

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DEL ECUADOR

Autor: ROCÍO MILENY RAMÍREZ MARTÍNEZ
Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA

- a. Lic. en Administración de Empresas, graduada en la Universidad Metropolitana, 2024. Guayaquil, Ecuador.
E-mail: rocio.ramirez@uees.edu.ec
- b. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha: 25 de mayo de 2025

Palabras clave:

Transformación digital, cultura organizacional, gestión del cambio, liderazgo, innovación.

Keywords:

Digital transformation, organizational culture, change management, leadership, innovation.

Resumen:

El estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la falta de cohesión entre las estrategias de transformación digital y los factores culturales organizacionales, con la finalidad de identificar los elementos culturales críticos que permitan integrar ambos procesos de forma efectiva. Se adoptó un enfoque cualitativo con diseño documental exploratorio e interpretación crítica de literatura científica reciente. El principal resultado muestra que la transformación digital puede fracasar si no se alinea con los valores, creencias y prácticas culturales existentes. Se concluye que una cultura organizacional sólida y abierta al cambio es indispensable para lograr una transformación digital sostenible y efectiva.

Abstract:

The objective of this study was to analyze the impact of the lack of cohesion between digital transformation strategies and organizational cultural factors, with the aim of identifying critical cultural components that support the effective integration of both processes. A qualitative approach was employed, using an exploratory documentary design and critical analysis of recent scientific literature. The main finding reveals that digital transformation efforts are likely to fail if they are not aligned with existing values, beliefs, and cultural practices. It is concluded that a strong and adaptable organizational culture is

essential for achieving a sustainable and successful digital transformation.

INTRODUCCIÓN

La transformación digital, lejos de ser una opción se ha convertido en una necesidad estratégica para que las organizaciones puedan mantener su competitividad corporativa en el entorno actual. Este proceso transformacional no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino que además conlleva un rediseño de los procesos internos y de la cultura organizacional. La digitalización no se presenta de manera aislada sino que se ve afectada por factores estratégicos como lo son la visión corporativa y la adaptación organizacional (Ribeiro, 2024). En este mismo sentido, Fragoso (2024) menciona la oportunidad que representa la transformación digital de cambiar los modelos de negocios y mejorar las prácticas organizacionales.

Así también, analizar la cultura organizacional permite comprender la percepción de los colaboradores y de cómo atraviesan los procesos de cambios. Además, facilita entender por qué se manifiestan ciertos comportamientos dentro de las organizaciones y cómo evolucionan las rutinas al incorporar nuevas tecnologías (Melián, 2017). Por otra parte, la correcta implementación de la transformación digital debe venir acompañada de una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la innovación (Montero, 2021). En un contexto similar, Assens-Serra (2018) enfatiza que la cultura organizacional es un factor clave para que las organizaciones puedan afrontar de forma eficiente

los cambios del entorno. Asimismo, una cultura organizacional sólida se convierte en un elemento que facilita y predispone al cambio y permite gestionar con mayor efectividad la resistencia interna frente a la innovación (Rivero, 2021).

En referencia a una empresa de telecomunicaciones ecuatoriana, se ha observado un proceso con premura de transformación digital que inició con mayor intensidad en el año 2025. Esta transformación ha venido acompañada de la automatización de procesos manuales en todas las áreas de la organización, buscando dejar en el pasado los procesos repetitivos que ahora se pueden gestionar mediante agentes de inteligencia artificial. También, se pretende incorporar herramientas de análisis de datos automatizadas para la toma de decisiones.

A pesar de los esfuerzos y herramientas tecnológicas como el uso de ChatGPT y otras aplicaciones de automatización implementadas en procesos de reclutamiento, capacitación, entre otros; se ha observado la resistencia de integrar estos cambios a la cultura organizacional. La escasa proactividad de aprendizaje del uso de herramientas digitales, la falta de autodesarrollo frente a un panorama de transformación digital latente, así como la ausencia de estrategias de comunicación interna que refuercen la comprensión y aceptación del sentido del cambio evidencian una brecha entre la innovación tecnológica, los valores y las creencias que forman parte de la cultura organizacional. De esta forma, se plantea que la transformación digital impacta significativamente en la cultura organizacional, siempre que exista una adecuada alineación entre las estrategias tecnológicas implementadas y los valores, creencias y prácticas culturales de la organización.

