

Interacción entre cultura organizacional y la estrategia en el entorno digital

Interaction between organizational culture and strategy in the digital environment

Juan Javier Ruiz Santamaria

Correspondencia: ruizsantamaria@gmail.com
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú

Recibido: 20 de marzo de 2024

Aceptado: 04 de mayo de 2024

Resumen

El avance tecnológico y la digitalización han transformado los modelos de negocio y los procesos estratégicos, requiriendo que la cultura organizacional evolucione y se adapte. Una cultura que promueva la innovación, la experimentación y el aprendizaje continuo puede generar ventajas competitivas sostenibles al permitir a la organización desarrollar capacidades únicas y difíciles de imitar. La implementación exitosa de la estrategia organizacional en el entorno digital también depende de una cultura organizacional fuerte y coherente. Una cultura que fomente la comunicación, la colaboración y el compromiso de los miembros de la organización es fundamental para una ejecución estratégica efectiva. En este contexto digital, la flexibilidad, la agilidad y la colaboración son aspectos esenciales para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones y oportunidades. Por tanto, para abordar el problema identificado, se propone una estrategia organizacional de acción centrada en modificar la cultura organizacional hacia una mayor receptividad con el entorno digital. Esto implica realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, identificar

Para citar este artículo:

Ruiz, J. J. (2024). Interacción entre cultura organizacional y la estrategia en el entorno digital. *Actualidad Psicológica*, 2(2), 67-86. <https://cpsplimaycallao.org.pe/revista-actualidad-psicologica/>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0).



brechas y áreas de mejora, definir una visión y valores digitales, implementar un plan de comunicación y capacitación, fomentar la colaboración, la experimentación, así como realizar una evaluación y ajuste continuo.

Palabras clave: cultura organizacional, estrategia, entorno digital, interacción, ventaja competitiva.

Abstract

Technological advancement and digitalization have transformed business models and strategic processes, requiring organizational culture to evolve and adapt. A culture that promotes innovation, experimentation, and continuous learning can generate sustainable competitive advantages by enabling the organization to develop unique and difficult-to-imitate capabilities. The successful implementation of organizational strategy in the digital environment also depends on a strong and coherent organizational culture. A culture that fosters communication, collaboration, and commitment among organization members is essential for effective strategic execution. In this digital context, flexibility, agility, and collaboration are crucial aspects for quickly adapting to new conditions and opportunities. Therefore, to address the identified problem, an organizational action strategy focused on modifying the organizational culture towards greater receptivity to the digital environment is proposed. This involves conducting a diagnosis of the organizational culture, identifying gaps and areas for improvement, defining a digital vision and values, implementing a communication and training plan, promoting collaboration and experimentation, and carrying out continuous evaluation and adjustment.

Keywords: organizational culture, strategy, digital environment, interaction, competitive advantage.

Introducción

La era digital ha revolucionado la forma en que las organizaciones transmiten información, tanto interna como externamente, generando cambios significativos en los procesos de comunicación. Pérez et al. (2018) sostienen que las tecnologías digitales posibilitan una comunicación más ágil y eficiente entre los miembros de una organización, facilitando la colaboración y el intercambio de información. Así, herramientas como el correo electrónico, las plataformas de mensajería instantánea y las redes sociales corporativas lograron agilizar la comunicación interna, y los empleados se adecuaron a ellas, para compartir ideas y colaborar de manera más efectiva.

Una comunicación que se produce también hacia lo externo, las organizaciones deben adaptarse a las plataformas digitales para interactuar con los clientes y el público en general, lo que implica el desarrollo de nuevas estrategias de marketing y relaciones públicas (Béjar-Tinoco et al., 2022). Es decir, las redes sociales, los blogs y los sitios web son algunos de los canales utilizados para llegar de forma directa y personalizada a la audiencia externa. Además, gracias a la posibilidad de recopilar y analizar rápidamente la retroalimentación y los comentarios de los clientes, las organizaciones pueden ajustar sus estrategias y mejorar la satisfacción del cliente de manera más eficiente.

De ahí que la era digital ha tenido un impacto significativo en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Pedraza (2020) menciona que la disponibilidad de grandes volúmenes de datos y el acceso a herramientas analíticas avanzadas han permitido tomar decisiones más fundamentadas y basadas en evidencia. Efectivamente, las organizaciones pueden recopilar datos provenientes de diversas fuentes, como las redes sociales, los sistemas de gestión de clientes y las transacciones en línea, y analizarlos para identificar patrones, tendencias y preferencias del mercado. Estos conocimientos proporcionan información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

También, la era digital ha propiciado un entorno adecuado para la innovación en las organizaciones, brindando nuevas oportunidades en términos de desarrollo de productos y servicios. Las tecnologías digitales han facilitado la colaboración y la cocreación, lo que ha impulsado la generación de ideas innovadoras (Herrera & Hidalgo, 2019).

