

# Impacto de la transformación digital en la cultura de las organizaciones modernas

## *Impact of Digital Transformation on the Culture of Modern Organizations*

Orfa Nidia Patiño Toro <sup>1</sup>

Jackeline Valencia <sup>2</sup>



DOI: <https://doi.org/10.26495/jkj2sd13>

### Resumen

*La transformación digital está redefiniendo la cultura organizacional en las empresas modernas, cambiando la forma en que operan, se comunican y generan valor. Este estudio se centra en explorar dicha influencia, reconociendo la importancia de comprender cómo las organizaciones se adaptan a este nuevo paradigma. El objetivo principal fue analizar la incidencia de la transformación digital en la cultura organizacional, examinando cómo impacta en aspectos clave como la mentalidad, la identidad, las estructuras y las interacciones dentro de las organizaciones. Para lograr este objetivo, se empleó una metodología cualitativa de carácter interpretativo, basada en la revisión exhaustiva de literatura académica sobre transformación digital y cultura organizacional. Se analizaron artículos científicos, libros y documentos técnicos, identificando patrones y relaciones entre ambos conceptos. Este análisis permitió establecer categorías clave como la adaptabilidad, la innovación y la redefinición de valores, elementos cruciales para una integración exitosa de la tecnología en la cultura organizacional. Los hallazgos revelaron que la transformación digital no se trata solo de adoptar nuevas tecnologías, sino de transformar la cultura para aprovechar al máximo su potencial. Se observa que la digitalización impacta la mentalidad de los trabajadores, fomentando la apertura al cambio. Asimismo, influye en la identidad organizacional, redefiniendo la forma en que las empresas se perciben a sí mismas. En conclusión, la transformación digital exige a las organizaciones adaptarse y evolucionar. La integración de la tecnología debe ir acompañada de una cultura que fomente la innovación y la flexibilidad, permitiendo a las empresas beneficiarse de este proceso.*

### Palabras clave:

*Cambio organizacional, cultura organizacional, liderazgo, adaptabilidad, innovación digital, identidad organizacional.*

### Abstract

*Digital transformation is redefining organizational culture within modern enterprises, altering how they operate, communicate, and generate value. This study focuses on exploring this influence, recognizing the critical need to understand how organizations adapt to this new paradigm. The primary objective is to analyze the impact of digital transformation on organizational culture, examining how it affects key aspects such as mentality, identity, structures, and interactions within organizations. To achieve this objective, an interpretative qualitative methodology was employed, based on a comprehensive review of academic literature on digital transformation and organizational culture. Scientific articles, books, and technical documents were analyzed, identifying patterns and relationships between the two concepts. This analysis facilitated the establishment of key categories such as adaptability, innovation, and the redefinition of values, which are crucial elements for the successful integration of technology into organizational culture. The findings reveal that digital transformation is not merely about adopting new technologies, but about transforming the culture to fully leverage its potential.*

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín-Antioquia, Colombia, [orfapatino@itm.edu.co](mailto:orfapatino@itm.edu.co),

<sup>2</sup> Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú, [javalenca.a@gmail.com](mailto:javalenca.a@gmail.com),

*Digitalization is observed to impact the mentality of employees, fostering openness to change. Furthermore, it influences organizational identity, redefining how companies perceive themselves. In conclusion, digital transformation requires organizations to adapt and evolve. Technological integration must be accompanied by a culture that promotes innovation and flexibility, enabling companies to benefit from this process.*

**Keywords:**

*Organizational change, organizational culture, leadership, organizations, digital transformation.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones han trascendido como parte vital para el desarrollo de la sociedad, constituidas por una compleja red de situaciones diversas que no buscan uniformidad como una forma de universalización, sino que ostentan características únicas propias de cada entidad, condicionadas por su contexto temporal e histórico específicos y adquieren existencia a partir del aporte de sus miembros a través del desempeño de sus roles e interacción para aportar en la construcción social (Gonzales-Miranda, 2014b). Estas entidades están enmarcadas en ámbitos de acelerada evolución y desarrollo tecnológico que circunscriben dinámicas de cambio constante y gran potencial de aporte a su crecimiento.

En este escenario de cambio tecnológico en el que operan las entidades hoy, la transformación digital (TD) se erige como un factor decisivo para el avance de las organizaciones, al modificar significativamente la manera en que estas desarrollan sus modelos de negocio y establecen relaciones con su entorno. Es evidente que la transformación digital, incitada por los drásticos avances tecnológicos, ha afectado todas las dinámicas empresariales, modificando desde la manera en que las organizaciones forjan la comunicación con los clientes hasta la forma de gestionar los diversos procesos en su interior. Sin embargo, de acuerdo con Tabrizi et al. (2019) el 70% de los proyectos de transformación digital fracasan. Por lo que resulta pertinente cuestionarse ¿por qué algunas de las iniciativas organizacionales en transformación digital no funcionan?

Aquí es posible señalar que la transformación digital se ha dirigido especialmente al logro de la eficiencia y relacionamiento con los clientes externos, pero se ha descuidado el factor humano (interno) que contribuye al logro de los objetivos de la organización, su desarrollo, sus perspectivas, comportamientos e interacciones con los demás actores sociales con quienes comparte en la entidad, los cuales pueden afectar su desempeño y la construcción de una cultura organizacional consistente para el avance de la organización.