Si bien es cierto, la transformación digital es fundamental en el sector de las telecomunicaciones, su éxito no depende solo de las herramientas tecnológicas, sino también de la cultura organizacional. Esta investigación aborda una brecha relevante al analizar cómo los factores culturales pueden influir en la correcta adopción de herramientas digitales. Al enfocarse en una empresa ecuatoriana de este sector, el

estudio contribuye a una visión que puede orientar a responsables de talento humano a implementar estrategias efectivas que alineen la evolución tecnológica a las dinámicas internas de la institución.

De tal manera, el objetivo del estudio es analizar el impacto de la falta de cohesión entre las estrategias de transformación digital y los factores culturales organizacionales, con el propósito de identificar los elementos culturales críticos e impulsar nuevas estrategias que integren positivamente el cambio tecnológico con la cultura organizacional.

MARCO TEÓRICO

Transformación digital

La transformación digital es un proceso multidimensional que conlleva la incorporación sistemática de tecnologías digitales en las operaciones internas de las empresas, con el fin de rediseñar modelos de negocio, generar valor y potenciar la competitividad. Para lograrlo, se requiere implementar no sólo herramientas tecnológicas sino también crear conocimiento, desarrollar habilidades y gestionar bien los recursos (Caliari et al., 2024).

Cuba y Cárdenas (2024) mencionan que la transformación digital es darle un nuevo impulso a una organización mediante el uso inteligente de la tecnología. Se basa en incorporar herramientas digitales modernas para hacer que los procesos sean más ágiles y los servicios más eficientes. Además, facilita la incorporación de sistemas digitales que no solo simplifican las tareas operativas, sino que también mejoran la reportería para la toma de decisiones. Este cambio requiere tanto de tecnología como de una estrategia clara que guíe cada innovación hacia los objetivos del negocio (Plekhanov et al., 2023).

Asimismo, para Agarwal (2020), la transformación digital no se trata solo de adoptar herramientas digitales, sino de cultivar una mentalidad que vea a la tecnología como aliada para sobresalir en el

mercado. Por otra parte, García et al. (2025) focalizan su estudio en instituciones educativas, destacando que esta transformación requiere tres pilares para su efectiva aplicación: infraestructura digital, cultura organización con apertura al cambio y un liderazgo estratégico para optimizar recursos disponibles.

En el mismo contexto, es relevante indicar que la transformación digital está cambiando por completo la forma en que funcionan los procesos industriales, alterando cómo interactúan los actores dentro de la cadena de valor (Savastano et al., 2019). Esto se logra gracias a la integración de tecnologías como la automatización, el intercambio de datos, y avances como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT) y la robótica (Santa Rita et al., 2024). Así también, esta transformación digital se da cuando las organizaciones experimentan un cambio profundo, en el que las personas, procesos y modelos de negocio comienzan a ver la tecnología como una herramienta clave para crear valor tanto para los clientes como para los colaboradores (Arango et al., 2018). González et al. (2025) consideran que la transformación digital es un entorno integral, donde las tecnologías de la información representan un papel clave para facilitar servicios inclusivos y sostenibles.

Verhoef et al. (2021) distinguen tres etapas claves de la transformación digital. La primera es la digitalización, que consiste en convertir la información análoga en formato digital. La segunda es la digitalización de procesos, que requiere el uso de la tecnología para optimizar procesos vigentes. Finalmente, la transformación digital completa innova los modelos actuales de negocio y presenta nuevas propuestas de valor, maximizando el uso de herramientas tecnológicas (Ellström et al., 2022).

Para Hanelt et al. (2021), la resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos en las organizaciones con procesos tradicionales al enfrentar la transformación digital. Además, los entornos digitales en constante evolución crean un contexto impredecible, guiando avances tecnológicos y cambios en las preferencias de los consumidores, lo que dificulta la competitividad. También mencionan que es

importante integrar procesos y tecnologías de manera efectiva, lo cual requiere una adecuada coordinación y un cambio cultural que logre combinar estos aspectos. Por último, la constante amenaza de ciberataques evidencia la necesidad de implementar medidas de seguridad que protejan datos sensibles.

