempeño en las áreas de oportunidad identificadas.

Por medio del diagnóstico organizacional, adicionalmente se inspecciona en la empresa la optimización de los métodos de comunicación interna y externa de la empresa, abarcando todos los niveles de la estructura organizacional, en todos los aspectos relacionados con la comunicación que genera la organización, tales como:

- Conversaciones diarias
- Comentarios de clientes internos de la organización
- Metáforas
- Artefactos
- Símbolos

Siguiendo esta línea de razonamiento, para lograr un correcto diagnóstico organizacional, se deben considerar los elementos a mencionar.

### **3.5.1. Generación de información:**

La primera etapa considera principalmente tres aspectos:

- Formularios, herramientas y procesos de recogida de información.
- Los métodos utilizados en las tareas de recopilación de información pueden ser de dos maneras: información de los clientes, obtenida a través de entrevistas o cuestionarios, o información de consultores, obtenida a través de la observación.
- La estabilidad del sistema permite determinar la frecuencia de recolección de información.

### **3.5.2. Organización de la información:**

Hay 3 características clave a considerar en esta etapa:

- Diseño de programas de procesamiento de información.
- Esquema adecuado de almacenamiento de datos.
- Un esquema de ordenamiento de información cuyo objetivo es que cuando se requieran consultas la tarea sea relativamente sencilla.

### **3.5.3. Análisis e interpretación de información:**

En la etapa final se podrán aislar los elementos básicos de información para llevar a cabo el proceso analítico y definir las herramientas para responder las preguntas planteadas al inicio del proceso de investigación.

### 3.5.4. Análisis FODA

El termino FODA es un acrónimo respectivamente de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Abarca principalmente la evaluación detallada de los factores positivos y negativos, siendo un diagnóstico inicial válido de la situación o circunstancia actual dentro de la organización y al mismo tiempo proporciona una visión externa basada en las oportunidades y amenazas identificadas (Sarli et al., 2015).

Sobre esta base, el análisis FODA de la empresa como objeto de análisis se realiza de la siguiente manera:

Tabla 4.

*Análisis FODA.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación de cartera</li> <li>• Priorización de principios y valores</li> <li>• Canales de Comercialización</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Calidad de trabajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado</li> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Forma de pago</li> <li>• Factor tecnológico</li> <li>• Factor social</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida progresiva de principios y valores documentados.</li> <li>• Poca de visión empresarial.</li> <li>• Misión no determinada e implementada.</li> <li>• No lograr los objetivos propuestos.</li> <li>• Poca realización de estrategias.</li> <li>• Débil motivación y compromiso.</li> <li>• Débil control financiero Insuficiente tecnología utilizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor político</li> <li>• Competencia</li> <li>• Factores legales</li> <li>• Riesgo país.</li> </ul>

## **CAPITULO IV. RESULTADOS**

### **4.1. Marco metodológico**

#### **4.1.1. Tipo de estudio**

La investigación es de tipo básico, caracterizada por partir y mantenerse dentro de un marco teórico (Hernández y Mendoza, 2018). El nivel es descriptivo, este tipo de investigación se basa en el análisis del fenómeno en estudio, puede describir los puntos principales en detalle (Hernández y Mendoza, 2018). Asimismo, los métodos de investigación son cuantitativos en el sentido de que se siguen procedimientos estadísticos para obtener mediciones de las variables, con el objetivo de comprender y establecer patrones de comportamiento de las variables (Hernández y Mendoza, 2018).

#### **4.1.2. Diseño de la Investigación**

El diseño del presente trabajo de investigación es de tipo no experimental, transversal y se llevó a cabo sin manipular variables deliberadamente. Basándose fundamentalmente en la observación de fenómenos que ocurren en ambientes naturales seguido de un análisis de fenómenos que ocurren en un momento y ambiente específico (Hernández y Mendoza, 2018).

#### **4.1.3. Población**

Una población es el conjunto de agrupaciones de personas; con ciertas características similares y desarrollados en un contexto o en una misma realidad, cumpliendo con el criterio del investigador (Hernández y Mendoza, 2018). Por lo cual, la población para esta encuesta estuvo conformada por 12 trabajadores, incluido el personal administrativo que labora en la empresa Copy Line Digital.

#### **4.1.4. Muestra**

Se trata de una fracción representativa de la población total que produce los mismos resultados que todo el censo. Es decir, los resultados obtenidos se reflejarán en toda la población (Hernández y Mendoza, 2018). Dado que la población es pequeña (menos de cien), se utilizará la población completa, por lo que se considera una muestra censal.

#### **4.1.5. Muestreo**

Los elementos de la muestra se seleccionan mediante el muestreo censal no probabilístico, por lo que se considera como muestra a toda la población (Hernández y Mendoza, 2018).

#### **4.1.6. Instrumentos**

Para la recolección de datos, para la variable de la Cultura Organizacional, se utilizó una encuesta de 13 ítems, procedente de la autora (Llacchua, 2015), teniendo en cuenta las dimensiones; Colectivismo (5 ítems); materialismo (4 ítems); formalidad (2 ítems) y cultura de alto contexto (2 ítems), con una escala de Likert; Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indiferente (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5), en cuanto a sus niveles de la variable son:

Óptimo (49-65)

Regular (31-48)

Deficiente (13-30)

Para la segunda variable de Transformación Digital se utilizó un cuestionario con ítems de 14 dimensiones, procedente del autor (Lobaton, 2022), considerando las dimensiones: oferta y canal de servicio. (2 ítems); Compromiso (3 ítems); Operaciones (3 ítems) y organización (6 ítems), con una escala de Likert; Muy poca (1), Poca (2), Moderada (3), Alta (4) y Muy alta (5), en cuanto a sus niveles de las variables son:

Óptimo (52-70)

Regular (33-51)

Deficiente (14-32)

## 4.2. Resultados

### 4.2.1. Resultados generales de la muestra

#### a. Género

Tabla 5.

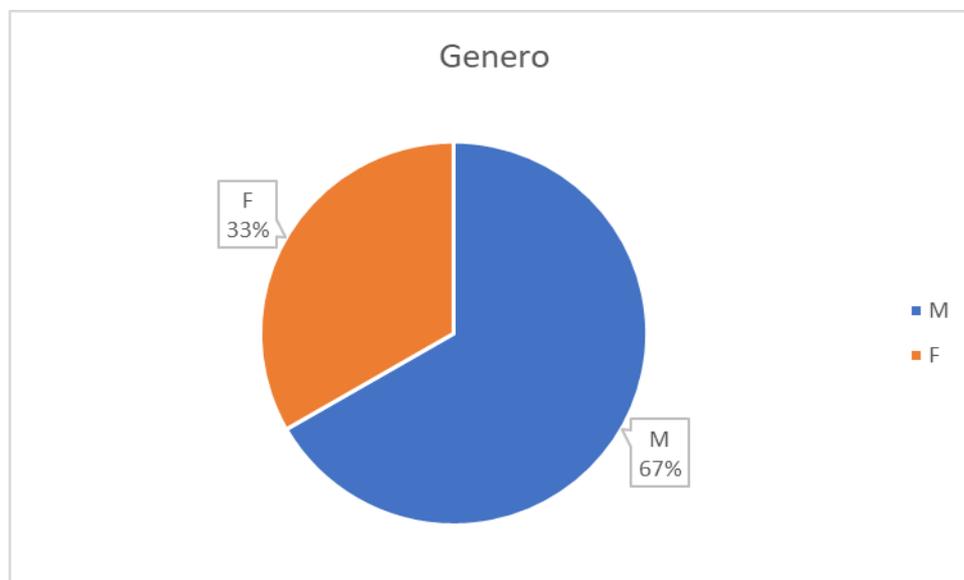
*Genero de los encuestados.*

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Masculino	8	67
Femenino	4	33
Total	12	100

*Fuente:* Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.

Figura 5.

*Genero de los encuestados.*



Los resultados observados en la Figura 5, denotan una mayor representación del género masculino en un 67%, asimismo el género femenino está representado por un 33%.

## b. Edad

Tabla 6.

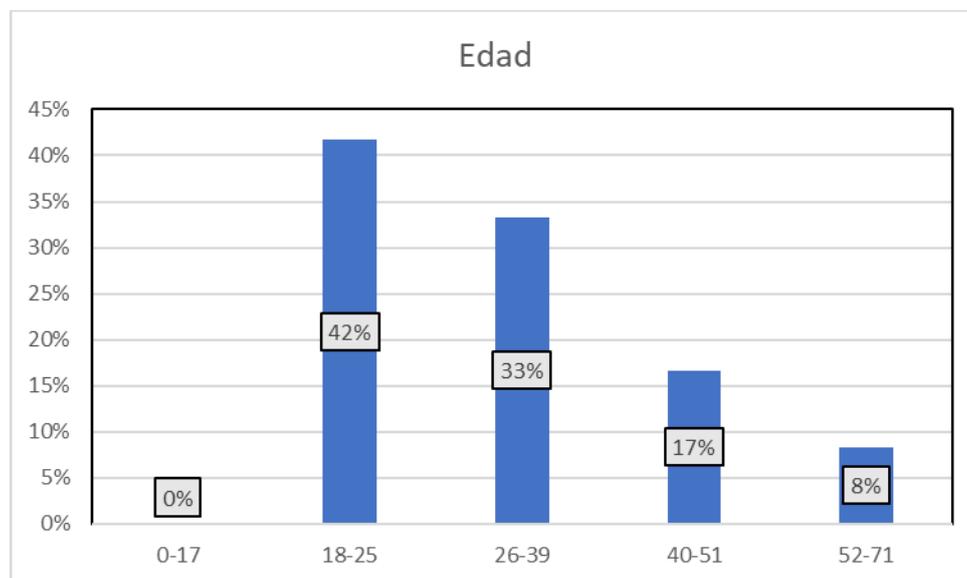
*Edad de los encuestados.*

Edad	Cantidad	Porcentaje
0-17	0	0
18-25	5	42
26-39	4	33
40-51	2	17
52-71	1	8
Total	12	100

*Fuente:* Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.

Figura 6.

*Edad de los encuestados.*



Los resultados obtenidos en la figura 6, muestra una mayor representación de los trabajadores, con la edad de 18 a 25 años en un 42%, del mismo modo un 33% tienen de 26 a 39 años, en menor proporción los representantes de entre 40 a 51 años en un 17% y entre 52 y 71 años en un 8%.

### c. Estado civil

Tabla 7.