De igual manera, a través de plataformas en línea y herramientas de colaboración en tiempo real, las organizaciones pueden involucrar a empleados, clientes y otros actores relevantes en este proceso de innovación. Sin embargo, como advierten Escobar et al. (2023), la innovación en la era digital requiere una gestión eficaz del cambio y la adopción de nuevas mentalidades y formas de operar. La implementación de tecnologías digitales puede implicar modificaciones en la estructura organizativa, la cultura corporativa y los procesos de trabajo. Por tanto, la implementación exitosa de tecnologías digitales en las organizaciones requiere una gestión eficaz del cambio, donde se fomente una cultura que promueva la adaptabilidad y la mentalidad innovadora.

A partir de lo descrito, la pregunta que surge es ¿cómo influye la cultura organizacional en la utilización de estrategias para adaptarse al entorno digital?

Cultura organizacional y estrategia organizacional en el entorno digital

La cultura organizacional y la estrategia organizacional en el entorno digital adquiere una relevancia ineludible. Al respecto, Morales-Inga y Morales-Tristán (2020) mencionan que la *cultura organizacional*, concebida como un conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que caracterizan a una organización, adquiere un papel fundamental en este contexto; mientras que la *estrategia organizacional* se refiere a los planes y acciones emprendidos para alcanzar los objetivos de la organización. Todo ello, tomando en cuenta la realidad altamente competitiva, que involucra un fin, de éxito o no, siendo relevante para la supervivencia de las organizaciones que dependen de manera intrínseca de ambos elementos.

Así pues, el vertiginoso avance tecnológico y la creciente digitalización han ocasionado cambios significativos en la operación y la competencia de las organizaciones. La tecnología ha transformado los modelos de negocio, las interacciones con los clientes y los procesos de desarrollo e implementación de las estrategias empresariales. Según Reyes-Ramírez et al. (2022), en este escenario, la cultura organizacional y la estrategia organizacional deben adaptarse y evolucionar para capitalizar las oportunidades que brinda el entorno digital y para afrontar los retos que surgen en este nuevo paradigma.

Ahora bien, el propósito del presente trabajo es analizar la cultura organizacional y su influencia en la formulación y ejecución de la estrategia en el entorno digital, así como las ventajas que esta interacción puede generar en las organizaciones. En otras palabras, se examina la cultura organizacional y el impacto en la manera que una organización desarrolla e implementa su estrategia en un entorno digital en constante cambio, siendo altamente competitivo.

De acuerdo con Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022), la cultura organizacional desempeña un papel clave en la forma en que una organización formula y ejecuta su estrategia. A través de sus valores, normas y comportamientos compartidos, la cultura influye en cómo se toman las decisiones estratégicas, se establecen los objetivos y se movilizan los recursos. Sin embargo, en el entorno digital, donde la velocidad de los cambios tecnológicos es alta y las demandas de los clientes evolucionan rápidamente, la cultura organizacional puede convertirse en un obstáculo para la adaptabilidad y la innovación estratégica.

Una cultura organizacional arraigada en prácticas y creencias tradicionales puede generar resistencia al cambio y dificultar la adopción de nuevas tecnologías y enfoques estratégicos. Esto puede llevar a una falta de agilidad y capacidad de adaptación, dejando a la organización rezagada frente a la competencia en el entorno digital. Por otro lado, una cultura que promueva la innovación, la experimentación y el aprendizaje continuo puede fomentar la adaptabilidad y la capacidad de respuesta de la organización ante los cambios tecnológicos y las nuevas oportunidades (Carrasco, 2019).

La implementación exitosa de la estrategia desempeña un papel primordial en el cumplimiento de los propósitos institucionales. Es así que la cultura organizacional emerge como un factor determinante en la ejecución estratégica y en la concordancia de conductas y procedimientos con los objetivos estratégicos (Agudelo-Orrego, 2019). Una cultura fuerte y coherente puede facilitar la comunicación, suscitar la colaboración y el *engagement* de los miembros de la organización, lo que es fundamental para una implementación exitosa.

En el contexto digital, la implementación de la estrategia se ve confrontada con dificultades suplementarias derivadas de la celeridad de las transformaciones y la perentoria adaptación constante. Por consiguiente, resulta imperativo que la cultura organizacional promueva la flexibilidad, la agilidad y la colaboración en todos los estratos jerárquicos de la entidad, a fin de asegurar una implementación efectiva de las acciones estratégicas, con la capacidad de ajustarse velozmente a las nuevas condiciones y oportunidades que ofrece el ámbito digital.