Conviene advertir también que, la transformación digital y la cultura organizacional son temas que han adquirido un creciente interés, en un escenario de cambios significativos en el que las organizaciones, según Gonzales-Miranda (2014a), deben ser entendidas como entidades sociales, con particularidades e intereses concretos, en las que convergen distintas manifestaciones sociales, además de concebirse como un proceso social en construcción permanente. En esta realidad cambiante, se ven obligadas a responder a las exigencias y oportunidades que ofrecen los mercados en la era de la digitalización. De modo que estas entidades se encuentran expuestas a diferentes desafíos como el replanteamiento de sus valores, prácticas a nivel cultural, configuración de la fuerza laboral e infraestructura tecnológica (Abdul Hamid, 2022; Svyrydenko y Yatsenko, 2021).

En este sentido, la cultura organizacional es asociada con un conjunto de individuos que comparten normas, valores y creencias específicas en una organización (Kenny et al., 2011) que determinan la identidad y las formas administrativas, se ubica en el centro de la transformación. Es así como la cultura

no solo viene a ser moldeada por los procesos de digitalización, sino que, además cumple un rol crítico en la capacidad que desarrollan las organizaciones para adaptarse y competir en entornos de complejidad y cambio, puesto que una cultura sólida puede respaldar el logro de sus objetivos. De hecho, se considera que la cultura organizacional actúa como un referente para las acciones cotidianas, influyendo en la toma de decisiones y orientando tanto a líderes como a integrantes de la organización hacia el éxito (Tama, 2019). De igual forma, se considera que el éxito en la adopción de la TD en las organizaciones demanda una revisión y adaptación importante de la cultura organizacional, orientada en dimensiones asociadas con la agilidad, la innovación y la colaboración, de modo que les permita alcanzar una efectiva adaptación y mayor consolidación en la actual economía digital.

Lo expuesto, sugiere algunos interrogantes críticos alrededor del tema que deben ser abordados, dada su trascendencia para el desarrollo de las organizaciones en la actualidad, entre los cuestionamientos se incluyen: ¿Cómo incide la transformación digital en la cultura organizacional? ¿Qué factores influyen en la adaptación de la cultura organizacional en un contexto digital? ¿Cuáles serían las mejores estrategias para promover una cultura que sea compatible con la digitalización en la organización?

En este texto, se pretende explorar sobre los efectos de la transformación digital en la cultura de las organizaciones modernas, desde un enfoque reflexivo. Se abordarán los retos y oportunidades que esta relación expone para estas entidades y se considerará cómo la adaptación de la cultura resulta esencial para el logro de los propósitos organizacionales en el contexto digital. A través de la reflexión y análisis crítico de estos elementos se busca ampliar la información y comprensión alrededor de la temática y compartir ideas importantes para quienes estén interesados en indagar sobre la transformación digital desde una perspectiva cultural en el entorno organizacional.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

Esta investigación se fundamenta en un análisis cualitativo de carácter interpretativo, diseñado para explorar la incidencia de la transformación digital en la cultura organizacional de las instituciones modernas. Este enfoque metodológico fue seleccionado por su capacidad para profundizar en la comprensión de las complejas interacciones entre tecnología y cultura, así como para analizar los significados atribuidos por los miembros de las organizaciones a estos procesos de cambio. El objetivo no solo es describir los fenómenos observados, sino develar las interpretaciones, perspectivas y significados subyacentes relacionados con la transformación digital.

El proceso metodológico se desarrolló en tres etapas principales. En la primera etapa, se realizó una revisión exhaustiva de literatura académica relevante sobre transformación digital y cultura organizacional, con el fin de construir un marco teórico sólido que guiara la investigación. Se consultaron artículos científicos, libros y documentos técnicos de autores reconocidos en el campo de los estudios organizacionales. Para ello, se consultaron bases de datos reconocidas como Scopus, Web of Science y textos de la fuente Google Scholar seleccionadas por su rigor académico y su amplia cobertura temática. La ecuación de búsqueda empleada combinó palabras clave y operadores booleanos, como: ("transformación digital" OR "digital transformation") AND ("cultura organizacional" OR "organizational culture") AND ("impacto" OR "incidencia"). Esta búsqueda inicial arrojó 52 textos en Scopus, 40 documentos en WoS, 16.600 en Google Scholar de los cuales se seleccionaron 34 después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión definidos. Los criterios de inclusión tuvieron en cuenta especialmente, publicaciones entre 2015 y 2023, artículos revisados por pares, textos en inglés y español, y estudios enfocados en la confluencia entre transformación digital y cultura organizacional. Por su parte, los criterios de exclusión eliminaron documentos duplicados, textos considerados irrelevantes y estudios que no abordaran esta relación específica.

En la segunda etapa, se definieron las categorías de análisis que estructuraron y permitieron la sistematización de la información recabada. Estas categorías fueron seleccionadas por su relevancia para comprender los impactos de la transformación digital en la cultura organizacional; estas categorías definidas incluyen: mentalidad, haciendo énfasis en los cambios en las actitudes y perspectivas y comportamientos organizacionales; identidad, que abarca las adaptaciones en los valores y la identidad cultural en las organizaciones contemporáneas; estructuras, relacionadas con los cambios en jerarquías, procesos y modelos organizativos; e interacciones, que analizan las dinámicas sociales y comunicativas al interior de las organizaciones.

