



N° 1, V. 11 ENERO-JUNIO 2025/ Revista Científica Multidisciplinaria/
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Gabriela Coromoto Aguirre Sandoval ^{1,2}

¹Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), ²gabicoro0@gmail.com (<http://orcid.org/0009 0003 6679 3058>)

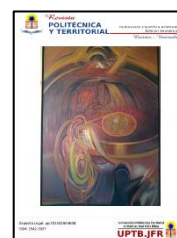
Resumen

La era digital está marcada por cambios rápidos y frecuentes. Al respecto, la transformación digital no solo implica tecnología, sino un cambio profundo en la manera en que las organizaciones piensan, actúan y se relacionan internamente. Es así como las empresas con una cultura que valora la adaptabilidad y el aprendizaje continuo están mejor preparada para actuar en escenarios cambiantes. Este artículo tiene como propósito comprender la importancia de la cultura organizacional en los procesos de transformación digital, abordando los interrogantes sobre su relevancia, las dinámicas culturales que la favorecen o dificultan, y el tipo de cultura que mejor se adapta al entorno digital. La metodología utilizada es cualitativa con un diseño bibliográfico de revisión documental. Como estrategia, se empleó la búsqueda de información bibliográfica relevante y confiable sobre el tema. Los hallazgos revelan que la cultura organizacional es un factor determinante en la transformación digital, ya que condiciona las respuestas emocionales, operativas y estratégicas frente al cambio. Se concluye que más allá de implementar tecnología, transformar digitalmente una organización exige rediseñar sus creencias, valores y prácticas cotidianas. En definitiva, es la cultura y no solo la tecnología que define el éxito o fracaso del cambio digital.

Palabras clave

Cultura organizacional, transformación digital, innovación, resistencia al cambio.

Recibido: 2025-01-13 / Revisado: 2025-02-28/ Aceptado: 2025-04-31/
Publicado: 2025-06-30 / Páginas:384-394



THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN DIGITAL TRANSFORMATION

Gabriela Coromoto Aguirre Sandoval ^{1,2}

¹Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), ²gabicoro0@gmail.com ([http://orcid.org/0009 0003 6679 3058](http://orcid.org/0009_0003_6679_3058))

Abstract

The digital era is marked by rapid and frequent changes. In this context, digital transformation involves not only technology but also a profound shift in how organizations think, act, and relate internally. Companies with a culture that values adaptability and continuous learning are better prepared to operate in ever-changing environments. The purpose of this article is to understand the importance of organizational culture in digital transformation processes by addressing questions regarding its relevance, the cultural dynamics that either support or hinder it, and the type of culture that best adapts to the digital environment. The methodology used is qualitative, with a bibliographic design based on documentary review. As a strategy, relevant and reliable bibliographic information on the subject was gathered. The findings reveal that organizational culture is a decisive factor in digital transformation, as it shapes emotional, operational, and strategic responses to change. The conclusion is that beyond implementing technology, digitally transforming an organization requires redesigning its beliefs, values, and daily practices. Ultimately, it is culture and not just technology that determines the success or failure of digital change

Keywords

Organizational culture, digital transformation, innovation, resistance to change.

Received: 2025-01-13 / Revised: 2025-02-28 / Accepted: 2025-04-31 /
Published: 2025-06-30 / Pages: 384-394



Introducción

Actualmente, las nuevas tecnologías han cambiado radicalmente la forma de comunicarse e interactuar. La digitalización de las empresas bajo estas circunstancias, no sólo es importante: es una necesidad acuciante para poder competir en un mercado con tendencia continua a la evolución. Por tanto, las empresas deben adoptar tecnologías de primer nivel para llevar a cabo la automatización de tareas, los canales de comunicación y los modelos de negocio. Pero esta evolución necesita más que tecnología; necesita una transformación cultural, que a menudo es más difícil y sutil.

Y es que, aunque pueda parecer un concepto abstracto, la cultura organizacional funciona como un sistema nervioso invisible que une a las personas, los procesos y los objetivos. Su impacto en los proyectos de transformación digital ha cobrado mayor relevancia en los últimos años. Como mencionan Vey et al. (2021: 49), la cultura de una organización "actúa como el terreno fértil o infértil donde germinan los procesos digitales". En pocas palabras: sin un cambio cultural, la transformación no puede sostenerse.

