



# Módulo 1. Transformación digital estratégica y growth mindset

≡ Entendiendo la transformación digital en marketing

≡ El mindset de crecimiento en entornos digitales

≡ Referencias

# Entendiendo la transformación digital en marketing

---

La digitalización dejó de ser una opción para transformarse en un requisito básico de competitividad. Hoy, incluso los negocios más pequeños dependen de entornos digitales para operar, comunicarse y conectar con sus públicos. Este cambio no se trata solamente de incorporar tecnología, sino de repensar las lógicas de funcionamiento: los procesos, la cultura organizacional y, especialmente, el vínculo con las audiencias.

En el mundo del *marketing*, esta transformación se hace evidente en múltiples frentes. La velocidad de adaptación, el uso de datos en tiempo real, la omnicanalidad y la automatización de acciones son algunas de las exigencias del nuevo escenario. Las marcas ya no compiten solo por la atención, sino por ser capaces de generar experiencias consistentes, ágiles y centradas en el usuario. Esto implica pasar de campañas puntuales a estrategias más continuas y conectadas con las dinámicas digitales.

Comprender qué significa la transformación digital en *marketing* implica revisar tanto el cambio tecnológico como sus consecuencias estratégicas. Por eso es importante conocer cómo evoluciona el concepto, qué lo diferencia de una simple digitalización y qué tipo de decisiones implica para las organizaciones que quieren mantenerse relevantes en un contexto en permanente cambio.

## **Qué es la transformación digital y cómo impacta en los negocios**

La transformación digital ha dejado de ser una tendencia emergente para convertirse en una dinámica estructural que modifica la forma en que operan las organizaciones. No se trata únicamente de incorporar tecnologías digitales, sino de integrar esas tecnologías en todos los aspectos del negocio para generar un cambio profundo en los procesos, la cultura y la experiencia del cliente. Según Lluch Frechina (2020), esta transformación implica un rediseño estratégico del modelo de negocio a través de la tecnología, con un fuerte enfoque en la innovación y la adaptación al entorno.

Una de las principales confusiones en torno al concepto radica en su equiparación con la digitalización. Mientras esta última refiere a pasar procesos analógicos a digitales (por ejemplo, digitalizar

documentos o automatizar tareas), la transformación digital es un proceso mucho más amplio, que involucra una reconfiguración del funcionamiento organizacional. Como afirman Hernández-Lemus et al. (2022), la transformación digital es un cambio integral que toca dimensiones operativas, estratégicas y culturales.

El impacto de este fenómeno en los negocios es transversal. Por un lado, transforma los modelos de relación con clientes, permitiendo estrategias más personalizadas, ágiles y centradas en datos. Por otro, redefine las formas de producción, distribución y gestión interna, habilitando procesos más eficientes y escalables. Además, promueve la creación de productos y servicios innovadores, facilitados por tecnologías como inteligencia artificial, *big data* o *cloud computing* (González-Serna et al., 2021).

Desde una perspectiva estratégica, las empresas que logran implementar procesos de transformación digital efectivos tienen mayores probabilidades de mantenerse competitivas en contextos inciertos. No obstante, el proceso no está exento de desafíos: la resistencia al cambio, la falta de competencias digitales y la escasa integración tecnológica son obstáculos recurrentes (Soto Acosta, 2020). Por este motivo, el liderazgo interno y la visión a largo plazo son aspectos clave para llevar adelante este tipo de iniciativas.

Otro elemento central es el enfoque centrado en el cliente. La transformación digital permite mapear el comportamiento de los consumidores en tiempo real, adaptar las propuestas de valor y optimizar los canales de contacto. Como señalan Chicaiza y Gavilánez (2023), el cliente digital espera inmediatez, coherencia en todos los canales y una experiencia fluida. Las empresas que no logran ofrecer esto corren el riesgo de volverse irrelevantes, independientemente de la calidad de sus productos o servicios.

Además, el desarrollo de una cultura digital interna resulta indispensable. La tecnología, por sí sola, no transforma a una organización. Es necesario que las personas adopten nuevas formas de trabajo, basadas en colaboración, aprendizaje continuo y orientación al dato. Este aspecto cultural es, en muchos casos, el más complejo de implementar, ya que implica desaprender prácticas arraigadas y gestionar emociones frente al cambio (Lluch Frechina, 2020).

