

# LA CULTURA DIGITAL EN LA ORGANIZACIÓN

## Tabla de contenido

Objetivo.....	3
Introducción .....	4
Cultura digital organizacional .....	5
Nivel de adopción tecnológica.....	7
Factores de la transformación digital.....	8
Cierre .....	11
Referencias.....	12

## **Objetivo**

Describir los elementos que caracterizan a la cultura digital dentro de una organización.

## Introducción

Probablemente, ya has trabajado un poco el tema de la cultura organizacional, pero ¿has visto cómo esta se refleja en el mundo digital o cómo se ve afectada por ello?

La manera en la que los miembros de una organización se relacionan entre sí, incide de forma profunda en la calidad de su trabajo. Por ello, necesitamos conocer cómo apoyarnos en las tecnologías para la promoción de una cultura centrada en los valores de la organización y en las personas que la conforman.

## Cultura digital organizacional

Para entender el tema de la cultura digital en una organización, debemos primero desarticular el término.

### ¿Qué es cultura? ¿A qué nos referimos con “digital”?

Bien, la RAE define la cultura como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”.

El doctor Raúl González Fabre (2005) señala que “...un ingrediente fundamental de la cultura son los modos de relación habituales en diversas circunstancias sociales, lo que se acostumbra a hacer y, por tanto, se hace sin pensarlo, de manera espontánea” (pág. 3).

Es decir, la cultura organizacional es nuestra forma de relacionarnos en el trabajo, la manera en la que actuamos, las capacidades y conocimientos que tenemos como grupo, nuestros intereses compartidos, y todo esto desarrollado de manera espontánea. Sin embargo, es la organización la que promueve las conductas laborales en sus públicos internos (y a veces externos), la que condiciona los tonos y formatos de comunicación y las maneras de trabajar.

Por ejemplo, si en la nueva empresa en la que estás trabajando el personal siempre llega tarde, las reuniones no son puntuales o los trabajos no son entregados a tiempo, es muy posible que te tomes la libertad de también ser impuntual o no darle tanta importancia a entregar un trabajo en el momento solicitado. Si la organización no promueve la puntualidad y la responsabilidad como parte de su cultura, su personal interno no va a cambiar sus formas.

Ahora bien, ¿a qué nos referimos con “digital”? Hablamos del “dispositivo o sistema que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits” (RAE, 2019).

Es decir, nos referimos a los sistemas de codificación binaria y a toda la información disponible en ellos (computadoras, televisores digitales, teléfonos móviles, etc.).

Teniendo estos dos términos en consideración, entonces podemos decir que la cultura digital es el conjunto de modos de vida, conductas, costumbres y conocimientos que se desarrollan alrededor de y mediante los medios digitales.

Una organización con una cultura digital bien definida desarrolla hábitos y conductas de experimentación continua, innovación y uso extensivo de las TIC en sus procesos, como bien lo destaca el doctor Oswaldo Lorenzo (2013).

¿Cómo la cultura digital ha afectado directamente a la cultura de las organizaciones? El acceso a internet y a todo el desarrollo cultural que se ha desencadenado alrededor de esta red informática ha permitido un contacto directo con los clientes. Las organizaciones reciben retroalimentación inmediata de los mensajes, ha acelerado la disminución de tiempos para la resolución de problemas y ha abierto las puertas y reducido los costos de la formación en línea.

Las organizaciones deben crear, mantener y posicionar su identidad digital frente a sus públicos, con las características que la diferencian y con los valores que la representan. Veamos cuáles son esos valores y códigos que representan la cultura digital.

- Honestidad y transparencia, considerando que el acceso a la información es democrático y debe ser libre.
- Confianza porque no debe haber agendas ocultas.
- Solidaridad y sentido de comunidad, a través del compartir de experiencias, aprendizajes, documentación u opiniones y apoyar a otros.
- Flexibilidad, colaboración y cocreación en un mundo sin fronteras.
- Sentido común en un mundo con capacidades de autodidactismo.

¿Pero en qué beneficia la cultura digital a la organización y cómo podemos promoverla? Las organizaciones con una cultura digital bien establecida tienen una ventaja comparativa con respecto a otras organizaciones, porque cuentan con agilidad en los procesos, permitiendo atender de manera más expedita las necesidades de los clientes y de otros públicos de interés. Además, logra cohesionar a sus diversas audiencias (internas y externas) en el logro de un mismo objetivo, con capacidades de mejorar y acelerar los procesos y experiencias de todos.