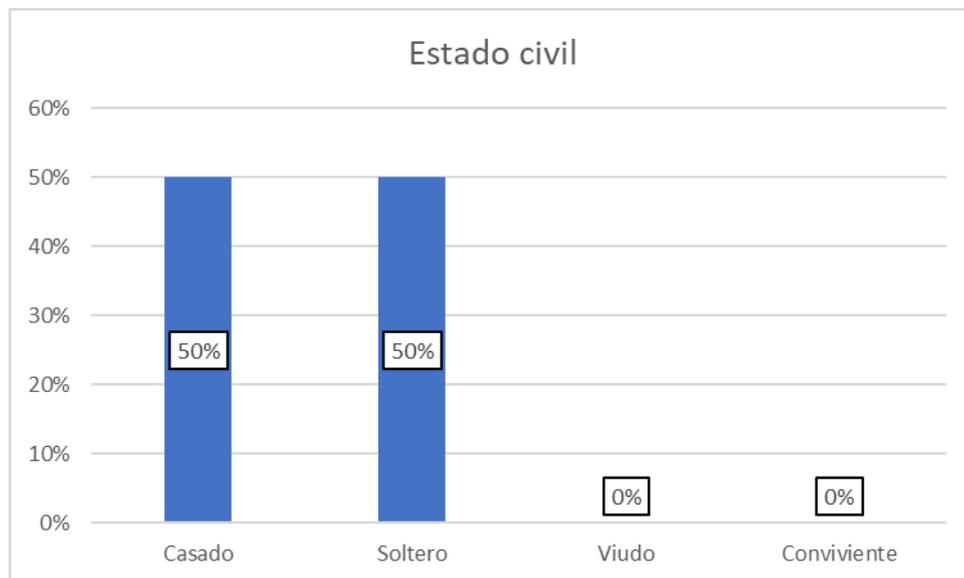
*Edad de los encuestados.*

Estado civil	Cantidad	Porcentaje
Casado	6	50
Soltero	6	50
Viudo	0	0
Conviviente	0	0
Total	12	100

*Fuente:* Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.

Figura 7.

*Estado civil de los encuestados.*



Los resultados obtenidos en la figura 7, denotan que el 50% del total de los trabajadores, presentan el estado civil casado, siendo el 50% el estado civil soltero, 0% en estado civil de conviviente y 0% en estado civil de viudo.

#### d. Grado de instrucción

Tabla 8.

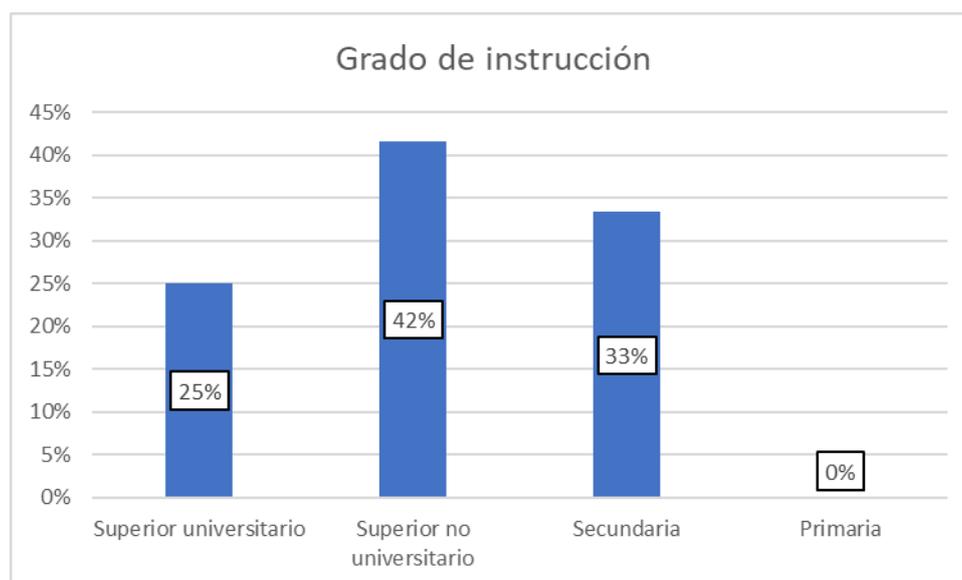
*Grado de instrucción de los encuestados.*

Grado de instrucción	Cantidad	Porcentaje
Superior universitario	3	25
Superior no universitario	5	42
Secundaria	4	33
Primaria	0	0
Total	12	100

*Fuente:* Elaborado a partir de los datos recopilados en campo.

Figura 8.

*Grado de instrucción de los encuestados.*



Los resultados obtenidos en la figura 8, muestran que el 25% del total de los trabajadores, tiene un grado de instrucción superior universitario, por su parte un 25% tiene un grado de instrucción superior no universitario, un 33% solo tiene el grado de secundaria completa, siendo así 0%, la cantidad de trabajadores que solamente cuentan con el grado de instrucción primaria.

## 4.2.2. Tablas de frecuencias

### a. Distribución de datos según la variable cultura organizacional

Tabla 9.

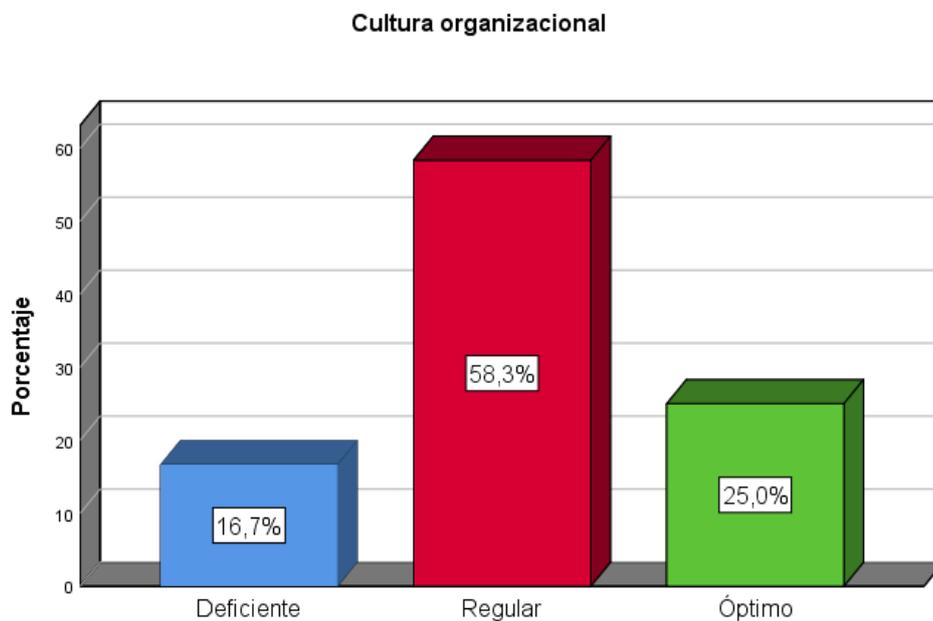
*Distribución de datos según la variable cultura organizacional.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	16,7
Regular	7	58,3
Óptimo	3	25,0
Total	12	100,0

*Fuente:* Encuesta de elaboración propia.

Figura 9.

*Distribución de datos según la variable cultura organizacional.*



En la tabla 9, se puede observar que el 16.7% perciben en la variable cultura organizacional un nivel deficiente, el 58.3% en un nivel regular y el 25.0% en un nivel óptimo.

## b. Cultura organizacional según dimensión colectivismo

Tabla 10.

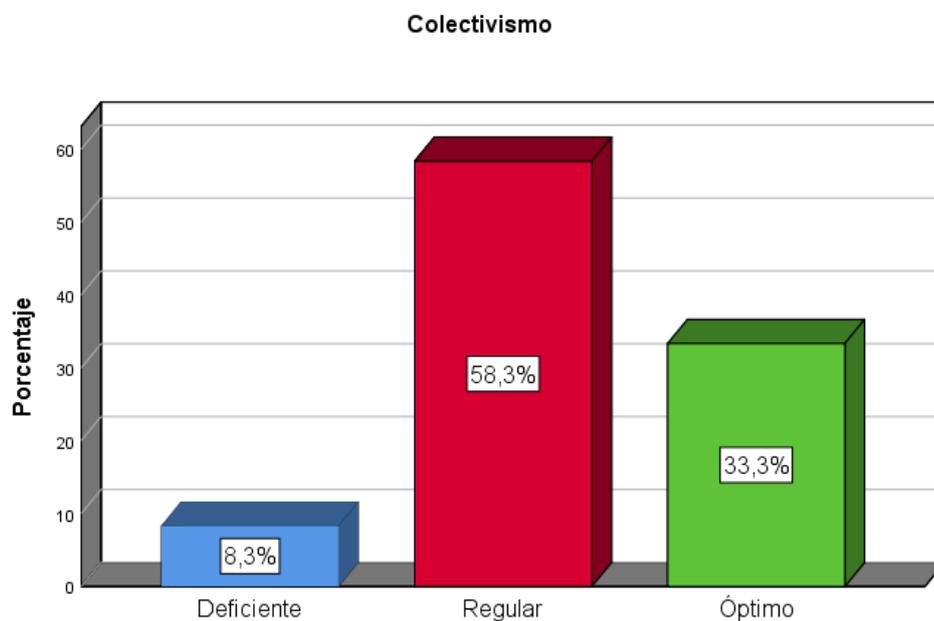
*Cultura organizacional según dimensión colectivismo.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	8,3
Regular	7	58,3
Óptimo	4	33,3
Total	12	100,0

Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Figura 10.

*Cultura organizacional según dimensión colectivismo.*



En la tabla 10, se puede observar que el 8.3% perciben en la variable cultura organizacional en su dimensión colectivismo un nivel deficiente, el 58.3% en un nivel regular y el 33.3% en un nivel óptimo.

### c. Cultura organizacional según dimensión materialismo

Tabla 11.

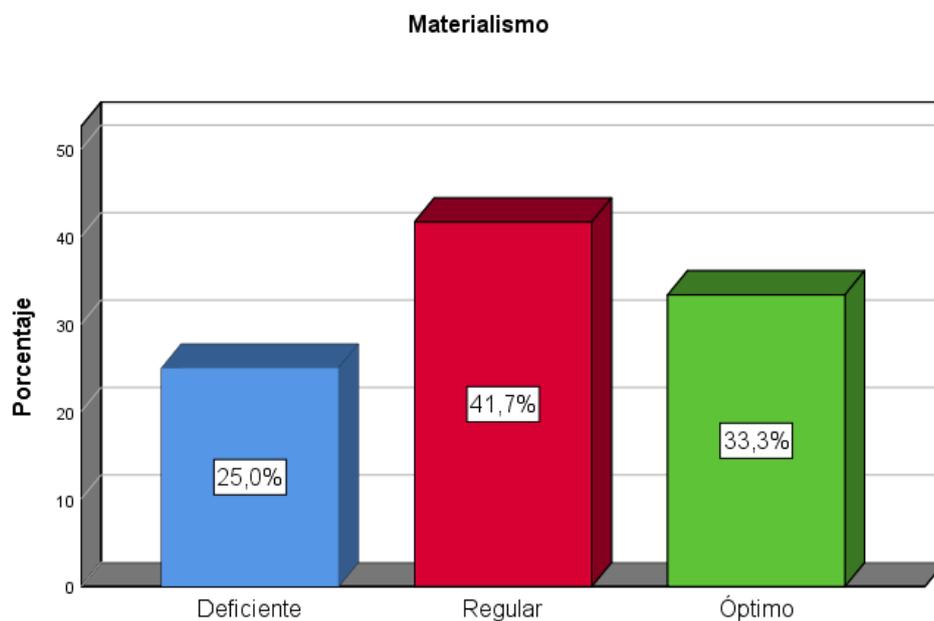
*Cultura organizacional según dimensión materialismo.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	25,0
Regular	5	41,7
Óptimo	4	33,3
Total	12	100,0

Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Figura 11.

