

La transformación digital basada en la cultura organizacional y las competencias tecnológicas

Digital transformation based on organizational culture and technological competencies

José Octavio Flores Gonzales¹

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

¹ Universidad César Vallejo
E-mail: jfloresgon@ucvvirtual.edu.pe
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Resumen

Esta investigación tiene como propósito determinar la influencia de las competencias tecnológicas y cultura organizacional en la transformación digital de los servidores públicos de un Programa financiado por fuente cooperante en el Perú. Para esto, se revisó información que permitió proveer de un marco teórico desde el cual se analizó la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. Se usó fuentes primarias mediante la recolección de datos in situ, utilizando como instrumento la encuesta a 390 servidores públicos. Los resultados permiten concluir una relación directa entre las variables, considerando que las competencias tecnológicas permiten a las organizaciones adoptar y aprovechar las tecnologías emergentes para mejorar su eficiencia; y la cultura organizacional fomenta la innovación y la adaptabilidad al cambio, lo que es esencial para integrar con éxito los procesos de transformación digital.

Palabras Clave:

Competencias tecnológicas, cultura organizacional, transformación digital, servidores públicos, fuente cooperante, procesos de cambio

Clasificación JEL: L320, M140, O330.

CITACIÓN: Flores González, J.O. (2025). La transformación digital basada en la cultura organizacional y las competencias tecnológicas. *Podium*, 47, 111–126. doi:10.31095/podium.2025.47.7

ENLACE DOI:
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2025.47.7>



Abstract

The purpose of this research is to determine the influence of technological competencies and organizational culture on the digital transformation of public servants in a Program financed by a cooperating source in Peru. For this, information was reviewed that allowed us to provide a theoretical framework from which the relationship between the independent variables and the dependent variable was analyzed. Primary sources were used through on-site data collection, using the survey of 390 public servants as an instrument. The results allow us to conclude a direct relationship between the variables, considering that technological competencies allow organizations to adopt and take advantage of emerging technologies to improve their efficiency; and organizational culture encourages innovation and adaptability to change, which is essential to successfully integrate digital transformation processes.

Keywords:

Technological competencies, organizational culture, digital transformation, public servants, cooperating source, change processes

JEL Classification: L320, M140, O330.

Introducción

La investigación tiene como propósito determinar la influencia de las competencias tecnológicas y cultura organizacional en la transformación digital de los servidores públicos en un Programa financiado por fuente cooperante. Asimismo, relacionar a las variables competencias tecnológicas y cultura organizacional con cada una de las dimensiones de la variable transformación digital.

A nivel internacional, la urgencia de la transformación digital en los gobiernos fue clara (Fundación Carolina, 2021; Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022), y esta necesidad se intensificó con los impactos sanitarios de la pandemia (Fundación Carolina, 2021). La transformación digital permitió convertir esta crisis en oportunidades de desarrollo (Fundación Carolina, 2021; Organismo de Estados Iberoamericanos [OEI], 2022), lo cual implicó cambios en la cultura corporativa, el modelo organizativo, los métodos y procesos (BID, 2022; OEI, 2022a, 2022b), y la promoción del talento digital para mejorar la administración pública (BID, 2022), presentando un desafío técnico, de gestión y, sobre todo, de liderazgo (OEI, 2022).

Otros factores que incluyen en el acceso a las TIC incluyen las competencias individuales (Fundación Carolina, 2021; BID, 2022) y la renuencia a la tecnología, conocido como "tecnofobia" (Unesco, 2023).

Por otro lado, mientras que Harland et al. (2022) concluyen que la transformación organizacional debe priorizar la cultura interna, creando "atracción" y enfocándose en las personas, antes que en la tecnología, para evitar perder la esencia humana. Recomiendan centrarse en individuos, no en herramientas; Fregnan et

al. (2022) concluyen que los trabajadores deben guiar el progreso tecnológico y gestionar su innovación organizativa y social, siendo responsables de sus decisiones y del uso de nuevas herramientas, integrando tecnología sin que resulte abrumadora ni externa.

En Perú, la transformación digital se concibe como un proceso continuo, disruptivo, estratégico y cultural, que implica el uso intensivo de tecnologías digitales, su sistematización y el análisis de grandes volúmenes de datos para generar impactos económicos, sociales y de valor para los individuos (Secretaría de Gobierno Digital [SGD], 2023). Esto representa una oportunidad para desarrollar el talento digital (OEI, 2022); sin embargo, en las entidades del sector público, no se aprovecha adecuadamente la información generada en sus operaciones (Apoyo Consultoría, 2022).

