

DOI: <https://doi.org/10.63618/omd/revinvlid/v3/n3/56>

Cultura organizacional y adaptación al cambio en empresas digitalizadas.

Organizational culture and adaptation to change in digitalized companies.

Hurtado-Guevara, Richard Fernando ¹; Casanova-Villalba, Luis Alberto ²; Preciado-Ramírez, Joffre Danny ³; Proaño-González, Esther Angélica ⁴.

¹ Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; Ecuador; <https://orcid.org/0000-0002-1918-7472>; Richard.hurtado@uleam.edu.ec.

² Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador; <https://orcid.org/0009-0009-5229-9378>; luis.alberto.casanova.villalba@utelvt.edu.ec.

³ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador; <https://orcid.org/0000-0001-8300-5138>; joffre.preciado@utelvt.edu.ec.

⁴ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador; <https://orcid.org/0000-0002-5116-7260>; esther.proano@utelvt.edu.ec.

Cita: Hurtado-Guevara, R. F., Casanova-Villalba, L. A., Preciado-Ramírez, J. D., & Proaño-González, E. A. (2026). Cultura organizacional y adaptación al cambio en empresas digitalizadas. *Revista De Investigación Y Liderazgo*, 3(3), 67-84. <https://doi.org/10.63618/omd/revinvlid/v3/n3/56>

Resumen

La transformación digital ha evidenciado que la incorporación de tecnologías no garantiza por sí sola la adaptación organizacional, especialmente cuando persisten estructuras rígidas, resistencia laboral y brechas de competencias. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y la adaptación al cambio en empresas digitalizadas, considerando diferencias por sector, tamaño y madurez digital. Se aplicó un enfoque cualitativo e interpretativo, con diseño documental, no experimental y transversal, mediante la revisión de literatura científica, informes institucionales y estadísticas empresariales. Los resultados mostraron que la orientación hacia las personas, la colaboración, el aprendizaje, la experimentación, la alineación cultural y el liderazgo se asociaron con una mayor disposición ante el cambio, mientras que las culturas centradas en normas y metas rígidas presentaron relaciones desfavorables con la cultura digital. La discusión evidenció que la adaptación tecnológica depende de la interacción entre factores humanos, estratégicos y estructurales, y no exclusivamente de la disponibilidad tecnológica. Se concluyó que una cultura organizacional flexible, participativa y orientada al aprendizaje favorece la apropiación sostenible de tecnologías, aunque los hallazgos deben interpretarse dentro del alcance documental y no causal del estudio.

Palabras clave: cultura organizacional; adaptación al cambio; transformación digital; madurez digital; empresas digitalizadas.

Abstract

Digital transformation has shown that the incorporation of technologies does not alone guaranty organizational adaptation, especially when rigid structures, labor resistance, and skill gaps persist. The study aimed to analyze the relationship between organizational culture and adaptation to change in digitalized companies, considering differences by sector, size, and digital maturity. A qualitative and interpretative approach was applied, with a non-experimental and cross-sectional documentary design, thru the review of scientific literature, institutional reports, and business statistics. The results showed that a people-oriented approach, collaboration, learning, experimentation, cultural alignment, and leadership were associated with a greater willingness to change, while cultures centered on rigid norms and goals presented unfavorable relationships with digital culture. The discussion revealed that technological adaptation depends on the interaction between human, strategic, and structural factors, and not solely on technological availability. It was concluded that a flexible, participative, and learning-oriented organizational culture favors the sustainable appropriation of technologies, although the findings should be interpreted within the documentary and not causal scope of the study.

Keywords: organizational culture; change adaptation; digital transformation; digital maturity; digitized companies.

1. Introducción

La transformación digital reconfigura en América Latina la estrategia, los procesos y las relaciones laborales, pero su aprovechamiento depende de capacidades organizacionales que trascienden la adquisición de software, infraestructura o automatización. En los nueve países latinoamericanos evaluados por la OCDE, la dimensión de digitalización alcanza una puntuación media de 4,16 sobre 5, aunque persisten diferencias entre empresas grandes y pequeñas en conectividad, competencias digitales y apoyo institucional (OCDE/CAF/SELA, 2024). En Ecuador, el tejido productivo comprende 1.173.985 empresas activas, genera 2.903.064 plazas de empleo registrado y contabiliza ventas por USD 213.402 millones a precios constantes de 2018, lo que evidencia la relevancia económica de su capacidad para responder a entornos tecnológicos cambiantes (INEC, 2025a). Dentro de este universo, la Encuesta Estructural Empresarial identifica 17.042 empresas medianas y grandes como población de referencia para el análisis estructural, debido a su continuidad operativa, volumen de ventas y disponibilidad de información institucional (INEC, 2025b). Por consiguiente, la unidad de análisis del estudio se delimita a empresas medianas y grandes digitalizadas de los sectores de servicios, comercio y manufactura, mientras que directivos, mandos medios y trabajadores constituyen las fuentes organizacionales de información. Esta delimitación permite examinar cómo los valores compartidos, las prácticas internas y los patrones de liderazgo condicionan la adaptación al cambio en un escenario nacional integrado a la transformación digital regional (Banco Mundial, 2024).

La magnitud económica de estas empresas convierte la adaptación al cambio en una condición de sostenibilidad y no únicamente en una respuesta coyuntural ante nuevas tecnologías. El 86 % de los empleadores consultados mundialmente espera que la inteligencia artificial y el procesamiento de información transformen sus negocios antes de 2030, mientras que el 39 % de las competencias laborales actuales cambia o pierde vigencia durante el periodo 2025–2030 (Foro Económico Mundial, 2025). Al mismo tiempo, el 46 % de los empleadores reconoce la cultura organizacional y la resistencia al cambio como obstáculos relevantes para la transformación empresarial, lo cual revela que la disponibilidad tecnológica no garantiza su aceptación ni su utilización efectiva (Foro Económico Mundial, 2025). Cuando la organización no comunica el propósito del cambio, no desarrolla competencias o mantiene estructuras rígidas, aumentan la incertidumbre, la percepción de amenaza, el rechazo a las herramientas digitales y el riesgo de desaprovechar la inversión realizada. Una revisión integradora de 63 investigaciones confirma que la resistencia digital responde a factores psicológicos, sociales, laborales y éticos, y no se limita al temor por la sustitución del empleo (Cieslak, 2025). En consecuencia, ignorar la dimensión cultural puede reducir la productividad, debilitar el compromiso de los trabajadores y ampliar las brechas internas entre quienes dominan las tecnologías y quienes carecen de oportunidades para incorporarlas.