*Cultura organizacional según dimensión materialismo.*



En la tabla 11, se puede observar que el 25.0% perciben en la variable cultura organizacional en su dimensión materialismo un nivel deficiente, el 41.7% en un nivel regular y el 33.3% en un nivel óptimo.

#### d. Cultura organizacional según dimensión formalidad.

Tabla 12.

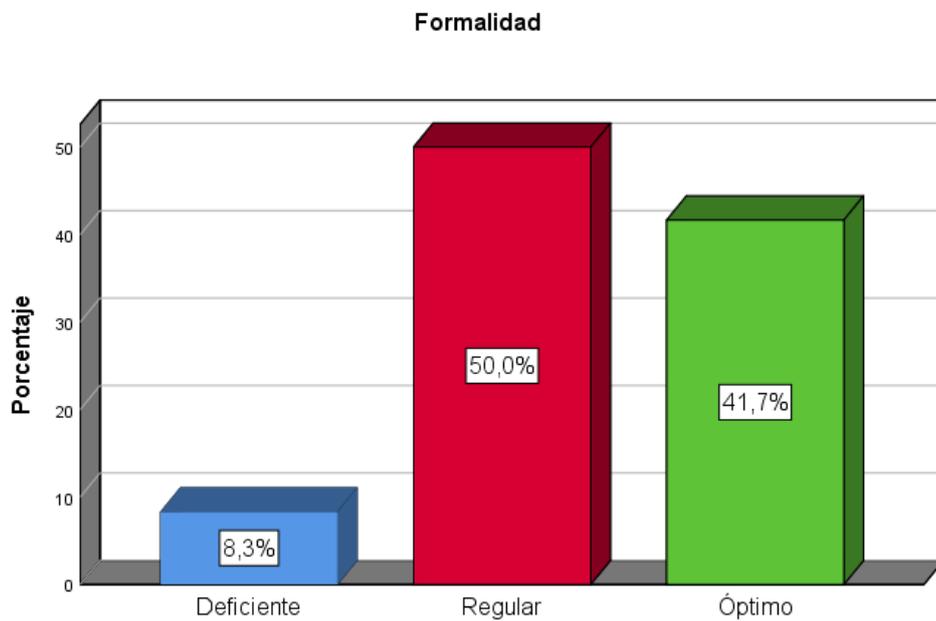
*Cultura organizacional según dimensión formalidad.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	8,3
Regular	6	50,0
Óptimo	5	41,7
Total	12	100,0

*Fuente:* Encuesta de elaboración propia.

Figura 12.

*Cultura organizacional según dimensión formalidad.*



En la tabla 12, se puede observar que el 8.3% perciben en la variable cultura organizacional en su dimensión formalidad un nivel deficiente, el 50.0% en un nivel regular y el 41.7% en un nivel óptimo.

**e. Cultura organizacional según dimensión cultura de alto contexto.**

Tabla 13.

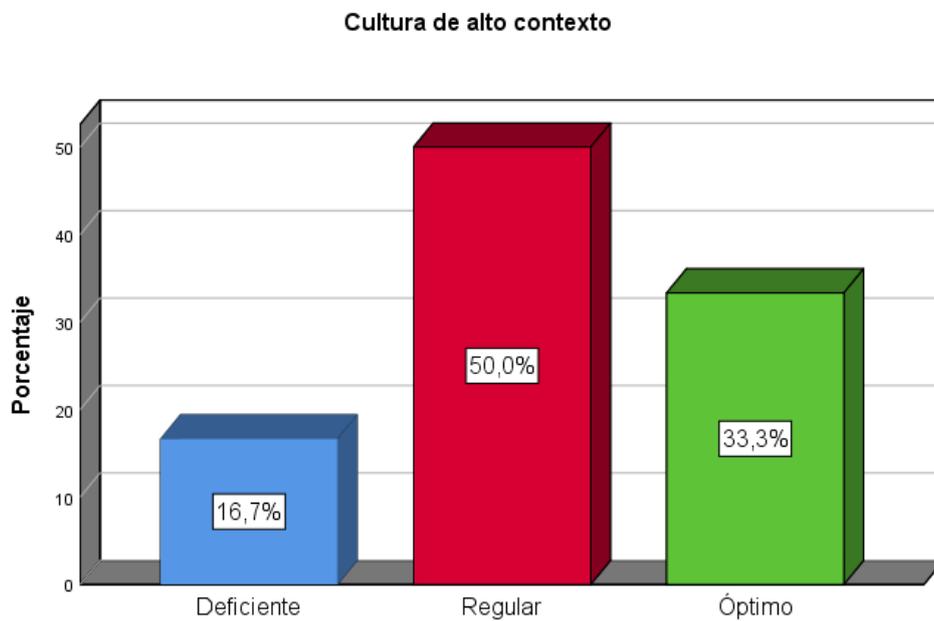
*Cultura organizacional según dimensión cultura de alto contexto.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	16,7
Regular	6	50,0
Óptimo	4	33,3
Total	12	100,0

*Fuente:* Encuesta de elaboración propia.

Figura 13.

*Cultura organizacional según dimensión cultura de alto contexto.*



En la tabla 13, se puede observar que el 16.7% perciben en la variable cultura organizacional en su dimensión cultura de alto contexto un nivel deficiente, el 50.0% en un nivel regular y el 33.3% en un nivel óptimo.

**f. Distribución de datos según la variable transformación digital.**

Tabla 14.

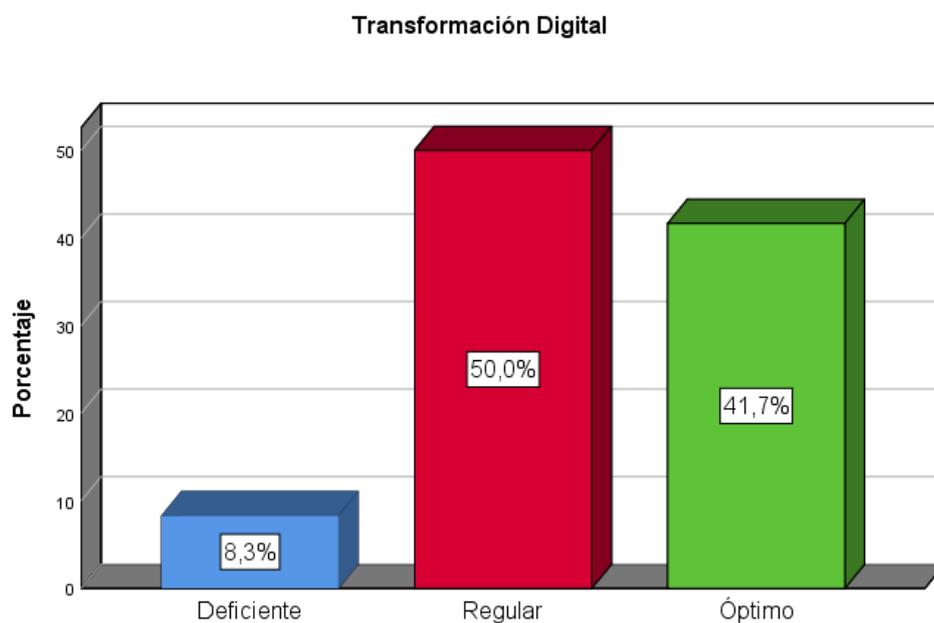
*Distribución de datos según la variable transformación digital.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	8,3
Regular	6	50,0
Óptimo	5	41,7
Total	12	100,0

*Fuente:* Encuesta de elaboración propia.

Figura 14.

*Distribución de datos según la variable transformación digital.*



En la tabla 14, se puede observar que el 8.3% perciben en la variable transformación digital un nivel deficiente, el 50.0% en un nivel regular y el 41.7% en un nivel óptimo.

**g. Transformación digital según dimensión oferta y canales de servicios.**

Tabla 15.

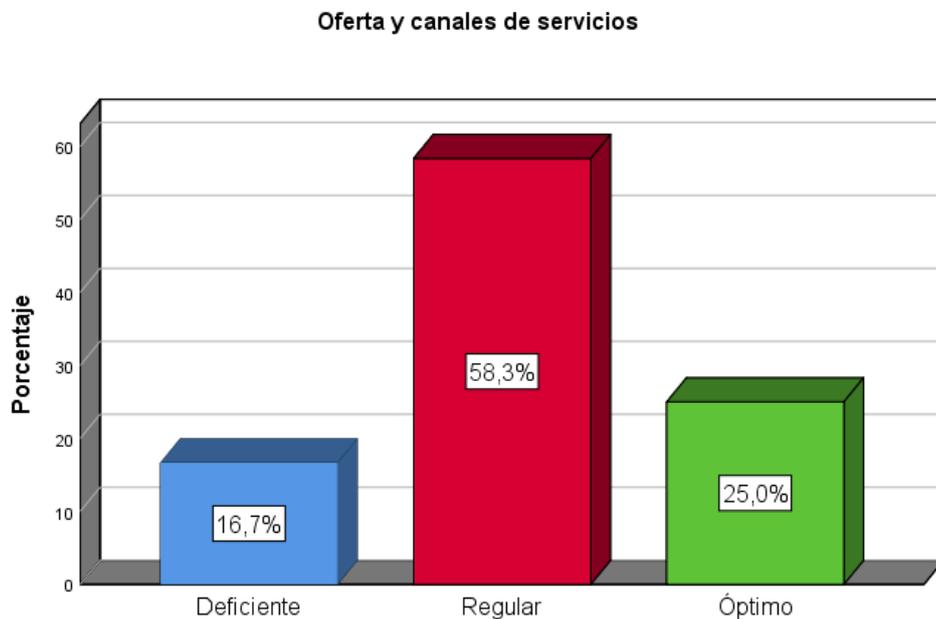
*Transformación digital según dimensión oferta y canales de servicios.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	16,7
Regular	7	58,3
Óptimo	3	25,0
Total	12	100,0

*Fuente:* Encuesta de elaboración propia.

Figura 15.

*Transformación digital según dimensión oferta y canales de servicios.*



En la tabla 15, se puede observar que el 16.7% perciben en la variable transformación digital en su dimensión oferta y canales de servicios un nivel deficiente, el 58.3% en un nivel regular y el 25.0% en un nivel óptimo.

#### h. Transformación digital según dimensión compromiso.

Tabla 16.