Varios estudios respaldan esta idea. Ríos y Gómez (2022) encontraron que en empresas con culturas colaborativas, los procesos de digitalización eran más fluidos, con empleados más comprometidos y una menor rotación. Además, Méndez et al. (2023) destacan en su investigación "Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano" que la resistencia al cambio cultural representa un gran obstáculo para la digitalización. Por otro lado, Kane et al. (2020:17) señala que "la transformación digital es más un cambio de mentalidad que una simple adquisición tecnológica". Es por ello importante, ordenarlos valores de la empresa con los nuevos desafíos digitales.



Los estudios citados, permiten reconocer que, aunque las herramientas tecnológicas han avanzado de forma exponencial, su implementación efectiva sigue dependiendo, en gran medida, de la disposición cultural de quienes integran la organización. Es por cual necesario, reflexionar sobre la importancia de la cultura organizacional como fundamento para llevar a cabo procesos de innovación tecnológica. En este contexto, se plantean las siguientes preguntas:

¿Cuál es la verdadera relevancia de la cultura organizacional en los procesos de transformación digital? ¿Qué dinámicas culturales facilitan o limitan dicha transformación? ¿Qué tipo de cultura favorece una adaptación más efectiva al entorno digital? Estas preguntas guían un esfuerzo investigativo que busca no solo entender, sino también resaltar el papel humano y cultural que sustenta toda evolución tecnológica.

Teoría, métodos y resultados

Fundamentos teóricos

Mediante el uso de distintos sustentos teóricos que justifican este estudio, en primer lugar se cuenta con Schein (2017) quien manifiesta que la cultura es un conjunto de creencias que un grupo aprende cuando resuelve sus problemas de adaptación e integración. En este marco, el rol de las personas es tan determinante como el de la tecnología en los procesos de digitalización. Aunque se tengan las herramientas más vanguardistas como soporte de la digitalización, el motor de la transformación digital reside en la cultura de la organización.

En otra línea, si los valores de una empresa priman la estabilidad frente a la adaptabilidad, o si la jerarquía de la organización es en demasía rígida y desincentivan la colaboración, la implementación de las nuevas tecnologías será una tarea imposible. En suma, la forma en la que los equipos interactúan y dan solución a los problemas viene a ser la que



determina el éxito de cualquier tipo de iniciativa digital. De ahí que las nuevas incorporaciones deben aprender y adoptar esta manera de pensar desde las primeras semanas, de manera que la transformación sea fluida y efectiva

En segundo lugar, está la Teoría de la Difusión de Innovaciones de Everett Rogers (2003). Aunque se centra en cómo las personas adoptan innovaciones, sus ideas también se aplican a organizaciones. Elementos como la ventaja que trae la innovación, su compatibilidad, complejidad y la posibilidad de probarla influyen en cuán rápido se adopta. En el caso de la transformación digital, la cultura de la organización actúa como un filtro que afecta cómo se perciben y se comunican estas características, ya sea acelerando o lentificando la adopción de nuevas herramientas y procesos digitales.

Ahora bien, en investigaciones recientes. Como la de Palacios et al. (2022) indican que la cultura en el mundo digital debe verse como algo vivo que puede ajustarse a nuevas necesidades tecnológicas. De ahí nace la idea de cultura digital, que no es solo sobre usar tecnología sino también adoptar nuevos valores tales como trabajar juntos ser abiertos a ideas nuevas ser clara y flexible. Por otra parte, en cuanto al cambio digital, Vial (2019: 119) lo describe “como un gran cambio en la organización, ayudado por tecnologías digitales, que impacta en productos, procesos, estructuras y personas”. Desde esta perspectiva, se demuestra que la cultura es más que un entorno; también juega un papel activo en cómo se produce el cambio.