La cultura organizacional adquiere así una función articuladora porque define los significados compartidos con los cuales los integrantes interpretan la innovación, el aprendizaje, el riesgo y la modificación de sus rutinas. La evidencia obtenida en 192 pequeñas y medianas empresas muestra que la transformación digital se relaciona con la interacción entre cultura, estructura organizacional y liderazgo, en lugar de depender de un único recurso tecnológico (Leso et al., 2023). De manera convergente, el análisis de tres grandes organizaciones industriales multinacionales señala que la cultura actúa

como un sistema sociotécnico que puede facilitar o restringir la integración de tecnologías en los procesos de trabajo (Butt et al., 2024). Los valores de colaboración, apertura al aprendizaje, confianza, experimentación y orientación al cliente favorecen respuestas flexibles, mientras que la centralización excesiva, la aversión al error y la comunicación vertical dificultan la adaptación. Asimismo, los modelos recientes sostienen que los arquetipos culturales tradicionales explican diferencias en la formación de una cultura digital, especialmente cuando se combinan con liderazgo transformacional y participación de los trabajadores (Leal-Rodríguez et al., 2023). Por ello, estudiar la relación entre cultura organizacional y adaptación al cambio permite comprender por qué empresas con tecnologías semejantes alcanzan resultados diferentes en innovación, aceptación interna y continuidad de la transformación.

Pese a este avance conceptual, la literatura mantiene una comprensión fragmentada de la relación entre digitalización, cultura y capacidad adaptativa. Una revisión de 171 contribuciones científicas identifica tres núcleos dominantes (analítica de datos, agilidad de las cadenas de suministro y capacidades de tecnologías de información) y formula 13 proposiciones de investigación, pero reconoce que la relación entre digitalización y agilidad es bidireccional y todavía carece de una explicación integral (Ciampi et al., 2022). Paralelamente, la revisión de 63 estudios sobre resistencia laboral concentra gran parte de su atención en respuestas individuales y deja menos desarrolladas las interacciones entre liderazgo, valores colectivos, aprendizaje, comunicación y condiciones sectoriales (Cieslak, 2025). Los resultados empíricos tampoco son plenamente consistentes, pues algunas investigaciones describen la cultura como antecedente de la transformación, mientras otras la consideran un resultado que se modifica durante la adopción tecnológica. A ello se suma que buena parte de la evidencia procede de economías europeas o asiáticas, de muestras exclusivamente manufactureras o de estudios de caso que limitan la comparación entre sectores y tamaños empresariales. Este vacío importa para Ecuador porque impide establecer si las configuraciones culturales asociadas con la adaptación en otros entornos conservan el mismo comportamiento dentro de una estructura productiva latinoamericana heterogénea.

La heterogeneidad del tejido empresarial ecuatoriano refuerza la necesidad de incorporar el tamaño, el sector económico y la madurez digital al análisis de la adaptación. Aunque las microempresas representan el 93 % de las unidades activas y las grandes empresas apenas el 0,5 %, estas últimas concentran el 75,6 % de las ventas nacionales y el 45,5 % de las plazas de empleo registrado (INEC, 2025a). Las empresas medianas agregan otro 14,6 % de las ventas y un 16,6 % del empleo, de modo que medianas y grandes organizaciones reúnen conjuntamente el 90,2 % de las ventas y el 62,1 % de las plazas laborales registradas. La distribución sectorial también muestra contrastes: los servicios concentran el 56,4 % del empleo empresarial, el comercio el 18,5 % y la manufactura el 12,4 %, mientras estos sectores aportan el 26,6 %, 36,2 % y 21 % de las ventas, respectivamente (INEC, 2025a). Tales diferencias sugieren que la presión competitiva, la formalización de procesos, la autonomía laboral y la disponibilidad de recursos digitales no operan de manera uniforme. Analizar estas variaciones permite evitar conclusiones generales que atribuyan el éxito o el fracaso digital únicamente a la tecnología, sin considerar las configuraciones culturales que orientan su apropiación cotidiana.

La pertinencia empírica del estudio se acompaña de condiciones razonables para su ejecución, dado que Ecuador dispone de registros empresariales, estadísticas económicas y marcos muestrales actualizados. La ENESEM 2023 parte de una muestra de 4.860 empresas medianas y grandes y genera resultados publicables para 4.436 unidades, equivalentes al 91,3 % de cobertura efectiva, con representación de manufactura, construcción, comercio, servicios y minería (INEC, 2025b). Su estructura incluye información sobre inversión en tecnologías de información y comunicación, acceso a internet, comercio electrónico, innovación, empleo y características empresariales, lo que facilita la delimitación y comparación de organizaciones digitalizadas. Sobre esa base, la cultura organizacional y la adaptación al cambio pueden estudiarse mediante cuestionarios dirigidos a actores que conocen las prácticas internas, sin requerir intervenciones experimentales ni alteraciones de los procesos productivos. El levantamiento resulta compatible con recursos y tiempos académicos ordinarios cuando se emplean instrumentos estructurados, medios digitales de aplicación y criterios de selección previamente establecidos. A su vez, la participación voluntaria, el consentimiento informado, la confidencialidad de las respuestas y el tratamiento agregado de los datos protegen a trabajadores y empresas frente a la identificación o divulgación de información sensible.

La argumentación precedente conduce a establecer un objetivo general y tres objetivos específicos articulados con la brecha teórica y el contexto empresarial ecuatoriano. El objetivo general consiste en analizar la relación entre la cultura organizacional y la adaptación al cambio en empresas medianas y grandes digitalizadas de Ecuador, considerando la transformación tecnológica como un proceso simultáneamente técnico, humano y organizacional. El primer objetivo específico se orienta a describir las dimensiones predominantes de la cultura organizacional y el nivel de adaptación al cambio observado en las empresas participantes. El segundo busca determinar la relación entre dichas dimensiones culturales y la disposición de directivos y trabajadores para aceptar, aprender y aplicar cambios asociados con tecnologías digitales. El tercero pretende comparar esa relación según el sector económico, el tamaño empresarial y el grado de madurez digital, con el propósito de reconocer patrones diferenciados y evitar interpretaciones homogéneas. La formulación responde a la evidencia que vincula cultura, recursos, competencias para gestionar el cambio y actitudes de los empleados con la preparación organizacional para la transformación digital (Ahmed et al., 2024; Leal-Rodríguez et al., 2023).

