



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA NUEVA CULTURA

¿Cómo asumirla, qué debemos hacer?

“La estrepitosa corriente del cambio, una corriente hoy tan poderosa que derriba instituciones, trastorna nuestros valores y arranca nuestras raíces. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente, no sólo con las amplias perspectivas de la Historia, sino desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y lo experimentan”. (Alvin Toffler. El shock del futuro, 1973)

Realizado por: Dra. Noralys Villarroel de Espinoza
noralys17@gmail.com

Universidad Central de Venezuela
Área de Postgrado en Seguridad Social

Caracas, marzo de 2023

Autora: Noralys Villarroel de Espinoza

Universidad Central de Venezuela

Caracas, 30 de marzo de 2023

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar cómo la transformación digital ha generado un cambio cultural que se incrementará exponencialmente en los próximos años y cómo esta puede implementarse efectivamente en Venezuela. Es de tipo documental, basado en un análisis de lecturas, partiendo del documento "Camino al futuro 2035". Tal análisis permitió plantearse los objetivos: Identificar la relación entre la gestión del cambio cultural y la transformación digital; Establecer algunas acciones concretas que deben realizarse; Reflexionar sobre cómo este cambio puede hacerse realidad en nuestro país. Entre los resultados, podemos mencionar que para que esta transformación digital ocurra, es necesario el apoyo del sector privado, que las empresas y organizaciones adopten nuevas tecnologías y procesos digitales, y los empleados sean capacitados para trabajar con ellos. Además, es importante que se fomente una cultura de innovación y colaboración, y que se promueva la educación y el desarrollo de habilidades digitales en la población general, esto impulsaría el crecimiento económico del país. Como conclusiones, se encontró que: para realizar transformación organizacional, es imprescindible llegar a la esencia de la cultura y valores de la misma; la transformación digital y la sostenibilidad están relacionadas, en la medida en que se contribuye a la sustentabilidad al permitir eficiencia energética, reducción del impacto ambiental y mejora en los procesos empresariales. Finalmente, es recomendable lograr la ciudadanía digital: conjunto de habilidades que permite a los ciudadanos acceder, comprender, utilizar, crear y compartir información, utilizando herramientas de manera crítica y ética y comprometerse con el cambio sociocultural.

PALABRAS CLAVE: Transformación digital; Cambio cultural; Sustentabilidad; Cambio organizacional; Cultura empresarial; Ética; Educación y Formación.

Author: Noralys Villarroel de Espinoza

Central University of Venezuela

Caracas, March 30, 2023

SUMMARY

The objective of this study was to analyze how the digital transformation has generated a cultural change that will increase exponentially in the coming years and how it can be effectively implemented in Venezuela. It is of a documentary type, based on an analysis of readings, based on the document "Road to the future 2035". This analysis allowed us to consider the objectives: Identify the relationship between the management of cultural change and digital transformation; Establish some concrete actions that must be carried out; Reflect on how this change can become a reality in our country. Among the results, we can mention that for this digital transformation to occur, the support of the private sector is necessary, that companies and organizations adopt new technologies and digital processes, and that employees are trained to work with them. In addition, it is important to foster a culture of innovation and collaboration, and to promote education and the development of digital skills in the general population, this would boost the country's economic growth. As conclusions, it was found that: to carry out organizational transformation, it is essential to reach the essence of the culture and its values; Digital transformation and sustainability are related, to the extent that sustainability is contributed by enabling energy efficiency, reducing environmental impact and improving business processes. Finally, it is recommended to achieve digital citizenship: a set of skills that allows citizens to access, understand, use, create and share information, using tools critically and ethically and commit to sociocultural change.

KEY WORDS: Digital transformation; cultural changes; Sustainability; organizational change; Corporate culture; Ethics; Education and formation.

INTRODUCCIÓN

En nuestro mundo contemporáneo un hecho que pudiéramos considerar extraordinario es el valor que ha adquirido el saber, como condición indispensable para el desarrollo de los pueblos. Según lo señalado por Toffler¹, actualmente *“vivimos en una sociedad del conocimiento, caracterizada porque la base de la producción son los datos, las imágenes, los símbolos, la ideología, los valores, la cultura, la ciencia y la tecnología”*. Eso hace que los bienes más apreciados no sean las infraestructuras, las máquinas, las herramientas o los equipos, sino las capacidades de las personas, *“para adquirir, crear, distribuir y aplicar creativa, responsable y críticamente (con sabiduría) los conocimientos, en un contexto donde el veloz ritmo de la innovación científica y tecnológica los hace rápidamente obsoletos”*. (Rodríguez, 2022)