Además de los trabajos de comunicación organizacional y de recursos humanos que conllevan los cambios de conducta, la transformación digital está directamente conectada con el desarrollo y fortalecimiento de una cultura digital organizacional.

## Nivel de adopción tecnológica

### ¿Cómo es la adopción de la transformación digital?

Al hablar de transformación digital es importante analizar cuál es el uso que se le da a las herramientas tecnológicas en la organización y cómo llegar al nivel que implique una transformación real.

El doctor Rubén Puentedura definió, a finales del siglo XX, un modelo de incorporación de la tecnología que, aunque fue creado para analizar el estado digital de la educación en línea, puede ser aplicable también para el contexto organizacional. El modelo SAMR consiste en cuatro (4) fases de integración tecnológica, divididas en 2 etapas:

- **Primera etapa:** la etapa de mejora cuenta con las fases de sustitución y aumento.

En la fase de sustitución la tecnología es un sustituto directo de herramientas tradicionales y no hay ningún cambio práctico en la estructura de la organización. Las actividades que la ejemplifican son tomar notas usando *Chromebook*, leer en un *Kindle*, contestar preguntas de un cuestionario en *Microsoft Word*, hacer una presentación en *PowerPoint*, etc. En todos estos casos, la tecnología se está usando como sustituta de herramientas tradicionales (cuadernos de notas, libros, formularios impresos, presentación en papel bond).

En la fase de aumento, la tecnología también actúa como sustituto de herramientas tradicionales, sin embargo, ofrece algunas mejoras prácticas en los procesos. En este caso, actividades como contestar las preguntas de un cuestionario en *Microsoft Word*, pero agregando un video o enlaces que conecten al lector a otras páginas, muestran que la herramienta sigue siendo una sustituta de

lo tradicional, pero se le agrega utilidad a través de la interconexión y el uso de hipermedios.

- **Segunda etapa:** es la de transformación. En ella encontramos la fase de modificación, donde la tecnología permite que haya cambios significativos en el diseño de las tareas, donde podemos ver actividades como el trabajo en la nube con *feedback* inmediato y correcciones automáticas por un grupo multidisciplinario que está en distintos lugares.

La fase de redefinición es la segunda y última fase del modelo SAMR. Implica transformación porque la tecnología abre la posibilidad de hacer nuevas tareas que anteriormente se consideraban inconcebibles. Por ejemplo, interactuar con una audiencia en otros países, al tiempo que se hace una presentación en línea desde la comodidad del hogar o la oficina. Esto permite obtener datos inmediatos y masivos para evaluar el estado de las cosas y agregar los resultados durante la presentación. Esta es una posibilidad que anteriormente era inconcebible en rapidez y economicidad.

Hacer un estudio del nivel de adopción tecnológica que tiene la organización nos permite identificar el estado de partida en el proceso de transformación.

## Factores de la transformación digital

Hemos visto que la transformación digital, más que la incorporación de herramientas tecnológicas en los procesos de la organización, ya sean administrativos, operacionales o comunicacionales, es la adopción de la cultura digital que la acompaña. El énfasis está en la visión, estrategia y rediseño de procesos.

Considerando la interconexión que tiene la transformación digital con la evolución de la cultura digital, podemos destacar algunos elementos diferenciadores de las organizaciones con estructuras "tradicionales", en comparación con las organizaciones que han avanzado con los tiempos y han realizado un proceso de transformación digital.



En el Harvard Business Review, Jane McConnell (s/f), destaca 5 obstáculos comunes entre las empresas que quieren hacer la transición de una organización tradicional a una que haya trascendido con una transformación digital:

- Toma de decisiones lentas o estancadas, a causa de políticas internas, prioridades en competencia o por buscar un consenso general.
- Incapacidad para mostrar el valor comercial de lo digital, a través de cálculos tradicionales del retorno de inversión.
- Enfocarse demasiado en la tecnología, en lugar de pensar a profundidad en cómo trabaja la gente.
- Desentendimiento de los problemas operacionales por parte de los ejecutivos que toman las decisiones.
- Miedo a la pérdida de control gerencial o al uso de las plataformas sociales en horario laboral.

Teniendo en cuenta estos obstáculos, veamos el ejemplo que mostraba Alejandro Formanchuk en el 2010, al comparar organizaciones con la filosofía 1.0 y 2.0.