La cultura organizacional se percibe como uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones peruanas para avanzar en sus procesos de digitalización (OEI, 2022; Apoyo Consultoría, 2022). Otros desafíos son la falta de capacitación adecuada de los trabajadores (OEI, 2022; Apoyo Consultoría, 2022). En el sector público, es esencial que los funcionarios comprendan los beneficios de los procesos de transformación digital en la gestión (Apoyo Consultoría, 2022).

1. Revisión de Literatura

De acuerdo con Sanchez et al. (2018) este acapite se corresponde con la fase del proceso investigativo que implica localizar, acceder y revisar materiales impresos relacionados con la investigación (estado del arte), con el fin de respaldar la nueva investigación

mediante el conocimiento teórico existente. Estos mismos autores señalan que las dimensiones se refiere a los distintos planos o niveles a través de los cuales puede desarrollarse el estudio y se sustentan en los antecedentes y en los conceptos.

1. Competencias Tecnológicas

Capacidades de las personas para usar, comprender y adaptarse rápidamente a las TIC (Van & Van, 2015), lo que coincide con lo señalado por Redecker et al. (2017) que las define como la combinación de habilidades, conocimientos y actitudes que les permiten usar las TIC, de manera eficiente y efectiva.

Estas competencias abarcan la capacidad de usar software y hardware, buscar y analizar información en línea, desarrollar la capacidad de comunicarse por medios digitales, mantener la seguridad en línea y adaptarse a las cambiantes tecnologías y herramientas digitales (Van & Van, 2015), o como lo señalan Redecker et al. (2017), que son las capacidades para navegar por plataformas digitales, usar software y aplicaciones, analizar y evaluar información en línea, resolver problemas tecnológicos y adaptarse a las innovaciones tecnológicas en constante evolución.

Se consideró la Teoría de las Competencias, relacionada con el grupo identificable y mensurable de los conocimientos, actitudes, valores y habilidades interrelacionados que permiten a las personas tener un buen desempeño en diversos ámbitos, como el trabajo, la educación y la vida personal (Escobar, 2005; Cejas et al, 2019, Trujillo, 2014).

Dimensiones de Competencias Tecnológicas

a. Conocimiento de navegación en internet

Capacidad para comprender cómo funcionan los motores de búsqueda, metabuscadores, directorios temáticos y catálogos en línea (Biblioteca Virtual de la Universidad de Guadalajara, 2018). Incluye saber formular consultas de búsqueda efectivas y usar operadores de búsqueda para refinar los resultados.

b. Uso de herramientas de ofimática y correo electrónico

Capacidad para crear, modificar, organizar, almacenar, enviar y comunicar de forma eficaz en un entorno laboral, convirtiéndose en la actualidad, en herramientas esenciales, porque ayudan en el trabajo, aumentan la productividad y mejoran la comunicación en las organizaciones (Paul, 2021; Santander, 2022; Universidad Europea, 2022).

c. Habilidad para resolver problemas tecnológicos básicos

Capacidad para desarrollar habilidades personales en la resolución de problemas tecnológicos, mediante el aprendizaje basado en proyectos (ABP), que ayuda a identificar problemas, analizar soluciones y usar tecnología para resolverlos (González et al., 2017). Además, Frías et al. (2017) destacan que las habilidades cognitivas son esenciales para diferenciar, diagramar y definir elementos de información, necesarios para solucionar problemas técnicos.

Respecto a sus niveles, serán: básico, intermedio o avanzado, que guarda una relación directa con las habilidades, competencias y capacidades de las personas en el uso de las tecnologías (David, 2019).

2. Cultura Organizacional

Modelo de supuestos básicos compartido y aprendido por un grupo de personas al enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, considerándolo válido por su eficacia, y que se transmite a nuevos miembros como una manera adecuada de percibir, sentir y pensar sobre esos problemas (Schein, 2004). Sin embargo, lo señalado por este autor puede explicarse desde diversas disciplinas (McCarthy, 2013), influenciando cómo se entiende la organización y su cultura; por ello, es crucial determinar si la organización posee o es una cultura (García, 2006).

Este estudio utilizó la Teoría de los Valores Culturales de Geert Hofstede para analizar las diferencias culturales en valores y creencias respecto a los objetivos laborales (Liang, 2022; Cuofano, 2023). Farias (2007) y Cuofano (2023) señalan que los valores reflejan creencias, actitudes y comportamientos comunes en un grupo, influyendo en su relación con el mundo.