Según Haryanti et al. (2023), la clave para lograr una transformación digital exitosa es incentivar a las personas a percibir la utilidad y facilidad de manejo de las tecnologías. De la misma forma, es esencial la inversión en infraestructura, capacitación y formación. Las alianzas público-privadas facilitan recursos y cooperación, mientras que un liderazgo digital fomenta la cultura de innovación y aceptación a nuevas tecnologías.

Cultura organizacional

La cultura organizacional está constituida por valores y principios comunes que orientan las prioridades y las acciones de una entidad. Actúa como un sistema de control que configura las actitudes y conductas de los miembros de la compañía, promoviendo un compromiso comunitario. Cuando se administra de forma adecuada, puede potenciar el rendimiento de los colaboradores, dado que establece reglas sobre la manera en que se llevan a cabo las tareas y se toman las decisiones (Aldjufri et al., 2024).

Ochoa y Castro (2021) describen a la cultura organizacional como un recurso estratégico que, cuando se gestiona de forma adecuada a través de sus valores, símbolos, lenguaje, creencias, ideología y prácticas, influye directamente en el buen desempeño de los colaboradores. Este impacto positivo contribuye a la implementación efectiva y mejora continua de los sistemas de gestión dentro de la organización.

En un contexto similar, Rincón y Aldana (2021) mencionan que la cultura de la organización es un entorno dinámico y colectivo, en el que los valores, las prácticas de aprendizaje constante y la gestión

proactiva del cambio se fusionan para crear una "inteligencia colectiva adaptativa". Esta cultura no solo se asimila mediante la socialización, sino que también se nutre de la comunicación en múltiples direcciones y del fortalecimiento de los individuos, convirtiendo los sistemas de administración en un estilo de vida organizacional.

Según Rodrigues y Merlchior (2025), existen distintos tipos de cultura organizacional que direccionan la forma en que una empresa funciona y se correlaciona con su entorno. La cultura de clán se enfoca en las relaciones internas, promoviendo un entorno colaborativo donde la participación y el sentido de pertenencia fortalecen la lealtad de los colaboradores. En contraste, la cultura adhocrática se caracteriza por la innovación y la capacidad de adaptación a los cambios externos, alentando la creatividad y el riesgo para mantener la competitividad. Por otro lado, la cultura burocrática prioriza la estabilidad organizacional mediante estructuras jerárquicas claras y procedimientos estrictos, donde el liderazgo se basa en la supervisión y la eficiencia. Finalmente, la cultura de mercado se orienta hacia los resultados y el rendimiento, con líderes que impulsan metas claras, competitividad y productividad como ejes centrales del éxito organizacional.

La cultura de la organización abarca diversos componentes esenciales entre ellos los valores y significados comunes, que orientan percepciones y conductas. Las reglas y el control social, que moldean comportamientos mediante normas compartidas. Los símbolos y rituales, que fortalecen los significados dentro de la entidad y el sentido de interpretación, que guía a los integrantes en la comprensión de su función y en la toma de decisiones. Además, la cultura es viva, progresando a lo largo del tiempo a causa de las tradiciones, el liderazgo y las transformaciones internas y externas (Morelli y Wang, 2020).

Una cultura organizacional sólida se basa en valores comunes, alineando a los colaboradores con los objetivos de la organización, lo que fomenta unidad, motivación y desempeño. Actúa como un

mecanismo de control interno, reduciendo la necesidad de normas estrictas. En cambio, una cultura débil carece de consenso en valores, depende de reglas estrictas y motiva con recompensas como bonos y promociones, limitando la cohesión y la convierte en una cultura más vulnerable al cambio (Maseko, 2017).

En un mismo contexto, la cultura organizacional positiva se basa en el apoyo, en un equilibrio trabajo-vida, la comunicación y el reconocimiento, lo que ayuda a fortalecer la confianza y reduce niveles de estrés en los colaboradores. También promueve el desarrollo profesional, la inclusión y el bienestar social (Rathi y Srivastava, 2024). Por el contrario, una cultura organizacional tóxica se caracteriza por el liderazgo abusivo, control excesivo, falta de integridad y comportamientos impredecibles. Además, genera desconfianza de las políticas e injusticia organizacional por tratos preferenciales y decisiones a dedo, afectando la productividad y conllevando a comportamientos contraproducentes como el ausentismo (Ahmed et al., 2025).