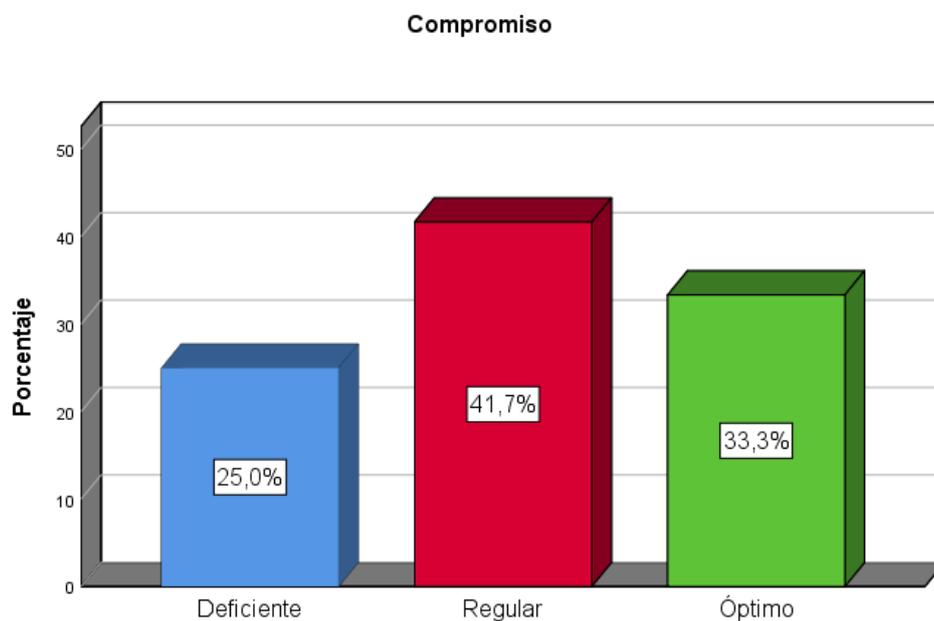
*Transformación digital según dimensión compromiso.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	25,0
Regular	5	41,7
Óptimo	4	33,3
Total	12	100,0

Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Figura 16.

*Transformación digital según dimensión compromiso.*



En la tabla 16, se puede observar que el 25.0% perciben en la variable transformación digital en su dimensión compromiso un nivel deficiente, el 41.7% en un nivel regular y el 33.3% en un nivel óptimo.

### i. Transformación digital según dimensión operaciones.

Tabla 17.

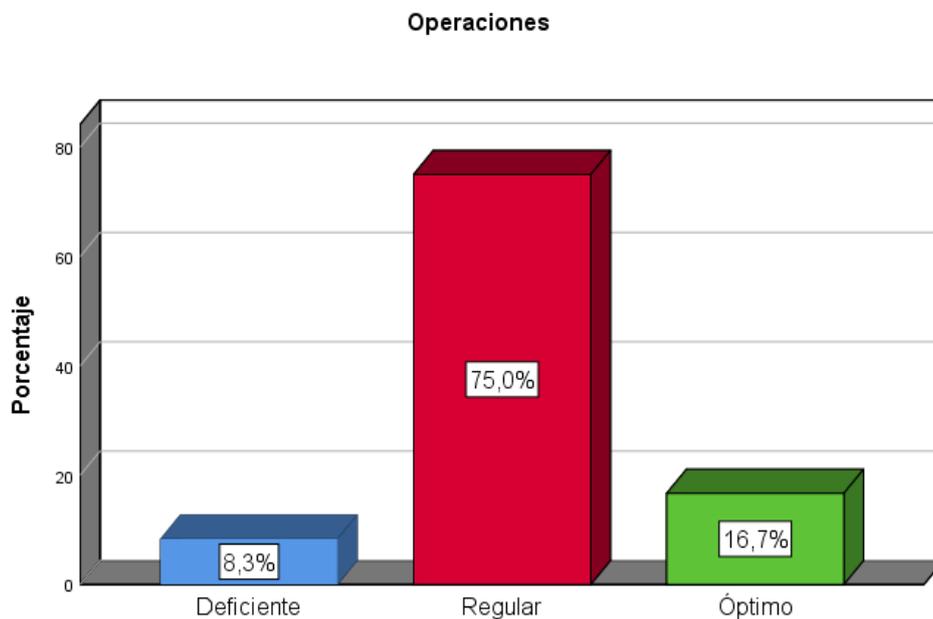
*Transformación digital según dimensión operaciones.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	8,3
Regular	9	75,0
Óptimo	2	16,7
Total	12	100,0

Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Figura 17.

*Transformación digital según dimensión operaciones.*



En la tabla 17, se puede observar que el 8.3% perciben en la variable transformación digital en su dimensión operaciones un nivel deficiente, el 75.0% en un nivel regular y el 16.7% en un nivel óptimo.

## j. Transformación digital según dimensión organización.

Tabla 18.

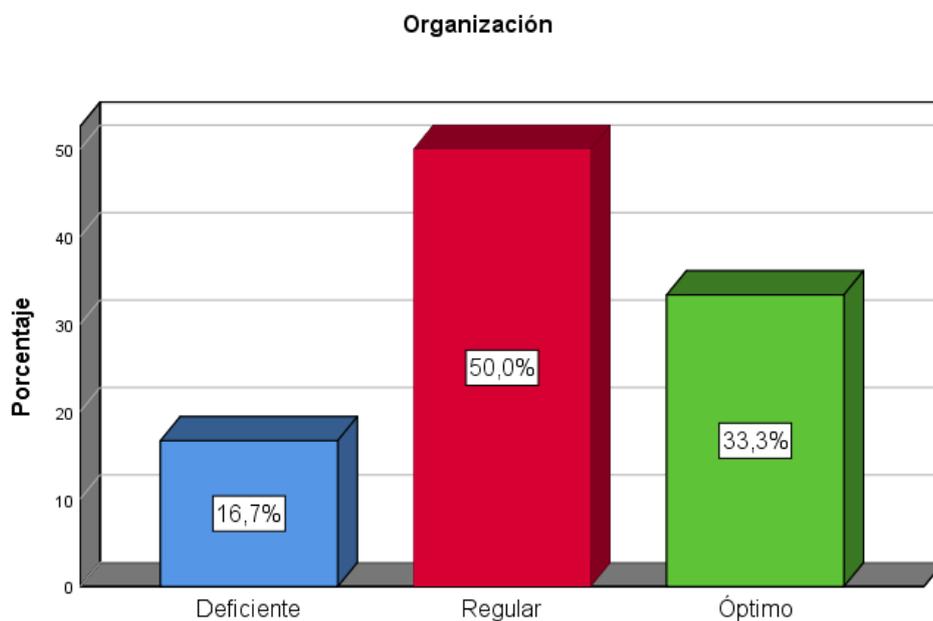
*Transformación digital según dimensión organización.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	16,7
Regular	6	50,0
Óptimo	4	33,3
Total	12	100,0

Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Figura 18.

*Transformación digital según dimensión organización.*



En la tabla 18, se puede observar que el 16.7% perciben en la variable transformación digital en su dimensión organización un nivel deficiente, el 50.0% en un nivel regular y el 33.3% en un nivel óptimo.

### 4.2.3. Tablas cruzadas

#### a. Tabla cruzada Cultura organizacional según Transformación Digital

Tabla 19.

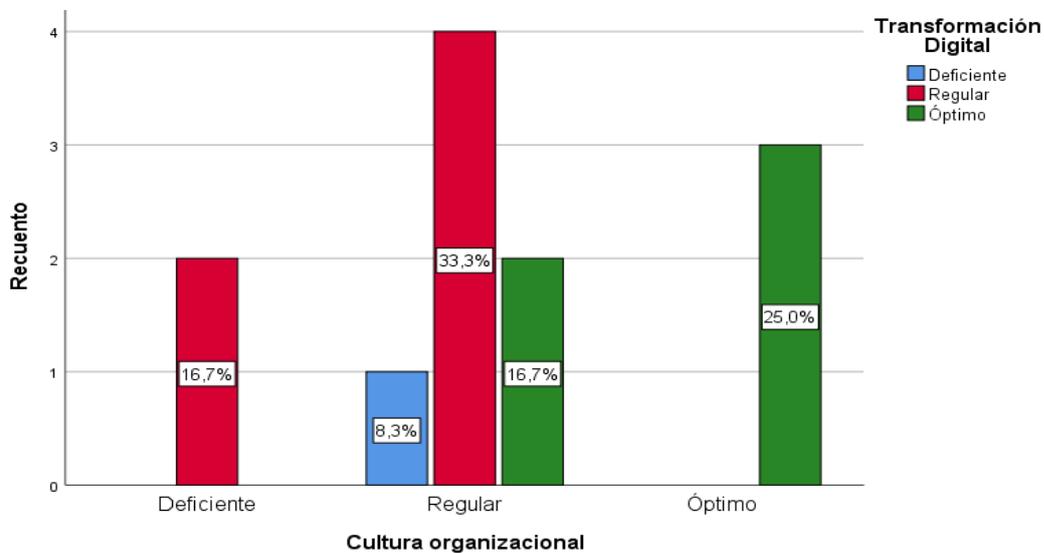
*Cultura organizacional según transformación digital.*

			Transformación Digital			
			Deficiente	Regular	Óptimo	Total
Cultura organizacional	Deficiente	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0,0%	16,7%	0,0%	16,7%
	Regular	Recuento	1	4	2	7
		% del total	8,3%	33,3%	16,7%	58,3%
	Óptimo	Recuento	0	0	3	3
		% del total	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%
Total	Recuento	1	6	5	12	
	% del total	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%	

*Fuente:* Encuesta de elaboración propia.

Figura 19.

*Cultura organizacional según transformación digital.*



En la tabla 19, se puede observar que cuando la cultura organizacional se desarrolla en un nivel deficiente, la transformación digital en su mayoría se presenta en un nivel regular con un 16.7%; pero cuando la cultura organizacional es regular, la mayoría presenta una transformación digital regular con un 33.3%; pero cuando la cultura organizacional se desarrolla en un nivel óptimo, la transformación digital se presenta en un nivel óptimo en un 25.0%.

## b. Tabla cruzada Colectivismo según Transformación Digital (Agrupada)

Tabla 20.

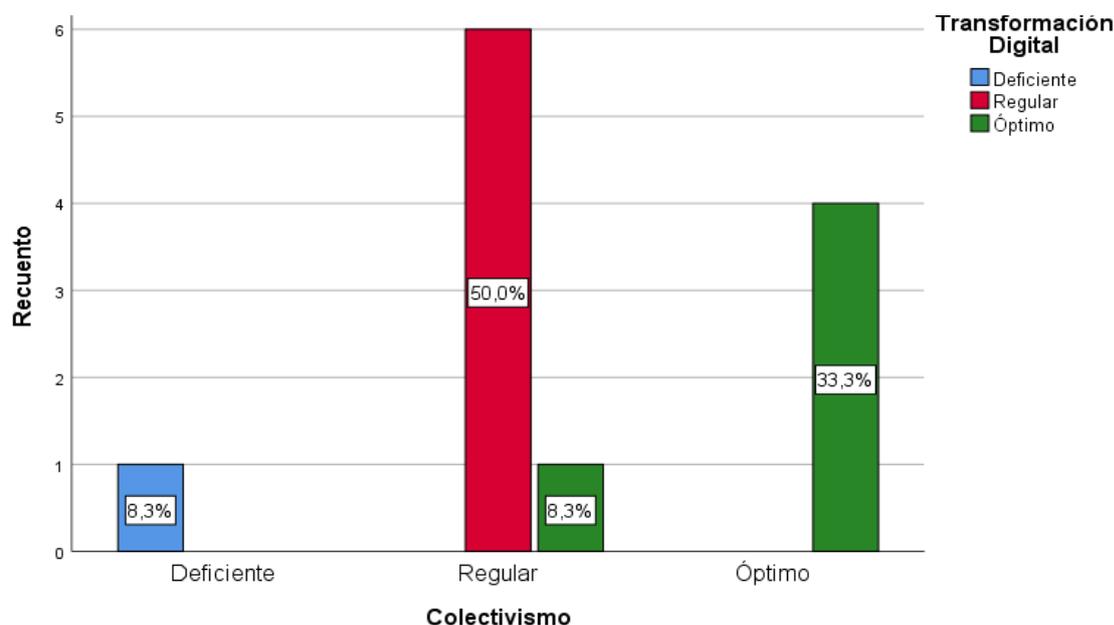
*Colectivismo según transformación digital.*

		Transformación Digital				
			Deficiente	Regular	Óptimo	Total
Colectivismo	Deficiente	Recuento	1	0	0	1
		% del total	8,3%	0,0%	0,0%	8,3%
	Regular	Recuento	0	6	1	7
		% del total	0,0%	50,0%	8,3%	58,3%
	Óptimo	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%
Total		Recuento	1	6	5	12
		% del total	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%

Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Figura 20.