Dimensiones de Cultura Organizacional

a. Conocimiento de la misión y visión de la organización

Capacidad para resaltar su papel en la definición de la identidad y propósito de la organización, así como en las decisiones y acciones de esta (Santander, 2022). A partir de entender cuál es la misión, la visión y los valores de una organización, se puede establecer la estructura y sus objetivos, así como su cultura, su rol en la sociedad y su forma de interactuar ante los cambios (Hernández & Martí, 2006).

b. Colaboración y el trabajo en

equipo entre los empleados

Capacidad que desarrollan los integrantes de una organización para trabajar de manera efectiva, comunicarse bien, definir objetivos comunes y compartir responsabilidades (Asana, 2023; Indeed, 2023). La colaboración en el trabajo hace a empleados más responsables, aumentando su compromiso y mejorando su rendimiento (Nutcach, 2018).

c. Valoración y fomento de la innovación y la creatividad

La innovación implica la aplicación práctica de ideas en el mercado, como el desarrollo de nuevos productos, gestión de proyectos y evaluación de impacto social, ambiental y económico, promoviendo el cambio y el mejoramiento continuo (Montoya, 2015). La creatividad, es la capacidad de descubrir y actuar sobre nuevas posibilidades, es un proceso mental dinámico y emprendedor que genera ideas en diversos contextos (Hernández & Martí, 2006).

Según Cameron y Quinn (2006), los niveles de conocimiento cultural varían desde lo superficial (símbolos o costumbres), intermedio (creencias y valores), hasta lo profundo (toma de decisiones en la organización).

3. Transformación Digital

Implica implementar cambios significativos en una organización, aprovechando los recursos digitales (Verhoef et al., 2021). Volberda et al. (2021) destacan que el éxito de este proceso depende de la actitud de los trabajadores al cambio, las rutinas de trabajo y los ajustes estructurales necesarios. Siderska (2020) subraya la

importancia de este proceso, ya que las tecnologías digitales permiten que las organizaciones realicen tareas automáticas, repetitivas y rutinarias, mejorando la eficiencia y efectividad.

Se utilizó la Teoría de la economía de la información y del conocimiento, que se enfoca en mejorar el crecimiento económico y el bienestar social, promoviendo transparencia y rendición de cuentas (Posso, 2014; Cepal, 2013).

Dimensiones de Transformación digital

a. Producción de información y conocimiento

Implica la identificación, acopio, análisis y síntesis de datos relevantes para la generación de nuevo conocimiento (Álvarez et al, 2006); convirtiéndose en una herramienta esencial para la producción de información y conocimiento, ya que permite identificar y evaluar lo más relevante para un tema específico (Martin & Lafuente, 2017).

b. Innovación y adopción tecnológica

El uso de herramientas tecnológicas permite crear o mejorar significativamente productos, servicios, procesos y modelos de negocio (Santander, 2021). La innovación puede ser incremental, disruptiva, sostenible o radical (Santander, 2021; Rodríguez, 2012). La adopción, definida como la aceptación y uso de nuevas tecnologías, es influenciada por la percepción de utilidad, compatibilidad, facilidad de uso y complejidad percibida (López & López, 2011).

c. Economía digital y comercio electrónico

Uso de las TIC en la producción, comercialización y consumo de bienes y servicios, mientras que el comercio

electrónico se refiere al intercambio de bienes y servicios a través de canales digitales (Santander, 2022; Sap Concur, 2022).

Este enfoque varía en niveles (básico, intermedio, avanzado), dependiendo del conocimiento que una persona tenga sobre los procesos de transformación digital (Galindo, 2020).

Metodología

Estudio de enfoque cuantitativo, tipo de investigación básico, diseño transversal no experimental descriptivo causal. La población estuvo conformada por 580 servidores públicos de un Programa financiado por fuente cooperante en Perú. La muestra quedó constituida por 390 servidores públicos, quienes desarrollaron un cuestionario de manera voluntaria, de los cuales el 61% corresponde a hombres y el 39% a mujeres. El cuestionario que incluía a todas las variables de estudio tenía un total de 80 ítems bajo la escala de Likert.

Resultados y Discusión

1. Fiabilidad de los resultados

Los cuestionarios sobre competencias tecnológicas, cultura organizacional y transformación digital estuvieron conformados por 27, 27 y 26 ítems, respectivamente, sometidos a la confiabilidad del instrumento por el alfa de Cronbach, obteniendo los niveles de confianza que se aprecian en la Tabla 1; y su análisis de confiabilidad de la prueba piloto los ubica en el rango de 0.72 a 0,99, siendo de *excelente confiabilidad* la utilización de estos instrumentos (Tabla 2).

