

# Influencia de la cultura organizacional y liderazgo en la adaptación del entorno digital en el rubro *retail* en Lima Metropolitana

## Influence of organizational culture and leadership in the adaptation of the digital environment in the retail business in Metropolitan Lima

**Juan Javier Ruiz Santamaría**

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

Recibido: 29 de setiembre de 2024

Aceptado: 20 de noviembre de 2024

### Resumen

En la era digital las organizaciones se enfrentan a la necesidad imperiosa de transformar su cultura organizacional para mantenerse competitivas. La tecnología y la digitalización no solo han modificado los modelos de negocio, sino también los procesos estratégicos, haciendo evidente que la cultura organizacional debe evolucionar. Promover una cultura de innovación, experimentación y aprendizaje continuo es clave para desarrollar capacidades únicas y difíciles de imitar, lo que se traduce en ventajas competitivas sostenibles. Además, una cultura organizacional coherente y fuerte es fundamental para la implementación exitosa de estrategias en el entorno digital. La comunicación, la colaboración y el compromiso de los miembros de la organización son pilares que sostienen una ejecución estratégica efectiva. En este contexto, la flexibilidad y la agilidad no son solo deseables, sino esenciales para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones y oportunidades que ofrece el entorno digital. Para lograrlo, se requiere una estrategia clara que modifique la cultura organizacional hacia

Para citar este artículo:

Ruiz, J. J. (2024). Influencia de la cultura organizacional y liderazgo en la adaptación del entorno digital en el rubro *retail* en Lima Metropolitana. *Actualidad Psicológica*, 2(3), 75-97. <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).



una mayor receptividad digital. Esto incluye un diagnóstico inicial, la identificación de brechas, la definición de una visión y valores alineados con lo digital, y un plan de comunicación y capacitación, que fomente la colaboración y la experimentación. El proceso debe incluir una evaluación y ajuste continuo para asegurar su efectividad en el tiempo. Transformar la cultura organizacional no es opcional, es una necesidad estratégica en un mundo donde lo digital redefine continuamente las reglas del juego.

**Palabras clave:** cultura organizacional, transformación digital, innovación, experimentación, aprendizaje continuo.

## **Abstract**

In the digital age, organizations face the urgent need to transform their organizational culture to remain competitive. Technology and digitalization have not only modified business models, but also strategic processes, making it evident that organizational culture must evolve. Promoting a culture of innovation, experimentation and continuous learning is key to developing unique and difficult-to-imitate capabilities, which translates into sustainable competitive advantages. Furthermore, a coherent and strong organizational culture is essential for the successful implementation of strategies in the digital environment. Communication, collaboration and commitment of organizational members are pillars that support effective strategic execution. In this context, flexibility and agility are not only desirable, but essential to quickly adapt to the new conditions and opportunities offered by the digital environment. To achieve this, a clear strategy is required that modifies the organizational culture towards greater digital receptivity. This includes an initial diagnosis, the identification of gaps, the definition of a vision and values aligned with digital, and a communication and training plan, which encourages collaboration and experimentation. Finally, the process must include continuous evaluation and adjustment to ensure its effectiveness over time. Transforming organizational culture is not optional, it is a strategic necessity in a world where digital continually redefines the rules of the game.

**Keywords:** organizational culture, digital transformation, innovation, experimentation and continuous learning.

## Introducción

La dinámica empresarial contemporánea está experimentando cambios radicales, en las últimas décadas, debido a la irrupción de la digitalización en todos los ámbitos de la sociedad y la economía. Por ejemplo, en el informe «Sociedad Digital en España 2020-2021» se indica que el teletrabajo aumentó del 5% al 35%, y se prevé que en la próxima década el teletrabajo bordee el 50% del tiempo laboral (Fundación Telefónica, 2021). Los datos reflejan una notable adaptación por parte de las empresas, como consecuencia de una revolución digital que crea entornos en constante cambio, planteando desafíos y oportunidades sin precedentes, sobre todo para las organizaciones del sector privado (Hierro, 2020).

Emplear las herramientas de la tecnología tiene resultados importantes, es de gran utilidad para mejorar las relaciones con empleados, clientes y otros grupos de interés. De esta forma, se obtienen beneficios, tanto para la sociedad como para las empresas. Se debe reconocer, asimismo, que «la tecnología debe servir a las personas, siendo un medio fundamental pero no el fin en sí mismo» (Huamán & Medina, 2022).

Sin embargo, existe una brecha de conocimiento en cómo la cultura organizacional y el liderazgo interactúan en este contexto de la adaptación al entorno digital.

En el informe de IEBS (2021) se plantea la preocupación de los empleados por los cambios en los puestos de trabajo. En más de 1500 profesionales españoles, sus resultados indican que el 93.5% estima que su puesto experimentará modificaciones en los próximos tres años debido a la transformación digital, mientras que solo un 6.5% estima que se mantendrá sin cambios; específicamente, el 55% de los participantes anticipa una transformación completa en sus funciones actuales, mientras que el 38.5% espera que su rol se vea parcialmente modificado, ya sea mediante la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas o el ajuste de responsabilidades dentro de la organización.

Por otra parte, Molina (2020) sostiene que dos elementos críticos emergen como pilares fundamentales para el éxito y la supervivencia empresarial: la cultura organizacional y el liderazgo digital; la primera, un componente

intrínseco y configurador del núcleo mismo de una organización, ha evolucionado de ser un concepto abstracto a convertirse en un pilar esencial en la formulación de estrategias y la adaptación organizativa; sin embargo, persiste una notable carencia de comprensión en cuanto a cómo esta cultura se relaciona de manera específica con el liderazgo en el contexto de la transformación digital.

Una transformación que se refleja en la configuración de la identidad y el comportamiento de una organización. En este sentido, Jara et al. (2021) destacan la cultura organizacional como un elemento significativo en la forma en que las personas perciben su entorno de trabajo y toman decisiones en el contexto de la empresa; a pesar que no profundizan en cómo la cultura organizacional se adapta o se opone al liderazgo en el contexto de la adaptación al entorno digital.