Esa capacidad del hombre para crear es la principal cualidad que lo distingue del resto de los animales, es la misma que permitió que el homo sapiens pudiera modificar su medioambiente y realizar transformaciones a lo largo de su historia. Para ello se valió de su capacidad creativa, para ir satisfaciendo las necesidades que iban surgiendo en su entorno y que le permitió superar las limitaciones que encontraba en su camino. Su capacidad creativa ha sido el principal factor con el que cuenta el ser humano para enfrentar las inclemencias del clima, a sus depredadores, las enfermedades, y poder superar todo para, finalmente, adaptarse y evolucionar conjuntamente con sus herramientas de trabajo, equipos, técnicas, etc. Por ello se dice que la producción tecnológica es inherente al hombre mismo. Concibiendo la tecnología como aquello que el hombre aplica para construir y/o transformar.

El hombre se convirtió en una criatura pensante en virtud de su capacidad de construir y, a su vez, lo construido hizo al hombre un ser pensante. En efecto, en el último millón de años el género humano introdujo significativos cambios en los instrumentos, producto de la evolución de la mano y del perfeccionamiento del cerebro. El individuo se convirtió en una criatura biológica y culturalmente más refinada y, por ende, los productos de su talento fueron cada vez más funcionales y de calidad, de lo cual hay evidencias contundentes que permiten reafirmar la capacidad tecnológica de los hombres y mujeres prehistóricos. (Ob. Cit.)

El ser humano es propenso a los cambios y a la búsqueda constante de mejoras en su calidad de vida. Ello lo lleva a realizar cambios profundos en las técnicas, herramientas y las formas de trabajar, lo que ha dado lugar a las “revoluciones industriales”, de las que ya han ocurrido tres y en la actualidad estamos en proceso de la cuarta, así, se señala que las revoluciones tecnológicas comenzaron con la mecanización, pasando a la producción en masa, luego a la digitalización y actualmente está llegando a los espacios ciberfísicos, la revolución 4.0, mientras que se vislumbra a corto plazo la 5ta revolución, que pretende poner la inteligencia artificial al servicio de los humanos uniéndolos a las máquinas.

Esos cambios en el mundo del trabajo traen aparejados cambios culturales y sociales que afectan a la sociedad, para bien o para mal. Consideramos como cambio cultural, aquella transformación que incide en la cultura y en las instituciones sociales con el paso del tiempo. Si bien se sabe que las culturas y los grupos sociales cambian, se debe destacar que el cambio ha sido muy significativo a partir de la industrialización y, aunque ésta surgió en una parte de Europa en el siglo XVIII, hay países del mundo actual que no han conocido aún este proceso de cambio, a pesar de que vivimos la 4a revolución industrial.

A partir de la primera industrialización, los procesos de cambio han ido alcanzando a muchas sociedades, y cada vez de una forma más intensa. Las sociedades que lideraron la industrialización fueron también sociedades ligadas al nacimiento del capitalismo, en general. La globalización inducida por todas estas transformaciones en un mundo que, debido a la perfección de los transportes y las comunicaciones, se ha hecho cada vez más pequeño, no ha hecho más que crecer en los últimos siglos. (<https://ocw.unican.es/mod/pdf>) Este proceso que se conoce como globalización se concibe como la interrelación e interdependencia progresiva que se está produciendo entre todas las sociedades del planeta, cuya principal característica es la universalización de las comunicaciones, gracias al fenómeno de Internet, lo que ha ocasionado cambios significativos en la manera como actualmente se desarrolla nuestra vida, intensificados de manera disruptiva a partir del año 2020, con la pandemia sucedida, a causa de la propagación del Covid19, que ha producido cambios importantes en todos los ámbitos, a nivel global.

Lo vivido con la pandemia ha ocasionado un cambio cultural que ya se evidencia, principalmente, en las formas de trabajo, en la educación, en la vida en general. Estamos siendo testigos de muchas transformaciones que han incidido en las relaciones personales, en las costumbres, en todos los espacios en que se mueve el ser humano. Estos cambios han sido posibles gracias a la transformación digital que ha permitido, por ejemplo, poder continuar trabajando a distancia, que ha hecho realidad la educación virtual, la telemedicina, la celebración de eventos de todo tipo a través de plataformas online, etc.