Tabla 1
Análisis de los Estadísticos de fiabilidad

Variables analizadas	Alfa de Cronbach	Cantidad de elementos validados
Competencias tecnológicas	0,919	27
Cultura organizacional	0,959	27
Transformación digital	0,968	26

Tabla 2
Confiabilidad del constructo según el coeficiente Kuder Richardson

Intervalos	Grado de confianza
0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1	Perfecta confiabilidad

Fuente: Ñaupas Paipán et al. (2014)

2. Resultados descriptivos de las variables y dimensiones

Competencias Tecnológicas

El análisis de la tabla 3 revela que el 50.8% de los participantes valoró su competencia tecnológica como intermedia y el 49.2% como avanzada. Sin embargo, no documentan soluciones técnicas, posiblemente por desconocer su

importancia, causa pérdida de conocimiento y errores repetitivos, afectando la productividad e innovación. Además, la falta de actualización en tendencias tecnológicas limita el aprendizaje y la adaptación, reduciendo la capacidad de innovación y competitividad en un entorno digitalizado y dinámico.

Tabla 3

Tabla de frecuencia de la Variable Competencias Tecnológicas por dimensión y nivel

Variable / dimensión	Básico		Intermedio		Avanzado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Conocimiento de navegación en internet	0	0.0	72	18.5	318	81.5	390	100.0
Uso de herramientas de ofimática y correo electrónico	0	0.0	210	53.8	180	46.2	390	100.0
Habilidad para resolver problemas tecnológicos básicos	12	3.1	269	69.0	109	27.9	390	100.0
Variable Competencias Tecnológicas	0	0.0	198	50.8	192	49.2	390	100.0

En la dimensión de Conocimiento de navegación en internet, aunque el 81.5% de los participantes se encuentra en un nivel avanzado, el 29.7% de los

encuestados, solo usa marcadores o favoritos ocasionalmente para organizar recursos en línea. Esta omisión indica una falta de competencias tecnológicas en la gestión eficiente de la información digital, lo que puede llevar a la pérdida de tiempo y desorganización. Desarrollar habilidades en la organización digital es crucial para optimizar la productividad en entornos cada vez más complejos.

En cuanto al Uso de herramientas de ofimática y correo electrónico, si bien el 53.8% se encuentra en un nivel

intermedio, el 58.2% de los encuestados, nunca, casi nunca o solo a veces integra una presentación creada con un documento de procesamiento de texto. Esta carencia en la integración y fluidez entre plataformas tecnológicas puede resultar en duplicación de esfuerzos y pérdida de tiempo, afectando la comunicación eficaz. Dominar la integración de diferentes tipos de documentos es esencial para una colaboración eficiente y una presentación profesional de la información.

En la dimensión de Habilidad para resolver problemas tecnológicos básicos, aunque el 69.0% está en nivel intermedio, el 73.7% de los encuestados rara vez documenta las soluciones técnicas, mostrando una brecha en competencias

esenciales para la comunicación y transferencia de conocimientos. Esta falta de documentación puede dificultar la resolución de problemas futuros y reducir la eficiencia operativa. Documentar adecuadamente las soluciones técnicas facilita la colaboración y el aprendizaje continuo, promoviendo una cultura organizacional que valora la transparencia y el crecimiento profesional.

Cultura Organizacional

La tabla 4 muestra que el 51.3% de los participantes valoró su competencia como intermedia y el 48.7% como avanzada. Sin embargo, no identifican aspectos inspiradores de la visión del Programa para su desarrollo profesional, reflejando

una desconexión entre la cultura organizacional y las aspiraciones individuales. Esta falta de alineación puede disminuir el compromiso, motivación y retención del talento. Es crucial que el Programa promueva una cultura que clarifique la visión y los valores, permitiendo a los servidores públicos encontrar significado en su trabajo y un propósito en su desarrollo profesional.

Tabla 4

Tabla de frecuencia de la Variable Cultura Organizacional por dimensión y nivel

Variable / dimensión	Superficial		Intermedio		Avanzado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Conocimiento de la misión y visión de la organización	0	0.0	242	62.1	148	37.9	390	100.0
Colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados	24	6.2	165	42.3	201	51.5	390	100.0
Valoración y fomento de la innovación y la creatividad	25	6.4	201	51.5	164	42.1	390	100.0
Variable Cultura Organizacional	0	0.0	200	51.3	190	48.7	390	100.0

En la dimensión Conocimiento de la misión y visión de la organización, aunque el 62.1% de los miembros del Programa valoraron su nivel como intermedio, el 69.0% de los encuestados no logra identificar los aspectos más inspiradores de la visión organizacional, reflejando una falta de claridad y comunicación efectiva. Esta desconexión puede disminuir el compromiso y la motivación en el desarrollo profesional. Es crucial que la

cultura organizacional enfatice la alineación de los objetivos individuales con la visión colectiva para fomentar un ambiente propicio para el crecimiento

personal y profesional.