Por último, la transformación digital no es un destino, sino un proceso continuo de adaptación. Las tecnologías evolucionan rápidamente, lo que obliga a las organizaciones a mantener una actitud de aprendizaje permanente. Esto también implica medir, iterar y ajustar las decisiones estratégicas a partir de los datos disponibles. La capacidad de hacer esto de manera ágil es lo que diferencia a una organización reactiva de una verdaderamente adaptable.

Ahora bien, pensemos en un escenario empresarial típico: una pyme del sector *retail* que empieza a notar una caída sostenida en sus ventas presenciales. Frente a esto, decide abrir una tienda online, implementar medios de pago digitales y utilizar redes sociales para comunicar promociones. Sin embargo, los resultados no son los esperados. La empresa no ha modificado su lógica de atención, no analiza datos de navegación ni entiende cómo sus clientes interactúan digitalmente. En este caso, hay una digitalización parcial, pero no una transformación digital real.

**Esto demuestra que incorporar herramientas tecnológicas no alcanza si no se acompañan de un cambio de enfoque. Transformar digitalmente un negocio implica repensar el modelo de relación con los clientes, rediseñar procesos internos, capacitar equipos y adoptar un *mindset* más abierto al cambio. Las organizaciones que entienden esto no solo sobreviven, sino que pueden crecer de forma sostenible en entornos cada vez más complejos y dinámicos.**

## Evolución del *marketing* tradicional al *marketing* digital

La historia del *marketing* muestra una evolución marcada por los cambios tecnológicos, sociales y culturales. En sus orígenes —lo que a menudo se denomina *marketing*1.0—, las empresas se enfocaban en el producto, la producción en masa y la difusión en medios tradicionales (prensa, radio, televisión) sin mayor interacción con el público (Gómez & Tauro, 2023). Bajo este enfoque, el cliente se entendía mayormente como receptor pasivo del mensaje, mientras que la lógica era “fabricar y vender”.

Con el tiempo, surge lo que se ha llamado *marketing*2.0: un giro hacia el consumidor. En este estadio, las empresas empezaron a comprender que no bastaba con producir, sino que era necesario escuchar, segmentar y atender necesidades específicas. El medio ya no era únicamente el producto o la producción, sino el valor que éste ofrecía al cliente. En este sentido, el enfoque centrado en el cliente empieza a ganar protagonismo (Gómez & Tauro, 2023).

Luego aparece el *marketing*3.0 y 4.0, que integran valores, comunidades, tecnología y digitalización. Para Gómez & Tauro (2023) la etapa 4.0 implica que el consumidor está conectado, exige participación, interactividad y protagonismo; por tanto el *marketing* digital ya no es un añadido sino parte del núcleo estratégico.

La transición del *marketing* tradicional al *marketing* digital se explica principalmente por tres fuerzas: la conectividad global mediante internet, el cambio en los hábitos de consumo (más informados, activos y exigentes) y el avance de las tecnologías de medición y automatización (López Morejón, Rivera Costales & Jácome Ortega, 2024).