Con base en lo planteado, en este ensayo se busca analizar cómo la transformación digital, conlleva un cambio cultural disruptivo, que impacta todos los ámbitos de la vida, principalmente el laboral, y cómo esos cambios afectan la dinámica de la sociedad y van de la mano con el cambio organizacional, el cual debe ser aceptado conscientemente por los trabajadores para que se pueda implementar de manera efectiva, tomando en cuenta que ellos son los pilares críticos de la transformación digital, ya que son quienes, mediante sus acciones, permitirán la habilitación de esas modificaciones. Pretendemos identificar las limitaciones que se encuentran para este proceso de transformación digital y las formas efectivas de superarlas para que el ser humano pueda continuar su andar, desarrollándose en armonía con su medio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: La transformación digital que hemos vivido como sociedad a partir de la introducción de las tecnologías digitales se puede considerar como una transformación disruptiva, porque conlleva un cambio brusco en la forma de vida y exige nuevas maneras de asumir lo cotidiano. La era digital ha modificado profundamente el mundo que habitamos. La expansión de fenómenos como la web, los teléfonos móviles, las redes sociales, el comercio electrónico y la inteligencia artificial ha redefinido el modo en que experimentamos el mundo y nos interrelacionamos. (Kulesz, 2020)

Se puede admitir que la transformación digital es probablemente uno de los retos más difíciles a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad. A diferencia de aquellas que han nacido con el ADN digital, las compañías “tradicionales” tienen que abordar un complejo proceso de adaptación a un nuevo escenario, totalmente distinto al de hace unos años, y en el que internet y otras tecnologías disruptivas marcan las directrices. Según San Román (2021), en un estudio realizado por la línea de negocio *Stratesys*, especializada en marketing digital, acerca de los principales cambios que preocupan a las organizaciones en su proceso de transformación digital, una de cada tres empresas (el 32,5%) considera que el cambio cultural en el seno de la organización es un factor determinante, y el más complejo de llevar a cabo. Cuando se habla de cambio cultural en el ámbito empresarial se hace referencia a desarrollar el trabajo a través de la conectividad con la intención de alcanzar un rendimiento superior y una ventaja competitiva sostenida, las características de este son: la actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje. El cambio cultural en la organización viene determinado por varias cuestiones, entre ellas, una de las más significativas es el cambio generacional y la adopción de la cultura digital.

IDC y Everis presentan un estudio a las 28 empresas consideradas top mil en América Latina con relación al nivel de madurez de la transformación digital en sus organizaciones. En este estudio, mencionan que el 82% de las organizaciones se encuentran en una etapa temprana de la transformación digital. En ese sentido, Brenda Baran (Aetecno, 2019), menciona que el rol de recursos humanos se vuelve vital en la transformación digital ya que va mucho más allá de lo tecnológico, implica un cambio de paradigma que logra desaparecer la forma en la que se trabajaba hasta ahora y construir algo totalmente distinto orientado hacia las nuevas estrategias de la organización. Además, sostiene que esto implica cambiar aspectos de la cultura, la forma en cómo entendemos y realizamos los procesos, y cambiar el liderazgo que lleva adelante la transformación digital, hablamos de un cambio disruptivo, entendiendo el concepto como adjetivo para indicar una “ruptura brusca”. También el término hace referencia a algo que ocasiona un *cambio determinante*. Según Velázquez (2021), “*en otra dirección, dirigido a una nueva normalidad, y por tanto a solucionar problemas distintos, en una sociedad diferente*”.

Uno de los pilares críticos de la transformación digital son las personas, estas son fundamentales ya que son quienes, mediante sus acciones, permitirán la habilitación de la transformación digital. Las acciones de las personas son guiadas por la cultura organizacional de la empresa lo cual lleva a tener que gestionar de la mejor manera un cambio cultural que permita la transformación digital, a fin de generar valor para la empresa en la medida que se pueda eliminar una de las principales barreras del cambio.