*Colectivismo según transformación digital.*



En la tabla 20, se puede observar que cuando el colectivismo se desarrolla en un nivel deficiente, la transformación digital en su mayoría se presenta en un nivel deficiente con un 8.3%; pero cuando el colectivismo es regular, la mayoría presenta una transformación digital regular con un 50.0%; pero cuando el colectivismo se desarrolla en un nivel óptimo, la transformación digital se presenta en un nivel óptimo en un 33.3%.

### c. Tabla cruzada Materialismo según Transformación Digital

Tabla 21.

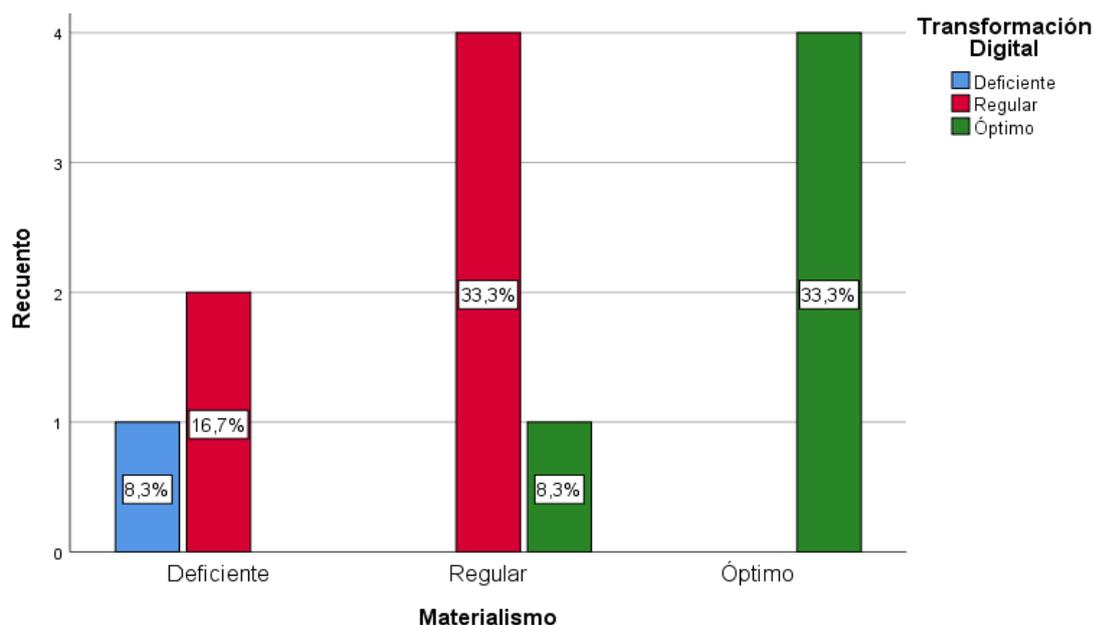
*Materialismo según transformación digital.*

		Transformación Digital				
			Deficiente	Regular	Óptimo	Total
Materialismo	Deficiente	Recuento	1	2	0	3
		% del total	8,3%	16,7%	0,0%	25,0%
	Regular	Recuento	0	4	1	5
		% del total	0,0%	33,3%	8,3%	41,7%
	Óptimo	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%
Total		Recuento	1	6	5	12
		% del total	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%

Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Figura 21.

*Materialismo según transformación digital.*



En la tabla 21, se puede observar que cuando el materialismo se desarrolla en un nivel deficiente, la transformación digital en su mayoría se presenta en un nivel regular con un 16.7%; pero cuando el materialismo es regular, la mayoría presenta una transformación digital regular con un 33.3%; pero cuando el materialismo se desarrolla en un nivel óptimo, la transformación digital se presenta en un nivel óptimo en un 33.3%.

#### d. Tabla cruzada Formalidad según Transformación Digital

Tabla 22.

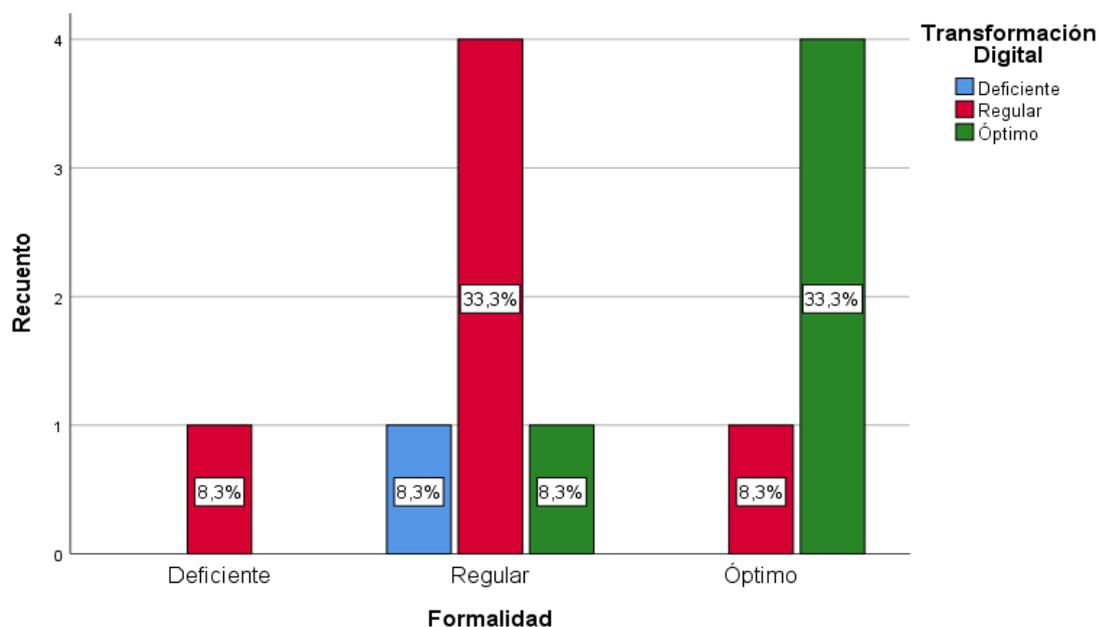
*Formalidad según transformación digital.*

		Transformación Digital				
			Deficiente	Regular	Óptimo	Total
Formalidad	Deficiente	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%
	Regular	Recuento	1	4	1	6
		% del total	8,3%	33,3%	8,3%	50,0%
	Óptimo	Recuento	0	1	4	5
		% del total	0,0%	8,3%	33,3%	41,7%
Total	Recuento	1	6	5	12	
	% del total	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%	

Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Figura 22.

*Formalidad según transformación digital.*



En la tabla 22, se puede observar que cuando la formalidad se desarrolla en un nivel deficiente, la transformación digital en su mayoría se presenta en un nivel regular con un 8.3%; pero cuando la formalidad es regular, la mayoría presenta una transformación digital regular con un 33.3%; pero cuando la formalidad se desarrolla en un nivel óptimo, la transformación digital se presenta en un nivel óptimo en un 33.3%.

### e. Tabla cruzada Cultura de alto contexto según Transformación Digital

Tabla 23.

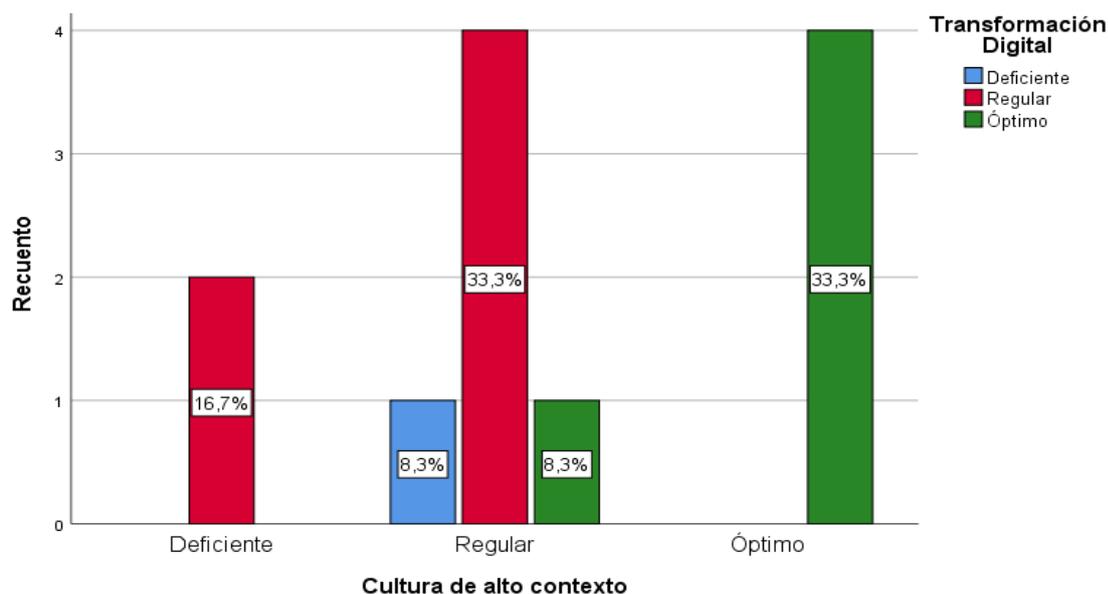
*Cultura de alto contexto según transformación digital.*

		Transformación Digital			Total	
		Deficiente	Regular	Óptimo		
Cultura de alto contexto	Deficiente	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0,0%	16,7%	0,0%	16,7%
	Regular	Recuento	1	4	1	6
		% del total	8,3%	33,3%	8,3%	50,0%
	Óptimo	Recuento	0	0	4	4
		% del total	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%
Total	Recuento	1	6	5	12	
	% del total	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%	

Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Figura 23.

