

LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PYMES BOLIVIANAS

STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL ADAPTABILITY IN THE
CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN BOLIVIAN SMES

Fecha de recepción: 10/12/2025

Autores

Michaga Castellón Fernando Marcelo ¹

Morales Gamarra Said Rodrigo ²

^{1y2} Lic. en Administración de Empresas, Docente Universitario e Investigador: Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho"

Correspondencia de los autores: fernandomichagacastellon@gmail.com¹,
saidrodrigogamarra2@gmail.com ²

Tarija - Bolivia

RESUMEN

El presente artículo de reflexión aborda críticamente el papel del Liderazgo Estratégico como catalizador de la Adaptabilidad Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) bolivianas, en el marco de la acelerada Transformación Digital. Se interpreta que la mera adopción de tecnologías (TICs) no garantiza la supervivencia; el factor crítico es la capacidad del líder para fomentar una cultura de cambio continuo y aprendizaje ágil. Se analiza la desconexión entre la urgencia de digitalizar procesos y la resistencia cultural que predomina en las estructuras administrativas tradicionales. La reflexión se centra en la necesidad de que los líderes empresariales, especialmente en el contexto regional de Tarija, desarrollen habilidades de liderazgo ambidiestro, equilibrando la explotación de los recursos actuales con la exploración de nuevos modelos de negocio digitales.

ABSTRACT

This reflection article critically addresses the role of Strategic Leadership as a catalyst for Organizational Adaptability in Bolivian Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) within the framework of accelerated Digital Transformation. It is interpreted that the mere adoption of technologies (ICTs) does not guarantee survival; the critical factor is the leader's ability to foster a culture of continuous change and agile learning. The article analyzes the disconnect between the urgency to digitize processes and the cultural resistance that prevails in traditional administrative structures. The reflection focuses on the need for business leaders, especially in the regional context of Tarija, to develop ambidextrous leadership skills, balancing the exploitation of current resources with the exploration of new digital business models.

Palabras Clave: Liderazgo Estratégico, Adaptabilidad Organizacional, Transformación Digital, PYMES, TICs, Bolivia.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Adaptability, Digital Transformation, SMEs, ICTs, Bolivia.

1. INTRODUCCIÓN

El Imperativo de la Adaptación en el Siglo XXI

La Administración de Empresas contemporánea se encuentra redefinida por fuerzas disruptivas como la globalización acelerada y la Transformación Digital (TD). Para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) bolivianas, que constituyen más del 80% del tejido productivo nacional, el desafío no es solo competir con precios, sino con la velocidad y la innovación. Este contexto de cambio acelerado —marcado por la necesidad de integrar Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en procesos y modelos de negocio— representa la experiencia a reflexionar central de este artículo.

Pese a la creciente inversión en tecnología en el sector productivo boliviano (Microsoft News, 2022), los estudios técnicos (CAF, 2023; Katz, 2024) persisten en señalar limitaciones críticas en la formación gerencial y la capacidad de las PYMEs para traducir la tecnología en Adaptabilidad Organizacional efectiva. Esto es particularmente relevante en el contexto regional de Tarija. Por lo tanto, la importancia de esta reflexión radica en que la mera adopción tecnológica no garantiza la competitividad, sino que el factor crítico es la gestión del cambio y el Liderazgo. La tecnología es solo una herramienta; el valor real reside en la forma en que la organización se reorganiza para utilizarla (Pérez, 2018).

En este sentido, el presente artículo de reflexión se propone interpretar y criticar el rol del Liderazgo Estratégico como el principal motor para que estas organizaciones adquieran la Adaptabilidad Organizacional necesaria. Nuestra tesis central es que la Transformación Digital no es primariamente un desafío tecnológico, sino un desafío de Liderazgo Ambidiestro, que requiere que los directivos equilibren activamente la explotación de los recursos actuales con la exploración de nuevos

modelos digitales, superando la resistencia cultural tradicional.