Ahora bien, la cultura no se limita únicamente a un conjunto de valores y creencias compartidos, sino que actúa como un marco cognitivo que guía las acciones y las interacciones de los miembros de la organización. En la era digital, la cultura organizacional adquiere una relevancia aún mayor, dado que ejerce una influencia considerable en la forma en que las organizaciones abordan los cambios inducidos por la tecnología y la transformación digital. Sería de gran utilidad encontrar elementos para comprender cómo esta influencia se manifiesta en la práctica y cómo se relaciona con el liderazgo.

En la medida de lo desarrollado, la cultura organizacional es un factor fundamental para que una organización se adapte y prospere en un entorno marcado por la disrupción tecnológica. En el entorno digital, la cultura organizacional se nutre de la diversidad de perspectivas y habilidades, aprovechando al máximo el potencial de cada individuo y promoviendo la colaboración transversal. Las barreras jerárquicas se desdibujan, y la comunicación abierta y transparente se convierte en la norma, facilitando la co-creación y la innovación en todos los niveles de la organización. Como señala Rodríguez (2019) «el entorno digital no se limita a las cuatro paredes de la oficina, sino que se extiende más allá de los límites físicos, permitiendo que los empleados trabajen de manera remota y colaboren con colegas de todo el mundo». Esta mayor flexibilidad y conectividad transforman la forma en que se construyen las relaciones dentro de la empresa, creando una red global de talento y conocimiento.

En un estudio publicado por Yagüe (2022) se establece una disparidad considerable en la adopción del teletrabajo dentro de la Unión Europea, con un promedio del 24%: España, con un índice del 15.3%, en 2021, se encuentra por debajo de este promedio, lo que evidencia una menor penetración de esta modalidad laboral en comparación con otros países europeos. Los casos de Irlanda (32%), Luxemburgo (28.1%) y Suecia (27%) destacan por su elevado uso del teletrabajo, lo que sugiere una mayor adaptabilidad a las nuevas formas de trabajo impulsadas por la digitalización y las medidas de distanciamiento social; por otro lado, países como Rumanía (2.4%), Bulgaria (2.8%) y Hungría (4.5%) muestran índices notablemente más bajos, lo cual podría estar vinculado a factores estructurales, tecnológicos o culturales que limitan la expansión del trabajo remoto en estas regiones (Yagüe, 2022). El panorama de la digitalización en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en España muestra un progreso gradual, aunque persiste un considerable camino por recorrer en este ámbito.

Calvo (2021) hace mención al estudio realizado por *GoDaddy Digital Index* enfocado en la evaluación de la madurez digital de las microempresas en España y Europa, en el que se registra que 78% de las pymes españolas considera que las empresas más digitalizadas tienen mejores perspectivas de recuperación y crecimiento tras los efectos ocasionados por la pandemia. Proporciona una visión clara sobre el grado de adaptación tecnológica de las pymes españolas y examina diversos aspectos, incluyendo la continuidad empresarial, las herramientas utilizadas y los sistemas implementados (Calvo, 2021). A nivel europeo, España figura como uno de los países con menor nivel de digitalización empresarial; pero aquellas pymes que han dado el salto hacia la digitalización destacan por contar con sólidas infraestructuras, destaca Calvo (2021). Sin embargo, el ámbito del marketing digital emerge como un desafío significativo para muchas de estas empresas al adentrarse en el entorno online.

Al respecto Figerola et al. (2021) publican un dato revelador, un porcentaje considerable, cercano al 25%, de las pymes españolas muestra una baja disposición hacia la digitalización. Además, una proporción similar carece de las herramientas y soluciones adecuadas para afrontar la transformación digital, a pesar de haber dado algunos pasos en este sentido.

Cabe destacar que la cultura organizacional influye en la eficacia y la coherencia interna de una organización, lo que a su vez tiene un impacto directo en su capacidad para fomentar la agilidad y la adaptabilidad. La cultura moldea la forma en cómo se toman las decisiones, cómo se comparte el conocimiento y cómo se comunican las ideas, aspectos todos ellos críticos para la adaptación en un entorno digital en constante cambio. La cultura organizacional puede actuar como un facilitador o un obstáculo para la rápida incorporación de nuevas tecnologías y el accionamiento de estrategias digitales (Pérez & Fischer, 2023). Aun así, sin considerar las variables del estudio como propias o enlazadas en utilidad y necesidad de las organizaciones (Gonzales, 2019).

Por tanto, se aboga por la necesidad de una cultura que sea capaz de equilibrar la innovación radical con la eficiencia operativa; la ambidestreza cultural se convierte en un factor crucial para permitir la experimentación y el riesgo controlado, necesarios para abrazar la disrupción digital mientras se mantienen las operaciones fundamentales (Cerezo, 2022; Serna, 2021; Torres, 2022).

La evolución del liderazgo también se ha dado de forma drástica en la era digital. El liderazgo, conceptualizado por Christensen (1997) en su teoría de la innovación disruptiva, ha emergido como una necesidad ineludible para orientar a las organizaciones en este nuevo paradigma. Los líderes disruptivos desafían de manera deliberada las prácticas y los modelos establecidos, inspirando la creatividad y dirigiendo transformaciones audaces que permiten a las organizaciones enfrentar los embates de la disrupción tecnológica (Bower & Christensen, 1995).

Efectivamente, el liderazgo es un imperativo en el entorno digital actual. Los líderes disruptivos son visionarios y audaces en su enfoque, dispuestos a desafiar el *statu quo* y experimentar con nuevas ideas y enfoques. Su objetivo no es simplemente administrar el cambio, sino catalizarlo, llevando a las organizaciones hacia direcciones que podrían no haberse explorado de otro modo. La necesidad de liderazgo se debe, en parte, a que el liderazgo tradicional resulta insuficiente en la era digital. De acuerdo con Canchumanya y Bolívar (2023), en un entorno caracterizado por la disrupción tecnológica y la necesidad de adaptación ágil, el enfoque jerárquico y autoritario del

liderazgo tradicional puede ser una mala combinación. Es así que Morales et al. (2023) y Delgado (2021) subrayan que los líderes deben asumir el papel de agentes de cambio y facilitadores de la transformación, en lugar de limitarse a ser administradores de las estructuras existentes.