La contribución esperada integra dos constructos centrales (cultura organizacional y adaptación al cambio) con tres criterios de diferenciación empresarial: sector, tamaño y madurez digital. Esta integración amplía una literatura que suele examinar por separado la adopción tecnológica, la agilidad organizacional o la resistencia de los trabajadores, pese a que las revisiones existentes comprenden 171 estudios sobre digitalización y agilidad y 63 investigaciones sobre resistencia digital (Ciampi et al., 2022; Cieslak, 2025). En el plano teórico, el estudio permite contrastar si los valores de colaboración, aprendizaje, flexibilidad y apertura explican la adaptación dentro de un contexto latinoamericano caracterizado por marcadas asimetrías productivas. En el ámbito práctico, los resultados pueden orientar diagnósticos culturales, estrategias de comunicación, programas de capacitación y mecanismos participativos dirigidos a reducir la resistencia y mejorar el aprovechamiento de las inversiones digitales. Su utilidad metodológica reside en relacionar percepciones organizacionales con

características empresariales verificables, evitando tratar la cultura como una variable abstracta desvinculada del sector y de las condiciones operativas. La originalidad se concreta, por tanto, en trasladar la discusión desde la mera incorporación de tecnología hacia la comprensión de las condiciones culturales que explican por qué las empresas ecuatorianas se adaptan de manera diferente ante un mismo proceso de cambio digital (Butt et al., 2024; Cao et al., 2025)

2. Materiales y Métodos

El estudio se orientó desde una perspectiva cualitativa e interpretativa, dado que buscó comprender cómo la cultura organizacional condicionó la adaptación al cambio en empresas que incorporaron tecnologías digitales. Esta orientación permitió examinar valores compartidos, prácticas de liderazgo, formas de comunicación, aprendizajes colectivos y manifestaciones de resistencia descritas en la literatura y en documentos institucionales. La atención se concentró en los significados y procesos organizacionales, antes que en la medición estadística de relaciones entre variables. La empresa digitalizada se consideró el contexto de referencia, mientras que las evidencias documentales constituyeron la fuente principal de información. La coherencia metodológica se mantuvo al relacionar las preguntas del estudio con una interpretación contextual de los procesos de transformación digital. De esta manera, los hallazgos se construyeron mediante la comparación crítica de perspectivas teóricas y evidencias empresariales procedentes de Ecuador y América Latina (Creswell & Creswell, 2023; Creswell & Poth, 2024).

Sobre esta orientación se estableció un diseño no experimental y transversal, puesto que la información se examinó sin manipular la cultura organizacional, introducir tecnologías, asignar tratamientos ni controlar las condiciones de funcionamiento empresarial. El carácter transversal se expresó en la realización del proceso de búsqueda, selección y análisis durante un único corte de investigación, aunque los documentos revisados correspondieron a diferentes años del periodo delimitado. Esta decisión permitió obtener una representación interpretativa del conocimiento disponible acerca de la adaptación organizacional frente a la digitalización. La temporalidad de las publicaciones no transformó el estudio en longitudinal, debido a que no se efectuó seguimiento de las mismas empresas ni se observaron cambios mediante mediciones sucesivas. Tampoco se atribuyeron efectos directos de una dimensión cultural sobre una respuesta organizacional específica. En concordancia con ello, el diseño se utilizó para reconocer patrones, convergencias y diferencias, sin formular inferencias causales propias de la experimentación (Creswell & Creswell, 2023).

La estrategia documental se articuló mediante la localización, evaluación y análisis de artículos científicos, libros académicos, informes técnicos, estadísticas oficiales y documentos institucionales vinculados con la cultura organizacional, la transformación digital y la adaptación al cambio. El razonamiento deductivo orientó inicialmente la definición de categorías como liderazgo, colaboración, flexibilidad, aprendizaje, comunicación, innovación, resistencia y disposición para el cambio. A partir de esas categorías se examinaron las fuentes seleccionadas y se identificaron las relaciones propuestas entre las condiciones culturales y la apropiación de tecnologías. El razonamiento inductivo permitió incorporar significados, factores y respuestas

organizacionales que surgieron durante la lectura y que no habían sido previstos en la estructura conceptual inicial. La combinación de ambas lógicas evitó restringir el análisis a modelos previamente establecidos y favoreció la identificación de particularidades latinoamericanas. El tratamiento reflexivo de los documentos permitió reducir, ordenar y reconstruir la información sin separar los hallazgos de sus contextos de producción (Braun & Clarke, 2021; Nicmanis, 2024).

La delimitación del alcance se derivó de la naturaleza interpretativa, documental y no experimental del estudio, por lo que se desarrolló un análisis descriptivo, comparativo y explicativo en sentido cualitativo. Se describieron las dimensiones culturales relacionadas con la digitalización, se compararon resultados entre sectores y contextos organizacionales, y se interpretaron los mecanismos mediante los cuales determinadas prácticas facilitaron o dificultaron la adaptación. La pretensión de asignar un alcance experimental se descartó porque habría requerido manipulación de condiciones, control de variables y comparación entre grupos sometidos a intervenciones diferenciadas. En consecuencia, las explicaciones elaboradas representaron asociaciones argumentativas sustentadas en la evidencia documental y no pruebas causales verificadas mediante experimentos. Esta precisión resultó necesaria porque la transformación digital involucró interacciones entre cultura, estructura, liderazgo, recursos tecnológicos y participación de los trabajadores. El alcance adoptado permitió comprender esas relaciones complejas sin atribuir los resultados exclusivamente a una variable organizacional (Butt et al., 2024; Leso et al., 2023).

La construcción del corpus se concentró en publicaciones difundidas entre 2021 y 2025, con el propósito de mantener actualidad científica y correspondencia con la aceleración reciente de la transformación digital. Las búsquedas se realizaron en Scopus, Web of Science y SciELO, complementadas con documentos del Instituto Nacional de Estadística y Censos y de otras instituciones regionales con información verificable. Se utilizaron combinaciones en español e inglés de los términos “cultura organizacional”, “cultura digital”, “adaptación al cambio”, “resistencia al cambio”, “transformación digital”, “digitalización”, “empresas” y “América Latina”. Los operadores booleanos AND y OR permitieron relacionar los constructos centrales y ampliar la recuperación de publicaciones con terminología equivalente. La unidad de análisis estuvo constituida por cada documento elegible, mientras que las empresas digitalizadas representaron la unidad contextual sobre la cual se produjeron las evidencias examinadas. La selección de fuentes oficiales ecuatorianas se apoyó en el Registro Estadístico de Empresas, debido a que este sistema integró datos administrativos sobre actividad económica, ventas y empleo empresarial (INEC, 2025; Page et al., 2021).

Una vez reunidos los registros se incluyeron estudios revisados por pares, informes oficiales y libros académicos que analizaron empresas digitalizadas o procesos de cambio tecnológico e incorporaron información sobre cultura organizacional, liderazgo, aprendizaje, participación o resistencia. También se admitieron investigaciones internacionales cuando sus marcos conceptuales permitieron interpretar la realidad ecuatoriana o contrastarla con otros contextos empresariales. Se excluyeron documentos duplicados, publicaciones anteriores al periodo establecido, textos sin autoría verificable, materiales promocionales, ensayos sin sustento metodológico y estudios centrados únicamente en infraestructura tecnológica. No se determinó una muestra estadística, porque el universo estuvo constituido por documentos y se

incorporaron todos los registros que cumplieron los criterios definidos después del cribado. El proceso se organizó mediante una secuencia de identificación, eliminación de duplicados, revisión de títulos y resúmenes, lectura de textos completos y selección definitiva. La trazabilidad de estas decisiones se apoyó en los criterios de transparencia documental de PRISMA 2020 y en la literatura reciente sobre cultura y resistencia ante la transformación digital (Page et al., 2021; Leal-Rodríguez et al., 2023; Cieslak & Valor, 2025).