Para este análisis, el liderazgo estratégico se entiende como la capacidad de los directivos para formular y comunicar una dirección a medio-largo plazo, alinear recursos y modelar culturas que favorezcan la innovación y el aprendizaje continuo. La adaptabilidad organizacional es la habilidad de una empresa para ajustar sus procesos, estructuras y capacidades frente a cambios del entorno (tecnológicos, de mercado o regulatorio). Las siguientes secciones desarrollarán un análisis crítico sobre la exigencia del liderazgo ambidiestro en las PYMEs, las barreras culturales y geográficas en el contexto boliviano, y finalmente, presentarán las conclusiones y propuestas de reflexión futura

Liderazgo estratégico se entiende aquí como la capacidad de los directivos para formular y comunicar una dirección a medio-largo plazo, alinear recursos y modelar culturas que favorezcan la innovación y el aprendizaje continuo. Adaptabilidad organizacional es la habilidad de una empresa para ajustar sus procesos, estructuras y capacidades frente a cambios del entorno (tecnológicos, de mercado o regulatorios). La literatura sostiene que la transformación digital exige ambas dimensiones: tecnología + reconfiguración organizacional. (López, 2022).

Los estudios y documentos técnicos señalan que en Bolivia ha habido una aceleración en inversiones y adopción tecnológica entre las PYMEs, pero persisten limitaciones en infraestructura, formación gerencial y formalización empresarial. Por ejemplo, en un análisis regional se afirma que "la digitalización empresarial se ha consolidado como un eje estratégico para el crecimiento económico, la competitividad y la resiliencia organizacional" (Pozo-Benites, 2025). Además, informes nacionales muestran que muchas PYMEs enfrentan escasa formación y capacitación en sus niveles gerenciales

y operativos, lo cual limita su capacidad para traducir tecnología en cambio organizacional efectivo (CAF, 2023; Katz, 2024))

2. MARCO CONCEPTUAL: FUNDAMENTOS DE LA ADAPTACIÓN DIGITAL

La reflexión crítica planteada en este artículo se cimenta en tres constructos teóricos esenciales de la administración y la estrategia organizacional: la Transformación Digital (TD), el Liderazgo Estratégico y la Adaptabilidad Organizacional.

2.1. La Transformación Digital como Reconfiguración Estratégica

La TD no se limita a la digitalización de procesos existentes, sino que implica una reconfiguración radical de los modelos de negocio y la propuesta de valor (Pozo-Benites, 2025). Más allá de la adopción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), la literatura sostiene que la TD es un fenómeno organizacional y cultural que exige nuevas competencias y estructuras (OECD, 2021). En este contexto, el éxito de la TD depende menos de la inversión tecnológica y más de la capacidad de la organización para gestionar la incertidumbre y el cambio inherentes.

2.2. Liderazgo Estratégico y Liderazgo Ambidiestro

El Liderazgo Estratégico se define como la capacidad de los directivos para guiar la formulación e implementación de una visión a largo plazo, modelando una cultura que fomente la innovación y el aprendizaje continuo (Rodríguez, 2020). En la era digital, esta capacidad se complejiza hacia el Liderazgo Ambidiestro, concepto que se refiere al equilibrio dinámico entre dos actividades opuestas pero complementarias:

- **Explotación:** Mejorar la eficiencia y optimización de los procesos y recursos actuales (el día a día).

- **Exploración:** Buscar y experimentar con nuevas tecnologías, mercados o modelos de negocio digitales para asegurar la relevancia futura.

La incapacidad de los líderes de las PYMEs para fomentar activamente la exploración conduce inevitablemente a la obsolescencia.

2.3. La Adaptabilidad Organizacional como Capacidad Dinámica

La Adaptabilidad Organizacional es la habilidad de la empresa para reconfigurar sus competencias internas y externas frente a un entorno rápidamente cambiante. Este concepto se vincula estrechamente con la teoría de las Capacidades Dinámicas, las cuales permiten a la empresa crear, extender o modificar su base de recursos. En el contexto digital, la adaptabilidad se traduce en la flexibilidad estructural, la agilidad en la toma de decisiones y, fundamentalmente, en una cultura de experimentación y aprendizaje rápido. El Liderazgo Estratégico es, por lo tanto, el catalizador que articula estas capacidades dinámicas para convertir la presión digital en una ventaja competitiva.