La interacción entre la cultura organizacional y la estrategia en el entorno digital tiene el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones. Una cultura que promueva la innovación, la orientación al cliente y la experimentación puede permitir a la organización desarrollar capacidades únicas y difíciles de imitar (Rueda-Barrios et al., 2018). Las competencias singulares mencionadas anteriormente pueden conferir a la organización una ventaja competitiva al agilizar su capacidad de adaptación frente a las fluctuantes necesidades del público y a las innovaciones tecnológicas con el propósito de proporcionar productos y servicios más adecuados al entorno digital.

La dinámica sinérgica entre la cultura organizacional y la estrategia en el entorno digital es un asunto de considerable trascendencia y contemporaneidad en el ámbito empresarial. Por esta razón diferentes investigadores y profesionales examinan este fenómeno desde múltiples enfoques, y ofrecen un fundamento teórico robusto que también es respaldado por pruebas empíricas.

Hofstede (1980, como se cita en Koprowski et al., 2021) establece cómo las dimensiones culturales influyen en la forma que las organizaciones desarrollan e implementan su estrategia, mediante seis dimensiones culturales, que incluye la distancia al poder y la evitación de la incertidumbre, que pueden tener implicaciones significativas en la gestión estratégica en el entorno digital. Son dimensiones culturales que proporcionan un marco para comprender cómo la cultura organizacional puede influir en la toma de decisiones estratégicas y en la forma en que se movilizan los recursos en el contexto digital.

Es de gran relevancia la cultura organizacional en el proceso de gestión del cambio y la transición hacia el contexto digital. El enfoque primordial reside en la flexibilidad y la adaptabilidad inherentes a la cultura organizacional, destacando la imperiosa necesidad de superar la resistencia al cambio y promover una mentalidad receptiva hacia las transformaciones. Dichos aspectos revisten una importancia primordial para que las organizaciones logren llevar a cabo de manera exitosa su estrategia en un entorno digital en constante cambio.

Esta ejecución de la estrategia en el entorno digital, como bien señala Agudelo-Orrego (2019) debe considerar la importancia de una cultura organizacional que facilite la alineación de objetivos, la agilidad y la colaboración; ya que una cultura organizacional fuerte y coherente puede desempeñar un papel clave en la implementación efectiva de la estrategia digital. Esto implica la necesidad de superar las barreras y los silos organizacionales para lograr una ejecución ágil y coordinada de la estrategia en un entorno digital en constante cambio.

Por su parte, Rodríguez-Sánchez (2020) plantea que los recursos internos, incluida la cultura organizacional, pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. En el contexto digital, una cultura que promueva la innovación, la agilidad y el enfoque en el cliente puede permitir a las organizaciones desarrollar capacidades distintivas difíciles de imitar. Esto les brinda una ventaja competitiva al adaptarse rápidamente a las demandas del entorno digital y aprovechar las oportunidades que ofrece. En esta línea de trabajo, la investigación empírica de Mena (2019) respalda la importancia de una cultura organizacional orientada hacia la innovación y el aprendizaje continuo para el éxito de la transformación digital.

En función de lo establecido por los autores mencionados, se puede entender que la cultura organizacional es un factor determinante en el éxito y la supervivencia de una organización.

No obstante, también puede convertirse en un obstáculo si no se adapta adecuadamente a los cambios tecnológicos y las nuevas oportunidades. Rojas-Sánchez et al. (2022) argumentan que una cultura arraigada en prácticas y creencias tradicionales puede ocasionar resistencia al cambio y trabar la

incorporación de nuevas tecnologías y enfoques estratégicos. En contraste, una organización empresarial que promueva una cultura organizacional orientada hacia la generación de nuevas ideas, la exploración de nuevas alternativas y la constante búsqueda de conocimiento, posee la capacidad de fomentar la adaptabilidad y capacidad de respuesta de una entidad organizativa frente a los avances tecnológicos emergentes (Gavín et al., 2020).

Por ello, la efectiva ejecución de la estrategia es de vital importancia en aras de alcanzar los propósitos institucionales y, en este proceso, la cultura organizacional puede desempeñar un papel de relevancia. Una cultura sólida y coherente tiene la capacidad de propiciar la comunicación, la colaboración y la motivación de los integrantes de la organización, aspectos esenciales para una implementación exitosa. En el entorno digital, caracterizado por cambios vertiginosos y constantes, la cultura organizacional debe fomentar la flexibilidad, la agilidad y la colaboración en todos los niveles de la institución, garantizando así que las acciones estratégicas se lleven a cabo de manera efectiva y puedan adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones y oportunidades.