Una de las funciones de la cultura organizacional es guiar el comportamiento de los colaboradores, también influye en la toma de decisiones y fortalece la identidad de la empresa. Las culturas centradas en el cliente y éticas refuerzan la reputación y la relación con los stakeholders (Druhova y Xia, 2024). Asimismo, Diac et al. (2024) menciona que la cultura organizacional juega un papel crucial en la gestión estratégica y el desarrollo de recursos humanos, promoviendo la diversidad e inclusión.

DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo con un diseño exploratorio de tipo documental, orientado en analizar y sintetizar perspectivas, teorías y contextos presentes en la literatura académica. A través de un enfoque interpretativo de fuentes secundarias, se busca profundizar en los significados y la evolución conceptual del tema de estudio (Lim, 2024). El método utilizado fue el hipotético-deductivo,

aplicado como una estrategia lógica que guía el análisis crítico de la literatura académica, partiendo de la observación de fenómenos recurrentes en los estudios analizados (Ramadoan et al., 2020).

En el marco de una revisión bibliográfica, los criterios de elegibilidad se refieren a las condiciones establecidas para seleccionar estudios relevantes y de calidad (Kraus et al., 2022). De esta manera, en el presente estudio se incluyeron artículos de investigación publicados entre 2018 y 2025, en español e inglés, en revistas académicas indexadas, que abordaran de forma directa los temas de transformación digital y cultura organizacional. Asimismo, se priorizó la calidad metodológica y la solidez teórica de los estudios seleccionados, con el fin de garantizar una revisión rigurosa y coherente con los objetivos de la investigación. El análisis se organizó en dimensiones temáticas que permitieron estructurar los resultados en categorías como: impacto cultural, resistencia al cambio, liderazgo y sostenibilidad organizacional. Esta categorización facilitó una interpretación más profunda de los datos recopilados, en coherencia con el enfoque cualitativo del estudio.

En relación con las fuentes de información, y en concordancia con el rigor científico de esta investigación, se utilizaron bases de datos académicas de renombre tales como: Consensus, ScienceDirect, Dialnet, Google Académico, Proquest y Redalyc. Para la búsqueda bibliográfica se utilizaron palabras claves relacionadas al objeto de estudio, entre ellas: transformación digital, cultura organizacional, sostenibilidad digital y liderazgo en el cambio.

Así también, en la selección de estudios, se aplicó un análisis crítico enfocado en los resultados y conclusiones de las investigaciones identificadas en la búsqueda bibliográfica, descartando aquellos trabajos que no abordaban de forma directa la transformación digital o la cultura organizacional. En la etapa de síntesis e interpretación, se consideraron aspectos como el autor, el año de publicación y los principales aportes teóricos o empíricos vinculados a ambas variables. La organización de los documentos

se realizó manualmente mediante Microsoft Word, clasificando los artículos por temas y relevancia, con el propósito de facilitar un análisis estructurado y coherente con los objetivos del estudio.

RESULTADOS

Transformación digital y su impacto en la cultura organizacional

A partir del análisis documental realizado mediante una guía de revisión temática, se identificaron patrones comunes en los estudios revisados que evidencian una relación directa entre la transformación digital y su impacto en la cultura organizacional. El instrumento aplicado permitió organizar los hallazgos por categorías que relacionan el uso de tecnología con prácticas culturales internas.

La transformación digital, más allá de la implementación tecnológica, ha provocado cambios estructurales en la forma en que los colaboradores se comunican, toman decisiones y trabajan de forma colaborativa. Por ejemplo, Trushkina et al. (2020), Deep (2023) y Widodo et al. (2024) coinciden en que tecnologías como la inteligencia artificial y el big data promueven equipos multidisciplinarios, apertura en la comunicación, mejora continua y mayor flexibilidad organizacional, todos ellos elementos propios de una cultura organizacional adaptativa.

Imran et al. (2021) destacan que la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para lograr una transformación digital exitosa, ya que influye directamente en la aceptación de nuevas herramientas y procesos. Por su parte, Reisberger et al. (2025) afirman que la digitalización afecta valores y creencias al modificar la manera en que los colaboradores interactúan y toman decisiones. Además, Shin et al. (2023) plantean que la cultura organizacional actúa como un mediador parcial entre el liderazgo digital y el desempeño organizacional, reforzando su papel central en la sostenibilidad del cambio.