- Una organización 1.0 tiene empleados, mientras que una 2.0 cuenta con colaboradores.
- La organización 1.0 pelea por el poder y alienta la competencia, pero en la 2.0 el poder está en rotación y se promueve la cooperación.
- En este mismo sentido, encontramos que los altos cargos de las organizaciones 1.0 infunden respeto. Sin embargo, en las 2.0 la capacidad de acción de las personas que ocupan estos cargos genera admiración, especialmente porque se rodean de los que más saben.
- Las organizaciones 1.0 tienen un sistema centralizado; en el caso de las 2.0 el sistema es descentralizado.
- De hecho, las organizaciones 2.0 trabajan con el diálogo, mientras que las 1.0 difunden información.
- Las organizaciones 1.0 son lineales, mientras que las que se han transformado digitalmente son reticulares.
- En la cultura digital, el *leitmotiv* es aprender del error y volver a intentar, el modelo tradicional busca el "no fracasar".

- Y lo más importante de la cultura que transmite una verdadera transformación digital es que hay una pasión por generar valor, mientras que en el modelo anterior hay una obsesión por reducir los gastos.

Con esto podemos ver que la transformación digital implica tener:

- Visión estratégica:** que planifique a mediano y largo plazo, de manera consciente, de acuerdo con las necesidades, recursos y capacidades de la organización.
- Conocimiento digital:** se debe conocer de herramientas, gestión y cultura digital.
- Gestión de la información:** se debe estar abierto a la gestión constante del flujo informativo entre todos los miembros de la organización.

Además, es importante que se consideren estos elementos para elaborar un proceso de transformación digital:

- Trabajar y liderar en red (de manera reticular), entendiendo que la organización es un conjunto de redes interconectadas y dejando de lado el sistema lineal. Cada líder y cada departamento tienen una experticia que beneficia a otros miembros y que solo puede ser útil si el trabajo en equipo es una competencia insigne en todos.
- Mantener el aprendizaje continuo por parte de todos los miembros y a través del desarrollo de las capacidades de los usuarios a lo largo de toda la organización (formación, mentoring y apoyo en la solución de problemas).
- Identificar inconsistencias que existan entre la configuración de las tecnologías y los procesos reales de negocio.
- Identificar nuevas oportunidades que ofrezcan las tecnologías ya implantadas.
- Orientar al cliente, interactuando con él para entender y satisfacer sus necesidades.

La clave está en que las organizaciones deben crear estructuras más flexibles que integren comunicación e innovación como ejes transversales para el éxito.

## Cierre

Cuando la organización adopte estas filosofías culturales e incorpore consensualmente las herramientas que permitan que los procesos de sus públicos internos y externos sean más beneficiosos y eficientes, gracias a la tecnología, podrá decir que ha tenido una transformación digital.

¡Ha cambiado y lo seguirá haciendo!

¿Qué empresas te vienen a la mente cuando piensas en la transformación digital?

## Referencias

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural* (1era edición). Buenos Aires, Argentina: Edición Formanchuk & Asociados.

González Fabre, R. (2005). *La cultura pública en Venezuela*. Temas de formación sociopolítica, 43. Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.

Real Academia Española (2019). *Cultura; Digital*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/cultura> <https://dle.rae.es/digital>

### Bibliografía sugerida

Davis, B. (2017). *10 Companies with a digital culture*. Recuperado de <https://www.econsultancy.com/blog/69324-10-companies-with-a-digital-culture>

Deuze, M. (2005). *Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture*. Recuperado de <https://scholarworks.iu.edu/dspace/bitstream/handle/2022/3200/Deuze%20Digital%20Culture%202006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Harshak, A., Schmaus, B., Dimitrova, D. (2013). *Building a digital culture. How to meet the challenge of multichannel digitalization*. Recuperado de <https://www.strategyand.pwc.com/reports/building-a-digital-culture>

Hastings, R. (2009). *Life at Netflix*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>

Herrin, A. (2016). *The flash report: Corporate culture for a digital world*. Recuperado de <https://hbr.org/webinar/2016/03/the-flash-report-corporate-culture-for-a-digital-world>

Lorenzo, O. (2013). *La cultura digital*. Recuperado de <https://oswaldolorenzo.com/es/general/cultura-digital-2/>

Puentedura, R. (2006). *Transformation, Technology, and Education, en Strengthening Your District Through Technology*. Coordinado por Maine School Superintendents Association. Recuperado de <http://hippasus.com/resources/tte/>

Puentedura, R. (2010). *SAMR and TPCK: Into Advanced Practice*. Creative Commons Attribution-Noncommercial-Share 3.0. Recuperado de [http://hippasus.com/resources/sweden2010/SAMR\\_TPCK\\_IntroToAdvancedPractice.pdf](http://hippasus.com/resources/sweden2010/SAMR_TPCK_IntroToAdvancedPractice.pdf)