En otras palabras, en nuestra realidad es constatable una merma de capacidades tecnológicas no solo atribuibles a la no adopción de cambios tecnológicos sino también, y en mucho, al desmantelamiento o desaparición de las capacidades productivas, destacándose la emigración del personal técnico (el portador del conocimiento)". (Fedecámaras, 2022, p. 24)

Nos encontramos entonces ante un escenario en nuestro país, donde habrá que trabajar denodadamente para lograr que las organizaciones pasen de estar en una etapa temprana de transformación digital a una etapa intermedia o superior, superando las sustanciales barreras y limitaciones que tenemos como país, para lograr ese cambio. Por lo anterior, nos planteamos en el siguiente estudio, los objetivos que se mencionan a continuación:

OBJETIVO GENERAL: Analizar cómo la transformación digital ha venido generando un cambio cultural que se incrementará de manera exponencial en los próximos años y cómo este puede implementarse efectivamente en nuestro país, a pesar de tener múltiples factores en contra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar la relación entre la gestión del cambio cultural y la transformación digital.
2. Establecer algunas acciones concretas que deben realizarse.
3. Reflexionar sobre cómo este cambio cultural puede ser una realidad en nuestra Venezuela.

MÉTODO: El siguiente estudio es de tipo documental, basado en un análisis de lecturas llevadas a cabo en libros, artículos, revistas científicas y diversos escritos relacionados con el tema en cuestión. Se comenzó con un arqueo bibliográfico, partiendo de la lectura del documento titulado "Camino al futuro 2035", publicado por Fedecámaras, y que sirvió de guía para plantearnos las interrogantes de la investigación. Se utilizaron las técnicas: lectura, subrayado, toma de notas, elaboración de esquema de investigación, redacción de título tentativo, redacción de borrador, revisión y redacción final del documento, ajustándolo a las normas establecidas por el concurso, UPEL y el manual APA, 7° edición.

RESULTADOS: Comenzaremos por definir el concepto de "Transformación Digital", considerado por Calderón et al. como "*un fenómeno constante que afecta de forma directa a la organización como un todo y que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación.*" (2009, p.158). La transformación digital implica,

entre otros asuntos: el conjunto de decisiones estratégicas que toman las organizaciones ante el impacto de las tecnologías digitales, como la computación en la nube, inteligencia artificial, analítica, entre otras.

En cuanto a lo que se concibe como “Cambio cultural”, ya hemos venido señalando que este se refiere en su sentido amplio a los cambios que ocurren en la sociedad, muchos de ellos precisamente originados por los cambios relacionados con el proceso social “trabajo”; ahora, el “cambio cultural en la empresa”, se trata de un cambio de mentalidad en las organizaciones, lo que implica el re-enfoque estratégico por parte de la Dirección General hacia los RRHH y hacia las personas de la organización. Esta nueva mentalidad, gira en torno a la conservación del talento de los empleados, considerado el gran potencial de las empresas para mejorar su competitividad. <https://www.grupocastilla.es>

La cultura de la empresa se construye a través de las personas que laboran en ella, de los procesos que se llevan a cabo, de los valores que orientan su misión, de las costumbres y normas que se establecen de manera escrita o espontánea, de tal forma que los cambios provocados por la transformación digital interactúan con estos agentes culturales. Por lo tanto, si estos factores no cambian para adaptarse al cambio inminente, la transformación digital se verá afectada, el cambio debe ser aceptado e impulsado por todos.

Actualmente vivimos un cambio tecnológico acelerado que nos lleva a reflexionar que el futuro de las organizaciones se vislumbra exponencialmente diferente al presente. Lo anterior ocurre porque los avances tecnológicos van a un ritmo más vertiginoso que las organizaciones, lo cual incide en que exista una brecha que generará pérdida de competitividad al no poder atender las demandas que como empresa se puedan tener. Por ello, se debe considerar la importancia que tiene la transformación digital en el cambio cultural empresarial y, por ende, en la sociedad en la que se encuentran inmersas.

El elemento principal a considerar será la economía, no hay transformación digital si no hay recursos para implementarla, en ese sentido, debemos tener en cuenta que la economía venezolana es poco competitiva. Por ello, se ha señalado que “*Debemos comenzar una transición sobre la base de referentes alternativos a la renta petrolera. Nuestro componente productividad debe recibir mayor atención.*” (Fedecámaras, 2022) Pero hay que señalar acá que, no solo se debe realizar una transición por un asunto de política o de desabastecimiento, sino, y principalmente, porque hoy en día se deben buscar alternativas que sean favorables al medioambiente y que favorezcan la sustentabilidad.

ALGUNAS ACCIONES A REALIZAR: Una de las principales acciones es la formación continua y adecuada del talento humano con el que cuentan las organizaciones, enfocada hacia los objetivos de la transformación digital y al cambio cultural, lo que incluye además de la actualización en los aspectos tecnológicos, valorar la ética de trabajo, la humanización hacia el trato, tanto del cliente interno, como del

externo, el fomento de una comunicación asertiva y un trabajo en equipo, la prevención y cuidado de su salud en general, la asimilación de los cambios para una mejor adaptación, entre otros aspectos.