El examen de la información se desarrolló mediante una matriz que registró autoría, año, país, sector, tamaño empresarial, tecnología incorporada, enfoque metodológico, dimensiones culturales, factores de adaptación, manifestaciones de resistencia y conclusiones principales. La primera fase comprendió la lectura completa y familiarización con el corpus, seguida por la codificación de fragmentos relacionados con los objetivos del estudio. Posteriormente, los códigos se agruparon en temas interpretativos vinculados con liderazgo, comunicación, aprendizaje, colaboración, flexibilidad, participación y disposición para el cambio. Las categorías deductivas se contrastaron con códigos inductivos emergentes para identificar coincidencias, contradicciones y aspectos insuficientemente estudiados. La comparación entre documentos permitió establecer patrones según el contexto geográfico, el sector económico y las características organizacionales reportadas por cada investigación. La consistencia analítica se reforzó mediante revisión reiterada de los códigos, análisis de casos discrepantes y conservación de un registro de decisiones interpretativas (Braun & Clarke, 2021; Nicmanis, 2024).

La credibilidad del proceso se fortaleció mediante triangulación de artículos científicos, estadísticas oficiales y documentos institucionales, sin atribuir el mismo peso a fuentes con diferentes niveles de calidad metodológica. La dependencia se atendió mediante la conservación de las estrategias de búsqueda, criterios de selección, matrices de extracción y definiciones operativas utilizadas durante el análisis. La confirmabilidad se respaldó diferenciando las afirmaciones originales de los documentos, las interpretaciones elaboradas por el estudio y las inferencias derivadas de la comparación entre fuentes. Debido al carácter documental, no se intervino directamente sobre trabajadores ni se recopilaban identificadores personales, evaluaciones de desempeño o datos laborales confidenciales. Cuando se utilizaron documentos empresariales públicos, se respetaron la autoría, la propiedad intelectual y las finalidades para las cuales la información había sido divulgada. Estas medidas mantuvieron correspondencia con los principios de finalidad, pertinencia, minimización, seguridad y confidencialidad establecidos por la normativa ecuatoriana de protección de datos personales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021; Creswell & Poth, 2024).

3. Resultados

Dimensiones de la cultura organizacional y nivel de adaptación al cambio digital

El análisis tuvo como propósito identificar las dimensiones culturales vinculadas con la adaptación al cambio digital y describir los indicadores registrados en la evidencia examinada. El corpus específico comprendió un estudio con 285 participantes pertenecientes a 50 empresas, una investigación aplicada a 192 pequeñas y medianas

empresas, entrevistas cualitativas con especialistas y el análisis de tres organizaciones industriales multinacionales. Las fuentes utilizaron unidades de análisis, escalas y procedimientos estadísticos diferentes, por lo que no se calcularon medias globales, desviaciones estándar combinadas ni estimaciones agregadas. Tampoco se obtuvieron valores económicos o financieros comparables, debido a que los estudios no informaron de manera homogénea los costos, las inversiones o los retornos vinculados con la transformación digital. Los resultados se organizaron alrededor de la orientación hacia las personas, la innovación, la experimentación, la agilidad, la alineación cultural y el liderazgo de la transformación (Butt et al., 2024; Leal-Rodríguez et al., 2023; Leso et al., 2023).

Los resultados cuantitativos mostraron que los arquetipos culturales mantuvieron relaciones distintas con la configuración de una cultura digital. La orientación hacia las personas presentó una asociación positiva, con $\beta = 0,215$, $p = 0,043$ e intervalo de confianza del 95 % [0,007; 0,357]. En sentido contrario, la cultura orientada hacia las metas registró el coeficiente negativo de mayor magnitud, $\beta = -0,375$, $p < 0,001$ e IC del 95 % [-0,490; -0,270]. La cultura basada en normas también mostró una relación negativa, $\beta = -0,261$, $p < 0,001$ e IC del 95 % [-0,341; -0,149], mientras que la orientación hacia la innovación alcanzó $\beta = -0,275$, aunque no resultó estadísticamente significativa, $p = 0,173$. En conjunto, las dimensiones culturales explicaron el 50,9 % de la varianza observada en la cultura digital y el modelo presentó una capacidad predictiva positiva de $Q^2_{\text{predict}} = 0,381$ (Leal-Rodríguez et al., 2023).

La evidencia obtenida en las 192 pequeñas y medianas empresas permitió precisar las prácticas organizacionales relacionadas con la adaptación tecnológica. La ejecución colaborativa del trabajo alcanzó una media de 8,86 puntos y una desviación estándar de 1,405 en una escala de 1 a 10, lo que la situó entre los indicadores mejor valorados. La fase cualitativa produjo 25 conceptos de primer orden, posteriormente integrados en seis dimensiones: cultura de innovación, conciencia digital y emprendedora, entorno de experimentación, estructura ágil, alineación cultural y liderazgo de la transformación. El modelo estructural mostró que la conciencia digital y emprendedora se relacionó con el desempeño de la transformación digital, $\beta = 0,321$, $p < 0,001$, y con la configuración de una estructura innovadora, $\beta = 0,188$, $p < 0,05$. Estos valores indicaron que la adaptación no se concentró exclusivamente en la disponibilidad tecnológica, sino que se distribuyó entre capacidades culturales, estructurales y directivas registradas en las empresas estudiadas (Leso et al., 2023).

El análisis de las tres organizaciones industriales multinacionales mostró que las dimensiones culturales se manifestaron en artefactos visibles, valores puestos en práctica y supuestos compartidos. Los hallazgos se agruparon alrededor de cuatro componentes: propósito de la transformación, mecanismos de gobernanza, configuración del ecosistema y organización del sistema sociotécnico. Dentro de esta estructura se registraron prácticas relacionadas con la dirección estratégica, la coordinación entre áreas, la integración de los trabajadores y la adaptación de las rutinas a las tecnologías incorporadas. La cultura actuó como un elemento transversal en la organización de los procesos digitales, aunque no se presentó una escala numérica común que permitiera clasificar a las tres empresas en niveles bajos, medios o altos. Por esta razón, el nivel de adaptación se describió a partir de la presencia y articulación

de las dimensiones observadas, sin producir un índice agregado entre los casos empresariales (Butt et al., 2024).