Por tanto, la interacción entre la cultura organizacional y la estrategia en el entorno digital puede generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones. Una cultura que promueva la innovación, la orientación al cliente y la experimentación permite desarrollar capacidades únicas y difíciles de imitar. Estas capacidades distintivas brindan a la organización una ventaja competitiva al adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas de los clientes y aprovechar las nuevas tecnologías para ofrecer productos y servicios diferenciados.

Las dimensiones culturales identificadas por Hofstede (1980, como se cita en Koprowski et al., 2021) proporcionan un marco para comprender cómo la cultura puede influir en la toma de decisiones estratégicas y en la movilización de recursos en el contexto digital. Asimismo, se destaca la importancia de una cultura organizacional flexible y adaptable que supere la resistencia al cambio y fomente una mentalidad receptiva al cambio.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en una era en que la tecnología permite revolucionar la manera en la que operan. La rápida

adopción de tecnologías digitales, la conectividad global y la disponibilidad de vastas cantidades de datos han transformado la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, administran sus operaciones y toman decisiones estratégicas.

En este contexto, la *estrategia de acción organizacional* se vuelve fundamental para el éxito empresarial. Corresponde a un enfoque completo y planificado que busca aprovechar las oportunidades y abordar los desafíos que la era digital plantea a la cultura organizativa; además, proporciona una orientación clara y coherente para dirigir las decisiones y acciones de la organización en un entorno empresarial altamente dinámico y competitivo.

La estrategia de acción organizacional efectiva implica reconocer que la transformación digital va más allá de la simple adopción de nuevas tecnologías. Se trata de comprender cómo la digitalización afecta a todas las áreas de la organización, incluyendo su estructura interna, sus procesos, su cultura y su interacción con los clientes (Townsend & Figueroa, 2022). Por lo tanto, es esencial que las empresas desarrollen una estrategia integral que aborde todos estos aspectos de manera holística.

La siguiente estrategia de acción se enfoca en la modificación de la cultura organizacional con el propósito de promover una mayor receptividad hacia el entorno digital, incentivando así la capacidad de adaptación, la innovación y la orientación hacia el cliente. Mediante la sincronización de la cultura con los objetivos estratégicos en el ámbito digital, la organización estará en una posición más sólida para afrontar los retos y hacer suyas las oportunidades que este entorno competitivo brinda.

Es necesario realizar un análisis exhaustivo de la cultura organizacional existente, identificando los valores, creencias, normas y comportamientos actuales. Esto se puede lograr a través del diagnóstico de la cultura organizacional. Bortoluzzi et al. (2019) precisan que este proceso es orientado a comprender y evaluar los valores, creencias, normas y comportamientos que definen a una organización. Su objetivo principal es analizar de manera sistemática la cultura existente y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para llevar a cabo este diagnóstico, se emplean diversas técnicas e instrumentos que permiten recopilar información sobre la cultura actual de la organización. Algunos de los métodos más utilizados se describen brevemente a continuación:

- Encuestas y cuestionarios. Se diseñan preguntas específicas para evaluar aspectos clave de la cultura organizacional, como los valores compartidos, la comunicación interna, el liderazgo, la toma de decisiones y la motivación de los empleados. Estas encuestas se administran a todos los miembros de la organización y, posteriormente, se analizan para identificar patrones y tendencias.
- Entrevistas individuales y grupales. Se llevan a cabo entrevistas con empleados de diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización para obtener perspectivas más detalladas sobre la cultura organizacional. Estas entrevistas permiten explorar temas específicos y recopilar información cualitativa sobre las experiencias y percepciones de los empleados.
- Análisis documental. Se revisan documentos internos de la organización, como manuales de empleados, políticas y procedimientos, comunicaciones internas y resultados de encuestas anteriores. Este análisis permite identificar cómo se promueven y refuerzan los valores y normas organizacionales.
- Observación directa. Los consultores o especialistas en cultura organizacional pueden llevar a cabo observaciones directas en la organización para evaluar cómo se manifiestan los valores y las prácticas culturales en la vida diaria de la empresa. Esta técnica proporciona una visión más realista de la cultura organizacional y puede ayudar a identificar discrepancias entre la cultura deseada y la cultura real.

Una vez recopilada la información, se procede al análisis e interpretación de los datos para identificar los aspectos clave de la cultura organizacional, así como las fortalezas, debilidades y áreas que requieren mejoras o cambios.