Metodología

El estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo. Según lo señala Hernández Sampieri et al. (2014), la investigación cualitativa permite comprender fenómenos sociales en profundidad desde la perspectiva de los participantes. Su propósito es analizar cómo los integrantes de una



organización perciben y experimentan la transformación digital, con énfasis en las prácticas, valores y significados que configuran la cultura organizacional durante este proceso de cambio. A su vez, se considera de tipo documental. Arias (2016: 27), señala que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”

Por lo cual, se recolectó información de carácter documental (textos, trabajos de grados, documentos en línea, leyes, entre otros), necesarios para aproximarse, en un principio al objeto de estudio y posteriormente, para establecer el marco teórico del mismo. Se utilizó la técnica de revisión bibliográfica de fuentes académicas. Las categorías analizadas fueron: cultura organizacional, transformación digital, resistencia al cambio, e innovación. Esta fase nos permitió identificar patrones, tendencias y vacíos en la investigación actual.

Esta metodología contribuyó a ver patrones de ideas, errores en la teoría y descubrimientos que mejoran la comprensión del tema. La característica cualitativa del estudio favoreció un análisis que busca mostrar cómo las acciones culturales internas pueden ayudar o frenar los cambios digitales, sin tener que ver los recursos técnicos que hay. En resumen; el método cualitativo, el uso de documentos y la revisión cuidadosa contribuyen a dar una opinión crítica, lógica y nueva sobre el tema bajo análisis.

Resultados y discusión

El análisis de documentos ha mostrado que hay tendencias en la literatura científica reciente vinculada a la cultura de una organización y su grado de éxito o de fracaso en la transformación digital. La cultura organizacional puede ser un facilitador o un obstáculo para el cambio



digital. Las organizaciones con una cultura abierta, colaborativa y centrada en el aprendizaje suelen tener más éxito en la integración de herramientas digitales; o, dicho de otro modo, estas organizaciones institucionalizan la experimentación e interpretan que errar es parte del proceso de aprendizaje y valoran en gran medida la toma de decisiones grupales. Esta forma colaborativa y abierta de comportarse en el trabajo se vuelve aún más importante en entornos tecnológicos en continua e incesante transformación.

A su vez, diferentes trabajos de investigación destacan que la resistencia al cambio digital no tiene por qué provenir de problemas técnicos, sino más bien de cuestiones de carácter cultural. En muchas ocasiones, lo que realmente detiene el cambio es el miedo, es decir, miedo a perder el control, a romper hábitos establecidos o a enfrentarse a lo nuevo. Estos sentimientos, típicamente humanos, pueden transformarse en potentes obstáculos si no se reconocen y gestionan.

Lo anterior ilustra que también hay que manejar el cambio desde una perspectiva emocional y cultural y no únicamente tratando cuestiones operativas. Indica también que una cultura innovadora no es solo una cultura que utilice tecnología, sino la que fomenta el pensamiento crítico, la autonomía y la co-creación. Esto sugiere que una transformación digital duradera no se impone, sino que se crea a partir de los valores compartidos de la organización.

En síntesis, los resultados mostraron que la cultura organizacional no es una cuestión lateral sino, por el contrario, es el centro neurálgico desde el cual podría echarse a andar o erradicar cualquier intento de transformación digital. La cultura organizacional no es fija, pero tampoco se altera de la noche a la mañana. Necesita acciones intencionales,



liderazgos comprometidos y procesos internos de comunicación que generen una nueva narrativa institucional.

Conclusiones y recomendaciones

Los hallazgos de este estudio reafirman que la cultura organizacional el cimiento sobre el cual se construye, o se desmorona, cualquier iniciativa digital. Una vez analizado los resultados, se da respuesta a las interrogantes planteadas en el trabajo. Primeramente, se analiza la Importancia real de la cultura organizacional en los procesos de transformación digital, concluyendo que la cultura organizacional es la base que define la capacidad de una empresa para lidiar con los cambios tecnológicos.

Más allá de la infraestructura digital, son los valores, creencias y prácticas culturales los que indicarán cómo se asimila el cambio, cómo se “toman” las herramientas y cómo se fortalece el motor de la innovación con el correr de los años. Si bien, la tecnología abre la posibilidad de preservar la eficiencia y de conectar y automatizar diferentes facetas del trabajo, la forma en que se la adopta depende, en última instancia, de quienes la utilizan, la entienden y la llevan a la práctica. Tal como argumentan Kane et al. (2020: 17), “la tecnología por sí sola no transforma a las empresas; lo hacen las personas que estén dispuestas a cambiar”.