La síntesis de los resultados mostró que la adaptación al cambio digital presentó una configuración multidimensional, integrada por orientación hacia las personas, colaboración, aprendizaje, experimentación, agilidad estructural, alineación cultural y liderazgo. Entre los resultados estadísticos, la orientación hacia las personas constituyó la única configuración cultural con una relación positiva significativa, $\beta = 0,215$, mientras que las culturas orientadas hacia metas y normas registraron asociaciones negativas de $\beta = -0,375$ y $\beta = -0,261$, respectivamente. En las pequeñas y medianas empresas, la colaboración alcanzó 8,86 sobre 10 y la conciencia digital presentó el efecto directo más elevado sobre el desempeño de la transformación, $\beta = 0,321$. Los hallazgos cualitativos añadieron que el propósito, la gobernanza y la organización sociotécnica formaron parte de la adaptación observada en las empresas industriales. En términos descriptivos, el nivel de adaptación resultó más consistente cuando las dimensiones humanas, estratégicas y estructurales aparecieron articuladas dentro de la cultura organizacional (Butt et al., 2024; Leal-Rodríguez et al., 2023; Leso et al., 2023).

Relación entre cultura organizacional y disposición ante el cambio tecnológico

El análisis examinó cómo las configuraciones de la cultura organizacional se relacionaron con la disposición para aceptar, aprender y aplicar cambios tecnológicos. El corpus específico integró resultados de 285 directivos de empresas españolas, 192 pequeñas y medianas empresas, una revisión de 63 artículos y un estudio de casos múltiples realizado en 10 organizaciones industriales. La disposición ante el cambio se expresó mediante cultura digital, conciencia digital y emprendedora, desempeño de la transformación, experimentación, agilidad estructural y manifestaciones de resistencia. Las fuentes cuantitativas aportaron coeficientes estructurales, valores de significación e intervalos de confianza, mientras que los estudios cualitativos identificaron patrones asociados con amenazas, aprendizaje, comunicación y participación. No se calcularon medias o desviaciones estándar combinadas debido a la heterogeneidad de las variables y los instrumentos empleados. Tampoco se registraron costos, inversiones ni retornos financieros comparables entre las organizaciones analizadas (Cieslak & Valor, 2025; Leal-Rodríguez et al., 2023; Leso et al., 2023; Valtonen & Holopainen, 2025).

Los resultados mostraron que la orientación cultural hacia las personas mantuvo una relación positiva con la cultura digital, $\beta = 0,215$, $p = 0,043$, IC del 95 % [0,007; 0,357]. Por el contrario, la orientación hacia las metas registró la asociación negativa de mayor magnitud, $\beta = -0,375$, $p < 0,001$, IC del 95 % [-0,490; -0,270], seguida por la cultura basada en normas, $\beta = -0,261$, $p < 0,001$, IC del 95 % [-0,341; -0,149]. La orientación hacia la innovación obtuvo $\beta = -0,275$, pero su relación no alcanzó significación estadística, $p = 0,173$, IC del 95 % [-0,466; 0,244]. En conjunto, estos cuatro arquetipos explicaron el 50,9 % de la varianza de la cultura digital. Las relaciones cuantitativas que sintetizaron el vínculo entre cultura y disposición ante el cambio tecnológico se presentan en la Tabla 2 (Leal-Rodríguez et al., 2023).

Tabla 1**Relaciones entre las dimensiones culturales y la disposición ante el cambio tecnológico**

Dimensión antecedente	Resultado organizacional	<i>n</i>	β	<i>p</i>	IC del 95 %
Orientación hacia las personas	Cultura digital	285	0,215	0,043	[0,007; 0,357]
Orientación hacia la innovación	Cultura digital	285	-0,275	0,173	[-0,466; 0,244]
Orientación hacia las metas	Cultura digital	285	-0,375	< 0,001	[-0,490; -0,270]
Cultura basada en normas	Cultura digital	285	-0,261	< 0,001	[-0,341; -0,149]
Cultura de innovación	Desempeño de la transformación digital	192	0,254	< 0,05	No informado
Conciencia digital emprendedora	y Desempeño de la transformación digital	192	0,321	< 0,001	No informado
Alineación cultural	Entorno de experimentación	192	0,391	< 0,001	No informado
Alineación cultural	Estructura ágil	192	0,340	< 0,01	No informado

Nota. β = coeficiente estructural estandarizado; IC = intervalo de confianza. El tamaño muestral correspondió al estudio del cual procedió cada relación y no representó una muestra conjunta. Los valores se obtuvieron mediante modelos PLS-SEM, por lo que no se agregaron entre investigaciones (Leal-Rodríguez et al., 2023; Leso et al., 2023).

La evidencia de las 192 pequeñas y medianas empresas mostró que 14 de las 17 relaciones evaluadas resultaron estadísticamente significativas, equivalentes al 82,4 % de las trayectorias del modelo. La conciencia digital y emprendedora registró un efecto positivo sobre el desempeño de la transformación, $\beta = 0,321$, $p < 0,001$, mientras que la cultura de innovación alcanzó $\beta = 0,254$, $p < 0,05$. La alineación cultural presentó la relación positiva más elevada con el entorno de experimentación, $\beta = 0,391$, $p < 0,001$, y también se vinculó con la estructura ágil, $\beta = 0,340$, $p < 0,01$. La fase cualitativa que antecedió al modelo produjo 364 unidades de contenido, agrupadas en 25 conceptos y seis dimensiones organizacionales. El patrón cuantitativo situó la alineación, la experimentación y la conciencia digital como conexiones centrales entre la cultura organizacional y el desempeño del cambio tecnológico (Leso et al., 2023).

La disposición desfavorable se manifestó mediante respuestas de resistencia asociadas con amenazas percibidas sobre recursos materiales y socioculturales. En la revisión integradora, 63 artículos cumplieron los criterios de elegibilidad y mostraron que la preocupación por la empleabilidad, las competencias, la autonomía y la identidad profesional intervino en las respuestas de rechazo o cautela ante las tecnologías digitales. Las emociones vinculadas con esas amenazas variaron según el grado de control que los trabajadores percibieron sobre el proceso de cambio. El análisis de las 10 empresas industriales identificó factores de resistencia en tres niveles (individual, organizacional y tecnológico) y agrupó las respuestas de mitigación en tres componentes: aprendizaje, comunicación y participación. No se informaron frecuencias individuales ni porcentajes comparables para esos componentes, por lo que su presencia se registró como un patrón cualitativo transversal. Los hallazgos conservaron

así la distinción entre relaciones estadísticas y categorías interpretativas procedentes de los casos empresariales (Cieslak & Valor, 2025; Valtonen & Holopainen, 2025).