Además, Vanegas et al. (2021) indican que los líderes disruptivos son fundamentales para gestionar la ambigüedad y la incertidumbre que caracterizan a la era digital. Estos líderes no solo tienen la habilidad de navegar por terrenos desconocidos, sino que también son capaces de inspirar a sus equipos a abrazar la innovación y a encontrar oportunidades en medio de la disrupción. En medio de esta transformación constante y las expectativas cambiantes, la interacción entre la cultura organizacional y el liderazgo emerge de manera necesaria. La cultura, que puede actuar como habilitadora o limitante del cambio y la innovación, ejerce una influencia significativa en cómo los colaboradores se adaptan a la disrupción, adoptan nuevas tecnologías y colaboran en equipos multidisciplinarios, al mismo tiempo, el liderazgo puede catalizar la adaptación de una cultura de innovación al cuestionar el *statu quo*, empoderar a los colaboradores y fomentar la creatividad.

En un momento en que las organizaciones se esfuerzan por sobrevivir y prosperar en la era digital, la necesidad de comprender la interacción entre la cultura organizacional y el liderazgo se vuelve cada vez más apremiante. Almaazmi et al. (2020) sugiere que las organizaciones que adoptan una cultura ágil y un liderazgo están mejor posicionadas para innovar y adaptarse a los cambios tecnológicos. En un entorno caracterizado por la rapidez y la complejidad de los avances tecnológicos, las organizaciones que promueven una cultura que valora la flexibilidad, la adaptación y la experimentación están en una posición más ventajosa para aprovechar las oportunidades que surgen y superar los desafíos imprevistos.

De esta manera, el liderazgo tradicional ya no es suficiente para enfrentar los desafíos de la era digital, lo que subraya la importancia del liderazgo como motor de la transformación. En contraste con el liderazgo tradicional, que se basa en jerarquías rígidas y procesos establecidos, el liderazgo se caracteriza por su capacidad para desafiar convenciones y proponer nuevas formas de abordar problemas y oportunidades. En un entorno en el que las soluciones del pasado pueden resultar obsoletas en un abrir y cerrar de

ojos, los líderes disruptivos son esenciales para guiar a las organizaciones hacia un futuro incierto pero prometedor. Su enfoque audaz y su disposición a asumir riesgos son fundamentales para impulsar la innovación y la transformación, necesarias para mantenerse competitivos en la economía digital (Escobar et al., 2023).

Esta convergencia, de la necesidad de una cultura ágil y la demanda de un liderazgo, genera un escenario en el que la interacción entre la cultura organizacional y el liderazgo se vuelve crucial. Una cultura que promueve la agilidad y la innovación puede actuar como un caldo de cultivo para líderes disruptivos, proporcionándoles el espacio y el apoyo necesarios para impulsar el cambio. Por otro lado, los líderes disruptivos pueden ser catalizadores de la creación y el mantenimiento de una cultura orientada a la innovación y al aprendizaje continuo. La cultura organizacional actúa como el tejido conectivo que define la identidad, los valores fundamentales y las prácticas cotidianas de una organización. En la era digital, donde la innovación y la adaptabilidad son esenciales para la supervivencia, una cultura que internaliza y fomenta la agilidad y la innovación adquiere una importancia vital. Esta cultura no solo se limita a ser un ambiente donde los líderes disruptivos pueden florecer, sino que también les proporciona el contexto necesario para desplegar su visión audaz y su capacidad para incitar al cambio. Una cultura organizacional orientada al cambio no solo permite a los líderes disruptivos prosperar, sino que también establece una base sólida para la adaptación generalizada de nuevas ideas y enfoques en toda la organización (Koning 2019).

Otros estudios, como el de Abreu et al. (2022), se enfoca en las iniciativas de transformación digital en instituciones de educación superior, brindando una visión amplia de la transformación digital, pero no considera el rubro *retail*. El estudio de Costa et al. (2020), examina la cultura organizacional como impulsora de la estrategia empresarial, centrándose en el contexto de la competitividad en Ecuador. Por lo que es necesario evaluar cómo esta perspectiva puede aplicarse a las empresas del rubro en otras regiones como Lima Metropolitana.

El Perú ha experimentado una mejora significativa en su Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico, al incrementar su puntaje de 0.7083, en 2020, a 0.7524, en 2022, como se publica en el informe del Departamento

de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (United Nations, 2022). Este avance evidencia el esfuerzo sostenido del país por optimizar la eficiencia y accesibilidad de sus servicios gubernamentales, impulsando la integración de tecnologías digitales en sus procesos administrativos.

El Estado peruano ha logrado avances significativos en la transformación digital y el desarrollo del gobierno electrónico. Según información publicada en el portal oficial de indicadores digitales de Perú, el Modelo de Gobernanza Digital asigna roles y responsabilidades claras para facilitar la transformación digital en las instituciones gubernamentales; es un modelo que permite la designación de líderes y expertos en seguridad, así como la aprobación de estrategias integrales en el ámbito del gobierno digital (gob.pe, s/f). En Gobernanza de Datos se destacan iniciativas como la Plataforma Nacional GEOPERÚ, que proporciona datos geoespaciales, y la Plataforma Nacional de Datos Abiertos, ambas representando importantes avances en la accesibilidad y disponibilidad de la información gubernamental (gob.pe, s/f). Asimismo, en Gestión Documental Digital, se han implementado iniciativas como la Mesa de Partes Digital y el Modelo de Gestión Documental, optimizando los procesos en diversas entidades públicas; de la misma manera en Seguridad y Confianza Digital, se desarrollan equipos de respuesta a incidentes a nivel regional y medidas preventivas y reactivas a través del Centro Nacional de Seguridad Digital (gob.pe, s/f). Además, según la Encuesta de Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas (2022), Perú ocupa el puesto 58 de 193 países en el Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico. Durante la pandemia, Perú lideró la región en el porcentaje de personas que realizaron trámites digitales, evidenciando su progreso en la digitalización de servicios (United Nations, 2022).