Resistencia cultural frente al cambio tecnológico

Maldonado-Nova (2022) señala que la resistencia al cambio tecnológico es una barrera recurrente en los procesos de transformación digital, especialmente en entornos donde la cultura organizacional no está alineada con la innovación. En empresas ecuatorianas, la falta de competencias digitales y el miedo a la obsolescencia laboral generan rechazo hacia las nuevas tecnologías, lo que se agrava cuando no existe una estrategia clara de capacitación o incentivos para la adopción.

Esta resistencia no solo retrasa la implementación de herramientas digitales, sino que también afecta la moral y aumenta la rotación del personal, evidenciando la necesidad de tratar tanto las habilidades técnicas como los aspectos emocionales y culturales del cambio (Córdova y Jiménez, 2023). Además, la falta de infraestructura adecuada y recursos financieros en las organizaciones profundiza la resistencia al vincularse con percepciones de incertidumbre y desconfianza (Al-Balawi, 2022).

El rol del liderazgo y la comunicación interna en la integración cultural de la transformación digital

El liderazgo ágil emerge como un factor relevante para gestionar la resistencia cultural durante la transformación digital (Suvvari, 2024). Los líderes ágiles combinan la participación en proyectos tecnológicos con retroalimentación constante, lo que fomenta un sentido de pertenencia entre los colaboradores (Rialti y Filieri, 2024). Así también, Suri y Aslami (2023) señalan que la transparencia, la interacción directa y el respaldo de la dirección son claves para que los colaboradores acepten el cambio organizacional.

Además, el liderazgo humanista representa un enfoque clave en los procesos de transformación digital, ya que pone en el centro la dignidad y la ética en la toma de decisiones (Schiuma et al., 2024).

Este tipo de liderazgo busca prevenir que el avance tecnológico desplace el valor humano, integrando principios de responsabilidad social y bienestar laboral como ejes fundamentales dentro de la estrategia organizacional (Onea y Manolescu, 2024).

Cultura organizacional como soporte de sostenibilidad digital

Una cultura organizacional fuerte y abierta al cambio es clave para que la transformación digital trascienda más allá de una etapa inicial, que se mantenga y evolucione con el tiempo (Ghafoori et al., 2024). Cuando las organizaciones promueven el aprendizaje, la flexibilidad y la colaboración, logran integrar mejor las herramientas digitales porque crean un ambiente que favorece la innovación y la adaptación constante (Zavatin et al., 2023).

Para evitar que el proceso de transformación digital dependa únicamente de la tecnología o se vuelva una carga, las organizaciones deben fortalecer sus valores culturales, priorizando el desarrollo del talento humano y la ética organizacional (Lu y Xiong, 2025). La sostenibilidad digital se alcanza cuando la tecnología se acompaña de una buena gestión del talento, formación continua y liderazgo inclusivo (Martínez-Peláez et al., 2023).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la transformación digital genera cambios profundos en la manera en que las personas se relacionan dentro de las organizaciones. No solo transforma procesos operativos, sino que modifica también las formas de comunicación, colaboración, valores y toma de decisiones. Este impacto no actúa de forma unilateral, ya que también se evidenció que la cultura organizacional puede impulsar o frenar ese proceso de cambio. El liderazgo, la apertura al aprendizaje y la disposición al cambio son elementos claves para que la digitalización no se limite a implementar

tecnología, sino que se viva como un verdadero cambio cultural.

Asimismo, se identificó que la resistencia al cambio sigue siendo una de las principales barreras, sobre todo cuando no existen estrategias de comunicación claras o una cultura de mejora continua. En este sentido, el papel del liderazgo es fundamental. Cuando el liderazgo promueve confianza, cercanía y sentido de propósito, se facilita el proceso de adaptación. A través de una cultura organizacional centrada en valores, ética y bienestar, se crean condiciones favorables para que la transformación digital no sea solo un proyecto pasajero, sino una evolución sostenible de innovación.

En el mismo contexto, cuando la transformación digital se implementa con premura sin considerar los tiempos de adaptación cultural, es común que surjan tensiones internas que afectan tanto el clima laboral como la motivación de los equipos. Esta desconexión se refleja en la baja proactividad para aprender nuevas herramientas, la falta de autodesarrollo frente al uso de tecnologías y la limitada integración de estas prácticas en los hábitos organizacionales. Bajo estas condiciones, el cambio deja de ser percibido como una oportunidad colectiva, sino como una obligación impuesta lo que evidencia la importancia de gestionar estos procesos con empatía, tiempo en sincronización con las realidades culturales de cada organización.