Luego, se busca identificar las discrepancias entre esta cultura y los elementos necesarios para adaptarse de manera efectiva al entorno digital.

Como sostienen Ocampo-López et al. (2021), las brechas pueden variar según las características y objetivos específicos de la organización, pero algunas posibles brechas en el contexto digital pueden incluir:

- Falta de enfoque en la innovación. En un entorno digital en constante evolución, es fundamental tener la capacidad de innovar y adaptarse rápidamente. Si la cultura actual de la organización no promueve la innovación, la creatividad o la experimentación, puede haber una brecha en este aspecto.
- Resistencia al cambio. La transformación digital implica cambios significativos en los procesos, tecnologías y formas de trabajo. Si la cultura organizacional muestra resistencia al cambio o aversión a la adopción de nuevas tecnologías y prácticas digitales, es necesario abordar esta brecha para facilitar la transición hacia un entorno digital.
- Falta de colaboración. La colaboración efectiva entre equipos y departamentos es esencial en un entorno digital, donde la interconectividad y la integración de diferentes funciones son clave. Si la cultura actual de la organización no promueve la colaboración o existe una falta de comunicación y trabajo en equipo, se identificará una brecha en esta área.
- Ausencia de una mentalidad orientada al cliente. Es fundamental centrarse en el cliente y tener la capacidad de brindar una experiencia satisfactoria. Si la cultura organizacional no está orientada al cliente, no valora el *feedback* o no puede adaptarse rápidamente a las necesidades y demandas del mercado, será necesario enfocarse en desarrollar esta mentalidad.
- Definición de la visión y los valores digitales. Saavedra et al. (2021) sostienen que la visión y los valores digitales son elementos fundamentales para orientar a una organización hacia el éxito en el entorno digital. Estos elementos proporcionan una clara orientación sobre la cultura deseada de la organización y cómo los miembros deben comportarse en el contexto digital.
- Adaptabilidad. En un entorno digital en constante cambio es crucial que la organización sea adaptable y capaz de ajustarse rápidamente a nuevas tecnologías, tendencias y demandas del mercado. La visión y los valores

digitales deben reflejar la importancia de la adaptabilidad y motivar a los miembros de la organización a estar abiertos al cambio, dispuestos a aprender y crecer continuamente.

- **Agilidad.** Es esencial en el entorno digital, donde los ciclos de desarrollo son más rápidos, la toma de decisiones ágil puede marcar la diferencia entre el éxito y el rezago. Para esto, es importante fomentar la toma de decisiones rápida y basada en datos, así como la capacidad de responder de manera flexible a las necesidades y oportunidades emergentes.
- **Innovación.** Es un factor clave para destacarse en el entorno digital. Se busca promover una mentalidad creativa y experimental, alentando a los miembros de la organización a buscar constantemente nuevas formas de mejorar productos, servicios y procesos mediante el uso de tecnologías digitales.
- **Orientación al cliente.** En la era digital la experiencia del cliente es primordial. Se debe enfatizar la importancia de comprender y satisfacer las necesidades del cliente, así como la capacidad de adaptarse rápidamente a sus expectativas cambiantes. Los miembros de la organización deben ser alentados a poner al cliente en el centro de todas las decisiones y acciones.

Para Cuenca-Fontbona et al. (2020) desarrollar un plan integral de comunicación y capacitación es fundamental para difundir la visión y los valores digitales en toda la organización, garantizando que todos los empleados comprendan la importancia y la manera en que pueden contribuir a la implementación de dicho plan.

- **Talleres y sesiones de capacitación.** Estas actividades ofrecen la oportunidad de educar a los empleados sobre los conceptos clave relacionados con la cultura digital y cómo se relacionan con la visión y los valores de la organización. Los talleres pueden incluir ejercicios prácticos, estudios de casos y discusiones grupales para fomentar la comprensión y el compromiso.
- **Campañas de comunicación interna.** Para generar conciencia y mantener a todos los empleados informados sobre la visión y los valores digitales. Esto puede implicar el desarrollo de mensajes claros y consistentes, la

difusión de noticias y actualizaciones a través de los canales de comunicación interna de la organización, como boletines electrónicos, intranet o reuniones regulares.