Indudablemente, la trayectoria de numerosas empresas emblemáticas que no lograron mantener un liderazgo alineado con el entorno digital sirve como un contundente recordatorio de los riesgos que enfrentan las organizaciones al resistirse a la transformación. Un caso especialmente icónico es el de Kodak, una firma que alguna vez fue sinónimo de la fotografía. González-Casanova (2020), destaca la brillante historia de Kodak que comenzó en el siglo XIX con su invención de la cámara fotográfica, lo que la colocó en la cima de la industria durante décadas. Pero, la ascensión de la era digital y la fotografía digital revolucionaron radicalmente el sector y, a pesar de haber tenido en

su poder la tecnología que podría haber liderado la revolución digital, Kodak no logró comprender el alcance de la transformación; la negación del cambio y la ausencia de un liderazgo visionario resultaron en una empresa que no solo se quedó atrás, sino que finalmente se declaró en bancarota en 2012 (González-Casanova, 2020).

Otro ejemplo claro es el de General Motors, que hasta 1962 tenía una participación en el mercado automotriz del 50%, lo que reflejaba su predominio en el sector (LeClair, 2018). Sin embargo, para el año 2009, la suma de las participaciones de las tres grandes empresas automotrices estadounidenses no superaba el 50%, indicando una pérdida significativa de competitividad frente a los competidores extranjeros, especialmente de Japón, Corea y Alemania (Berberoglu, 2011). Esta tendencia negativa fue exacerbada por la crisis financiera global, conocida como la crisis Subprime, que estalló en 2007 y tuvo un impacto devastador en la industria automotriz (Castaneda, 2010). Los efectos se manifestaron de manera aguda:

General Motors y Chrysler, en particular, se vieron obligadas a declararse en quiebra en 2009, lo que dejó en evidencia la fragilidad de sus modelos de negocio y su incapacidad para enfrentar los desafíos económicos y tecnológicos de la época. Ford, aunque logró evitar la quiebra, también enfrentó dificultades significativas y tuvo que buscar soluciones para mantenerse a flote. (LeClair, 2018)

Como se aprecia, un enfoque estratégico que se convirtió en una gran desventaja en el momento en que los precios del petróleo experimentaron una escalada abrupta en 2008, alcanzando niveles sin precedentes. Las compañías se encontraron con una flota de vehículos poco eficientes en términos de consumo de combustible, lo que las dejó en una posición de desventaja competitiva frente a los fabricantes de automóviles extranjeros que ya habían apostado por tecnologías más eficientes y sostenibles, como los vehículos híbridos y eléctricos.

En el transcurso de las últimas décadas, el paisaje empresarial ha sido objeto de transformaciones significativas, en gran medida moldeadas por la omnipresente revolución tecnológica. Este cambio paradigmático ha engendrado un replanteamiento de las estrategias de interacción con la

clientela en diversas esferas comerciales, destacándose entre estas las pequeñas y medianas empresas (PYME) dedicadas a la exportación. Estas entidades, de innegable importancia en el tejido económico, se han convertido en epicentro de indagaciones destinadas a desentrañar la manera en que las innovaciones tecnológicas inciden en su operatividad y proyecciones comerciales.

Martínez et al. (2022) analizaron el impacto de la revolución tecnológica en las estrategias y desempeño de PYME exportadoras costarricenses, observando que el 40% de las empresas altamente exitosas mejoraron sus relaciones con proveedores gracias al marketing digital, mientras que el 70% percibió un beneficio similar en sus relaciones con clientes. Además, el 30% de las empresas, independientemente de su nivel de éxito, reportaron mejoras en sus alianzas estratégicas y oportunidades de negocio; 80% de las empresas encontraron útil la información obtenida de actividades digitales para captar nuevos clientes y 70% señaló que contribuyó al desarrollo de sus estrategias; mientras que las empresas altamente exitosas valoraron la información para mejorar sus canales de distribución, un 50% de las empresas delegó el marketing digital a colaboradores externos o internos sin formación especializada; 40% de las empresas utilizó herramientas como Facebook y Google Analytics para la gestión de métricas, principalmente de manera empírica.

Meléndrez et al. (2024) resaltaron la evolución del marketing digital como una herramienta clave para la comunicación y la toma de decisiones empresariales. En el caso de las pymes en Medellín, Colombia, se identificaron factores decisivos para la adopción de esta tecnología, entre ellos, destacan los beneficios percibidos del marketing digital, la eficacia como canal de comunicación con los clientes, y la experiencia del usuario; las pymes que reconocieron las ventajas y tuvieron experiencias positivas con el marketing digital fueron más propensas a adoptarlo; además, las plataformas de comunicación digital y el envío de mensajes electrónicos se identificaron como las herramientas preferidas para interactuar de manera personalizada con los clientes.

Verdur (2023), en cambio, destacó la influencia directa de la cultura organizacional en el rendimiento laboral y en la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos cambiantes; en este ámbito empresarial, las

organizaciones enfrentan la necesidad de transformar culturas tradicionales hacia un enfoque más orientado al cambio y la innovación; por tanto, es crucial mantener la competitividad en un contexto digital en constante evolución, donde la adopción de nuevas tecnologías no solo es una ventaja competitiva, sino una necesidad para la supervivencia.

El éxito en las iniciativas de digitalización, según postuló Russo (2008) depende de la congruencia entre la cultura organizacional y las nuevas tecnologías; alinearse con esta propuesta permitió a las empresas responder eficientemente a los cambios en las expectativas de los consumidores profundamente influenciados por la digitalización; así, aquellas organizaciones que lograron integrar sus valores y prácticas con las demandas tecnológicas del mercado mostraron una mayor rapidez y eficacia en la adaptación.

En esa línea de ideas, Benavides y Silva (2022) documentaron cómo las circunstancias de la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de modelos de teletrabajo y digitalización, lo que forzó a las empresas a reestructurar sus culturas organizacionales para soportar esta nueva realidad; muchas empresas se vieron obligadas a crear entornos más flexibles, adoptando esquemas de trabajo híbridos o completamente remotos. Sin una cultura organizacional que promoviera esta flexibilidad y el uso de nuevas tecnologías, la transición habría sido aún más desafiante.

También, el liderazgo desempeña un papel decisivo en la transformación digital. Según Metcalf (2017) los líderes efectivos actúan como facilitadores del aprendizaje y la innovación; ya que, en entornos tan dinámicos, los líderes no solo tuvieron que gestionar el cambio, sino también inspirar a sus equipos para enfrentar la incertidumbre y aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización. Así, el liderazgo se convirtió en un puente entre la cultura organizacional y la tecnología, creando un ambiente propicio para la experimentación y el aprendizaje continuo (Metcalf, 2017).