3. LIDERAZGO ESTRATÉGICO: EL EQUILIBRIO ENTRE EXPLOTACIÓN Y EXPLORACIÓN

El liderazgo en la era digital demanda un enfoque que va más allá de la gestión operacional. Requiere un Liderazgo Estratégico que defina la dirección a largo plazo, sin descuidar la eficiencia del día a día. Este es el concepto de Liderazgo Ambidiestro, que equilibra la explotación (mejorar lo que ya se hace bien) y la exploración (identificar y crear nuevas oportunidades digitales).

En muchas PYMEs bolivianas, el liderazgo sigue siendo predominantemente transaccional y enfocado en la explotación. La implementación de un software contable (explotación) es más sencilla

que la creación de un nuevo canal de ventas en línea (exploración). La reflexión crítica aquí es que los líderes deben invertir activamente en la exploración digital, aceptando el riesgo de fracaso, pues la ausencia de exploración garantiza la obsolescencia. La gestión del conocimiento se vuelve crítica, como ya lo señalaba García (2005) en su estudio sobre las funciones universitarias.

¿Por qué el liderazgo estratégico es el catalizador?

A partir de evidencias internacionales y estudios aplicables a Bolivia, se identifican cuatro mecanismos por los cuales el liderazgo estratégico impulsa la adaptabilidad:

1. Visión integradora y priorización — Los líderes estratégicos transforman la presión tecnológica en prioridades viables, evitando la adopción desarticulada de soluciones puntuales. (OECD, 2021). OECD
2. Desarrollo de capacidades internas — Facilitan inversión en formación, en competencias digitales y en procesos de toma de decisiones basados en datos; sin esto, la tecnología no se traduce en adaptación. Un diagnóstico de la región señala la necesidad de reconfiguración cultural: "no puede limitarse a la incorporación tecnológica, sino que requiere una reconfiguración cultural y organizacional" (Pozo-Benites, 2025). mlaj-revista.org
3. Gestión del cambio y cultura de experimentación — El liderazgo que fomenta pilotos, aprendizaje rápido y tolerancia al error reduce la resistencia y acelera el aprendizaje organizacional (artículos sobre drivers de DT en PYMEs). ResearchGate+1
4. Articulación con ecosistemas — Líderes estratégicos conectan la PYME con proveedores de tecnología, programas gubernamentales/ONG y mercados digitales, multiplicando recursos limitados (CAF, 2023; Katz, 2024)).

4. LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL COMO CAPACIDAD DINÁMICA

La Adaptabilidad Organizacional puede entenderse como la capacidad dinámica de la empresa para reconfigurar sus competencias internas y externas para afrontar un entorno rápidamente cambiante. En la Administración, esto se traduce en flexibilidad estructural, agilidad en la toma de decisiones y, fundamentalmente, una cultura de aprendizaje.

La resistencia al cambio en las PYMEs se manifiesta en tres niveles:

1. Nivel Individual: Miedo a la pérdida del empleo o a no poder adquirir nuevas habilidades.
2. Nivel Estructural: Rigidez de los procedimientos internos y la burocracia.
3. Nivel Cultural: Creencia arraigada de que los "métodos tradicionales" son suficientes.

El líder estratégico debe actuar como un agente de cambio, utilizando las TICs no solo para automatizar procesos, sino para descentralizar la información y empoderar a los equipos. Esto es crucial, ya que el liderazgo digital se basa en la confianza y la transparencia, permitiendo que la información fluya libremente para una respuesta rápida ante las fluctuaciones del mercado. La universidad, como centro de investigación (Salinas, 2003), debe ser el ente que investigue estas brechas de adaptabilidad.

5. DESAFÍOS CULTURALES Y GEOGRÁFICOS PARA LA TD EN EL CONTEXTO BOLIVIANO

La reflexión se profundiza al considerar el contexto específico de Bolivia, con su diversidad geográfica y económica. La infraestructura tecnológica y la cultura digital no son homogéneas.