La síntesis descriptiva mostró que la disposición ante el cambio tecnológico aumentó cuando la cultura incorporó orientación hacia las personas, alineación interna, experimentación, conciencia digital, aprendizaje y participación. La relación positiva más elevada del modelo de pequeñas y medianas empresas correspondió a la alineación cultural con el entorno experimental, $\beta = 0,391$, mientras que la conciencia digital alcanzó el efecto directo más alto sobre el desempeño transformador, $\beta = 0,321$. En contraste, la orientación hacia metas presentó la relación negativa de mayor magnitud con la cultura digital, $\beta = -0,375$, seguida por la cultura basada en normas, $\beta = -0,261$. Los resultados cualitativos situaron las amenazas laborales, la pérdida de autonomía y la afectación de la identidad profesional entre los patrones relacionados con una disposición resistente. El hallazgo central se concentró, por tanto, en la coexistencia de facilitadores culturales y condiciones restrictivas, sin establecer efectos causales ni estimaciones representativas para el conjunto de empresas ecuatorianas. Esta limitación territorial se mantuvo porque el corpus no aportó una base empírica primaria levantada específicamente en Ecuador (Cieslak & Valor, 2025; Leal-Rodríguez et al., 2023; Leso et al., 2023; Valtonen & Holopainen, 2025)

Variaciones según sector, tamaño empresarial y madurez digital

El análisis tuvo como propósito describir las variaciones vinculadas con el sector económico, el tamaño empresarial y la madurez digital dentro del corpus documental. La evidencia comprendió 192 pequeñas y medianas empresas, tres organizaciones industriales multinacionales y estadísticas de 1.073.524 empresas activas en Ecuador durante 2024. Las investigaciones empresariales no aplicaron una escala común de madurez ni presentaron medias, desviaciones estándar o valores p desagregados simultáneamente por sector y tamaño. Por esta razón, los resultados se organizaron mediante patrones descriptivos y se conservaron los indicadores dentro de su fuente original, sin efectuar pruebas estadísticas agregadas. La comparación mostró que las pymes fueron analizadas mediante seis dimensiones culturales, mientras que las organizaciones industriales fueron examinadas a partir del propósito, la gobernanza, el ecosistema y la configuración sociotécnica de la transformación (Butt et al., 2024; Leso et al., 2023).

La distribución sectorial ecuatoriana mostró que los servicios concentraron el 51,7 % de las empresas activas, mientras que el comercio representó el 34,1 % del total registrado. La participación económica siguió una estructura diferente: el comercio generó el 36,5 % de las ventas nacionales, los servicios aportaron el 26,7 % y la manufactura alcanzó el 20,7 %. En cuanto al empleo registrado, los servicios reunieron el 56,8 % de las plazas, frente al 18,3 % del comercio y el 12,5 % de la manufactura. Las ventas empresariales totalizaron USD 202.630 millones a precios constantes de 2018 y disminuyeron un 2,2 % respecto de 2023. Estos datos no midieron directamente la adaptación cultural, pero delimitaron el peso relativo de los sectores en los que se situó el fenómeno analizado (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2025).

Las diferencias por tamaño empresarial resultaron más amplias que su participación numérica. Aunque las empresas grandes representaron únicamente el 0,5 % de las unidades activas, concentraron el 75,9 % de las ventas y el 45,9 % de las plazas de

empleo registrado. Las empresas medianas de categorías A y B reunieron otro 14,4 % de las ventas y el 16,6 % del empleo; en conjunto, medianas y grandes acumularon el 90,3 % de las ventas y el 62,5 % de las plazas laborales. Dentro del estudio de 192 pymes, 14 de las 17 relaciones del modelo cultural resultaron significativas, equivalentes al 82,4 %, aunque no se informaron comparaciones estadísticas separadas entre pequeñas y medianas organizaciones. Por ello, la concentración económica por tamaño se presentó como una característica estructural del contexto y no como evidencia de una mayor adaptación digital de las empresas grandes (INEC, 2025; Leso et al., 2023).

Figura 1

¿Qué sector económico priorizar para la digitalización?



Nota: Autores (2026)

La lectura integrada de la imagen mostró que el peso económico y laboral no se distribuyó proporcionalmente entre sectores y tamaños, mientras que las condiciones habilitantes de digitalización presentaron resultados desiguales. Ecuador alcanzó 4,33 sobre 5 en estrategia digital nacional, cifra inferior en 0,24 puntos al promedio de nueve países latinoamericanos, situado en 4,57. La conectividad de banda ancha obtuvo 3,17, es decir, 0,81 puntos menos que la media regional de 3,98, mientras que las competencias digitales registraron 4,23 y superaron el promedio regional de 3,92 por 0,31 puntos. Estos valores representaron indicadores nacionales de políticas y condiciones digitales, no mediciones directas de madurez cultural en las empresas. Por ello, no se calcularon correlaciones, intervalos de confianza ni significancias entre dichos puntajes y los resultados organizacionales del corpus (OCDE/CAF/SELA, 2024).

La síntesis descriptiva reveló tres patrones: los servicios concentraron la mayor participación empresarial y laboral; el comercio reunió la mayor proporción de ventas sectoriales; y las empresas grandes dominaron los ingresos y el empleo pese a su reducida presencia numérica. En las pymes, la adaptación se estructuró mediante innovación, conciencia digital, experimentación, agilidad, alineación cultural y liderazgo, mientras que los casos industriales incorporaron además mecanismos formales de gobernanza y articulación sociotécnica. La madurez digital nacional mostró fortalezas relativas en competencias y una brecha más amplia en conectividad, pero no permitió clasificar a las empresas ecuatorianas en niveles bajo, medio o alto. El hallazgo central indicó que las variaciones observadas dependieron de la combinación entre estructura sectorial, disponibilidad de recursos organizacionales y condiciones digitales, sin que el corpus permitiera estimar diferencias causales o estadísticamente significativas entre

los grupos considerados (Butt et al., 2024; INEC, 2025; Leso et al., 2023; OCDE/CAF/SELA, 2024).

4. Discusión

El estudio analiza la relación entre cultura organizacional y adaptación al cambio en empresas digitalizadas, y los hallazgos sugieren que la apropiación tecnológica depende de la articulación entre condiciones humanas, estratégicas y estructurales. La orientación hacia las personas se asocia positivamente con la cultura digital, mientras que las configuraciones centradas en metas rígidas y normas muestran relaciones negativas, dentro de un modelo que explica el 50,9 % de la varianza observada. Este patrón parece indicar que la confianza, la colaboración y la participación ofrecen un entorno más favorable para aprender y aplicar nuevas tecnologías que el control excesivo o la estandarización inflexible. La elevada valoración de la colaboración, situada en 8,86 sobre 10, refuerza esta interpretación al mostrar que la adaptación no se reduce a la disponibilidad de infraestructura. Por tanto, la cultura funciona como una arquitectura de significados y prácticas que orienta la respuesta colectiva ante la transformación digital, en concordancia con la visión sociotécnica planteada por Butt et al. (2024), Leal-Rodríguez et al. (2023) y Leso et al. (2023).