...un replanteamiento de la formación del personal funcionario de las organizaciones públicas. Hasta la fecha, la formación se ha centrado casi exclusivamente en la modernización, esto es, en la actualización de los procedimientos y técnicas de *management*, con el objeto de alcanzar una mayor eficacia, pero la función pública no puede ser asimilada sin más al rol de la eficiencia; el rol de la función pública va más allá de una eficaz gestión de los bienes y servicios públicos. También tiene un papel transmisor de los valores democráticos, y de servicio a la comunidad, esto es, de educación ciudadana”. (Veira, 2021, p. 213)

Partiendo de lo señalado en el documento de Fedecámaras, “*El elemento central ha de ser una economía productiva, diversificada y con mirada global, que genere empleo digno y bienestar inclusivo y sostenible. Esa inclusión prioriza en la superación de la pobreza, indispensable para que el individuo como ciudadano y persona jurídica se adapte a los inevitables cambios que le retan.* (p. 12) Será necesario revisar y optimizar cada uno de los procesos que se llevan a cabo. En este proceso se requiere fundamentalmente el compromiso y participación activa de las cabezas de la organización en los procesos de cambio cultural, teniendo en cuenta que la transformación digital es más que tecnología. Es necesario establecer consensos entre el Estado y las empresas privadas, quienes deberán considerar que:

- Debemos trabajar con *mapas estratégicos* que marquen las hojas de ruta en todos los objetivos.
- Es fundamental contar con una “masa crítica” que contribuya a lograr la verdadera inclusión de todos los sectores y que permita el fortalecimiento de las instituciones.
- Hay que ajustarse a la modernización, pero siempre garantizando el bienestar inclusivo y sustentable, para lo cual se debe mantener al ciudadano como centro de todo el constructo.
- Se deben ejercer las funciones en un clima de competencia sana, incorporándonos a los mercados globales, reconociendo que nuestros desafíos son ilimitados, pero identificando qué nos beneficia como sociedad y qué nos perjudica, lo que brindará claridad en el camino que debemos escoger.
- Todo lo que hagamos debe garantizar los derechos ciudadanos, principalmente, los que se refieren a Libertad, Justicia, Equidad y Bienestar.
- Lograr consenso entre el sector público y el privado para apoyarse mutuamente, desarrollando los proyectos fundamentales que encaminen al país a salir del estancamiento y la desidia en que se encuentra.
- Impulsar el desarrollo empresarial basándose en los talentos, incorporando los aprendizajes, aptitudes y destrezas locales a aquellas de los venezolanos que se encuentran fuera del país, pero quieren mantener sus lazos y apoyar, lo que nos acerca a nuevos mercados y conocimientos que pueden ser aprovechados.

- Se debe asumir la conectividad y la movilidad (y también el derecho a la desconexión), como derechos humanos, incorporándolos a las leyes e instrumentos jurídicos nacionales.
- En ese proceso será fundamental identificar cualquier posible barrera cultural que pueda existir para resolverlo y así evitar que tengan un impacto negativo en la iniciativa digital.
- Para tratar de recuperar de alguna manera el “bono demográfico perdido”, se deben afianzar las estrategias educativas y de enseñanzas para incorporar a la gran cantidad de niños, niñas y jóvenes que se encuentran fuera de la educación formal y, enfáticamente, garantizar que la educación sea de calidad.

COMENTARIOS (DISCUSIÓN): Conuerdo con Muñoz, cuando señala que uno de los retos para las organizaciones, que se derivan de la transformación digital, es la creación de una cultura de innovación, la cual permite generar habilidades para innovar tanto en productos como en servicios; de igual manera, el incremento de la colaboración interna entre áreas funcionales, empoderando a los miembros a trabajar juntos mediante un liderazgo basado en principios, educación; y, la mejora de la eficiencia (Muñoz, 2016).

La transformación digital debe estar, necesariamente, alineada con la cultura, de lo contrario se podría experimentar una lenta adopción por parte de los usuarios y, consecuentemente, la pérdida de productividad. Es por eso que se recomienda ajustar **la cultura organizacional** para que no entre en conflicto con la mentalidad de transformación digital y el cambio pueda ser fluido. Para lograrlo se debe realizar una gestión del cambio, gestionando el “lado humano”, esto consiste en ayudar a la fuerza laboral a adoptar la nueva tecnología a los procesos desarrollados en su organización y estar abierto a formarse para seguir siendo competente en un mundo absolutamente cambiante y en constante transformación.