- **Materiales educativos.** Se pueden crear materiales educativos, como guías, manuales o infografías, que resuman y expliquen la visión y los valores digitales, que sean atractivos y de fácil acceso. Estos materiales se pueden distribuir a todos los empleados y utilizar como referencia para reforzar los mensajes clave.
- **Programas de mentoría y coaching.** Establecer programas de mentoría y coaching puede ser beneficioso para respaldar a los empleados en su comprensión y adopción de la cultura digital. Los mentores y *coaches* pueden brindar orientación personalizada, compartir experiencias y ayudar a los empleados a aplicar los valores digitales en su trabajo diario.
- **Evaluación y seguimiento.** Es fundamental realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto del plan de comunicación y capacitación. Esto puede incluir encuestas de retroalimentación, entrevistas individuales o análisis de indicadores clave de desempeño relacionados con la cultura digital. Con base en los resultados, se pueden realizar ajustes y mejoras continuas en el plan.

Al desarrollar un plan integral de comunicación y capacitación, es importante considerar la diversidad de la organización, adaptando los mensajes y las actividades a las necesidades y preferencias de los diferentes grupos de empleados.

En consecuencia, es imprescindible la participación activa de los líderes y gerentes, ya que su compromiso y ejemplo son fundamentales para fomentar una cultura digital en toda la organización (Llanes et al., 2021). Promover una cultura digital en la organización que sea ágil, innovadora y adaptable requiere fomentar la colaboración y la experimentación. Para implementar prácticas y estructuras que promuevan estos aspectos se recomienda considerar lo siguiente:

- **Equipos multidisciplinarios.** Formar equipos multidisciplinarios con miembros de diferentes departamentos y áreas funcionales permite un enfoque integral y diverso para abordar desafíos y proyectos. Estos

equipos pueden colaborar en iniciativas específicas relacionadas con la transformación digital, compartiendo conocimientos, experiencias y perspectivas diferentes.

- Asignación de recursos para proyectos de innovación. Destinar recursos específicos, como tiempo, presupuesto y tecnología, para proyectos de innovación fomenta la experimentación y el desarrollo de nuevas ideas. Estos recursos permiten a los empleados probar soluciones creativas, explorar nuevas tecnologías y aprender de los éxitos y fracasos.
- Eventos para la generación de ideas. Organizar eventos regulares, por ejemplo, sesiones de lluvia de ideas o *hackathons*, para estimular la generación de alternativas de acción y soluciones innovadoras. Estos eventos proporcionan un espacio para que los empleados compartan perspectivas, colaboren entre sí y desarrollen soluciones creativas para desafíos específicos.
- Plataformas de colaboración. Implementar plataformas y herramientas digitales que faciliten la colaboración en línea, como herramientas de gestión de proyectos, espacios de trabajo compartidos y redes sociales internas. Estas plataformas permiten una comunicación fluida y un intercambio de ideas en tiempo real, sin importar la ubicación física de los empleados.
- Cultura de aprendizaje continuo. Fomentar una cultura que valore y promueva el aprendizaje continuo. Esto puede incluir la organización de programas de capacitación y desarrollo, la creación de comunidades de práctica donde los empleados compartan conocimientos y experiencias, y el establecimiento de sistemas de reconocimiento y recompensas que valoren el aprendizaje y la experimentación.

Discusión

En este trabajo se presenta la perspectiva de investigadores que fundamentan la dinámica organizacional en el contexto digital, encontrando coincidencias en destacar la urgencia imperante provocada por los avances tecnológicos en la comunicación.

De acuerdo con García-Madurga et al. (2021), la evaluación y adaptación continua emergen como elementos fundamentales en el proceso de transformación de la cultura organizacional. La incorporación de enfoques ágiles, como los sistemas de Scrum, para el logro de los objetivos institucionales, junto con la implementación de flujos de comunicación adecuados para respaldar la toma de decisiones basadas en datos, como propone Fierro-Moreno (2021), facilita la adaptación y el progreso estructural de la empresa. Además, los valores, creencias y crucialmente la visión corporativa influye en las estrategias adoptadas para la toma de decisiones y la adopción de este entorno dinámico digital.

El planteamiento de Barrios (2014) es que existe un segmento de individuos que pueden expresar reservas respecto a la totalidad de los atributos inherentes a las tecnologías emergentes, manifestando una resistencia al cambio de métodos y prácticas arraigadas en la tradición y la experiencia acumulada a lo largo de los años. No obstante, resulta imperativo reconocer que, en el contexto contemporáneo, caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la interconexión global, la omisión de participación en los avances pertinentes puede conducir inevitablemente a la obsolescencia y, en última instancia, a la exclusión social y profesional. Sobre esto último, García-Cabrera et al. (2011) en el estudio relacionado con la resistencia al cambio de las organizaciones, ratifican la influencia de factores como los valores culturales, la disposición hacia el cambio, la percepción de beneficios y la autoestima en la manifestación de comportamientos de resistencia frente a las iniciativas de cambio. Además, se evidencia la capacidad de la autoestima laboral para modular el impacto de los valores culturales en la resistencia del empleado. Este análisis ofrece implicaciones prácticas pertinentes para los líderes organizacionales en la gestión efectiva de procesos de cambio.