En cuanto a la Colaboración y el trabajo en equipo, si bien el 51.5% valoró su nivel como avanzado, el 50.4% de los encuestados no está al tanto de los mecanismos para aprender de experiencias pasadas y ajustar enfoques

futuros. Esto revela una resistencia al cambio y a la mejora continua, lo que puede llevar a la repetición de errores y a una falta de innovación. Fomentar una cultura de reflexión y aprendizaje constante es esencial para mejorar la adaptabilidad y toma de decisiones, fortaleciendo así la organización para

enfrentar futuros desafíos.

Respecto a la Valoración y fomento de la innovación y la creatividad, aunque el 51.5% valoró su nivel como intermedio, el 63.4% de los encuestados no conoce la difusión de experiencias previas de decisiones innovadoras. Esto indica que se subestima el valor del aprendizaje y la creatividad, lo cual puede inhibir el desarrollo de nuevas ideas y la colaboración. Fomentar una cultura de comunicación abierta es vital para promover la confianza, el intercambio de

conocimientos y la innovación continua.

Transformación Digital

La tabla 5 indica que el 6.2% de los participantes valoró su competencia tecnológica como básica, el 54.4% como intermedia y el 39.5% como avanzada. Sin embargo, el Programa no fomenta el desarrollo profesional en tecnologías emergentes, lo que demuestra una falta de compromiso con la transformación digital. Esta carencia puede crear una brecha de habilidades y dificultar la adaptación al entorno digital. Es crucial promover una cultura que valore la actualización de habilidades y la adopción de tecnologías emergentes para asegurar el éxito a largo plazo.

Tabla 5

Tabla de frecuencia de la Variable Transformación digital por dimensión y nivel

Variable / dimensión	Básico		Intermedio		Avanzado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Producción de información y conocimiento	35	9.0	201	51.5	154	39.5	390	100.0
Innovación y adopción tecnológica	72	18.5	187	47.9	131	33.6	390	100.0
Economía digital y comercio electrónico	24	6.2	224	57.4	142	36.4	390	100.0
Variable Transformación digital	24	6.2	212	54.4	154	39.5	390	100.0

En la dimensión Producción de información y conocimiento, si bien el 51.5% valoró su nivel como intermedio, el 60.8% de los encuestados rara vez utiliza mecanismos para ajustar y mejorar la información en función de la retroalimentación. Esta falta de adaptabilidad puede resultar en la persistencia de prácticas obsoletas y en la incapacidad para atender las necesidades cambiantes de los usuarios finales. Es esencial integrar sistemas ágiles de retroalimentación y ajuste continuo para impulsar la innovación y la competitividad en un entorno digital en evolución.

En cuanto a la Innovación y adopción

tecnológica, aunque el 47.9% valoró su nivel como intermedio, el 69.4% de los encuestados no percibe la difusión de programas de desarrollo profesional para tecnologías emergentes ni la integración de ideas externas en su proceso de innovación. Esta falta de compromiso con la adaptación y la innovación limita su capacidad para mantenerse al día con las tendencias tecnológicas y aprovechar nuevas perspectivas y soluciones. Promover una cultura de aprendizaje continuo y colaboración abierta es crucial

para impulsar el éxito en un entorno digital cambiante.

Respecto a la Economía digital y comercio

electrónico, si bien el 57.4% valoró su nivel como intermedio, el 66.8% de los encuestados rara vez desarrolla iniciativas para la adopción o adaptación a tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. Esta resistencia al cambio puede obstaculizar la capacidad del Programa para mejorar la eficiencia, la innovación y la competitividad en un entorno empresarial digitalizado. La adaptación proactiva a estas tecnologías es fundamental para mantenerse relevante y aprovechar las oportunidades en el panorama digital actual.

Discusión

Con relación al objetivo general del estudio, se analizaron los resultados obtenidos, encontrándose que las variables competencias tecnológicas y cultura organizacional influyen en la transformación digital de los servidores públicos en un Programa financiado por fuente cooperante. Sin embargo, también se ha evidenciado una serie de problemas en cada una de las variables del estudio,

que habiéndose identificado a tiempo, hubiese permitido que la transformación digital del Programa haya tenido tener mejores resultados.