*Cultura de alto contexto según transformación digital.*



En la tabla 23, se puede observar que cuando la cultura de alto contexto se desarrolla en un nivel deficiente, la transformación digital en su mayoría se presenta en un nivel regular con un 16.7%; pero cuando la cultura de alto contexto es regular, la mayoría presenta una transformación digital regular con un 33.3%; pero cuando la cultura de alto contexto se desarrolla en un nivel óptimo, la transformación digital se presenta en un nivel óptimo en un 33.3%.

## CAPÍTULO V. SUGERENCIAS

Conseguir que las personas dentro de una organización acepten el cambio no es fácil, y la ampliación de la transformación digital tampoco puede ir más allá de éxitos aislados. Ambas tareas requieren un esfuerzo a nivel empresarial para articular el éxito de la transformación, facilitar su adopción en otras partes del negocio y brindar orientación. Pero una perspectiva excesivamente vertical puede llegar a frustrar a los líderes de empresas locales muy distribuidas.

Algunas empresas u organizaciones están acudiendo a las comunidades de práctica (en ocasiones denominadas comunidades habilitadoras), para impulsar la transformación digital y evitar conflictos territoriales en el sector de interés. Estas comunidades reúnen a las personas para compartir mejores prácticas y abordar desafíos comunes.

Las empresas en el proceso de transformación también necesitan adoptar un enfoque de plataforma, pero el término, al igual que agilidad, significa cosas diferentes para diferentes empresas.

En algunas situaciones, representa una pila de tecnología que ofrece una gran cantidad de funcionalidad por sí sola y deja espacio para futuras mejoras. Las organizaciones pueden crear y ajustar su plataforma para un número cada vez mayor de casos de uso. Las capacidades adicionales conllevan una amplia cantidad de socios que proporcionan funcionalidad adicional y componentes sin código o con poco código permitiendo a los usuarios empresariales crear aplicaciones.

Se sugiere el siguiente proceso para la mejora de la cultura organizacional y la transformación digital.

A partir de encuestas anteriores, se desarrolló un plan de ruta de transformación digital que consta de diferentes pasos. Muchos de estos trabajos tienen que realizarse simultáneamente, mientras que otros dependen de logros basados en los resultados del punto anterior.

- 1. Definir:** El inicio de la transformación digital puede parecer sencillo, sin embargo, representa la base de todo el proceso. En este paso se deben definir tres puntos principales: líderes, presupuestos y barreras. Cada uno de ellos contribuirá a su vez al desarrollo de rutas posteriores. La persona que lidere el cambio no tiene por qué ser la persona a la que se le ocurrió la idea de la transformación digital, ni tampoco tiene que ser un experto en TI o tecnología, pero este líder debería ser capaz de formar un "equipo digital". que puedes ayudar. Delega tareas con confianza.

Un líder de procesos debe ser alguien que esté preparado para enfrentar un cambio cultural significativo en la empresa, que inspire y refuerce los valores organizacionales frente a un grupo de empleados que puedan estar en desacuerdo con su dinámica. En esta etapa, los recursos que el negocio desea destinar a la transformación digital son igualmente importantes, ya que en base a estos recursos se pueden tomar decisiones relacionadas con la estrategia. Este presupuesto debe ser realista y flexible.

Como primera etapa no es necesario entrar en demasiados detalles, pero ayudará a iniciar el proceso de planificación reduciendo los costes en los que pueda incurrir la empresa. También es imperativo identificar los obstáculos a la

transformación digital de una organización desde el primer paso para centrarse en eliminarlos lo más rápido posible. Estas barreras pueden ser externas o internas y ayudarán a mejorar las habilidades innovadoras de los trabajadores para enfrentarlas. Sus directores dijeron que el financiamiento era un obstáculo externo que debía ser considerado en el proceso.

**2. Evaluar:** Una vez definidos los elementos del primer paso, es el momento de evaluar el estado de la empresa en materia de digitalización. El segundo paso se rige por las medidas de madurez digital, que indican que la cultura organizacional incluyendo consigo la transformación digital y sus componentes se encuentren en niveles normales. Por otro lado, en este momento es recomendable realizar una evaluación de las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa. Si bien el modelo de madurez digital comienza a considerar la parte tecnológica, es importante desarrollarla en profundidad antes de continuar con el proceso. Para ello plantéese preguntas como: ¿Con qué equipo cuenta la empresa? ¿Para qué se suele utilizar? ¿Es relevante el software? ¿Tenemos estos dispositivos? De esta forma, se puede formular una lista actualizada.

**3. Diseñar:** Después de obtener los resultados de la evaluación completa, se diseña la estrategia. Como todo proyecto, este paso es el paso más importante en el proceso de transformación digital porque es cómo se desarrolla el proceso. La creación comienza con el “por qué”, el propósito de la transformación digital. Este es un punto donde se pueden identificar las personas involucradas en el proyecto; el líder debe vender la visión del cambio

a todos los interesados, cada interesado será parte del cambio de una forma u otra, por lo que deben ser parte de la creación. Las estrategias de trabajo deben reelaborarse para mejorar continuamente los procesos. Al descubrir las debilidades y fortalezas del Paso 2, es posible priorizar la asignación de recursos financieros (un presupuesto más detallado que el indicado en el Paso 1), recursos humanos y materiales.

La planificación debe ser minuciosa y al alinear las metas con la visión del equipo se pueden reducir las posibilidades de error y fracaso, sin embargo, se deben incluir planes de acción en caso de que surjan inconvenientes o retrasos. Los riesgos son reales y probablemente inevitables, y el desempeño del liderazgo es fundamental para el éxito de la transformación digital. La estrategia también incluye el cambio, donde el equipo ya sabe qué métricas se están midiendo con éxito y cuáles deben cambiarse a métricas más efectivas. Hay que tener en cuenta que los datos son un elemento poderoso en cualquier industria y que su uso puede impulsar los negocios, así mismo combinarlos con la atención a las necesidades de los clientes es fundamental para la prosperidad de una empresa.

En este caso, el proceso de marketing debe priorizar los medios digitales, ya que la tecnología influye en la preferencia en que los clientes buscan productos y servicios. Finalmente, se debe crear una meta SMART, el “cómo” para lograr lo planteado anteriormente, incluyendo las actividades a realizar y las fechas definidas en el cronograma para la implementación de los hitos del plan. El cronograma debe estar lleno de actividades realistas en el tiempo, así mismo debe ser iterativo y debe permitir cambios cuando sea necesario.

**4. Ejecutar:** Ahora es el momento de poner la estrategia en acción. Lo primero a tener en cuenta es la formación. Esto se aplica en toda la empresa, algunos empleados pueden necesitar más horas de capacitación que otros, la idea es que todos conozcan la misma terminología, estén familiarizados con los cambios metodológicos, se sientan cómodos con los nuevos procedimientos y software, y sepan cómo usar el equipo técnico. A menudo, las personas en los equipos de trabajo se resisten al cambio en términos de nuevas tecnologías, procesos, nuevas estrategias. Los líderes deben reconocer las áreas que necesitan más atención para evitar problemas de recursos humanos y aplicar el reconocimiento y las recompensas para que los involucrados se mantengan motivados para seguir siendo productivos. Al mismo tiempo, es necesario obtener herramientas técnicas nuevas, actualizadas y relevantes para la innovación de procesos. Por eso la selección de hardware y software se centra en aquellos que mejor complementan la estrategia y ayudan a conseguir los objetivos facilitando la misión.

Es por ello por lo que debido a lo mencionado y de acuerdo con los resultados se sugiere lo siguiente:

- Capacitar o formar continuamente a los trabajadores. Es clave para afrontar el proceso.
- Establecer el aprendizaje electrónico, como una clase de e-Learning corporativo bien diseñado y con contenido relevante. Para un mejor colectivismo de las áreas.
- Migrar el correo electrónico a la nube. Lo que agilizará los procesos y tendrá

una mayor accesibilidad de la información

- Mantener una constante actualización y mantenimiento de los sistemas.
- Realizar investigación de mercado y desarrollo de productos y servicios utilizando la tecnología Big Data. Es el camino hacia una Data-Driven Organization que vendría a ser la expresión que una empresa utiliza el análisis de datos para la toma de decisiones.
- Lograr una introducción del teletrabajo en algunas áreas y combinarlos de manera híbrida con el trabajo presencial como preparación para futuras pandemias.
- Incorporar a las tareas de Marketing componentes digitales en casi todos los procesos.
- Apuntar hacia el liderazgo democrático. Escuchar e involucrar a los empleados a que participen y compartan ideas, es fundamental para un mayor nivel de colectivismo.
- Mejorar el nivel de comunicación entre empleados y clientes, así como entre los trabajadores y la alta directiva.
- Profundizar el Empowerment (Empoderamiento) del personal RRHH.
- Crear un entorno de intraemprendedores dentro de la empresa.
- Tomar acciones, para optimizar los procesos burocráticos con la mentalidad (mindset) de agilidad.
- Considerar incentivos o premios para los logros tangibles en el manejo de la tecnología empresarial.
- Medir constantemente el desempeño en los proyectos en proceso o concluidos. La creación de valor como mantra. Sugiriendo los KPIs (indicadores) bien definidos.

**5. Revisar:** Este es el último paso y un nuevo comienzo para mejorar los pasos anteriores. La fase de seguimiento del progreso permite un ajuste continuo, lo que permite la adaptación, la optimización y la reevaluación. Durante esta fase se miden y analizan los diferentes indicadores previamente establecidos. Si una parte de la estrategia no está funcionando en este momento, ya sea a tiempo o de la manera correcta, puede revisarse y ajustarse a lo que se necesita para su éxito. La mayoría de los problemas surgen durante la revisión, y el líder del proyecto debe poder tomar medidas oportunas para tomar decisiones en caso de posibles problemas. Este paso de cambio no significa fracaso, y los líderes deben manejar las expectativas con todos los equipos de trabajo para mantener alta la motivación. Una vez tomada la decisión de implementar el cambio, se puede retomar el Paso 3 para idear una nueva estrategia, posterior ejecución y nueva revisión. La transformación digital es como un viaje, cada paso debe estar lleno de confianza, paciencia y perseverancia para lograr los resultados deseados.