Fierro-Moreno (2021) plantea la teoría de la contingencia que enfatiza en la necesidad de que las organizaciones sean adaptables debido a la constante evolución del entorno dinámico; considera necesario que las organizaciones elaboren estrategias continuas para hacer frente a estos cambios atraídos por la estrategia principal que consiste en mantener la estabilidad; a su vez, reconoce esta necesidad de transformación en el momento pertinente. Un ejemplo claro es lo ocurrido con la última pandemia que se presentó de manera sorpresiva y que implicó cambios para muchas organizaciones, obligándolas a adoptar estrategias improvisadas para hacerle frente. En ese proceso se tuvo que impulsar el cambio de forma inmediata, cultivar agentes de cambio internos y fomentar el compromiso del personal. Como consecuencia, las organizaciones lograron adaptarse con éxito a la colaboración virtual, la transformación digital y la agilidad organizacional.

Precisamente, este estudio resalta la importancia de la gestión del cambio en la implementación eficaz de estrategias inmediatas. Aquellas organizaciones que no pueden ajustarse a los cambios ambientales corren el riesgo de volverse obsoletas (Fierro-Moreno, 2021). Aun, contemplando el peso de la cultura organizacional para el desarrollo de estrategias organizacionales en el entorno digital, las empresas deben fomentar la motivación como un elemento crucial que influye en el comportamiento de los colaboradores, facilitando así el logro de objetivos establecidos, como bien lo indican García et al. (2017). Asimismo, es necesario que los procesos de producción se dirijan hacia la consecución de metas innovadoras y significativas, partiendo de conocimientos previos para abordar conflictos actuales de manera eficaz (García et al., 2017).

Por último, la propuesta clave para la incorporación de un método general de diagnóstico organizacional corresponde a Gonzáles-Limas et al. (2018), quienes sustentan que la inexistencia de un único modelo, que pueda ser universalmente aplicado para diagnosticar la cultura organizacional en las empresas trae como consecuencia que el diagnóstico de dicha cultura se lleve a cabo mediante la aplicación de instrumentos de evaluación que muchas veces no se alinean con la realidad de la organización y sus necesidades específicas relacionados a su cultura y contexto. Ante esta

situación, se presenta una propuesta, basada en los estudios de González-Limas et al. (2018) que involucra la realización de un diagnóstico adaptable sobre las particularidades organizacionales en relación con su entorno contextual y cultura.

Conclusiones

La cultura organizacional y la estrategia son elementos clave en el entorno digital empresarial actual, y su interacción puede generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones.

Una cultura arraigada en prácticas y creencias tradicionales puede dificultar la adaptabilidad y la innovación en el entorno digital, mientras que una cultura que promueva la innovación, la experimentación y el aprendizaje continuo puede favorecer la adaptabilidad y la capacidad de respuesta.

La ejecución efectiva de la estrategia en el entorno digital requiere una cultura organizacional fuerte y coherente que facilite la alineación de objetivos, la agilidad y la colaboración en todos los niveles de la organización.

Las dimensiones culturales identificadas por Hofstede proporcionan un marco útil para comprender cómo la cultura organizacional puede influir en la toma de decisiones estratégicas y en la movilización de recursos en el contexto digital.

Para abordar el problema identificado de la interacción entre la cultura organizacional y la estrategia en el entorno digital, se propone una estrategia de acción que incluye el diagnóstico de la cultura existente, la identificación de brechas de áreas de mejora, la definición de una visión, valores digitales, un plan de comunicación y capacitación, el fomento de la colaboración, la experimentación, la evaluación y ajuste continuo.

La aplicación de esta estrategia de acción conlleva el potencial de contribuir con las entidades organizativas en su habilidad de adecuarse con eficacia al entorno digital, capitalizando las perspectivas emergentes y solventando las vicisitudes propias de un ámbito empresarial en evolución constante.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener conflicto de intereses.