Finalmente, en la tercera etapa se realizó el análisis e interpretación de la información a la luz de estas categorías predefinidas. Este proceso implicó la identificación de patrones, relaciones, contradicciones y tensiones entre los conceptos clave. Cabe resaltar que la codificación inductiva permitió organizar de forma sistemática los hallazgos, procurando un análisis crítico e interpretativo que profundizara en los aspectos esenciales de la transformación digital y su influencia en la cultura organizacional.

Es importante destacar que la investigación se basa exclusivamente en fuentes secundarias, como artículos científicos, libros y documentos académicos y técnicos identificados durante la revisión de literatura. La reflexión crítica sobre estos textos y su análisis interpretativo son la base de las principales herramientas metodológicas utilizadas para el logro de los objetivos de esta investigación.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1. Impactos de la transformación digital en la organización**

En el escenario actual, las organizaciones modernas deben ser concebidas desde una perspectiva versátil y dinámica, como una entidad social concreta que conserva una naturaleza duradera, características distintivas y reconocibles, y como un ambiente donde se forjan y desarrollan interacciones sociales internas (Gonzales-Miranda, 2020), así como, un proceso complejo en construcción continua, y no una entidad rígida y estática (Gonzales-Miranda y Ramírez Martínez, 2017), para responder oportuna y ágilmente a las nuevas condiciones mutables del entorno.

De manera que en el marco de la transformación digital en el que operan las entidades en el presente, la cual es considerada un aspecto crucial promovida por nuevos paradigmas en el entorno digital, a su vez, ha conducido a las organizaciones a replantearse y adaptarse para conservar su competitividad y posición en un ambiente tecnológico en permanente evolución y satisfacer las necesidades de la sociedad (Arango Serna et al., 2018). Estos procesos de digitalización se han convertido en un motor de cambio para múltiples organizaciones, que requieren una mentalidad renovada y una orientación hacia la consecución de resultados superiores, para mejorar la calidad, la seguridad y la rentabilidad (Petrova y Spatenka, 2022). Dicha transformación en una organización implica la incorporación de tecnologías digitales, incluidos el análisis de datos y la automatización, lo que deriva en modificaciones en las prácticas laborales, los métodos, la estructura y la cultura organizacional (Almatrodi y Skoumpopoulou, 2023).

En este orden de ideas, hay autores como Mergel et al. (2019) quienes proponen que la transformación digital está relacionada con el uso de nuevas tecnologías para conservar la competitividad en un mundo en el que los servicios y productos se entregan en el entorno, tanto digital como en el contexto físico, y cuyo término se originó en el sector privado y se enfoca en la necesidad de adoptar nuevas tecnologías para mantener la competitividad. Añádase, que desde distintas perspectivas con relación a la TD otros

autores plantean que la transformación digital se refiere a los impactos que las tecnologías y técnicas digitales tienen en las condiciones económicas y organizativas, así como en la creación de nuevos productos y servicios (Pousttchi et al., 2019).

Asimismo, la integración de la tecnología digital resulta valiosa para las empresas y se considera primordial no solo para mejorar la comunicación y la gestión, sino también como una herramienta importante para el aprendizaje, la enseñanza y la adaptación al cambio organizacional (Ifenthaler y Egloffstein, 2020). Desde esta perspectiva, la TD genera diversas modificaciones y, es concebida como un nuevo enfoque que busca realizar cambios en la infraestructura y procesos de las organizaciones modernas que utilizan tecnologías de la información y la comunicación, con el objetivo de orientarlos hacia la estrategia y el cliente (Pihir et al., 2018). Es perceptible la variedad de ventajas y oportunidades que ofrece la TD para la mejora de las empresas y el aumento de su capacidad de acceso a los distintos grupos de interés en el mercado donde operan.

En tal sentido, es indudable que la transformación digital va más allá de adoptar nuevas tecnologías; involucra transformaciones en el modelo de negocio, estrategias y cultura de las organizaciones. No obstante, aún se ha investigado poco sobre cómo afecta la cultura organizativa, y es necesario reconocer que la cultura actual debe adaptarse al entorno digital (Pfaff et al., 2023). Algunos autores hacen referencia a una cultura digital que representa una nueva realidad social y antropológica, no limitada solo a la tecnología, redefiniendo la vida social mediante nuevas perspectivas y valores, que convierten lo presente en un imperativo y lo actual en lo que es posible, con el fin de ofrecer respuestas efectivas a los retos y a las demandas actuales (Svyrydenko y Yatsenko, 2021).