CONCLUSIONES

Se estableció como objetivo analizar el impacto de la falta de cohesión entre las estrategias de transformación digital y los factores culturales organizacionales, con el propósito de identificar los elementos culturales críticos e impulsar nuevas estrategias que integren positivamente el cambio tecnológico con la cultura organizacional. Este objetivo se logró mediante una revisión documental rigurosa, estructurada por dimensiones temáticas y fundamentada en literatura científica reciente, lo que permitió interpretar de manera coherente los puntos de intersección entre ambas variables.

Se determina que la transformación digital no se trata únicamente de adoptar nuevas tecnologías, sino que se debe tomar como un proceso de cambio estructural que impacta en las prácticas sociales, los marcos mentales y las dinámicas organizacionales. Se comprueba que el liderazgo estratégico, la capacitación continua y la alineación con los valores organizacionales son factores esenciales para facilitar una transición efectiva hacia entornos digitales sostenibles.

Se confirma que la cultura organizacional cumple un papel relevante en los procesos de innovación, ya que su fortaleza y flexibilidad son determinantes para facilitar el cambio. Las culturas abiertas al aprendizaje, al diálogo y al reconocimiento fortalecen el compromiso de los colaboradores y reducen las resistencias frente a la digitalización. Por el contrario, una cultura débil o cerrada al cambio puede obstaculizar seriamente los avances tecnológicos, aun cuando estos cuenten con respaldo institucional.

Se concluye que la transformación digital y la cultura organizacional deben entenderse como procesos interdependientes. La sostenibilidad del cambio tecnológico en las organizaciones requiere no solo inversión en infraestructura y herramientas, sino también una transformación cultural basada en valores compartidos, liderazgo humano y estrategias inclusivas de gestión del talento humano.

Fortalezas y limitaciones

Una de las principales fortalezas del estudio radica en su enfoque cualitativo y documental, el cual permitió identificar patrones teóricos sólidos sobre la relación entre transformación digital y cultura organizacional, proporcionando un marco de interpretación valioso para profesionales en recursos humanos. Sin embargo, entre sus limitaciones se encuentra la ausencia de una validación empírica en campo que permita confirmar estos hallazgos en contextos organizacionales concretos. Asimismo, la literatura académica sobre esta interacción en empresas ecuatorianas aún es limitada, lo que limita el

ámbito del análisis al contexto global.

Futuras líneas de investigación

Se recomienda desarrollar estudios empíricos en empresas del sector de telecomunicaciones en Ecuador que permitan contrastar los hallazgos teóricos con la realidad organizacional. Sería pertinente explorar enfoques combinados que incluyan entrevistas, encuestas y análisis de cultura organizacional en diferentes niveles jerárquicos. También es relevante investigar el rol de la inteligencia emocional, la ciberseguridad y el aprendizaje organizacional como variables mediadoras entre transformación digital y cultura. Finalmente, se sugiere analizar experiencias exitosas de integración tecnológica y cultural para identificar buenas prácticas aplicables en entornos similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, R. (2020). Transformación digital: un camino al valor económico y social. *CEA*, 6(12), 1. doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.1700>
- Ahmed, M., Zhang, J., Fouad, A., & Mousa, K. y. (2025). The Dark Side of Leadership: How Toxic Leadership Fuels Counterproductive Work Behaviors Through Organizational Cynicism and Injustice. *Sustainability*, 17(1). doi:<https://doi.org/10.3390/su17010105>
- Al-Balawi, N. (2022). Digital competencies and digital transformation in light of the corona pandemic: Obstacles and challenges at Northern Border University. *Amazonia Investiga*, 11(58), 7. doi:<https://doi.org/10.34069/AI/2022.58.10.13>
- Aldjufri, A., Basalamah, S., Yunus, A., & Bunyamin, A. (2024). The influence of islamic leadership and organizational culture on lecturer satisfaction and performance Alkhairaat Palu University. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(8), 4. doi:<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-087>
- Arango, M., Branch, J., Castro, L., & Burgos, D. (2018). Un modelo conceptual de transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(4), 3. doi:<https://doi.org/10.14201/eks201819495107>
- Assens-Serra, J. (2018). *Cultura Organizacional: Una investigación psicométrica, predictiva y transcultural, en empresas españolas y latinoamericanas*. [Tesis de doctorado, Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya] TDX Tesis Doctorales en Xarxa. Obtenido de <https://tdx.cat/handle/10803/666969?show=full>
- Caliari, L., Coletto, C., Donato, R., Reichert, F., & Callegaro, D. (. (2024). Regional innovation ecosystem as a facilitator of digital transformation: evidence from Pacto Alegre (Brazil). *International Journal of Innovation*, 12(4), 14-15. doi:<https://doi.org/10.5585/2024.25143>
- Córdova, J., & Jiménez, R. (2023). Barreras que frenan la adopción tecnológica en la mercadotecnia de las PYMES: Una revisión de la literatura contemporánea. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 39, 7. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.554>
- Cuba, A., & Cardenas, C. (2024). Transformación digital y gestión financiera en la administración hospitalaria en una *Maestría en Gestión del Talento Humano*