Responsabilidad ética

Los datos presentados en este trabajo son originales; no se ha plagiado, inventado, manipulado o distorsionado la información.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Barrios, A. (2014). El comunicador en el entorno digital. *Cuadernos.info*, (34), 165-181. <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.34.519>
- Béjar-Tinoco, V., Valenzo-Jiménez, M., Madrigal-Moreno, F., Madrigal-Moreno, S., & Montesinos-López, O. (2022). Comercio electrónico y hábitos de los consumidores durante la pandemia por COVID-19 en México. *Innovar*, 32(86), 119-134. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104665>
- Bortoluzzi, A., Anzilago, D., & Lunkes, R. (2019). La influencia de la cultura organizacional en la relación entre estrategia y sistema de control gerencial. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 675-695. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6973385>
- Carrasco, S. (2019). Implementación de mecanismos de participación ciudadana en los gobiernos locales en Chile: el caso del municipio de Santiago. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, (19), 59-88. <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-17902019000100059>
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75-92. <https://doi.org/10.26441/RC19.1-2020-A5>
- Escobar, H., Mendoza, E., Cedeño, B., & Calero, M. (2023). Transformación digital y habilidades del profesional de administración de empresas: Digital transformation and professional business administration skills. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 100-114. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.597>
- Fierro-Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13(número especial). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000300205&script=sci_abstract
- García, F., Boom, E., & Molina, J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento Del Cesar - Colombia. *Visión de futuro*, 21(2). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082017000200001&script=sci_abstract
- García-Cabrera, A., Álamo-Vera, R., & García-Barba, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *CEDE Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 231-246. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- García-Madurga, M., Grilló-Méndez, A., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *RETOS Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>

- Gavín, O., López-Barajas, D. M., & García-Martínez, I. (2020). Relationship between life satisfaction, burnout and emotional intelligence among professionals who work directly with people with intellectual disabilities. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 18(52), 425-446. <https://doi.org/10.25115/ejrep.v18i52.3080>
- González-Limas, W., Bastidas-Jurado, C., Figueroa-Chaves, H., Zambrano-Guerrero, C., & Matabanchoy-Tulcán, S. (2018). *Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional*. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214. <https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Herrera, R., & Hidalgo, A. (2019). Dinámica de la gestión de la innovación de servicios y co-creación en empresas del sector economía digital. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1-20. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1802>
- Koprowski, S., Mazzioni, S., Magro, C., & Rosa, F. (2021). National Culture and Corporate Social Responsibility. *FECAP Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 23(3), 488-502. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v.23i3.4115>
- Llanes, J., Méndez-Ulrich, J., & Montané, A. (2021). Motivación y satisfacción académica de los estudiantes de educación: una visión internacional. *Educación XX1*, 24(1), 45- 68. <https://www.redalyc.org/journal/706/70666127002/html/>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Morales-Inga, S., & Morales-Tristán, O. (2020). Viabilidad de comunidades profesionales de aprendizaje en sistemas educativos de bajo desempeño. *Educación y Educadores*, 23(1), 91-112. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.1.5>
- Ocampo-López, O., Mendoza-Correa, V., & Serna-López, M. (2021). Identificación de brechas en gestión de la innovación en empresas de Alimentos y Bebidas en Caldas. *Entramado*, 17(2), 110-128. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/7810>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pérez, R., Mercado, P., Martínez, M., Mena, E., & Partida, J. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 847-870. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.371>
- Reyes-Ramírez, L., Leyva-DelToro, C., Vilariño-Corella, C., & Pérez, R. (2022). Componentes estratégicos y mecanismos para dinamizar la cultura organizacional en telecomunicaciones. *Ingeniería Industrial*, 43(2), 59-67. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000200059
- Rodríguez-Sánchez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Rojas-Sánchez, M., Rosas-González, E., Xequé-Morales, Á., García-Rodríguez, I., & Padrón-Méndez, N. (2022). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *SANUS Revista de Enfermería*, 7, e296. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.296>
- Rueda-Barrios, G., Gonzalez-Bueno, J., Rodenes, M., & Moncaleano, G. (2018). La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Espacios*, 39(42), 1-16. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n42/18394236.html>
- Saavedra, L. A., Saavedra, J. G., & Saavedra, J. M. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *Conrado*, 17(82), 171-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000500171

- Siqueiros-Quintana, M., & Vera-Noriega, J. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *RIES Revista iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 181-199. <https://doi.org/10.22201/ries.20072872e.2022.36.1190>
- Townsend, J., & Figueroa, J. (2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 407-429. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v10n2/2310-340X-cod-10-02-407.pdf>
-

Juan Javier Ruiz Santamaria

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

Magíster en Organización y Dirección de Personas (ESAN), licenciado en Psicología Clínica-Organizacional (USMP) con especialización en gestión europea de recursos humanos (Group ESC Clermont, Francia). Experto en transformación digital (MIT), people analytics y design thinking. Amplia experiencia en desarrollo organizacional, gestión del talento y comportamiento laboral. Socio Director en EEA y consultor senior en múltiples sectores, además de expositor y docente a nivel de posgrado.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4097-4462>

ruizsantamaria@gmail.com