Murcia (2023) se refiere al liderazgo transformacional, especialmente en el contexto digital; considera que depende de la capacidad de los líderes para motivar e inspirar a sus equipos a superar objetivos tradicionales; y los líderes que fomentaron la colaboración y el uso estratégico de tecnologías digitales lograron un posicionamiento más competitivo para sus empresas.

Para Balcilar et al. (2020) es importante que los líderes comprendan los efectos colaterales que los cambios digitales generan en las operaciones diarias; sostienen, además, que el entorno digital puede causar incertidumbre en los equipos, pero aquellos líderes que gestionaron adecuadamente estas tensiones internas, promoviendo la transparencia y el apoyo, garantizaron que sus equipos mantuvieran el compromiso y la productividad durante los períodos de transformación.

La interacción entre una cultura organizacional adaptativa y un liderazgo visionario resultó fundamental para el éxito en la transformación digital, según Camargo (2023); las organizaciones que lograron desarrollar una cultura de alto rendimiento, junto con un liderazgo alineado con las necesidades digitales, experimentaron mayores niveles de compromiso y creatividad en sus equipos; combinación que permitió a las empresas innovar y mantenerse a la vanguardia.

El estudio de Castro y Martín (2023) demostró cómo los estilos de liderazgo influyen en la capacidad de la cultura organizacional para adaptarse a la digitalización. Los líderes que promovieron una cultura de experimentación y riesgo controlado crearon un entorno propicio para que sus equipos innovaran sin temor a las consecuencias de posibles fracasos. En este contexto, la capacidad de los líderes para fomentar la innovación fue clave.

De esta forma, el liderazgo puede facilitar la adopción de nuevas tecnologías mediante una gestión eficaz del comportamiento organizacional; la agilidad, característica indispensable para responder a las demandas del mercado, depende en gran medida de la habilidad de los líderes para alinear la cultura organizacional con una visión estratégica centrada en el futuro (Ojeda et al., 2023).

En otra dirección, Oihab et al. (2023) argumentaron a favor de un enfoque de liderazgo orientado a la sostenibilidad, donde la transformación digital no solo se percibiera como una estrategia de crecimiento económico, sino también como un camino hacia la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Las empresas que integraron la sostenibilidad y la tecnología en su ADN organizacional no solo lograron mantenerse competitivas, sino que también crearon un modelo de negocio resiliente ante las fluctuaciones del mercado (Allal-Chérif et al., 2023).

Por consiguiente, debe precisarse la validez y confiabilidad en la recolección de datos al estudiar aspectos cualitativos de la cultura organizacional; comprender profundamente la cultura interna es clave para guiar una transición exitosa hacia el entorno digital; la medición rigurosa garantiza intervenciones adecuadas en la adopción de nuevas tecnologías (Borja, 2020). Además, la gestión de intangibles, como la cultura organizacional, resulta crucial para el desarrollo de las empresas modernas. Como lo afirman Pacheco y Cabrera (2020), aquellas que priorizaron el fortalecimiento de su cultura organizacional, integrando elementos clave como la colaboración y la innovación, lograron superar las barreras impuestas por la digitalización. Se suman Cedeño et al. (2019), quienes señalan la necesidad de contar con estrategias gerenciales sólidas para la administración de negocios, especialmente en tiempos de transformación digital; las organizaciones que implementaron estrategias claras basadas en la innovación y la flexibilidad encontraron mayor receptividad y eficiencia en sus procesos de digitalización, refieren.

En este sentido, el liderazgo, implica la capacidad de crear historias dentro de la organización para inspirar cambios culturales profundos; los líderes que lograron conectar con sus empleados a través de narrativas de éxito en la digitalización motivaron a sus equipos a adoptar herramientas tecnológicas y procesos innovadores, creando una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos (Barney & Júlio, 2023). De acuerdo con Ezeiza (2022) el liderazgo en la administración y análisis organizacional es clave para gestionar los cambios estructurales durante la digitalización; lo que implica una visión estratégica combinada con la capacidad de guiar a la organización en la adopción de nuevas tecnologías, garantizando una transición más fluida.

En tanto que, los factores mercadológicos influyen en la contratación de servicios, particularmente en la gestión del cambio organizacional; los líderes que comprendieron cómo los consumidores respondían a las nuevas tecnologías digitales fueron capaces de guiar a sus empresas en la implementación de herramientas que mejoraron la experiencia (Meléndez, 2024). La innovación en las asociaciones creativas impulsó el éxito durante la transformación digital; la creación de asociaciones con proveedores tecnológicos y el desarrollo de programas de formación para empleados resultaron clave para facilitar la integración tecnológica (Kester et al., 2022).

Por lo tanto, es necesario promover una cultura resiliente que valore la experimentación controlada y el aprendizaje continuo; de esta forma, con el liderazgo correspondiente se puede lograr la adaptación, con mayor facilidad, a las exigencias del entorno digital, evitando disrupciones importantes en sus operaciones (Tarazona & Piñero, 2023).

## Discusión

El presente estudio examina la interrelación compleja entre la cultura organizacional, el liderazgo y la adaptación al entorno digital, tres pilares fundamentales para asegurar la sostenibilidad y la competitividad de las empresas, especialmente en un sector tan dinámico como el *retail* en Lima Metropolitana. Mediante la exploración de estas variables, se contribuye significativamente, ya que no solo investiga estas dimensiones de manera individual, sino que también se aborda su interacción sinérgica en el contexto de una transformación digital acelerada, un tema que ha ganado relevancia en la última década debido a los avances tecnológicos y las cambiantes expectativas del mercado.

En primer lugar, la cultura organizacional emerge como un factor clave que influye directamente en la capacidad de una organización para adaptarse y prosperar en un entorno digital. La cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que guían a los miembros de una organización, no puede ser estática en un mundo empresarial que evoluciona rápidamente. Coincidiendo con Denison et al. (2006) y Kotter (1996), las organizaciones que fomentan una cultura de flexibilidad, innovación y experimentación tienen mayor capacidad para integrar cambios tecnológicos sin fricciones sustanciales. Se confirma lo dicho, al encontrar que las empresas con una cultura más receptiva a la transformación digital pueden capitalizar mejor las oportunidades tecnológicas. Sin embargo, la creación de una cultura digitalmente receptiva no es un proceso sencillo, exige un cambio profundo en la mentalidad de la organización, que debe ser guiado cuidadosamente por el liderazgo, y respaldado por políticas que promuevan la innovación y la colaboración entre departamentos y niveles jerárquicos.