También, se relacionan aspectos característicos asociados con la TD en los que las empresas deben prestar especial atención, con el fin de lograr la adecuada adopción e implementación de las nuevas tecnologías. Al respecto, es importante considerar los factores que influyen en la madurez digital y el desempeño de una organización, tanto a nivel individual (conductas, motivaciones) como organizacional (cultura organizacional). Por lo que, para lograr una adopción exitosa de la tecnología, se requiere desarrollar tanto la organización como los recursos humanos, junto con una estrategia de comunicación sólida (Ifenthaler y Egloffstein, 2020). A partir de lo expuesto, se sintetizan a continuación, en la Tabla 1, los principales componentes y autores contemplados en este análisis:

**Tabla .** Componentes y autores relevantes de la transformación digital en las organizaciones

<i>Término</i>	<i>Componentes relacionados</i>	<i>Autores</i>
<i>Transformación digital (TD)</i>	Uso de tecnologías digitales, impacto en condiciones económicas y organizativas, adaptación al cambio organizacional.	Mergel et al. (2019); Pousttchi et al. (2019); Ifenthaler y Egloffstein (2020)
<i>Organización</i>	Entidad social dinámica, interacción social interna, adaptabilidad a condiciones cambiantes.	Gonzales-Miranda (2020); Gonzales-Miranda y Ramírez Martínez (2017)
<i>Digitalización</i>	Integración de tecnologías digitales, automatización, análisis de datos, mejora de prácticas laborales.	Petrova y Spatenka (2022); Almatrodi y Skoumpopoulou (2023)
<i>Competitividad</i>	Conservar relevancia en mercados físicos y digitales mediante tecnologías innovadoras.	Mergel et al. (2019); Pousttchi et al. (2019)
<i>Cultura organizacional</i>	Adaptación al entorno digital, cultura digital como nueva realidad social y antropológica.	Pfaff et al. (2023); Svyrydenko y Yatsenko (2021)
<i>Madurez digital</i>	Factores individuales y organizacionales (conductas, motivaciones, cultura organizacional).	Ifenthaler y Egloffstein (2020)
<i>Impacto en la gestión</i>	Comunicación, aprendizaje, enseñanza, interacción con grupos de interés.	Ifenthaler y Egloffstein (2020); Mergel et al. (2019)
<i>Estrategia y liderazgo</i>	Compromiso estratégico, inversión cultural, liderazgo en la transformación digital.	Henriette et al. (2016)
<i>Innovación organizacional</i>	Cambios en infraestructura y procesos orientados hacia la estrategia y el cliente.	Pihir et al. (2018)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la literatura revisada.

Aunado a lo ya manifestado, también se evidencia el impacto de la TD en el contexto de la cultura burocrática, organizativa y de interacción con los grupos interesados. Con esto se pretende mejorar la eficacia y nivel de satisfacción de los usuarios o clientes (Mergel et al., 2019). Ante estas propuestas, se debe entender la TD como una inversión estratégica, organizativa y cultural que exige el compromiso y la participación de los líderes de la entidad (Henriette et al., 2016).

## 2.2. Estrategias de cambio cultural en entornos digitales

La cultura, aunque puede resultar imperceptible, es un elemento fundamental para el desarrollo económico de las organizaciones y se constituye en uno de sus principales activos (Nanayakkara y Wilkinson, 2021). Asimismo, la cultura organizacional es considerada un recurso estratégico de gran valor que respalda los procesos de transformación e implementación de tecnologías digitales en la organización. No obstante, también puede actuar como un obstáculo que dificulta el cambio (Busco et al., 2023). Para entender la cultura, es clave tener en cuenta el contexto en el que se desenvuelve, la dinámica de la organización, la naturaleza de su labor, al igual que las herramientas y entornos de comunicación utilizados (Gentilin, 2019).

Es importante comprender que la cultura organizacional no debe ser percibida como homogénea o estática, sino que requiere ser reflexionada desde su complejidad inherente, al destacar tanto las

similitudes como las diferencias, así como lo que puede ser evidente y definido, al igual que aquello que puede resultar confuso y ambiguo (Gentilin, 2019). Al analizar la cultura organizacional, se hace énfasis en las diversas características de tipo sociocultural que emergen en el interior de las organizaciones. En tal sentido, la cultura es utilizada como una metáfora esencial en la conceptualización de estas entidades, promueve la perspectiva de que estas son una especie de manifestaciones y facilita la exploración de aspectos relevantes de carácter cognitivo, simbólico, estructural y dinámicos de las organizaciones (Smircich, 1983). Por lo que se demanda de los líderes reaccionar ante los entornos cambiantes (Petrova y Spatenka, 2022).

La TD transforma la cultura de las organizaciones al orientarla a una mayor colaboración, tolerancia, enfoque de largo plazo en los resultados y reducción de la distancia de poder y la incertidumbre (Pfaff et al., 2023). En estas circunstancias, es importante comprender que las organizaciones al igual que las sociedades y demás colectivos asociados con la cultura están integrados por individuos, en los que la cultura de una organización evoluciona a medida que sus integrantes interactúan, especialmente a través de las comunicaciones y las relaciones que establecen entre sí. Lo anterior, al tener presente que, tanto las organizaciones como las sociedades y otros colectivos relacionados con la cultura están integrados por individuos (Gentilin, 2019). Y de acuerdo con Ahrne y Brunsson (2005) el tipo de personas que integran una organización influye en gran medida en su funcionamiento.

Cabe mencionar que las interacciones sociales entre los grupos en una organización se ven sujetas a diferentes aspectos como el liderazgo, las características individuales y la diversidad de roles, conocimientos, motivaciones y valores de sus integrantes. Estos elementos son significativos, ya que el nivel de formación, posición y roles impactan considerablemente en la conducta de las personas en la organización y, por consiguiente, en la configuración de la cultura (Gentilin, 2019).