Competencias Tecnológicas

En el análisis de competencias tecnológicas, se encontró que muchos servidores públicos no documentaban soluciones técnicas, carecían de actualización en tendencias tecnológicas y tenían dificultades para diagnosticar problemas técnicos, probablemente debido a su formación no especializada en tecnologías de la información. Esta deficiencia resalta una brecha significativa en habilidades tecnológicas, destacada por Van & Van (2015), quienes enfatizan la importancia de abordar estas disparidades digitales no solo con acceso a la tecnología, sino también con habilidades efectivas y productivas para su uso.

La Teoría de las Competencias, enfatiza habilidades como la resolución de problemas y la comunicación efectiva (Escobar, 2005; Cejas et al., 2019; Trujillo, 2014), muestra parcial coincidencia con los resultados, considerando que algunos servidores públicos mostraron precaución en redes sociales y uso efectivo de fuentes en línea, habiendo deficiencias en la documentación técnica y el seguimiento de tendencias, reflejando limitaciones por falta de formación específica.

En cuanto a las dimensiones observadas por Van & Van (2015), se confirmó una brecha en competencias tecnológicas, evidente en la falta de habilidades en navegación web, el uso ineficiente de herramientas de ofimática y problemas en la resolución y documentación de soluciones técnicas. Superar estas brechas

requiere no solo acceso a internet, sino también programas de capacitación que desarrollen habilidades digitales para aprovechar plenamente las oportunidades tecnológicas y promover la inclusión digital.

Cultura Organizacional

La falta de identificación de los aspectos inspiradores de su visión para el desarrollo profesional, junto con la omisión en la difusión de experiencias innovadoras y de respuesta a retroalimentación constructiva, revela una cultura organizacional deficitaria en transparencia, aprendizaje y reconocimiento del mérito. Estos hallazgos coinciden con Cancino & Aliaga (2022), quienes enfatizan la importancia de una cultura organizacional que fomente la comunicación abierta, el aprendizaje continuo y la retroalimentación efectiva, elementos cruciales para el éxito y sostenibilidad organizacional.

La investigación resalta que la falta de comunicación efectiva y reconocimiento de logros puede reducir el compromiso y motivación de los empleados, así como la cohesión y eficacia en la consecución de metas comunes. La Teoría de los Valores Culturales de Geert Hofstede, utilizada en este estudio, muestra cierta concordancia con los resultados al evidenciar el poco incentivo de la participación en reuniones y la promoción de una cultura innovadora, aunque existen discrepancias en la identificación de aspectos inspiradores de la visión organizacional y la falta de difusión de experiencias innovadoras y respuestas a retroalimentación constructiva.

A pesar de los esfuerzos positivos como la participación en reuniones y la promoción de la cultura de innovación, es crucial abordar las deficiencias en la comunicación organizacional y la falta de transparencia para fortalecer la cultura interna. Mejorar la difusión de experiencias innovadoras y la

comunicación de decisiones importantes puede potenciar el aprendizaje, la transparencia y, aumentar el compromiso y la cohesión del equipo.

Transformación Digital

La falta de difusión de programas específicos para tecnologías emergentes, la omisión de iniciativas para integrar ideas externas en la innovación y la ausencia de medición de resultados e impacto reflejan una resistencia al cambio y una carencia de enfoque en la transformación digital. Estos hallazgos coinciden con Verhoef et al. (2021), quienes destacan la necesidad de abordar la transformación digital de manera integral, incluyendo aspectos tecnológicos, organizativos y culturales. Sin estos elementos, la capacidad para innovar, competir y adaptarse en un entorno empresarial digitalizado se ve limitada.

La investigación resalta que la adopción y adaptación a tecnologías emergentes, junto con la integración de ideas externas y medición de resultados, son fundamentales para una estrategia de transformación digital efectiva. La falta de estas prácticas impide aprovechar las oportunidades de las nuevas tecnologías para mejorar su eficiencia, efectividad y relevancia en su entorno competitivo. Adoptar una visión estratégica y proactiva

hacia la transformación digital es crucial para mantener la competitividad y relevancia organizacional.

La Teoría de la Información y del Conocimiento utilizada en el estudio enfatiza el papel crucial del manejo de la información y el conocimiento para el crecimiento económico y el bienestar social. Aunque en el Programa se utilizan tecnologías de la información para producir datos y conocimientos relevantes, asegurando su pertinencia y difusión efectiva, persisten deficiencias como la falta de programas para integrar ideas externas, la ausencia de medición de resultados de iniciativas innovadoras y la resistencia a adoptar tecnologías emergentes en su modelo de negocio.

Conclusiones

La adopción efectiva de nuevas tecnologías y la creación de un entorno propicio para la innovación dependen en gran medida de la capacitación adecuada y el desarrollo de una cultura que fomente la colaboración, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo de los servidores públicos en el Programa.