## CONCLUSIONES

- Se determinó que a una mejor la cultura organizacional hay mejores posibilidades de una adecuada transformación digital en la empresa Copy Line Digital.
- Se identificó que a una mejor cultura organizacional en su dimensión colectivismo hay mejores posibilidades de una adecuada transformación digital en la empresa Copy Line Digital.
- Se identificó que a una mejor la cultura organizacional en su dimensión materialismo hay mejores posibilidades de una adecuada transformación digital en la empresa Copy Line Digital.
- Se identificó que a una mejor cultura organizacional en su dimensión formalidad hay mejores posibilidades de una adecuada transformación digital en la empresa Copy Line Digital.
- Se identificó que a una mejor cultura organizacional en su dimensión cultura de alto contexto hay mejores posibilidades de una adecuada transformación digital en la empresa Copy Line Digital

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al área de recursos humanos de la empresa, que realice capacitación continua en transformación digital para todos los empleados, con enfoque en aquellos que principalmente no son técnicos en el campo.
- Para desarrollar una cultura organizacional que fomente la adopción de nuevas estrategias digitales, debe existir un liderazgo gerencial claro. Además de tomar acciones que promuevan los valores y la cultura de la organización, el objetivo es permitir el compromiso y satisfacer las expectativas de los usuarios.
- Es recomendable adquirir software que facilite la comunicación entre regiones, permitiendo una comunicación más fluida y manteniendo la información actualizada. Además, deben surgir nuevos procesos de reorganización entre métodos y estrategias de trabajo, de manera de brindar una mejor calidad de servicio y ahorrar costos administrativos.
- Se recomienda a la dirección de la empresa gestionar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) de forma eficaz, ya que las TIC son fundamentales para mejorar la productividad, la calidad, la información y facilitar la comunicación en una empresa. Fomentar el trabajo en equipo y agilizar los procesos de producción y gestión.
- Impulsar una cultura digital que fomente el deseo de aprender e impulse activamente el cambio continuo a través de la conciencia y la comprensión digitales, facilitando así la formación competitiva y moderna de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- A. Kutnjak, I. Pihiri and M. T. Furjan, "Digital Transformation Case Studies Across Industries – Literature Review," 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), Opatija, Croatia, 2019, pp. 1293-1298, doi: 10.23919/MIPRO.2019.8756911.
- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.1477>
- America-retail. (2022) *Negocios peruanos optan por la transformación digital*. <https://www.america-retail.com/peru/negocios-peruanos-optan-por-la-transformacion-digital/>
- Andrade-Zambrano, A., & Ureta-Alvear, M. (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(2–2), 34–50. doi:10.33386/593dp.2021.2-2.594
- Azzolini, E., Ricciardi, W., & Gray, M. (2018). Healthcare organizational performance: why changing the culture really matters. Commentary. *Annali Dell'Istituto Superiore Di Sanita*, 54(1), 6–8. doi:10.4415/ANN\_18\_01\_03
- Berges, R. (2016). *España 4.0: el reto de la transformación digital de la economía*. Madrid: Roland Berges. <https://universoabierto.org/2016/05/19/espana-4-0-el-reto-de-la-transformacion-digital-de-la-economia/>

- Bustamante, R. Y. S., Gonzabay, P. L. M., & Peñafiel, N. A. V. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234–261. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Cámara de comercio de Tuluá (2019). Beneficios de la formalidad y riesgos de la informalidad. <https://camaratulua.org/eventos/beneficios-de-la-formalidad-y-riesgos-de-la-informalidad/>
- Carro, J., Sarmiento, S. y Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chidambaranathan, K., & Rani, S. (2015). *Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study*. *Library & Information Science Research*, 37(1). [https://www.academia.edu/15671431/Knowledge\\_Management\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_in\\_Higher\\_Educational\\_libraries\\_in\\_Qatar\\_An\\_Empirical\\_Study.\\_doi\\_10.1016\\_j.lisr.2015.11.002](https://www.academia.edu/15671431/Knowledge_Management_and_Organizational_Culture_in_Higher_Educational_libraries_in_Qatar_An_Empirical_Study._doi_10.1016_j.lisr.2015.11.002)
- Claire, M. y Böhr, M. R. (2015). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 2(1), 77–83. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612004000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008)
- Clavijo, C. (2022). *¿Qué es la digitalización y cuáles son sus ventajas?* Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-digitalizacion-empresas>

- Conexión ESAN (2018) *¿Qué rol juega la cultura corporativa en la transformación digital?*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-rol-juega-la-cultura-corporativa-en-la-transformacion-digital>
- Cuenca, J., Matilla, K. y Compte, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista De Comunicación*, 19(1), 75–92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Daniel R. Denison, Aneil K. Mishra, (1995) *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. *Organization Science* 6(2):204-223.
- De la Torre, L. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en International Business, Universidad San Ignacio de Loyola. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)
- Dubrin, Andrew Y. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Pearson Educación.
- Esquivel, R. y Martínez, L. (2017) *Colectivismo o trabajo en equipo en las empresas turísticas de Bahías de Huatulco, Oaxaca*. *Revista de Desarrollo Económico*. 4-11: 61-67. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo\\_Economico/vol4num11/Revista\\_de\\_Desarrollo\\_Econ%C3%B3mico\\_V4\\_N11\\_6.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo_Economico/vol4num11/Revista_de_Desarrollo_Econ%C3%B3mico_V4_N11_6.pdf)
- Fernández, T. D. (2020). Taxonomía de Transformación Digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1(1), 4–23. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>

- Garcia, L. y Unzueta, X. V. (2022). *Transformación digital y gestión por procesos de los colaboradores de la Dirección Regional de Educación Ica 2022*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/91001>
- Global Negotiator (2018) *Culturas de alto contexto*. Diccionario de comercio internacional. <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/culturas-de-alto-contexto/>
- Gómez Roldán, I. y Ricardo Bray, R. G. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XX(2), 19-41.
- González-Garcés, D., & Morales-Urrutia, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79–93. doi:10.33386/593dp.2020.5.245
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education,.
- Holmström, J. (2021). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*, 65(3), 329–339. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006>
- Infosys. (2022). *Infosys modernization radar 2022: Half of enterprise legacy applications to be modernized in the next two years*. PR Newswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/infosys-modernization-radar-2022-half-of-enterprise-legacy-applications-to-be-modernized-in-the-next-two-years-301540558.html>

- Kasser, T. (2016) *Materialistic values and goals*. Annual Review of Psychology 67: 489-514. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-122414-033344>
- Khanna, G. (2022). *To modernize in 2022, businesses must upskill their workforces*. VentureBeat. <https://venturebeat.com/virtual/to-modernize-in-2022-businesses-must-upskill-their-workforces/>
- Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122, 700-712. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>
- Li, S.-A., Jeffs, L., Barwick, M., & Stevens, B. (2018). Organizational contextual features that influence the implementation of evidence-based practices across healthcare settings: a systematic integrative review. *Systematic Reviews*, 7(1). doi:10.1186/s13643-018-0734-5
- Lima, Sergio H, Lima, Diego S, Araújo, Francisco S, & Leocádio, Aurio Lucio. (2018). Materialismo, individualismo y consumo colaborativo en turismo: Una investigación sobre los usuarios de Airbnb en Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 27(1), 24-42. Recuperado en 29 de mayo de 2022, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322018000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322018000100002&lng=es&tlng=es).
- Linares, J. (2018). *Revolución digital. Impacto de las nuevas tecnologías en el directivo*. Madrid: Fundación CEDE. <https://www.directivoscede.com/wp-content/uploads/2021/01/Revolucion-digital.pdf>

- Llacchua, F. (2015) *Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional José María Arguedas*. Andahuaylas, 2015. <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/229>
- Lobaton, F. J. (2022). *Alineamiento Digital y la transformación Digital de una Superintendencia Nacional*, Lima 2022. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/96615>
- COPY LINE DIGITAL – Impresiones Digitales, Gigantografías, escaneos, ploteos de planos, copias de planos, sellos, merchandising. (s. f.). <https://copylinedigital.com/>
- Luis, P. A. J. (2021, 20 julio). *Competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital en empresas del sistema financiero*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19762>
- Maciejewski, M. y Gouardères, F. (2018). *Una Agenda Digital para Europa*. Bruxelles: Parlamento Europeo. <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/?guccounter=1>
- Mejía, K. (2022). *Transformación digital para la competitividad y eficiencia del estado en la procuraduría pública de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2021*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82325>
- Miralles, L. y Carrera, R. (2021). *El inicio de las relaciones interpersonales*. Orientación Psicológica. <https://orientacionpsicologica.es/el-inicio-de-las-relaciones-interpersonales/>
- Montealegre, A. (2020). *Transformación Digital en América Latina*. Revista Empresarial & Laboral; Revista Empresarial & Laboral.

- <https://revistaempresarial.com/tecnologia/transformacion-digital-en-america-latina/>
- Pursell, S. (2023, 2 junio). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Rosas, R. (2021, 30 abril). La transformación digital en las empresas [Infografía]. Rosana Rosas. <https://rosanarosas.com/transformacion-digital-empresas/>
- Travel Booking LP. (s. f.). <https://www.concur.cl/blog/article/transformacion-digital>
- Nuñez, D. (2021). *Qué es la transformación digital y cómo aplicarla en tu empresa*. Ingeniería UC Educación Profesional; Educación Profesional de la Escuela de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://educacionprofesional.ing.uc.cl/que-es-la-transformacion-digital-y-como-aplicarla-en-tu-empresa/>
- Ortega, C. (2020). *Desarrollo organizacional: Qué es, ventajas, etapas y cómo crear un plan efectivo*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/desarrollo-organizacional/>
- Parra, A. (2017). *Compromiso del cliente: Qué es y cómo mantenerlo*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/la-importancia-de-lograr-el-compromiso-del-cliente/>
- Pérez, A. (2021). Organización empresarial: características, objetivos y tipos de organización. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/organizacion-empresarial-caracteristicas-objetivos-y-tipos-de-organizacion>
- Pujol-Cols, L. J., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista*

- Iberoamericana De Educación Superior, 9(26), 64–86.  
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297>
- Pursell, S. (2023). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). Mexico: Pearson.
- Quiroz, C. (2019). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. [https://peru.ahk.de/fileadmin/AHK\\_Peru/2\\_AGUDI\\_-\\_Cieza.pdf](https://peru.ahk.de/fileadmin/AHK_Peru/2_AGUDI_-_Cieza.pdf)
- Saa, V. (2020). *Metodología De La Investigación Bernal* 4ta. edición. [www.academia.edu](http://www.academia.edu).  
[https://www.academia.edu/44228601/Metodologia\\_De\\_La\\_Investigaci%C3%B3n\\_Bernal\\_4ta\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edici%C3%B3n)
- Santos, D. (2023). *Qué es la gestión de operaciones en empresas, tipos y herramientas*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/gestion-operaciones>
- Sato, C. y Wang, R. (2019). *Constellation Research 2018 Digital Transformation Study. Digital Transformation Efforts Yield Positive ROI. Silicon Valley (USA): Constellation Research Inc.*  
<https://www.constellationr.com/research/constellation-research-2017-digital-transformation-study>
- Scott, K.; Martin, D. M. & Schouten, J. W. (2014) *Marketing and the new materialism*. *Journal of Macromarketing* 34(3): 282-290  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0276146714532471>
- Smith, J. y Davies, R. (2019). *2019 The Year of Digital Decisions*. London: The Economist Intelligence Unit Limited.