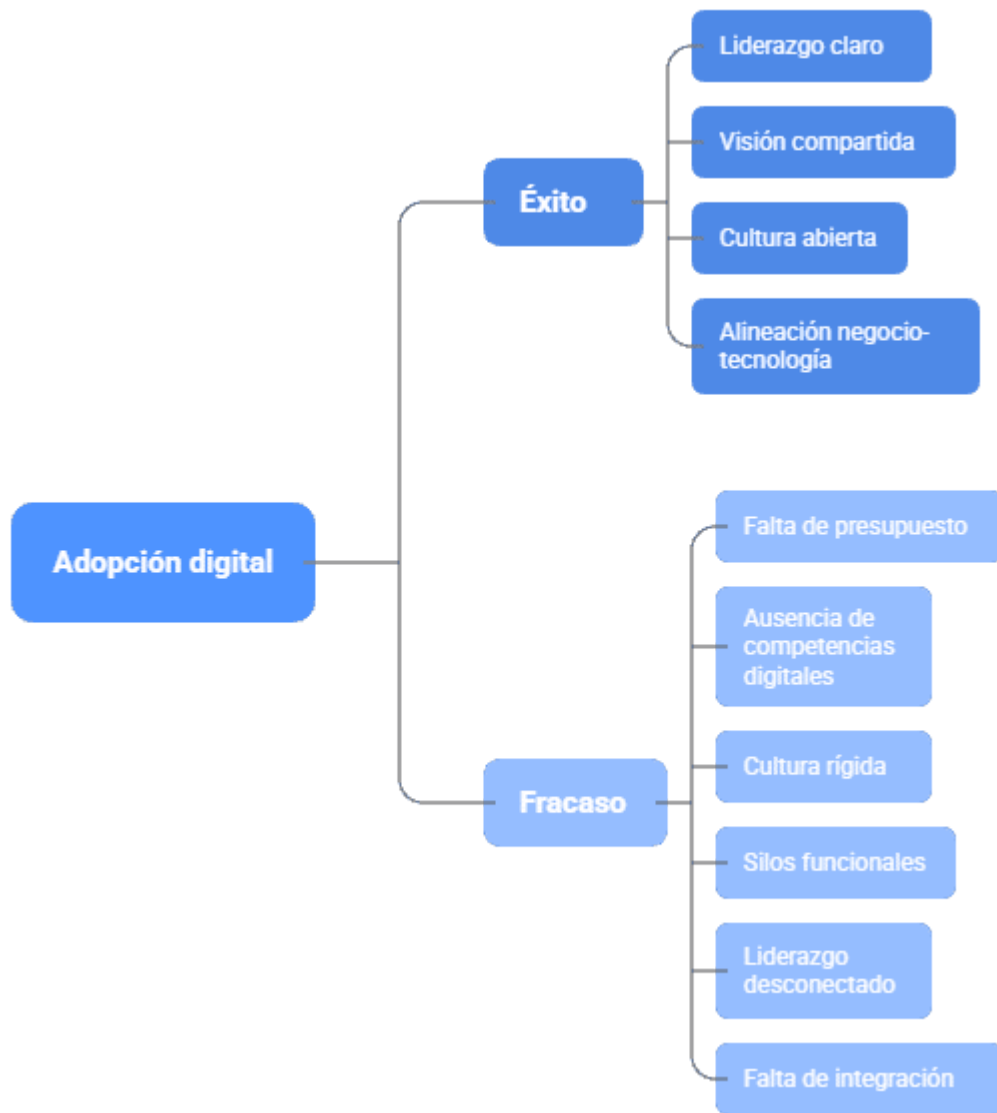
En el *marketing* tradicional, los medios de comunicación eran unidireccionales, la segmentación menos precisa y la medición del impacto costosa o imprecisa. En cambio, en el *marketing* digital los canales permiten interacción, retroalimentación instantánea, segmentación granular y medición en tiempo real (Morales García, 2023). Por ejemplo, la publicidad en televisión podía alcanzar muchas personas, pero sin garantía de que el mensaje fuese visto por la audiencia ideal o siquiera medido de manera exacta; en comparación, un anuncio digital permite conocer cuántas personas lo vieron, hicieron clic, convirtieron, etc.

Esta evolución tiene impactos concretos en la estrategia empresarial. El *marketing* digital habilita el análisis de datos —lo que a menudo se denomina *data-driven marketing*— lo cual permite decisiones más informadas, ajustes ágiles y optimización de recursos. Las empresas que adoptan el enfoque digital buscan precisamente esa ventaja competitiva relacionada con la agilidad y la personalización. Al mismo tiempo, la transición requiere no

solo cambiar los canales, sino también la mentalidad, los procesos, las habilidades del equipo y las métricas de éxito. Migrar de un enfoque de “campaña” a uno de “conversación continua” implica replantear pérdidas, roles y modos de trabajo.

Por otra parte, aunque el *marketing* digital ha ganado terreno, no significa que el *marketing* tradicional desaparezca del todo. Más bien, muchas empresas hoy optan por un enfoque híbrido, combinando medios clásicos y digitales, optimizando su mix de canales según el público, el contexto y los objetivos. Esta integración inteligente puede sumar alcance masivo tradicional + precisión digital, en lugar de verlos como opuestos (Morales García, 2023).