El desarrollo de habilidades tecnológicas pertinentes y una cultura que promueva la transparencia, la colaboración y el intercambio de ideas son cruciales para optimizar la generación, procesamiento y difusión de información y conocimiento. El desarrollo de habilidades tecnológicas adecuadas y una cultura que fomente la experimentación, el aprendizaje continuo y la colaboración facilitan la identificación, evaluación y adopción efectiva de nuevas tecnologías.

La adopción de habilidades tecnológicas

pertinentes y una cultura que promueva la innovación, la colaboración y la adaptabilidad son fundamentales para que los servidores públicos aprovechen las oportunidades y enfrentar los desafíos en el entorno digital y del comercio electrónico.

Referencias

Álvarez M., Guzmán J., González V. (2006). Aprendizaje por búsqueda: de la información al conocimiento. Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/cucosta-udeg/20170512025055/pdf_1138.pdf

Apoyo Consultoría (2022). Agenda Digital para el Perú 2021 - 2026. https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/publicaciones/agenda_digital_2021_2026.pdf

Asana (2023). La colaboración en el trabajo: 11 opciones para mejorar el rendimiento del equipo. <https://asana.com/es/resources/collaboration-in-the-workplace>

Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2022). Guía de Transformación digital del Gobierno. <https://publications.iadb.org/es/guia-de-transformacion-digital-del-gobierno>

Biblioteca Virtual de la Universidad de Guadalajara (2018). <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/tipos-de-herramientas-de-busqueda-de-informacion>

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *John Wiley & Sons*. [https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-](https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf)

[questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf)

Cancino, V. & Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 107-126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>

Cejas M., Rueda M., Cayo, L., Villa, L. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXV, núm. 1. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678009/html/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - Cepal (2013). Economía digital para el cambio estructural y la igualdad. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ce419364-f83a-4ef3-a9dd-91c9c295b273/content>

Cuofano, G. (2023). ¿Qué Es La Teoría De Las Dimensiones Culturales De Hofstede? <https://fourweekmba.com/es/teor%C3%A1a-da-de-las-dimensiones-culturales-de-hofstedes/>

David H. (2019). "Work of the Past, Work of the Future." *AEA Papers and Proceedings*, 109: 1-32. <https://doi.org/10.1257/pandp.20191110>

Escobar M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55. Retrieved October 23, 2023, from

- http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-5923200500030002&lng=en&tlng=es. Farías P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52), 85-103. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007&lng=es&tlng=es. Fregnan E., Scaratti G., Ciocca L. & Ivaldi S. (2022). New Working Capabilities for Coping With COVID Time Challenges. *Frontiers in Psychology* 13, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.81434> 8
- Fundación Carolina (2021). La transición digital: retos y oportunidades para Iberoamérica. <https://www.fundacioncarolina.es/la-transicion-digital-retos-y-oportunidades-para-iberoamerica/>
- Frías M., Haro Y., Artiles I. (2017). Las habilidades cognitivas en el profesional de la Información desde la perspectiva de proyectos y asociaciones internacionales. *Investigación bibliotecológica*. 31(71) 201-218 <https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57816>
- Galindo O. (2020). Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica. *Revista perspectiva empresarial*. 7(2) 3-6 <https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271537001.pdf>
- García C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- González D., Olarte F. & Corredor J. (2017). La alfabetización tecnológica: de la informática al desarrollo de competencias tecnológicas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(1), 193-212. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100012>
- Harland, T., Hocken, C., Schröer, T. & Stich V. (2022). Towards a Democratization of Data in the Context of Industry 4.0. *Sci* 4(3), 1-17. <https://doi.org/10.3390/sci4030029>
- Hernández F., & Martí Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003&lng=es&tlng=es. Indeed (2023). Qué es el trabajo en equipo y colaborativo. <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/trabajo-equipo-colaboracion>
- Liang S. (2022). El modelo 6-D de HOFSTEDE. <https://www.markentryusa.com/como-entender-las-diferencias-culturales-de-eeuu-que-afectan-a-tu-negocio-el-modelo-6-d-de-hofstede/>
- López L., López J. (2011). Los modelos de adopción de tecnologías de la información desde el paradigma actitudinal. *Cad. EBAPE.BR* 9 (1). <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100011>
- Martín S., & Lafuente V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. *Investigación bibliotecológica*, 31(71), 151-180. <https://doi.org/10.22201/iibi.0187358xp.2017.71.57814>
- McCarthy E. (2013). The Dynamics of Culture, Innovation and Organizational

Change: a Nanopsychology Future Perspective of Psycho-Social and Cultural Underpinnings of Innovation and Technology. *AI y Society*, 28, 471-482. <https://doi.org/10.1007/s00146-013-0512-9>

Montoya A. (2015). Creatividad, Innovación y Emprendimiento dentro de las empresas: Análisis y diagnóstico de los factores internos. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/5833/retrieve>

Nutcache (2018). La importancia de la colaboración en el lugar de trabajo. <https://www.nutcache.com/es/blog/la-importancia-de-la-colaboracion-en-el-lugar-de-trabajo/>

Naupas H., Mejía E., Novoa E. y Villagómez A. (2014). Metodología de la investigación: Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis (4ª Ed.). Ediciones de la U.