[https://films.economist.com/winningedge/2019\\_the\\_year\\_of\\_digital\\_decisions?utm\\_source=EIU%2520Paid%2520Social&utm\\_medium=Facebook&utm\\_campaign=DXC%2520-%2520Winning%2520Edge&utm\\_content=Whitepaper\\_BDM](https://films.economist.com/winningedge/2019_the_year_of_digital_decisions?utm_source=EIU%2520Paid%2520Social&utm_medium=Facebook&utm_campaign=DXC%2520-%2520Winning%2520Edge&utm_content=Whitepaper_BDM)

- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. doi:10.1108/sajbs-12-2018-0142
- Soto Rivera, C. M. C., & Inga Soto, A. K. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 8(4), 95–117. doi:10.17993/3cemp.2019.080440.95-117
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal Of Management Studies*, 57(8), pp. 1737-1740. doi: 10.1111/joms.12625
- Tecana American University. (2017, 8 mayo). Resumen del Libro “Metodología de la Investigación”. *Tecana American University*. <https://tauniversity.org/resumen-del-libro-metodologia-de-la-investigacion>
- Universidad Nacional del Litoral (2018). *¿Qué es la tecnología? – Ciencia, Arte y Conocimiento*. <http://www.unl.edu.ar/ingreso/cursos/cac/21ot/>
- Valdez-Rodríguez, B. E. (2017). Percepción de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Institución de Educación superior. <https://www.redalyc.org/journal/944/94453640006/html/>
- Vargas, S. y Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176. 2020. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>

Wu, D., Shi, T., Niu, X., Chen, Z., Cui, J., Chen, Y., Zhang, X., Liu, J., Ji, M., Wang, X., & Pu, W. (2022). Seasonal to sub-seasonal variations of the Asian Tropopause Aerosols Layer affected by the deep convection, surface pollutants and precipitation. *Dongyou Wu*, 114, 53–65.  
<https://doi.org/10.1016/j.jes.2021.07.022>

Zendesk. (2020). 4 canales de distribución de un servicio [PROS Y CONTRAS]. *Zendesk MX*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-de-canales-de-distribucion-cuales-son-y-como-elegir/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Instrumento de recolección de datos para la variable Cultura organizacional

### V.1: Cultura organizacional

- Totalmente en desacuerdo (1)  
 En desacuerdo (2)  
 Indiferente (3)  
 De acuerdo (4)  
 Totalmente de acuerdo (5)

Nº	DIMENSIONES / ítems	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN COLECTIVISMO</b>					
1	¿Se considera usted leal al grupo de trabajo?					
2	¿Para usted es importante la identificación con el grupo de trabajo?					
3	¿Existe cooperación entre los integrantes del grupo de trabajo?					
4	¿Practica usted las relaciones interpersonales?					
5	¿Presenta una actitud positiva al interrelacionarse con el grupo de trabajo?					
	<b>DIMENSIÓN MATERIALISMO</b>					
6	¿Considera importante la remuneración?					
7	¿Considera que la remuneración debe ser de acuerdo al rendimiento?					
8	¿Se brindan premios por algunos méritos?					
9	¿Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?					
	<b>DIMENSIÓN FORMALIDAD</b>					
10	¿A menudo usted participa en las tradiciones de la institución?					
11	¿Da cumplimiento a las Reglas sociales?					
	<b>DIMENSIÓN CULTURA DE ALTO CONTEXTO</b>					
12	¿Hace uso del lenguaje corporal o es expresivo en su comunicación?					
13	¿Para comunicarse hace uso de expresiones no verbales?					

## Anexo 2: Confiabilidad de Instrumentos Cultura organizacional

Para poder realizar la confiabilidad, se tomará en cuenta la siguiente valoración:

Tabla 1

*Criterio de calificación del instrumento de Fiabilidad: Alfa Cronbach*

Valor numérico de Alfa Cronbach	Valoración de fiabilidad
0 a 0,49	Inaceptable
0,5 a 0,59	Pobre
0,6 a 0,69	Débil
0,7 a 0,79	Aceptable
0,8 a 0,89	Bueno
0,9 a 1	Excelente

Tabla 2

*Resumen de procesamiento de casos*

Casos	N	Porcentaje
Válido	12	100,0
Excluido	0	0,0
Total	12	100,0

Tabla 3

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,871	13

Se observa que en la estadística de fiabilidad de Alpha de Cronbach de los ítems aplicados al Instrumento de investigación que mide la variable cultura organizacional, corresponde al valor 0,871; a una muestra piloto de 12 colaboradores de la empresa Copy Line Digital. Indicando que el instrumento es confiable para el estudio, obteniendo una valoración de “Bueno”.

Tabla 4

*Estadísticas de total de elemento*

Nivel	Media de escala	Varianza de escala	Correlación total de elementos	Alfa de Cronbach
Item01	38,00	104,727	0,298	0,875
Item02	37,67	95,515	0,576	0,860
Item03	37,25	101,841	0,484	0,865
Item04	37,92	105,720	0,456	0,867
Item05	37,83	100,515	0,498	0,864
Item06	38,42	103,902	0,355	0,872
Item07	38,17	104,879	0,325	0,873
Item08	37,33	99,697	0,627	0,858
Item09	37,17	89,061	0,754	0,848
Item10	37,50	99,182	0,519	0,863
Item11	37,92	92,992	0,713	0,851
Item12	37,67	91,515	0,768	0,848
Item13	38,17	91,788	0,685	0,853

## Anexo 3: Instrumento de recolección de datos para la variable Transformación digital

### V.2: Transformación Digital

Muy poca (1)

Poca (2)

Moderada (3)

Alta (4)

Muy alta (5)

Nº	DIMENSIONES / ítems	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN OFERTA Y CANALES DE SERVICIOS</b>					
1	¿En qué medida el análisis de las tendencias digitales (bigdata, inteligencia artificial, otros) enriquece la oferta de servicios que brinda la entidad?					
2	¿Qué tanto se monitorea los canales de servicios para medir su frecuencia de uso, facilidad de uso, utilidad, disponibilidad, etc.?					
	<b>DIMENSIÓN COMPROMISO</b>					
3	¿Qué tan disponibles calificaría a los servicios digitales publicados por la institución? (ejemplo: disponibilidad 7 x 24 x 365)					
4	Obtener el compromiso de los socios y proveedores (alianzas) que participan en los proyectos digitales ¿influirá en el éxito de su implementación?					
5	¿Qué tanto su compromiso para el cambio, favorece al proceso de transformación digital de la organización?					
	<b>DIMENSIÓN OPERACIONES</b>					
6	¿En qué medida considera que su entidad debe reinventar y rediseñar sus procesos para satisfacer las altas demandas de los clientes (ciudadanos, otros usuarios)					
7	¿En qué medida considera que la Capacidad de TI (contar con una plataforma digital de datos y procesos integrados), es un requisito fundamental para la transformación digital?					
8	¿En qué medida las entidades necesitan capacidades de TI maduras y estables para ofrecer las soluciones requeridas dentro de la organización?					
	<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN</b>					
9	¿En qué medida la creación de un área especializada en innovación de procesos y tecnologías aportará positivamente en la transformación digital de la Institución?					
10	Contar con incentivos para la innovación ¿qué tanto beneficiará al proceso de transformación digital?					
11	La Comunicación definida como "la intención de la organización de construir redes internas y externas para compartir conocimientos e información", ¿En qué medida influye en la colaboración interna y externa de su entidad?					
12	Se define la Afinidad al riesgo, como la disposición de la organización de asumir riesgos y tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. ¿En qué medida la afinidad al riesgo influye en la cultura organizacional?					
13	Considera usted que ¿el personal con voluntad de aprender nuevas habilidades y conocimientos contribuye con la cultura organizacional de la transformación digital?					
14	Se define la agilidad como "la disposición de la organización para trabajar, actuar, reestructurarse, ser flexible y adaptable para reaccionar al cambio" ¿Qué tanto influye la agilidad en la cultura organizacional?					

#### Anexo 4: Confiabilidad de Instrumentos Transformación digital

Para poder realizar la confiabilidad, se tomará en cuenta la siguiente valoración:

Tabla 5

*Criterio de calificación del instrumento de Fiabilidad: Alfa Cronbach*

Valor numérico de Alfa Cronbach	Valoración de fiabilidad
0 a 0,49	Inaceptable
0,5 a 0,59	Pobre
0,6 a 0,69	Débil
0,7 a 0,79	Aceptable
0,8 a 0,89	Bueno
0,9 a 1	Excelente

Tabla 6

*Resumen de procesamiento de casos*

Casos	N	Porcentaje
Válido	12	100,0
Excluido	0	0,0
Total	12	100,0

Tabla 7

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,899	14

Se observa que en la estadística de fiabilidad de Alpha de Cronbach de los ítems aplicados al Instrumento de investigación que mide la variable transformación digital, corresponde al valor 0,899; a una muestra piloto de 12 colaboradores de la empresa Copy Line Digital. Indicando que el instrumento es confiable para el estudio, obteniendo una valoración de “Bueno”.

Tabla 8

*Estadísticas de total de elemento*

Nivel	Media de escala	Varianza de escala	Correlación total de elementos	Alfa de Cronbach
Item01	41,25	137,477	0,639	0,890
Item02	41,58	142,992	0,468	0,897
Item03	41,42	141,538	0,646	0,891
Item04	41,42	139,356	0,733	0,888
Item05	41,42	135,902	0,581	0,893
Item06	41,42	144,447	0,530	0,895
Item07	41,67	139,333	0,469	0,898
Item08	40,92	145,902	0,548	0,894
Item09	42,17	134,333	0,702	0,887
Item10	41,00	143,455	0,440	0,898
Item11	41,58	137,902	0,637	0,890
Item12	41,33	135,879	0,664	0,889
Item13	41,17	136,333	0,637	0,890
Item14	41,25	130,386	0,675	0,889

**Anexo 5: Base de datos**

**a. Variable Cultura Organizacional**

Data\_var1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 13 de 13 variables

	Item01	Item02	Item03	Item04	Item05	Item06	Item07	Item08	Item09	Item10	Item11	Item12	Item13	var	var	var
1	4	5	5	4	3	3	3	5	5	4	5	4	5			
2	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	5	5	5			
3	3	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	3			
4	3	5	3	3	5	4	3	4	5	5	4	4	3			
5	5	1	5	3	3	1	2	3	5	5	3	4	1			
6	3	2	4	2	2	2	4	3	5	2	2	4	4			
7	1	4	5	3	2	5	1	5	5	5	1	2	3			
8	2	2	3	3	4	2	5	2	4	2	2	4	1			
9	1	2	4	4	4	1	3	5	3	3	4	3	4			
10	3	3	3	1	2	3	2	3	1	1	3	2	1			
11	2	3	3	3	1	1	1	2	1	3	1	1	1			
12	3	2	1	3	3	2	2	3	2	3	2	1	2			
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ACTIVADO

## b. Variable Transformación Digital

Data\_var2.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 14 de 14 variables

	Item01	Item02	Item03	Item04	Item05	Item06	Item07	Item08	Item09	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	var	va
1	3	3	3	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	3		
2	5	4	4	5	3	3	5	5	5	5	3	4	5	5		
3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5		
4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4		
5	4	5	2	4	1	2	2	5	2	1	3	3	4	5		
6	2	4	4	3	5	3	1	3	2	4	3	2	5	3		
7	4	1	3	2	4	2	5	2	3	5	4	5	2	1		
8	2	4	5	3	5	5	5	3	2	2	2	4	2	5		
9	5	3	4	3	5	4	1	4	1	5	5	2	5	5		
10	3	1	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	3	2		
11	1	1	2	3	1	2	2	3	1	3	2	1	1	1		
12	2	3	1	1	1	2	1	3	1	3	1	2	2	1		
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ACTIVADO