Por su parte, White (1975), señala que la comprensión de la cultura organizacional siempre ha estado afectada por una amplia gama de puntos de vista e intereses diversos. Además de configurarse y transformarse a partir de las distintas interacciones producidas entre sus integrantes, especialmente a través de la comunicación e interrelación entre ellos. Por ende, resulta necesario comprender la importancia de la creación y uso de significados en las organizaciones para la definición de su identidad y estructuras, convirtiéndose en factor clave en su transformación al ser parte central de la cultura que las define (Kenny et al., 2011). De modo que es trascendente entender cómo las personas se integran y construyen significado en la organización mediante elementos y ambientes de interacción, sustentados en tecnologías que cumplen un rol determinante en este proceso (Gentilin, 2019).

Es crítico para una organización contar con una cultura claramente definida. Por lo que se vuelve ineludible que las organizaciones modernas forjen su identidad organizacional como nexo entre su posición en el mercado, y los significados internos inherentes a su cultura (Jo Hatch y Schultz, 1997). En este sentido, las organizaciones también requieren incentivar a sus empleados para que se adapten a escenarios innovadores, lo que permitirá impulsar su rendimiento. Además, es fundamental, mejorar la competencia tecnológica y refinar las actitudes de los empleados hacia la TD también puede acelerar este proceso (Fahmi et al., 2023). De modo que en la Tabla 2, se muestran elementos importantes, así como las características abordadas alrededor del cambio cultural en los entornos digitales:

**Tabla 2.** Elementos, características y autores representativos entorno al cambio cultural en entornos digitales.

<i>Elemento</i>	<i>Características</i>	<i>Autores</i>
<i>Cultura organizacional</i>	Activo estratégico que impulsa o dificulta el cambio, requiere reflexión y adaptabilidad.	Nanayakkara y Wilkinson (2021); Busco et al. (2023); Gentilin (2019)
<i>Contexto y dinámica</i>	Influenciada por el entorno, herramientas, comunicación y roles diversos.	Gentilin (2019); Ahrne y Brunsson (2005)
<i>Cultura como metáfora</i>	Explora aspectos cognitivos, simbólicos y estructurales de la organización.	Smircich (1983)
<i>Transformación digital (TD)</i>	Promueve colaboración, enfoque a largo plazo y reducción de la incertidumbre.	Pfaff et al. (2023)
<i>Interacciones sociales</i>	Liderazgo y diversidad influyen en la conducta y cultura organizacional.	Gentilin (2019); White (1975)
<i>Creación de significados</i>	Esencial para la identidad organizacional y transformación cultural.	Kenny et al. (2011); Gentilin (2019)
<i>Identidad organizacional</i>	Relaciona posición en el mercado con la cultura interna; favorece la innovación y el rendimiento.	Jo Hatch y Schultz (1997); Fahmi et al. (2023)
<i>Liderazgo y adaptación</i>	Decisivos en entornos cambiantes; fomentan la innovación y el desarrollo de competencias tecnológicas.	Petrova y Spatenka (2022); Fahmi et al. (2023)

Fuente: elaboración propia, a partir de la literatura revisada.

### 2.3. Desafíos en la integración de la transformación digital y la cultura organizacional

Así como se ha referido que la transformación digital se ha convertido en uno de los mayores desafíos para las organizaciones modernas, que induce a la posibilidad de aprovechar las tecnologías digitales en aras de potenciar la innovación e impulsa a las organizaciones a reevaluar sus capacidades, estructura y cultura para identificar aquellas tecnologías más pertinentes y las mejores formas de integración en los procesos y actividades organizacionales (Saarikko et al., 2020). Sin embargo, la transformación digital ha expuesto la carencia de habilidades digitales en el personal. Además, resalta la importancia de algunas habilidades humanas como el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos, la adaptabilidad y la creatividad para enfrentar con éxito los retos específicos impuestos por la transformación digital (Obermayer et al., 2022). Ante esto, se plantea que las organizaciones pueden afrontar la transformación digital a través del fomento del trabajo colaborativo, la participación en iniciativas de responsabilidad ética en el manejo de los datos y la promoción del compromiso de los miembros de la organización hacia el cambio (Saarikko et al., 2020).

Es de resaltar que la cultura organizacional, que se caracteriza por su capacidad de unir a todos los miembros en base a valores humanos, emocionales y culturales, es promovida con esmero por la gestión empresarial con el objeto de alcanzar los objetivos trazados por la organización (Zavatin et al., 2023). Entre tanto, el sistema socio-tecnológico en el cual las organizaciones se desenvuelven, está estructurado de modo que todos los aspectos técnicos, operacionales y organizativos, sumado a la colaboración de múltiples entidades que participan en el funcionamiento complejo de este sistema, estén alineados (Jabłoński y Jabłoński, 2021). A raíz de eso, se podría reflexionar alrededor de si esta búsqueda de alineación puede restringir la capacidad de adaptación o flexibilidad ante posibles

cambios imprevistos. Además, es conveniente considerar si la rigidez en la alineación puede convertirse en un obstáculo para el avance y la resiliencia ante ambientes en cambio constante.