Los cambios energéticos tienen que ser procesados adecuadamente para que el efecto sobre el medioambiente sea el mínimo. Será importante que en todas nuestras acciones tomemos en cuenta los efectos del cambio climático, el cual tiene efectos en nuestra vida diaria y que solo frenando esos efectos podemos garantizar la vida en el planeta. Debemos caminar hacia esa transición energética, sustituyendo los combustibles fósiles por nuevas alternativas como la energía eólica, solar, hidráulica. Cada país ha de diseñar las estrategias más adecuadas para adaptarlas y aprovecharlas para su infraestructura y formación del talento. Tal como señala la Comunidad Europea, que se constituya con base a tres elementos: 1) Centrado en el ser humano. 2) Con sostenibilidad. 3) con Resiliencia. La transformación digital puede contribuir a la sustentabilidad de varias maneras. Por ejemplo, la Inteligencia Artificial y la Robótica son herramientas clave para el objetivo de producción y consumo responsable, ya que permiten crear procesos de producción más efectivos, lo que supone reducción de energía y un impacto positivo en el ambiente.

Venezuela, como nación, debe hacer lo posible por convertirse en atrayente en el ámbito laboral, para recuperar a la gran cantidad de talentos humanos (diáspora) que ha perdido en los últimos años. Como no se identifican agendas de políticas públicas que representen ventanas de modernización, hay que plantearle una nueva al país, que sea respetuosa, convincente, enfocada, unida, sincera, transparente y que asuma que la transformación digital puede ser una herramienta para lograr la sustentabilidad y el cambio cultural, asimismo, el cambio en las prácticas empresariales y sociales hacia un enfoque más sostenible.

No debe olvidarse que la tecnología, por sí sola, no es el elemento más importante en cualquier proceso de transformación digital, lo verdaderamente importante son las personas que sufren estos cambios y que necesitan un acompañamiento para adaptarse, paulatinamente, a su nueva realidad, la cual tendrá un impacto en sus vidas, en las de su familia, en las comunidades y, finalmente, en la sociedad.

REFERENCIAS

- Aetecno (2019). Conozca los avances de la transformación digital en los grandes mercados de la región. Recuperado de <https://tecno.americaeconomia.com>
- Calderón, Gregorio; Cuartas, Juliana; Álvarez, Claudia. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 19, núm. 35, septiembre-diciembre, 2009, pp. 151-166. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. Cambio cultural. Documento en línea. Recuperado en: <http://www.grupocastilla.es>
- Fedecámaras. (2022). Camino al futuro. Venezuela 2035. Bases para la discusión y construcción colectiva de un nuevo modelo de desarrollo. Caracas, agosto 2022. P. 11.
- IDC y Everis (2019). Estudio de la agilidad en América Latina. Argentina, NTT Data Company.
- Kulesz, Octavio. (2020). El apoyo a la cultura en la era digital. IFFACA, 2020. IFACCA Federación Internacional de Consejos de Artes y Agencias Culturales. Argentina.
- Muñoz, Ana (2019). Cambio tecnológico y transformación digital: líneas de futuro de la OIT en materia de prevención de riesgos laborales. Revista digital. Vol. 6, Núm. 1. En: <http://uajournals.com/ojs/index>
- Rodríguez, OEI, 2022, recuperado en: <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie18a05.htm>
- San Román, Rafael (2021) Socio Director en Stratesys. <https://digitalmarketingtrends.es/cambio-cultural>
- Tapia, A. (2017). 7 ejemplos inspiracionales de transformación digital. Recuperado de <https://aldotapia.pe/blog/7-ejemplos-inspiracionales-de-transformacion-digital/>
- Toffler, Alvin. (1991). El cambio del poder. Ed. Plaza y Janés, Barcelona, España.
- Veira, José Luis. 2021. Cambio cultural y formación en las organizaciones públicas. Universidad de la Coruña. Publicado en la Revista Reis. Consultado en: <file:///D:/Dialnet-CambioCulturalYFormacion>
- Velázquez, Francisco: El burócrata disruptivo. (2021). Centro Latinoamericano de Administración Para el Desarrollo. Caracas, Venezuela.