### **Figura 1. Comparación entre *marketing* digital y tradicional**



Fuente: Digital Ad Expert, s.f., <https://bit.ly/4a4bSeY>

Analicemos el ejemplo que vimos anteriormente: una pyme de *retail* con caída de ventas presenciales que busca adaptarse digitalmente. Si esa pyme opta únicamente por “abrir una página web” o “tener redes sociales” pero mantiene los mismos mensajes, formatos o procesos del *marketing* tradicional —por ejemplo, solo anuncios genéricos, sin personalización, ni analítica

—, la evolución real del *marketing* aún no se ha producido. Para que la transición al *marketing* digital sea efectiva, deberá adoptar segmentación digital, interactuar en tiempo real con sus clientes, medir conversiones y optimizar sus acciones digitales en función de los resultados.

En este sentido, la pyme podría diseñar una estrategia que integre: análisis del público online (qué canales usan, qué contenidos consumen), creación de contenido digital adaptado (blogs, redes, email), campañas de pago en buscadores o redes sociales segmentadas, medición de KPIs digitales (clics, conversiones, costo por adquisición) y ajuste ágil de su mix de medios. Así, el paso del *marketing* tradicional al digital no será solo un cambio de canal, sino un replanteo de la forma en que la empresa comunica, vende y se relaciona con sus clientes, lo que puede traducirse en mejor *performance*, menores costos y mayor relevancia en un entorno dinámico.

## Casos de éxito y fracaso en la adopción digital

La adopción digital en las organizaciones no es una garantía de éxito: muchas empresas enfrentan tanto logros destacados como fracasos significativos. Según un artículo reciente, hasta el **92% de las organizaciones reconocen su fracaso en procesos de transformación digital**. Esto revela que no basta con invertir en tecnología: los factores humanos, culturales y estratégicos

resultan determinantes para que la adopción digital genere valor real.

Entre los factores que explican el éxito figuran el liderazgo claro, la visión compartida, la cultura organizacional abierta y la alineación entre negocio y tecnología. Un estudio de mercado sobre empresas españolas muestra que “aunque la tecnología está impulsando la transformación, lo que cambia es todo lo demás”. En este sentido, las organizaciones que han logrado resultados positivos no solo han desplegado plataformas digitales, sino que han replanteado su modo de operar, sus procesos, su modelo de negocio y su relación con el cliente.

Los casos de éxito abundan en el ámbito internacional: por ejemplo, empresas como IKEA, Nike o Microsoft han sido reconocidas por rediseñar su experiencia digital, adoptar una estrategia de datos y centrar el cliente en el centro del ecosistema. En España también se destacan ejemplos como Telefónica, Banco Sabadell o Nestlé que han sido objeto de análisis como transformaciones exitosas. Estas organizaciones evidencian que la adopción digital puede traducirse en ventaja competitiva, mejora en experiencia de cliente y optimización de procesos.