- institución pública de salud, 2023. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(2), 10-11. doi:<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/4028>
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 396–401. doi:<https://doi.org/10.30574/ijsra.2023.10.2.0977>
- Diac, D., Cumpat, M., & Cumpat, M. (2024). The Role of Organizational Culture in the Development of Human Resources. *European Financial Resilience and Regulation (EUFIRE)*, 1(1), 140-142. doi:<https://doi.org/10.47743/eufire-2024-1-11>
- Druhova, O., & Xia, L. (2024). Organizational culture as the basis of successful business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 2-5. doi:<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24>
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 2. doi:<https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Fragoso, M. (2024). *La transformación digital en las empresas de gestión cultural en España*. [Tesis de doctorado, Universitat Politècnica de València] RuiNet. Obtenido de <https://riunet.upv.es/entities/publication/164defe8-c56e-453c-9aac-c80dc39b0aee>
- García, J., Niño, J., López, J., Herrera, L., & Bula, J. (2025). Transformación digital: percepciones y adaptación post pandemia en el sector educativo – un estudio de caso. *Ingeniería e Investigación*, 44(3), 2. doi:<https://doi.org/10.15446/ing.investig.112661>
- Ghafoori, A., Gupta, M., Merhi, M., Gupta, S., & Shore, A. (2024). Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation. *International Journal of Production Economics*, 271, 4. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205>
- González, Y., Méndez, M., & Delgado, D. (2025). Impacto de las TIC en la sostenibilidad y transformación digital de las FINTECH en mercados emergentes: Un enfoque desde la percepción de profesionales contables y estudiantes de Contaduría Pública de la FCAT Tampico, UAT. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 12(3), 20. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i3.4606>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes-Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1167-1168, 1170-1176. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Haryanti, T., Rakhmawati, N., & Subriadi, A. (2023). A Comparative Analysis Review of Digital Transformation Stage in Developing Countries. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 1, 3-4, 6-10. doi:<https://doi.org/10.3926/jiem.4576>
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 17-19, 21. doi:<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., . . . Ferreira, J. (2022). Literature reviews as independent studies: Guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 9. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>
- Lim, W. M. (2024). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 33(5), 16-17. doi:<https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Lu, Y., & Xiong, L. (2025). Research on the Application Effects of Digital Transformation Strategies in Corporate Culture and Employee Engagement Cultivation. *Journal of Global Economy Business and Finance*, 7(4), 3-4. doi:[https://doi.org/10.53469/jgebf.2025.07\(04\).13](https://doi.org/10.53469/jgebf.2025.07(04).13)
- Maldonado-Nova, V. (2022). El Rol del Talento Humano en la Transformación Digital de las Empresas Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 6. doi:<https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/26>
- Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V., Ostos, R., Brito, H., . . . Mena, L. (2023). Role of Digital Transformation for Achieving Sustainability: Mediated Role of Stakeholders, Key Capabilities, and Technology. *Sustainability*, 15(14), 6. doi:<https://doi.org/10.3390/su151411221>
- Maseko, T. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-4. doi:<http://dx.doi.org/10.4172/2223-5833.1000287>
- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: El papel mediador del clima y la reflexión*. [Tesis de doctorado, Universidad de València] RODERIC. Obtenido de <https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/6d96a8cd-01d1-47ed-92a8-33f9e8a196ca/content>
- Montero, J. (2021). *El impacto de la transformación digital en la gestión del talento*. [Tesis de doctorado, Universidad Maestría en Gestión del Talento Humano]