- **Desafío Geográfico:** Las PYMEs en áreas rurales o con conectividad limitada enfrentan una barrera técnica que ralentiza cualquier iniciativa de TD, independientemente de la voluntad del líder.
- **Desafío Cultural-Administrativo:** La cultura empresarial boliviana, a menudo familiar o jerárquica, puede entrar en conflicto con la horizontalidad y la transparencia que exige la gestión digital. El Liderazgo Estratégico debe ser sensible a estas dinámicas, promoviendo la capacitación constante de los colaboradores (López, 2002).

La adopción de modelos de teletrabajo o gestión remota—una manifestación directa de la TD—requiere confianza y métricas de desempeño basadas en resultados, no en horas de presencia física. Esta es una oportunidad para las PYMEs de captar talento de otras regiones, pero requiere que el líder transforme su

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE REFLEXIÓN FUTURA

La Transformación Digital para las PYMEs bolivianas no es una opción, sino una condición de permanencia en el mercado. El factor determinante para el éxito de esta transformación reside en el Liderazgo Estratégico que, a su vez, impulsa la Adaptabilidad Organizacional. Los líderes deben:

1. **Priorizar la Cultura:** Entender la TD como un proyecto de cambio cultural antes que tecnológico.
2. **Ser Ambidiestros:** Equilibrar la gestión eficiente del presente (explotación) con la audacia de innovar para el futuro (exploración).
3. **Fomentar la Capacidad Dinámica:** Invertir en la capacitación continua del personal en TICs y habilidades blandas (adaptación, comunicación digital).

Como reflexión futura, se propone investigar el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en la toma de decisiones estratégicas de las PYMEs y el rol de las instituciones académicas como la UAJMS en la aceleración de la alfabetización digital del sector empresarial regional.

El liderazgo estratégico actúa como catalizador cuando traduce la presión de la transformación digital en visión, capacidades, cultura y alianzas que permiten a las PYMEs bolivianas adaptarse rápidamente. Sin liderazgo que priorice, forme y articule recursos, la tecnología tiende a quedarse en proyectos aislados sin impacto organizacional sostenible. Las recomendaciones prácticas orientadas a gerentes y diseñadores de políticas buscan cerrar la brecha entre adopción tecnológica y verdadera adaptabilidad organizacional. (Katz, 2024).

7. BIBLIOGRAFÍA

- García, E. (2005). La Dimensión de la Investigación Científica en la Universidad y sus Funciones Sustantivas. Tesis de Maestría. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia. (Referencia de Tesis)
- López (2002). Autoformación de Docentes a Tiempo Completo en Ejercicio. en Ventana Científica, NO 2. Volumen 1. pp 26 35. abril de 2002, Editorial Universitaria. (Referencia de Revista)
- Pérez, F. (2018). El Impacto de la Tecnología en los Modelos de Gestión Empresarial en Latinoamérica. Ediciones Siglo XXI. México. (Referencia de Libro)
- Rodríguez, A. (2020). Liderazgo y Adaptación al Cambio en la Era Digital: Un Estudio de Caso en PYMEs. Editorial Gestión Siglo XX. España. (Referencia de Libro)

- Salinas (2003). Revalorización Técnica Parcial de Activos Fijos de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. Tesis (Licenciado en Auditoría). Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Tarija Bolivia. (Referencia de Tesis).
- CAF. (2023). Las pymes en Bolivia (Informe). Corporación Andina de Fomento (CAF). Scioteca
- Katz, R. (2024). Importancia estratégica de la transformación digital del sector productivo y de gobiernos municipales de Bolivia (Documento de trabajo, CEPAL). CEPAL. cepb.org.bo
- Pozo-Benites, K. B. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina (MLAJ, 2025).
- OECD. (2021).
- Arandia Arzabe, F. (2024). Business Model Innovation Factors of Small and Medium Enterprises (MDPI). MDPI
- Microsoft News. (2022, enero 28). Aceleración digital: más del 84% de las pymes bolivianas invirtió en tecnología en el último año. Microsoft Noticias.