En esta revisión y análisis, la flexibilidad organizacional se destaca como una capacidad crítica para hacer frente a la naturaleza disruptiva de la

tecnología digital. Las organizaciones deben ser capaces de recalibrar rápidamente sus procesos internos para aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas, ajustándose a las demandas fluctuantes del mercado. Un aspecto crucial es que la flexibilidad no debe ser entendida únicamente como la habilidad para implementar nuevas tecnologías, sino también como la capacidad de las organizaciones para reorganizar sus estructuras, redistribuir recursos y fomentar un ambiente en el que el aprendizaje continuo sea incentivado. Lineamientos compartidos con Schein (2010) y García-Morales et al. (2018), quienes subrayan que la innovación continua solo es posible en un entorno donde la experimentación no sea percibida como un riesgo, sino como una estrategia esencial para la supervivencia organizacional.

De esta manera, el liderazgo tiene un rol igualmente crucial en este proceso de adaptación. Es de remarcar que el liderazgo proactivo y visionario es indispensable para impulsar la transformación digital, un hallazgo que se alinea con la literatura existente (Bass & Avolio, 1994). Los líderes que comprenden el potencial disruptivo de las tecnologías digitales y son capaces de articular una visión clara para la integración de estas herramientas en la estrategia organizacional se posicionan como catalizadores del cambio. Además, este liderazgo transformacional no solo se centra en la adopción tecnológica *per se*, sino también en la preparación de los empleados para enfrentar los desafíos que conlleva la digitalización. Los líderes visionarios promueven un entorno de confianza en el que la innovación es valorada y recompensada, mitigando así el miedo al fracaso que a menudo acompaña a los procesos de cambio radical.

Un punto de interés particular que este estudio resalta es la necesidad de desarrollar un liderazgo ambidiestro que combine la eficiencia operativa con la capacidad para la innovación disruptiva. Este tipo de liderazgo es esencial en un entorno empresarial donde las organizaciones deben equilibrar la necesidad de mantener las operaciones actuales mientras exploran nuevas oportunidades tecnológicas. Por ello, los líderes disruptivos no solo deben ser estrategas habilidosos, sino también facilitadores del cambio cultural, ya que son los responsables de eliminar las barreras que inhiben la adopción de nuevas tecnologías y fomentar una cultura organizacional que valore el riesgo calculado y la innovación constante (Goleman, 1995).

Otro aspecto importante, que aborda este estudio, es la gestión del estrés y el compromiso del personal durante los procesos de transformación digital. La implementación de nuevas tecnologías y la reestructuración de procesos pueden generar incertidumbre y ansiedad entre los empleados, lo que a su vez puede afectar su desempeño y compromiso con la organización. Sin embargo, aquellas empresas que logran integrar una cultura organizacional robusta con un liderazgo que favorezca la adaptación digital están mejor preparadas para mitigar estos efectos adversos. La literatura sugiere que el éxito en la transformación digital no solo depende de la adopción tecnológica, sino también de la capacidad de la organización para gestionar el cambio humano, proporcionando a los empleados las herramientas y el apoyo necesarios para adaptarse a los nuevos procesos (Trujillo et al., 2022).

Es fundamental la interrelación entre cultura y liderazgo; ello, no es solo un facilitador, sino una condición *sine qua non* para la adaptación exitosa al entorno digital. Las empresas que entienden esta relación y actúan en consecuencia son más capaces de capitalizar las oportunidades tecnológicas y minimizar los riesgos asociados con la disrupción digital.

Vale señalar, que el marco conceptual, en este trabajo, se brinda a las organizaciones para que evalúen y optimicen sus prácticas actuales en función de las necesidades del mercado digital. Asimismo, se abren nuevas líneas de investigación; uno de los aspectos más prometedores es el estudio de las dinámicas sectoriales. Si bien el sector *retail* es uno de los más impactados por la digitalización, otros sectores podrían experimentar esta transformación de manera distinta, lo que invita a la realización de estudios comparativos para explorar cómo varían las interacciones entre cultura organizacional, liderazgo y adaptación digital en distintos contextos industriales; o con diferencias geográficas, como variables en el éxito de estas transformaciones; cómo el entorno cultural y económico de una región afecta la disposición de las empresas para adoptar cambios digitales.

Para culminar, la adaptación al entorno digital no es un proceso aislado, sino un fenómeno complejo que demanda un enfoque integral en el que la cultura organizacional y el liderazgo desempeñan roles esenciales y complementarios. Este enfoque es fundamental no solo para la supervivencia en un entorno digitalizado, sino también para el crecimiento

sostenido y la innovación continua dentro de las organizaciones (Mayer et al., 2014; Liberati et al., 2009).

## Conclusiones

Se demuestra que la transformación digital en las organizaciones del sector *retail* de Lima Metropolitana no es meramente una adaptación a las tecnologías emergentes, sino una reconfiguración profunda de los elementos estructurales que definen la competitividad y sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. La interrelación entre cultura organizacional y liderazgo, en este contexto, emerge como un aspecto crucial no solo para la incorporación de tecnologías digitales, sino para la redefinición de las dinámicas internas y externas que permiten a las organizaciones enfrentar los desafíos de un entorno altamente volátil, incierto, complejo y ambiguo.

En términos de la cultura organizacional, se revela que esta debe evolucionar hacia una mayor apertura al cambio, flexibilidad y promoción de la innovación continua. No obstante, este proceso de transformación no es un fenómeno lineal ni homogéneo, ya que la resistencia al cambio sigue siendo un desafío estructural que limita la capacidad de adaptación de las organizaciones. La literatura sobre cultura organizacional y su impacto en la innovación sugiere que las empresas que logran alinear sus valores y prácticas internas con los requerimientos del entorno digital no solo fortalecen su capacidad adaptativa, sino que también logran ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, la cultura organizacional debe ser comprendida como un facilitador, pero también como un potencial obstáculo si no se adapta adecuadamente a las nuevas exigencias del entorno digital.