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura - OEI (2022a). Informe sobre tecnología y cultura: aportaciones a los retos y oportunidades para Iberoamérica. <https://oei.int/downloads/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBdmhliwiZXhwIjpudWxsLCJwdXIiOiJibG9iX2lkIn19--e4a832150fc2472d72247d8b3ef0eaa51b312b96/Informe%20sobre%20tecnolog%C3%ADa%20y%20cultura%20-%20Alternativas.pdf>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura - OEI (2022b). Panorama de la educación, productividad y transformación digital en

Iberoamérica.

<https://oei.int/downloads/blobs/eyJfcmFpbHMiOnsibWVzc2FnZSI6IkJBaHBBZ2xXIiwiZXhwIjpudWxsLCJwdXIiOiJibG9iX2lkIn19--2691ace50b92c0551faa2425ea0afc2851ca3f6a/Podium%20N%C2%BA%2010.pdf> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - Unesco (2023). Directrices para la formulación de políticas y planes maestros de TIC en educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385091>

Paul S. (2021). ¿Qué es una suite ofimática y cuáles son sus beneficios? Tactic. <https://taktic.es/que-es-una-suite-ofimatica-y-cuales-son-sus-beneficios/>

Posso R. (2014). Conceptos y principios de Economía y Metodologías utilizadas en la Investigación Económica. *Tendencias*, 15(1), 228-241. <https://doi.org/10.22267/rtend.141501.58>

Redecker C., Leis M., Leendertse M., Punie Y., Gijssbers G., Kirschner P., ... & Stoyanov S. (2017). The Future of Education and Skills: Education and Training 2030. JRC Science for Policy Report. *European Commission, Joint Research Centre*. [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf)

Rodriguez C. (2012). Innovación Incremental e Innovación Radical o Disruptiva y Sus Ejemplos. <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/03/08/innovacion-incremental-e-innovacion-radical-o-disruptiva-y-sus-ejemplos/>

Sánchez, H. Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación*

- científica, tecnológica y humanística.* <https://hdl.handle.net/20.500.14138/1480>
- Santander (2021). Innovación tecnológica: qué tipos existen y cuáles son sus beneficios. <https://www.becas-santander.com/es/blog/innovacion-tecnologica.html>
- Santander (2022). Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos. <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- Santander (2022). Herramientas ofimáticas: qué son, tipos y ejemplos. <https://www.becas-santander.com/es/blog/herramientas-ofimaticas.html>
- Santander (2022). Economía digital, ¿qué es y por qué se considera el futuro de los negocios? <https://www.santander.com/es/stories/economia-digital>
- SAP Concur (2022). ¿Cuáles son los componentes de la economía digital? <https://www.concur.co/blog/article/economia-digital-componentes>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). *Jossey-Bass*. http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Secretaria de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros - SGD (2023). Política Nacional de Transformación Digital. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4932850/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20al%202030.pdf?v=1691014709>
- Siderska J. (2020) Robotic Process Automation—A driver of digital transformation? *Eng. Manag. Prod. Serv.* 2020, 12, 21–31. <https://DOI:10.2478/emj-2020-0009>
- Trujillo J. (2014). El enfoque en competencias y la mejora de la educación Ra Ximhai, vol. 10, núm. 5, julio-diciembre, 2014, 307-322. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46132134026>
- Universidad Europea (2022). ¿Qué es y para qué sirve la ofimática? <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-ofimatica/>
- Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2015). Toward a Multifaceted Model of Internet Access for Understanding Digital Divides: An Empirical Investigation. *The Information Society*, 31(5), 379-391. <https://doi.org/10.1080/01972243.2015.1069770>
- Verhoef, P.C.; Broekhuizen, T.; Bart, Y.; Bhattacharya, A.; Dong, J.Q.; Fabian, N.; Haenlein, M. (2021) Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal Business Research*. 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Volberda H.; Khanagha S.; Baden-Fuller C.; Mihalache O.; Birkinshaw J. (2021) Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Plan.* 54, 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>