A continuación se pueden observar las dinámicas culturales que condicionan o favorecen los cambios y las transformaciones, concluyendo que existe apertura hacia el aprendizaje, hacia el trabajo colaborativo de los grupos, hacia la adaptación a los cambios y la confianza hacia los mando, En cambio, las culturas burocratizadas, rígidas, verticales y que temen la equivocación son, aquellos hábitats en los que las personas difícilmente se motivan a realizar cambios, se resisten y se observa una baja propiedad de las tecnologías. Estas dinámicas crean un clima organizacional que favorece la digitalización como no amenazadora, sino como, entre comillas, una evolución tecnológica autorizada. Ríos & Gómez



(2022) señalan que “el nivel de implicación de la fuerza de trabajo con la transformación de la organización aumenta si siente incluida en los proyectos de innovación.

En cuanto al tipo de cultura que propicia una adaptación más efectiva al entorno digital, se concluyó que las organizaciones con una cultura innovadora, horizontal, empática y centrada en las personas son las que más efectivamente se adaptan al entorno digital. Eso solo es posible si fomentan el pensamiento crítico, la activación, la toma de decisiones compartida y el aprendizaje continuo como una parte intrínseca de su cultura.

En este contexto, la transformación digital no es posible sin cambiar la cultura organizacional. Ninguna estrategia tecnológica traerá éxito sin una evolución cultural simultánea que alinea al capital humano con los objetivos digitales. Esa es la lógica., las organizaciones que lo entiendan y trabajen intencionalmente en su cultura tendrán más posibilidades de evolucionar, innovar y, por último, sobrevivir en un mundo digital en rápido cambio.

Seguidamente, se ofrecen las siguientes recomendaciones a las organizaciones, investigadores y managers de los procesos de transformación digital, a la vista de los hallazgos y conclusiones de la investigación realizada:

- Promover diagnósticos culturales previos a la implementación de la tecnología: los diagnósticos culturales son una acción clave para evaluar la cultura organizacional que se posee de manera previa a cualquier iniciativa tecnológica. Evaluar la organización para la identificación de las fortalezas y barreras culturales que pueden impactar en la transformación digital de forma positiva o negativa es un imperativo de trabajo para la organización.
- Fomentar el liderazgo transformacional con visión digital: los líderes deben ejercer un liderazgo transformacional, funcionando como los agentes del cambio, exhibiendo comportamientos innovadores,



comunicándose y creando climas psicológicamente seguros que favorezcan la apertura hacia la tecnología.

- Diseñar programas de formación de la cultura y la tecnología: las estrategias de capacitación que se propongan no deben referirse únicamente a lo técnico, sino que deben incluir la capacitación en competencias blandas como la adaptabilidad, la colaboración, el pensamiento digital, entre otras.

- Involucrar al talento humano en la co-creación del cambio: escuchar a las personas que componen la organización y empoderarlas durante el proceso de transformación digital ayuda a disminuir las resistencias y también aporta en la apropiación cultural de las herramientas digitales que se desean comunicar.

- Acompañar la transformación digital con procesos de gestión del cambio cultural: la implementación de estrategias de comunicación interna, rituales culturales, espacios de discusión y procesos de feedback puede ayudar a la transición hacia la organización de la cultura digital y la innovación.

Referencias

- Arias, Fidias (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 8va Edición. Caracas: Episteme.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de La Investigación*. México D.F. : México
- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., & Kiron, D. (2020). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., & Kiron, D. (2020). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Méndez-Gutiérrez, X. M., Valiente-Saldaña, Y. M., Mantilla-Sevillano, J. E., & Gonzales-Rentería, Y. G. (2023). Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de

- talento humano. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 705–717. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2837>
- Palacios-Marqués, D., García-Sánchez, F., & De Burgos-Jiménez, J. (2022). Cultural dynamics in digital shift. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121410.
- Ríos & Gómez, R. (2022). *Cultura organizacional e innovación tecnológica: un enfoque desde las competencias digitales*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(1), 113–132. <https://doi.org/10.52973/rvgluz.v27i1.389>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2021). Human-centric digital transformation: The role of values, culture and leadership. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120617. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120617>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>