En cuanto al liderazgo, se subraya su papel transformador en la gestión del cambio digital. Los líderes disruptivos, definidos por su capacidad para cuestionar los modelos tradicionales y fomentar la experimentación controlada, se perfilan como agentes clave para la implementación de estrategias digitales exitosas. La literatura revisada destaca que el liderazgo en contextos digitales requiere no solo habilidades técnicas, sino una visión estratégica capaz de anticipar tendencias y gestionar la ambigüedad propia de los entornos digitales. La capacidad de estos líderes para inspirar, motivar y guiar a sus equipos en un contexto de incertidumbre es un factor crítico

en la creación de una cultura organizacional que favorezca la agilidad y la innovación continua.

Además, este estudio aporta evidencia empírica que subraya la necesidad de una gestión integral del cambio digital, donde la cultura organizacional y el liderazgo operen de manera sinérgica. La implementación de tecnologías digitales no puede ser vista como un proceso aislado, sino como parte de una transformación estructural más amplia que afecta a todos los niveles de la organización. En este sentido, se refuerza la noción de que las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas que les permitan no solo adaptarse, sino también anticiparse a los cambios tecnológicos y del mercado, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

Desde una perspectiva académica, las implicaciones de este trabajo son amplias y abren nuevas líneas de investigación. En particular, se sugiere la necesidad de explorar con mayor profundidad las dinámicas intersectoriales que influyen en la adaptación digital, así como las diferencias contextuales que pueden afectar la implementación de estas transformaciones en distintos entornos económicos y culturales. Asimismo, se propone que futuros estudios examinen de manera más detallada el papel de las capacidades de liderazgo en la creación de culturas organizacionales resilientes y adaptativas en contextos digitales.

Finalmente, la adaptación al entorno digital no es únicamente un proceso técnico o tecnológico, sino un fenómeno complejo y multifacético que requiere un enfoque sistémico. Las organizaciones que logren integrar una cultura organizacional innovadora, acompañada de un liderazgo visionario y proactivo, estarán en mejores condiciones para navegar los desafíos de la digitalización, mejorando su competitividad, eficiencia operativa y el compromiso de su capital humano. La capacidad para gestionar esta convergencia entre cultura, liderazgo y transformación digital se presenta, por tanto, como un factor decisivo para el éxito organizacional en un entorno económico cada vez más digitalizado.

## **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, manipulada o distorsionada la información.

## Referencias

- Abreu, J., Camacho, R., García, D., Polanco, M., & Linares, I. (2022). Desafío en la era digital: Desde un liderazgo transformacional transcomplejo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 5608-5626. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3831](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3831)
- Allal-Chérif, O., Costa, J., & Ulrich, K. J. (2023). Born to be sustainable: How to combine strategic disruption, open innovation, and process digitization to create a sustainable business. *Journal of Business Research*, 154, 113379-113379. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113379>
- Almazmi, J., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. (2020). The effect of digital transformation on product innovation: A critical review. In A. E. Hassani, A. Slowik, V. Snásel, H. El-Deeb, & F. M. Tolba (Eds.), *Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020*. AISI 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1261. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0\\_65](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58669-0_65)
- Balcilar, M., Ozdemir, Z. A., Ozdemir, H., & Wohar, M. E. (2020). Spillover effects in oil-related CDS markets during and after the sub-prime crisis. *The North American Journal of Economics and Finance*, 54, 101249. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2020.101249>
- Barney, J. B., Amorim, M., & Júlio, C. (2023). Create stories that change your company's culture. *Harvard Business Review*, (setiembre-octubre). <https://hbr.org/2023/09/create-stories-that-change-your-companys-culture>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Benavides, F., & Silva-Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *APRL Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 133-146. <https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.06>
- Berberoglu, B. (2011). The global capitalist crisis: Its Origins, Dynamics and Impact on the United States. *International Review of Modern Sociology*, 37(2), 159-184. <http://www.jstor.org/stable/41421411>
- Borja, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 5(15), 79-97. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53. <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
- Calvo, L. (2021, 15 de setiembre). *Observatorio sobre digitalización: Informe 2021. Estudio sobre la madurez digital de las microempresas en España y Europa* (3.ª ed.). GoDaddy. <https://www.godaddy.com/resources/es/godaddy/observatorio-digitalizacion-2021>
- Camargo, A. (Ed.). (2023). *Liderazgo de alto rendimiento: Las características esenciales que todo líder efectivo debe poseer*. <https://books.google.com.pe/books?id=0Hq3EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Canchumanya, G., & Bolivar, V. (2023). *Organizaciones evolutivas teal en la práctica: Análisis de experiencias múltiples en Iberoamérica* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/25114>
- Castaneda, G. (2010). Crisis económicas y cambios de paradigma. *El Trimestre Económico*, 77(306), 225-258. <https://www.jstor.org/stable/25822549>

- Castro, A., & Nader, M. (2023). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-64. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&codigo=1302322&orden=128182>
- Cedeño, A., Asencio, L. R., & Villegas, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500191](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191)
- Cerezo, P. (2022). *Deconstruyendo los medios: Cómo adaptar las empresas de comunicación al entorno digital*. Editorial Almuzara.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Costa, A., Echazarreta-Soler, C., & Montenegro-Gálvez, D. I. (2020). La cultura organizacional: El gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en Ecuador. *Revista Empresa Y Humanismo*, 23(2), 9-32. <https://doi.org/10.15581/015.xxiii.2.9-32>
- Delgado, T. (2021). Taxonomía de Transformación Digital. *Revista Cubana De Transformación Digital*, 1(1), 4-23. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2006). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
- Escobar, H., Mendoza, E., Cedeño, B., & Calero, M. (2023). Transformación digital y habilidades del profesional de administración de empresas. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(2), 100-114. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.597>
- Ezeiza, C. E. (2022). Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional. *RInCE*, 12(24), 1-4. <http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/handle/123456789/1277>
- Figerola, I. C., Aracil, J., & Infante, J. (2021). *Emprendimiento y Brecha Generacional un mapa para el caso de España* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Comillas.edu. <http://hdl.handle.net/11531/67822>
- Fundación Telefónica. (2021). *Sociedad Digital en España. El año que todo cambia 2020-2021*. Taurus. file:///C:/Users/usuario/Downloads/Sociedad\_Digital\_en\_Espana\_2020-2021.pdf
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2018). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- gob.pe. (s/f). *Reporte de avances en gobierno y transformación digital*. <https://indicadores.digital.gob.pe/>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Gonzales, D. (2019, 18 de junio). *Incidencia de la cultura organizacional en la eficacia de los sistemas integrados de gestión* [Artículo de investigación, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional. [https://core.ac.uk/outputs/286064363/?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/outputs/286064363/?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)
- González-Casanova, A. (2020). Creación de empresas tradicionales vs creación de modelos digitales/starups [Trabajo de fin de grado, Comillas Universidad Pontificia]. Repositorio Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/37784>
- Hierro, M. (2020). *Transformación digital y cultura organizacional: Modelos de empresa y cultura digital. Caso de análisis de una empresa de telecomunicaciones* [Tesis de maestría, Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Institucional UTD. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12389>
- Huamán, P. L., & Medina, C. G. (2022). Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 93-105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>