En esta instancia conviene resaltar que los intentos de uniformidad en la cultura, con frecuencia no generan los resultados deseados, al persistir la diversidad cultural, así existan intentos por homogenizarla, en especial en ámbitos globalizados o multiculturales, en los que es habitual encontrar que los integrantes de la organización reaccionan a las interacciones y conductas conforme a sus propias normas y costumbres (Gentilin, 2019). Asimismo, son evidentes algunas barreras que afectan la integración de la tecnología, entre las que se incluyen la carencia de infraestructuras y recursos, la falta de oportunidades de financiamiento, la escasez de recursos tecnológicos y una apertura mental limitada, más orientada a lo tradicional, al igual que la ausencia de apoyo técnico (Vicente et al., 2020). Lo planteado es sintetizado en la Tabla 3, donde se integran desafíos, características de estos y los principales autores considerados en este apartado:

**Tabla 3.** *Desafíos, características y autores vinculados con la integración de la TD y la Cultura organizacional.*

<i>Desafío</i>	<i>Características</i>	<i>Autores</i>
<i>Aprovechamiento de tecnologías</i>	Identificación de tecnologías clave e integración en procesos organizacionales.	Saarikko et al. (2020)
<i>Falta de habilidades digitales</i>	Necesidad de pensamiento crítico, resolución de problemas, adaptabilidad y creatividad.	Obermayer et al. (2022)
<i>Trabajo colaborativo y compromiso</i>	Promoción de colaboración, manejo ético de datos y compromiso hacia el cambio.	Saarikko et al. (2020)
<i>Alineación socio-tecnológica</i>	Integración de aspectos técnicos y organizativos; posibles restricciones a la flexibilidad y adaptación.	Jabłoński & Jabłoński (2021)
<i>Diversidad cultural</i>	Prevalencia de normas culturales propias, incluso ante intentos de homogenización.	Gentilin (2019)
<i>Barreras para la integración tecnológica</i>	Insuficiencia de infraestructuras, financiamiento y recursos tecnológicos; mentalidad tradicional y falta de apoyo técnico.	Vicente et al. (2020)
<i>Cultura organizacional adaptada a lo digital</i>	Requiere incentivar habilidades digitales antes de invertir en tecnología y fomentar la identidad cultural alineada a los cambios.	Koilada (2019); Gentilin (2019); Gonzales-Miranda (2016)
<i>Identidad cultural individual y organizacional</i>	Reinterpretación singular de la cultura organizacional por los individuos; búsqueda de eficiencia y alineación.	Gentilin (2019); Gonzales-Miranda (2016)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la literatura revisada.

Se denota entonces, la necesidad de incentivar habilidades digitales y una cultura organizacional adaptada a lo digital, previo a la realización de inversiones en tecnología. De igual forma, se sugiere que las entidades deben replantear su enfoque (Koilada, 2019). Puesto que es fundamental entender que cada individuo asimila y reinterpreta las expresiones culturales de manera singular, produciendo diversos significados. Esto al comprender que la cultura de la organización se erige a través de patrones de sentido, que implican, la integración de diferentes factores, adicional a los ya conocidos, que van a modelar la identidad cultural de la organización (Gentilin, 2019). La intención subyacente se enfoca

en que el individuo se identifique con la organización conforme con sus propios estándares para lograr una eficiencia mayor y fomentar una cultura sólida, lo que implica la búsqueda de alienación constante (Gonzales-Miranda, 2016).

### **3. DISCUSIÓN**

Transformar la gente es transformar la empresa. Esto sucede al empoderar, capacitar y cultivar el talento de las personas que integran la organización; desde esta perspectiva se logra un impacto significativo en el desempeño de la organización. Puesto que el proceso de transformación digital no solo se reduce a la implementación de estrategias o tecnologías, sino que implica la promoción de una cultura de desarrollo de habilidades, conocimientos y motivaciones personales y profesionales. Por lo que es fundamental reconocer que el avance de la organización está intrínsecamente vinculado al crecimiento de sus empleados, lo que es clave para potenciar la cultura, la innovación y el cambio sostenible.

La capacitación del personal se traduce en una estrategia crucial en el marco de procesos de transformación digital. Por ende, al invertir en infraestructura digital, es clave enfocarse en capacitar a los integrantes de la organización en habilidades digitales e incentivar un pensamiento dirigido a lo digital. Por lo tanto, las organizaciones deben proporcionar apoyo mediante diversos canales, potenciar el compromiso de los empleados y establecer un vínculo psicológico sólido. De ahí, que sea esencial llevar a cabo programas de formación digital e impulsar una cultura organizacional que reduzca las brechas entre equipos, promueva la colaboración, la confianza y la conciencia colectiva (Lingling y Ye, 2023).

Aunque, si bien es cierto que la formación digital y el fomento de una cultura colaborativa suenan críticos, surgen reflexiones relevantes sobre la efectividad real de estos programas, al valorar, por ejemplo, el nivel de adaptación de estos programas a las necesidades individuales y colectivas de los colaboradores; adicionalmente, se puede abordar la forma cómo se evalúa el impacto de estas iniciativas en la disminución de las brechas entre equipos y en la mejora de la cooperación y la confianza entre los miembros de la organización. Esto porque en ocasiones, el énfasis en la formación y en la cultura organizacional puede dejar de lado factores cruciales, como la estructura organizativa, la gestión del cambio o la distribución del poder. Además, porque es crítico considerar si estas iniciativas abordan realmente las fuentes de las brechas y, si se están adaptando de manera constante para alcanzar mejoras sostenibles.