- Complutense de Madrid] Portal de producción científica. Obtenido de <https://produccioncientifica.ucm.es/documentos/626777638a1fcd2f2677f23c>
- Morelli, M., & Wang, M. (2020). Impacts of Organizational Culture. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(7), 95-99. doi:<http://dx.doi.org/10.20431/2349-0349.0807012>
- Ochoa, I., & Castro, A. (2021). Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. *SIGNOS – Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1), 3. doi:<https://doi.org/10.15332/24631140.6347>
- Onea (Neculăesei), A., & Manolescu, I.-T. (2024). Humanistic Management and Human-Technology Interaction. *Cross-Cultural Management Journal*, XXVI(2), 109. doi:<https://doi.org/10.70147/c26105114>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 6. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Ramadoan, N., Sulisworo, D., Jauhari, I., & Raharjo, W. (2020). Assembling the Computer Simulation on Hypothetical-Deductive Thinking Approach Learning to Improve Learning Achievement. *Universal Journal of Educational Research*, 8(3B), 4. doi:<https://doi.org/10.13189/ujer.2020.081505>
- Rathi, G., & Srivastava, A. (2024). Organizational Culture & Employee Well Being (With Special Reference to Automotive Sector). *Revista Review Index Journal of Multidisciplinary*, 4(1), 2,3,6,7,9. doi:<https://doi.org/10.31305/rrijm2024.v04.n01.007>
- Reisberger, T., P, R., Copuš, L., Madžik, P., & Falat, L. (2025). The Linkage Between Digital Transformation and Organizational Culture: Novel Machine Learning Literature Review Based on Latent Dirichlet Allocation. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 2082–2084. doi:<https://doi.org/10.1007/s13132-024-02027-3>
- Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*, 67(4), 440. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>
- Ribeiro, B. (2024). *Transformación digital en las empresas cooperativas*. [Tesis de doctorado, Universitat de València] RODERIC. Obtenido de <https://roderic.uv.es/items/45b0ee08-5a77-4b66-9fc2-09bfc010fb19>
- Rincón, O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 19. doi:<https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rivero, J. (2021). *Liderazgo directivo, cultura organizacional y calidad de servicio educativo en una Institución Educativa Superior Tecnológica Pública de Lima Metropolitana, año 2019*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle] Repositorio UNE. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/0299316b-51a4-4aad-b8c2-a69609dc7ad4>
- Rodrigues, R. I., & Melchior, M. (2025). Influence of organizational culture on diversity management in a work context: The mediating effect of supervisor support. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 19(3), 4. doi:<https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n3-058>
- Santa Rita, L., Ramos, J., Beger, S., & Bittencourt, I. y. (2024). Digital transformation: patents as a determinant proxy for Industry 4.0. *International Journal of Innovation*, 12(3), 4. doi:<https://doi.org/10.5585/2024.25326>
- Savastano, M., Amendola, C., Bellini, F., & D'Ascenzo, F. (2019). Contextual Impacts on Industrial Processes Brought by the Digital Transformation of Manufacturing: A Systematic Review. *Sustainability*, 3(891), 2. doi:<https://doi.org/10.3390/su11030891>
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 2. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Shin, J., Mollah, M., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 01-10. doi:<https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Suri, D., & Aslami, N. (2023). Analysis of the Effect of Internal Communication on Acceptance of Change in the Context of Organizational Management. *Jurnal Fokus Manajemen*, 3(1), 73. doi:<https://doi.org/10.37676/jfm.v3i1.4008>
- Suvvari, S. (2024). The Role of Leadership in Agile Transformation: A Case Study. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(2), 8. doi:<https://doi.org/10.36676/jams.v1.i2.12>
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, 3(1), 19-22. doi:[https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 891-893.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

- Widodo, S., Winarno, A., Saragih, R., & Puspitasari, D. (2024). The Influence of Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Digital Transformation. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 8(9), 19-22. doi:<https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8916>
- Zavatin, I., Ene-Constantin, A., Bujor, D., & Frațiloiu, B. (2023). Study on the Impact of Organizational Culture, Knowledge Management and Digitalization on Sustainable Leadership. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 1704. doi:<https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0152>