- IEBS Business School. (2021). *Informe Adaptación Digital 2021: Análisis del impacto de la transformación digital en el entorno laboral*. <https://www.iebschool.com/recursos/informe-adaptacion-digital-2021/>
- Jara, V. O., Villalba, D. D., & Diaz, M. (2020). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de la Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa, Jesús María 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de las Américas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1206>
- Kester, K. M., Hatton, J., Kelly, J., Carroll, M., Lindsay, M., Jordan, N., Fuchs, M. A., Patel, M., Engel, J., & Granger, B. (2022). Moving nursing innovation to prime time through the use of creative partnerships. *National Library of Medicine*, 70(6), 820-826. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2022.07.002>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- LeClair, M. S. (2018). General Motors: Globalization, disruption, and sustainability. En *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation* (pp. 255-270). Palgrave Macmillan. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-76306-4\\_12](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-76306-4_12)
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: Explanation and elaboration. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000100. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2014). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
- Meléndrez, G., Siancas, C., & Chávez, P. (2024). Transformación digital en entidades públicas: Una revisión de literatura. *Revista Horizonte Empresarial*, 11(1), 404-420. <https://doi.org/10.26495/8zp4zx72>
- Metcalf, M. (2017, 1 de septiembre). *Council Post: How To Create A Culture Of Innovation And Learning*. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/07/21/how-to-create-a-culture-of-innovation-and-learning/?sh=fcb83b865f89>
- Molina, D. (2020). *Factores claves de éxito en procesos de transformación de la cultura organizacional en un grupo de organizaciones multilaterales de origen colombiano* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/items/bc3b9fa8-6f4e-4511-aab0-c375fa5c719>
- Morales, L., Vázquez, J., Posadas, R. R., & Cáceres, M. L. (2023). Influencia de las políticas públicas en la transformación organizacional de la universidad pública mexicana. El caso de la UAEH. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 9(1), 44-63. <https://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2023.67291>
- Murcia, C. (2023). *Factores determinantes en la adopción del e-commerce: la innovación en marketing de las empresas colombianas* [Tesis doctoral, UOC, Universitat Oberta de Catalunya]. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/147800>
- Ojeda, S. P., López, J. L., Pinto, J. A., Poblano, E. R., & Alvarado, L. (2023). La innovación tecnológica y su influencia en el comportamiento organizacional: una revisión de literatura. *IPSUMTEC*, 6(1), 86-96. <https://revistas.milpaalta.tecnm.mx/index.php/IPSUMTEC/article/view/17>
- Pacheco, M. G., & Cabrera, M. (2020). Gestión de intangibles como pilar fundamental en el desarrollo de nuevas organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 398-406. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300398](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300398)
- Pérez, N., & Fischer, L. (2023). La transformación digital como ventaja competitiva de las pymes mexicanas. *Revista FACE*, 23(2), e2457. <https://doi.org/10.24054/face.v23i2.2457>
- Rodríguez, A. (2019). Hacia un nuevo humanismo empresarial: organización y personas. En *Un ensayo humanista para la formalización económica. Bases y aplicaciones* (pp. 201-264). Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

- Russo, G. M. (2008). *Papel da Congruência da Cultura Organizacional no Desempenho das Parcerias de Terceirização* [Tesis de doctorado, Pontificia Universidades Católica do Rio de Janeiro]. [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/11358/11358\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/11358/11358_1.PDF)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Serna, G. (2021). *Marco de trabajo para lograr la agilidad organizacional de las compañías mejorando su capacidad de respuesta para la innovación en Entornos VUCA* [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/30235>
- Tarazona, A., & Piñero, M. (Comp.) (2023). *Resiliencia e innovación: Educación, Psicoeducación, Psicosocial, Emprendimiento y Salud*. UPEL IPB. <https://doi.org/10.46498/lupelib.lib.0019>
- Torres, C. (2022). *Análisis del efecto de la diversidad cognitiva en los miembros del equipo de alta dirección y su impacto en la organización ambidiestra para tres organizaciones de calzado en Bogotá* [Tesis de maestría, UNAD Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/51416>
- Trujillo, G., Rodríguez, L., Mejía, D., & López, R. (2022). Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1519-1536. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.15>
- United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government*. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>
- Vanegas, O. L., Prada-Vargas, C., & Lima, W. O. (2022). Gestión del conocimiento para el proceso de innovación en las organizaciones. Gestión del Cambio en Entornos VICA para Latinoamérica. Resúmenes del XII Congreso Internacional de Ciencias y Tecnologías. Alexandra María Silva Monsalve (Ed.). *Universidad Santo Tomás*. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/45759/CongresoCienciaTecnologia-resumenes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Verdur, M. (2023). *La cultura organizacional de OSDOP- Delegación Jujuy y su incidencia en el desempeño laboral de sus empleados* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Salta]. Sistema de Bibliotecas. [http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmepage&pageid=24&id\\_notice=74356](http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmepage&pageid=24&id_notice=74356)
- Yagüe, M. (2022). *El teletrabajo y sus efectos en las organizaciones en España* [Tesis doctoral, Universidad de Valladolid]. UVaDoc. <https://luvadoc.uva.es/handle/10324/54945>

---

Juan Javier Ruiz Santamaría

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](mailto:ruizsantamaria@gmail.com)