La comparación entre investigaciones revela convergencias relevantes, aunque también expone diferencias que deben interpretarse con cautela. La alineación cultural presenta la relación positiva más elevada con el entorno de experimentación, $\beta = 0,391$, mientras que la conciencia digital y emprendedora mantiene el efecto directo más alto sobre el desempeño transformador, $\beta = 0,321$; además, 14 de las 17 relaciones evaluadas resultan significativas. Estos resultados coinciden con la evidencia que sitúa el aprendizaje, la comunicación, la participación y la agilidad entre los mecanismos que favorecen la disposición ante el cambio tecnológico (Leso et al., 2023; Valtonen & Holopainen, 2025). No obstante, la orientación hacia la innovación no alcanza significación en uno de los modelos, mientras que la cultura de innovación muestra una relación positiva en otro, divergencia que podría explicarse por diferencias en la definición del constructo, las escalas y las características de las muestras. La revisión de 63 estudios complementa este contraste al señalar que la resistencia también surge de amenazas percibidas sobre el empleo, la autonomía, las competencias y la identidad profesional, por lo que la apertura cultural no elimina automáticamente las tensiones asociadas con la digitalización (Cieslak & Valor, 2025).

La interpretación conjunta aporta implicaciones teóricas y prácticas porque integra cultura, adaptación, resistencia y características empresariales dentro de un mismo marco analítico. En el plano conceptual, los hallazgos respaldan la idea de que digitalización y agilidad mantienen una relación recíproca, pero añaden que dicha relación se encuentra mediada por liderazgo, aprendizaje, experimentación y alineación interna, dimensiones que la literatura suele examinar separadamente (Ciampi et al., 2022). En la gestión empresarial, estos resultados parecen indicar que la inversión tecnológica requiere acompañarse de diagnósticos culturales, comunicación del propósito, capacitación y espacios seguros para ensayar nuevas prácticas, en lugar de concentrarse únicamente en adquirir plataformas o automatizar procesos (Ahmed et al., 2024; Butt et al., 2024). Esta necesidad adquiere especial relevancia en Ecuador, donde

las grandes empresas representan solo el 0,5 % de las unidades, pero concentran el 75,9 % de las ventas y el 45,9 % del empleo registrado. Sin embargo, esa capacidad económica no demuestra por sí misma una adaptación superior, particularmente cuando la conectividad nacional se sitúa 0,81 puntos por debajo del promedio regional evaluado (INEC, 2025; OCDE/CAF/SELA, 2024).

El alcance de estas aportaciones debe valorarse considerando que el estudio es documental, no experimental y transversal, emplea investigaciones con instrumentos heterogéneos y no dispone de una medición primaria aplicada específicamente a empresas ecuatorianas. La ausencia de una escala común de madurez digital impide agregar medias, estimar diferencias estadísticas entre sectores o tamaños y establecer si las asociaciones identificadas se mantienen en organizaciones latinoamericanas con configuraciones productivas distintas. Tampoco se dispone de datos comparables sobre inversión, costos, productividad o retorno financiero, por lo que no resulta posible vincular las condiciones culturales con efectos económicos directos ni afirmar causalidad (Creswell & Creswell, 2023; INEC, 2025). Las investigaciones futuras deberían aplicar diseños longitudinales y mixtos, incorporar trabajadores y directivos de manufactura, comercio y servicios, y contrastar modelos multinivel según tamaño, madurez digital y resultados organizacionales. De este modo, la contribución central radica en mostrar que la adaptación tecnológica no constituye una respuesta homogénea, sino una configuración cultural situada cuya comprensión permite atender la brecha entre adopción técnica, disposición humana y heterogeneidad empresarial identificada en la literatura (Ciampi et al., 2022; Cieslak & Valor, 2025).

5. Conclusiones

Los resultados permiten concluir que la cultura organizacional mantiene una relación relevante con la adaptación al cambio en las empresas digitalizadas, aunque el diseño documental y no experimental no permite atribuir causalidad. La apropiación tecnológica se muestra más consistente cuando las organizaciones articulan orientación hacia las personas, colaboración, aprendizaje, experimentación, liderazgo y alineación interna. En contraste, las configuraciones dominadas por normas rígidas, control excesivo y metas desvinculadas de la participación presentan una menor disposición cultural ante el cambio. El modelo analizado explica el 50,9 % de la variación de la cultura digital, lo que confirma la importancia de los componentes organizacionales sin excluir la influencia de factores tecnológicos, estructurales y contextuales.

En relación con los objetivos específicos, los hallazgos evidencian que la adaptación digital se configura mediante dimensiones humanas, estratégicas y estructurales que actúan de forma interdependiente. La colaboración alcanza una valoración de 8,86 sobre 10, mientras que la alineación cultural y la conciencia digital se posicionan entre los factores más estrechamente asociados con la experimentación y el desempeño transformador. Asimismo, la disposición ante el cambio disminuye cuando los trabajadores perciben amenazas sobre su autonomía, sus competencias, su empleabilidad o su identidad profesional. Las diferencias sectoriales, empresariales y digitales muestran, además, que la adaptación no sigue un patrón homogéneo y debe interpretarse según los recursos, la gobernanza y las condiciones operativas de cada organización.

El principal aporte del estudio consiste en integrar la cultura organizacional, la disposición ante el cambio y la heterogeneidad empresarial dentro de un mismo marco interpretativo. Esta integración permite superar enfoques centrados exclusivamente en la incorporación de tecnología y desplaza la atención hacia las condiciones que facilitan su aceptación, aprendizaje y uso sostenido. En el contexto ecuatoriano, donde las empresas medianas y grandes concentran el 90,3 % de las ventas y el 62,5 % del empleo registrado, fortalecer la cultura adaptativa adquiere implicaciones institucionales y económicas relevantes. De este modo, los hallazgos ofrecen criterios para orientar diagnósticos culturales, estrategias de comunicación, formación digital, participación de los trabajadores y mecanismos de gobernanza de la transformación.

A partir de estos resultados se recomienda que las empresas acompañen sus inversiones tecnológicas con acciones dirigidas al desarrollo de competencias, la comunicación del propósito del cambio y la creación de espacios seguros para experimentar y aprender. También resulta conveniente adaptar estas acciones al sector, al tamaño organizacional y al nivel de madurez digital, evitando aplicar modelos uniformes a realidades empresariales distintas. Las investigaciones futuras deberían incorporar datos primarios de empresas ecuatorianas, diseños longitudinales, instrumentos comparables y análisis diferenciados por actividad económica y tamaño. Con ello será posible precisar la evolución de la adaptación y examinar su relación con productividad, desempeño e inversión, ampliando la comprensión de la brecha entre adopción tecnológica y capacidad cultural de cambio.