En este contexto, las organizaciones se traducen en un acto colectivo de un grupo de individuos, que actúa como un medio para ejecutar prácticas de liberación y ofrece un entorno propicio para el aprendizaje mediante la experimentación de enfoques organizativos que promueven la emancipación (Misoczky, 2010). No obstante, a esta visión idealista de las organizaciones como vehículos de liberación, podría analizarse si estas entidades en la actualidad abordan apropiadamente las realidades y complejidades del ámbito laboral. También, podría cuestionarse, sobre si las organizaciones en el presente están promoviendo un ambiente realmente liberador, o si existe el riesgo en la práctica de que algunos sistemas culturales o jerárquicos restrinjan la creatividad y la libertad de sus empleados, lo que sería un obstáculo para el aprendizaje y emancipación reales.

La gente responde a intereses propios y organizacionales cuando está motivada. Es necesario considerar que la satisfacción personal, los aspectos emocionales, así como la identificación con los valores de la entidad, también son factores significativos en el compromiso y eficiencia de los empleados. No obstante, el reconocer la complejidad de la motivación, la cual es influenciada por

diversos factores, es conveniente revisarla desde diferentes posiciones, puesto que limitarse a un solo enfoque podría disminuir la comprensión de lo que realmente puede impulsar a las personas en su entorno laboral.

De igual forma, la falta de flexibilidad en el fomento de métodos y roles estándar puede limitar la agilidad y la capacidad de innovación claves en un mundo de cambio digital, en el que todos los miembros de la organización deben ser partícipes. De hecho, en lugar de solo enfatizar en la eficiencia, se requiere un equilibrio entre la estandarización y la adaptabilidad desde lo estructural y cultural para estrechar con contundencia las oportunidades y desafíos de la transformación digital.

#### **4. CONCLUSIONES**

La cultura organizacional cumple un rol esencial en la capacidad que tienen las organizaciones para asimilar los cambios y avanzar en entornos digitales. Aunque es importante recalcar que la transformación digital no se trata solo de integración de tecnologías como suelen pensar algunos; se necesita una adecuada adaptación cultural de manera que pueda aprovecharse al máximo todas las potencialidades que brinda la digitalización en la actualidad.

Se comprende que la cultura por su relevancia para el desarrollo organizacional se puede convertir en un habilitador o en un obstáculo en el proceso, lo que resalta la trascendencia de encausar algunos aspectos dentro de la organización vinculados con la conducta, la identidad y las interacciones, lo que, a su vez, exige una mayor comprensión y comunicación, además de la promoción de entornos diversos, inclusivos y más alineados con los objetivos estratégicos de la entidad.

Se evidencia que la transformación digital es un proceso constante, que representan distintos desafíos, por lo que las organizaciones deben ser flexibles y ágiles para responder con suficiencia ante los cambios tecnológicos y de mercado. En estas circunstancias, aspectos como la resistencia a los cambios y la poca versatilidad cultural pueden limitar la capacidad de las organizaciones para adelantar con éxito procesos de transformación digital, en los que adaptabilidad y la apertura al aprendizaje resultan cruciales para su contribución al logro de los resultados.

Se destaca de igual manera, el rol de los líderes de la organización en la formación y adopción cultural, quienes deben convertirse en modelos de cambio y apropiación de nuevos comportamientos, prácticas y valores; con capacidad de comunicar asertivamente, tanto los propósitos como las transformaciones culturales al resto de integrantes de la entidad, que permitan potenciar la confianza y el interés de los empleados por participar de dichos procesos y la búsqueda de intereses organizacionales y personales.

Asimismo, las organizaciones deben tener la disposición para aprender de sus fallas y logros a medida que redefinen su cultura en el contexto digital. Es aquí, donde la continua retroalimentación y reflexión son elementos críticos en temas de mejora permanente y en la toma de decisiones informadas, que favorezcan la propuesta de ajustes pertinentes mientras la organización evoluciona en su proceso de transformación digital. Por último, es clave entonces una reflexión crítica y el direccionamiento estratégico de la cultura en la organización a instancias de la transformación digital, puesto que, si algo es claro, es que quienes logren alinear ambos aspectos pueden tener mayores oportunidades y mejores posibilidades de posicionamiento en el mercado, además de enfrentar los constantes cambios de la era digital.