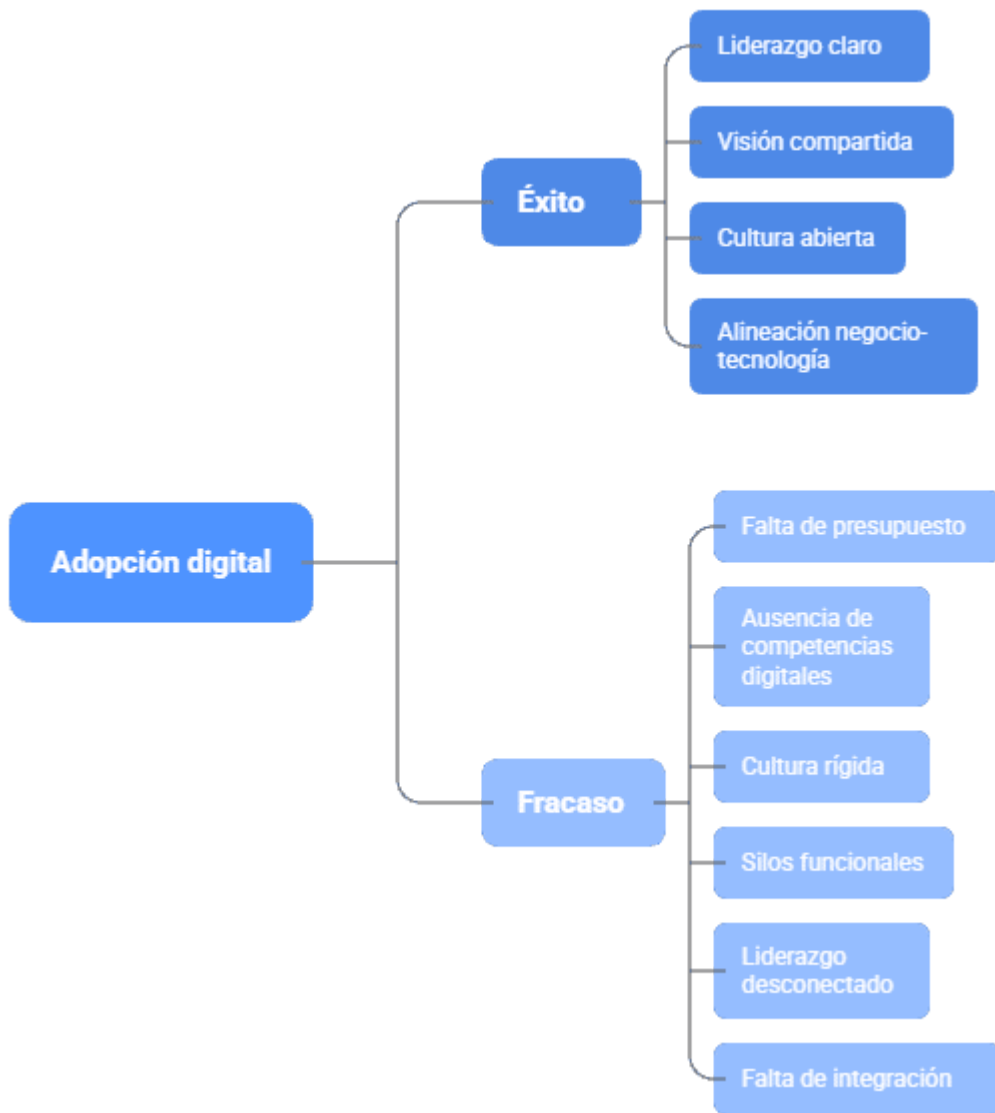
**Por otro lado, los fracasos en adopción digital son frecuentes y tienen causas claras: falta de presupuesto, ausencia de competencias digitales, cultura organizacional rígida, silos funcionales, liderazgo desconectado y falta de integración entre áreas. En España, por ejemplo, un estudio señaló que el 36% de las empresas canceló iniciativas de transformación digital en los últimos dos años, con un coste promedio cercano a los 500.000 euros. Este tipo de datos muestran que no basta con arrancar, sino que se requieren condiciones organizativas maduras para sostener el cambio.**

Otro hilo común en los fracasos es la confusión entre digitalización (convertir lo analógico en digital) y transformación digital (cambio profundo del negocio). Como señalan los responsables de un estudio de directivos en España: muchas empresas creen que “la transformación digital es simplemente una revolución tecnológica”, lo cual limita su visibilidad estratégica. En consecuencia, proyectos que se enfocaron únicamente en implantar herramientas sin revisar procesos, cultura o modelo de negocio, tienden a fracasar o producir beneficios menores a los esperados.

Al analizar los elementos que distinguen los casos exitosos de los que fracasan, aparecen patrones sistemáticos: la presencia de una visión estratégica de largo plazo, el patrocinio de la alta dirección, la existencia de competencias digitales, el enfoque centrado en el cliente, la medición de resultados (KPIs claros) y la capacidad de iterar procesos. En su artículo “Los 7 factores de éxito y fracaso de la transformación digital”, SánchezValls identifica tales dimensiones. Así, la adopción digital solo es verdaderamente eficaz cuando se reinventa el negocio y se organiza para el cambio, no solamente cuando se invierte en tecnología.

El aprendizaje que extraen los investigadores es que el éxito en la adopción digital no reside en la “herramienta perfecta” sino en la coherencia entre estrategia, cultura, personas y tecnología. La tecnología actúa como habilitador, pero sin el contexto adecuado, no logra el impacto esperado. Como resumen, “la digitalización puede acelerar, pero la transformación digital exige un replanteo del negocio”.