Referencias Bibliográficas

- Ahmed, S., Abd Aziz, N., Haque, R., Senathirajah, A. R. B. S., & Qazi, S. Z. (2024). Digital transformation in Malaysian manufacturing: A study of change sensing and seizing capabilities. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2392046.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial No. 459, Quinto Suplemento. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/63464-ley-organica-de-proteccion-de-datos>
- Banco Mundial. (2024). *Digital economy for Latin America and the Caribbean: Country diagnostic—Ecuador*. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/522ef03f-7ccd-4f39-ac03-f6c85ba33102>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/thematic-analysis/book248481>
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57(2), 102415. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>.
- Caicedo-Basurto, R. L., Casanova-Villalba, C. I., Concha-Ramírez, J. A., & Rios-Gaibor, C. G. (2025). Gestión del talento humano en contextos de trabajo remoto y flexible. *Space Scientific Journal of Multidisciplinary*, 3(2), 28-40. <https://doi.org/10.63618/omd/ssjm/v3/n2/48>

- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Santander-Salmon, E. S., & Paredes-Álvarez, P. L. (2025). Impacto de la reubicación en la productividad de los comerciantes informales en Santo Domingo. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 7(13), 219-242. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.338>
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Herrera-Enríquez, G. P., & Avendaño-Durango, J. C. (2026). Emprendimiento sostenible y resiliencia económica en pequeñas empresas latinoamericanas. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 3(2), 29-42. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v3/n2/3>
- Casanova-Villalba, L. A., Jacome-Vélez, T. G., & Gonzales-Ticona, Y. B. (2025). Factores determinantes del éxito emprendedor en jóvenes universitarios. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(4), 1-19. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n4/42>
- Casanova-Villalba, L. A., Páez-Puente, E. G., Calahorrano-Zurita, L. J., & Prada-Bolaños, M. (2026). Innovación empresarial y competitividad organizacional en entornos globalizados. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 3(1), 51-70. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v3/n1/49>
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>
- Cieslak, V. M. (2025). Moving beyond conventional resistance and resistors: An integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442550.
- Concha-Ramírez, J. A., Santander-Salmon, E. S., & Sarango-Romero, V. J. (2025). Desarrollo empresarial y toma de decisiones gerenciales basadas en análisis de datos. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(2), 82-98. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n2/36>
- Correa-Montiel, N. E., & Rivera-Pizarro, C. F. (2026). NIC 19 y su influencia en la sostenibilidad financiera en las empresas 2023 - 2024. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 4(1), 35-52. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n1/128>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-inquiry-and-research-design/book266033>
- Guerrero-Calero, V. S. (2023). Microfinanzas y disminución de la pobreza en un análisis exploratorio de investigaciones empíricas. *Innova Science Journal*, 1(4), 25-36. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n4/25>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., & Preciado-Ramirez, J. D. (2025). Análisis de los factores clave para el emprendimiento en el desarrollo económico sostenible del cantón La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(2), 159-176. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n2/195>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Registro Estadístico de Empresas 2024: Boletín técnico*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Segundo_Semestre_II/Boletin_REEM_2024.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025a). *Boletín técnico del Registro Estadístico de Empresas: REEM 2023*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025b). *Metodología de la Encuesta Estructural Empresarial 2023*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2023/2023_ENESEM_Documento_Metodologico.pdf
- Jacome-Vélez, T. G., Campos-Tuñiño, M., & Casanova-Villalba, C. I. (2025). *Libro de Memorias: I Congreso Internacional de Innovación y Sostenibilidad Digital - CiiSD*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.I.124>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Lascano-Rivera, S. B., Vila-Hinojo, B. T., Quimbata-Chiluisa, O. R., Carrera-Sánchez, F. A., Puente-Ponce, P. F., Guerrero-Bermúdez, Ángel E., Guerrero-Calero, V. S., & Hidalgo-Zambrano, K. C. (2026). *Administración Inteligente: Estrategias Empresariales Basadas en Inteligencia Artificial, Analítica de Datos y Sostenibilidad*. Oriente-Manabí Editorial. <https://doi.org/10.63618/omeditorial/I15>
- Leal-Rodríguez, A. L., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M., & Leal-Millán, A. G. (2023). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100409. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100409>
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25, 151–179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>
- Macias-Loor, J. M., Prado-Chinga, A. E., Alcívar-Soria, E. E., Solano-Gutiérrez, G. A., Quisaguano-Calo, M. F., Cruel-Preciado, M., Endara-Arguello, I. O., Bonilla-Bonilla, M. A., Paredes-Álvarez, P. L., Murillo-Cusme, M. A., Pita-González, G. D., Márquez-Montenegro, K. A., Lirio-Moncayo, V. Y., Riofrio-Casa, D. M., Canchingre-Suárez, K. M., Corozo-Villacis, M. L., Moreira-Mera, J. V., Angulo-Quíñonez, A. D., Vergara-Barragan, J. E.,... & Casanova-Villalba, L. A. (2024). *Gestión Inteligente Sinergias en la Administración*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.I.106>
- Mendoza-Vargas, E. Y., Castillo-Plaza, I. A., Bravo-Salvatierra, J., & Bucheli-Espinoza, N. X. (2026). Transformación digital y sostenibilidad en las MYPES era postpandemia. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 4(1), 237-250. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n1/148>

- Moreira-Cantos, E. A., & Miele-Giler, J. W. (2025). Evaluación de impacto ambiental en los atractivos turísticos Paseo Lúdico del cantón Montecristi, Manabí, Ecuador. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 3(3), 229-246. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n3/72>
- Nicmanis, M. (2024). Reflexive content analysis: An approach to qualitative data analysis, reduction, and description. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–12.
- OCDE, CAF Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, & Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2024). *SME policy index: Latin America and the Caribbean 2024: Towards an inclusive, resilient, and sustainable recovery*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ba028c1d-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Sandeep N. K., Bolla, R. L., Kakde, H. S., Casanova-Villalba, C. I., Meera, K. L., & Inumula, K. M. (2025). Technological advancement of big data analytics in enhancing financial decision-making and trade performance in emerging markets. En *Proceedings of the 2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/CE2CT64011.2025.10939320>
- Torres-Galves, G. D., Gruezo-Realpe, M. S., & Borja-Almeida, L. G. (2024). Impacto del big data en la toma de decisiones estratégicas empresariales. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 1(3), 42-60. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n3/19>
- Valtonen, A., & Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology & People*, 38(8), 42–72. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701>
- 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 of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.