## REFERENCIAS

- Abdul Hamid, R. (2022). The Role of Employees' Technology Readiness, Job Meaningfulness and Proactive Personality in Adaptive Performance. *Sustainability*, 14(23), 15696. <https://doi.org/10.3390/su142315696>
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429–449. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Arango Serna, M. D., Branch, J. W., Castro Benavides, L. M., & Burgos, D. (2018). A Conceptual Model of Digital Transformation. Openenergy and the Case Study of Universidad Nacional de Colombia. *Education in the Knowledge Society*, 19(4), 95–107. <https://doi.org/10.14201/eks201819495107>
- Busco, C., González, F., & Aránguiz, M. (2023). Factors that favor or hinder the acquisition of a digital culture in large organizations in Chile. *Frontiers in Psychology*, 14, 1153031. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1153031>
- Fahmi, T. A., Tjakraatmadja, J. H., & Ginting, H. (2023). An Empirical Study of Emerging Digital Culture and Digital Attitudes in an Established Company. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(2), 342–362. <https://doi.org/10.3926/jiem.5976>
- Gentilin, M. (2019). Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado. In G. (2019) Clegg, S.R., Hardy C., Lawrence, T. B., Nord, W. R., GonzalesMiranda, D. R. & Ramírez Martínez (Ed.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. II. Exploración de las temáticas* (pp. 823–838). UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014a). Los Estudios Organizacionales. Un campo comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Revista Innovar Journal*, 24(54), 43–58. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258592> [
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014b). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(54), 43–58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4845429>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2016). Identidad organizacional de los mandos medios en equilibrio liminal. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 21(75), 509–529. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/revista.v21i75.21896>
- Gonzales-Miranda, D. R. (2020). Los Estudios Organizacionales en Latinoamérica: ¡Vuelta al Terreno Áspero! *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 104–119. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200204>
- Gonzales-Miranda, D. R., & Ramírez Martínez, G. (2017). Introducción. Los estudios organizacionales en Latinoamérica. Una realidad fragmentada en busca de una identidad. In G. R. S. R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, W. R. Nord & y D. R. G.-M. Martínez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales* (UAM, Remin, pp. 23–40).
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. *MCIS 2016 Proceedings*, 33. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>
- Ifenthaler, D., & Egloffstein, M. (2020). Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation. *TechTrends*, 64(2), 302–309. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11528-019-00457-4>
- Jabłoński, M., & Jabłoński, A. (2021). Shaping the Safety Culture of High Reliability Organizations through Digital Transformation. *Energies*, 14(16), 4721. <https://doi.org/10.3390/en14164721>
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Kenny, K., Whittle, A., & Willmott, H. (2011). Organizational Identity. In A. K. Kenny & H. W. Whittle (Eds.), *Understanding Identity & Organizations* (pp. 124–142). SAGE.
- Lingling, L., & Ye, L. (2023). The impact of digital empowerment on open innovation performance

- of enterprises from the perspective of SOR. *Frontiers in Psychology*, 14, 1109149. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1109149>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Misoczky, M. C. (2010). Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação. In J. (Orgs) O. e práxis libertadora P. A. D. Misoczky, M. C., Flores, R. K., & Moraes (Ed.), *Organização e práxis libertadora* (pp. 13–56).
- Misoczky, M. C. (2017). Teorización organizacional: de las mutaciones funcionales a las posibilidades de una crítica ontológica. In C. . L. Clegg, S.R.; Hardy & G. . G.-M. D. R. T. B.; Nord, W. R.; Ramírez Martínez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. I. Teorización sobre el campo* (pp. 91–110). Editorail EAFIT, SAGE.
- Nanayakkara, K., & Wilkinson, S. (2021). Organisational Culture Theories: Dimensions of organisational culture and office layouts. In *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment*. <https://doi.org/10.1201/9781003128830-12>
- Obermayer, N. D., Csizmadia, T. D., & Banász, Z. D. (2022). Companies on Thin Ice Due to Digital Transformation: The Role of Digital Skills and Human Characteristics. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 11(3), 88–118. <https://doi.org/10.17583/rimcis.10641>
- Petrova, K., & Spatenka, J. (2022). The Denison Organizational Culture Survey (Docs): Empirical Review of a Digital Organizational Cultures Acute Accent Effectiveness. *Journal of Interdisciplinary Research*, 12(2), 198–203.
- Pfaff, Y. M., Wohlleber, A. J., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2023). How digital transformation impacts organizational culture-A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers & Industrial Engineering*, 183, 109432. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432>
- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Furjan, M. T. (2018). Digital transformation insights and trends. *Central European Conference on Information and Intelligent Systems*, 141–149. <https://www.proquest.com/openview/116cd2cc0df0317959a2970ad5d2bdaa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1986354>
- Pousttchi, K., Gleiss, A., Buzzi, B., & Kohlhagen, M. (2019). Technology Impact Types for Digital Transformation. *2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI)*, 487–494. <https://doi.org/10.1109/CBI.2019.00063>
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825–839. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392246>
- Stewart, H. (2023). Digital Transformation Security Challenges. *Journal of Computer Information Systems*, 23(4), 919–936. <https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2115953>
- Svyrydenko, D., & Yatsenko, O. (2021). Ontology of the Digital Culture: World Trends and Chinese Advanced Experience. *Philosophy*, 30(4), 359–371. <https://doi.org/10.53656/phil2021-04-03>
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*, 13, 1–6. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Vicente, P. N., Lucas, M., Carlos, V., & Bem-Haja, P. (2020). Higher education in a material world: Constraints to digital innovation in Portuguese universities and polytechnic institutes. *Education and Information Technologies*, 25(6), 5815–5833. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10258-5>
- White, L. A. (1975). El concepto de cultura. In *El concepto de cultura: textos fundamentales* (pp. 129–155). Anagrama.

Zavatin, I., Constantin, A. B. E., Bujor, D., & Frațiloiu, B. A. (2023). Study on the Impact of Organizational Culture, Knowledge Management and Digitalization on Sustainable Leadership. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 1702–1715. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0152>