## **Figura 2. Factores de éxito y fracaso en la adopción digital**



Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, en un contexto práctico: imagina una empresa de *retail* mediana que decide adoptar un sistema de *e-commerce*, CRM y analítica de datos para revitalizar su canal digital. Sin embargo, no capacita al equipo de ventas, mantiene estructuras organizativas rígidas, los silos de datos siguen vigentes y la alta dirección no se compromete más allá del presupuesto. En este

escenario, la iniciativa puede quedar estancada, y aunque se logren algunos resultados puntuales (por ejemplo, más visitantes web) no se traducen en un cambio significativo del negocio: un caso de **fracaso parcial**.

En contraste, pensemos en una empresa del sector alimentario que, además de implementar tecnologías, reorganiza su cadena de suministro, conecta datos de producción con logística, desarrolla una cultura de innovación, orienta su oferta al cliente digital y crea métricas que revisa cada trimestre. En este escenario, se produce un **caso de éxito** de adopción digital: mejora los tiempos de entrega, reduce costos, personaliza ofertas, incrementa la fidelización y fortalece la marca. Esto confirma que para que la adopción digital funcione, debe entenderse como una transformación profunda del negocio, no como un proyecto aislado.

CONTINUAR

# El mindset de crecimiento en entornos digitales

---

En un entorno donde las tecnologías cambian constantemente, las métricas se actualizan en tiempo real y los consumidores modifican sus comportamientos con rapidez, la rigidez deja de ser una opción viable. Ya no alcanza con tener buenos productos o campañas impactantes si no existe capacidad para adaptarse, aprender y mejorar con cada intento. Por eso, cada vez más organizaciones incorporan un enfoque que hasta hace poco estaba reservado a la psicología educativa: el *growth mindset*, o mentalidad de crecimiento.

Este concepto, originalmente vinculado al desarrollo personal, fue adoptado en el ámbito empresarial para explicar por qué algunas personas y equipos logran mejorar de manera sostenida mientras otros se estancan. En el contexto digital, esta mentalidad se vuelve indispensable: implica asumir que las habilidades pueden desarrollarse, que los errores enseñan, y que todo proceso de cambio exige iteración y ajuste constante. Adoptar este enfoque no solo impacta en el rendimiento

individual, sino también en la forma en que se construyen culturas de trabajo abiertas, ágiles y capaces de innovar.

La mentalidad de crecimiento, aplicada a los entornos digitales, se traduce en equipos que experimentan, que no temen equivocarse, que aprenden de los datos y que entienden cada desafío como una oportunidad para mejorar. Este enfoque es especialmente valioso en áreas como el *marketing digital*, donde la prueba, el análisis y la optimización constante son parte de la lógica de trabajo. En esta unidad, se abordan los elementos que definen esta mentalidad, su aplicación al campo profesional y su impacto en el desarrollo de estrategias sostenibles en entornos cambiantes.

### ***Growth mindset: definición y aplicación al marketing***

El término *growth mindset* (mentalidad de crecimiento) fue acuñado por Carol Dweck para describir la creencia de que nuestras capacidades —inteligencia, habilidades, talentos— pueden desarrollarse con esfuerzo, aprendizaje y práctica (Dweck, 2006, citado en Bello, 2024). En este enfoque, los fracasos no se interpretan como señales de incapacidad sino como oportunidades de aprendizaje. La contraparte es la *fixed mindset* (mentalidad fija), que asume que las capacidades son innatas y estáticas (Bello, 2024).

Este marco psicológico ha trascendido la educación para aplicarse al entorno organizacional y al mundo del *marketing*, pues organiza cómo los equipos afrontan cambios, innovaciones, experimentación y errores.

Cuando trasladamos la mentalidad de crecimiento al ámbito del *marketing*, surge una nueva forma de pensar: no basta con ejecutar campañas, lanzar productos o invertir en tecnología; hace falta cultivar la innovación continua, el *test & learn* y la adaptación rápida a los comportamientos de los usuarios. En este sentido, adoptar un *growth mindset* significa fomentar en los equipos de *marketing* valores como curiosidad, tolerancia al fallo, iteración y mejora continua (Mercately, 2025). La mentalidad deja de centrarse únicamente en resultados fijos (“alcanzar x conversiones”, “crecer x%”) para colocar el aprendizaje como parte integral del proceso.

Una característica clave de un *growth mindset* en *marketing* es la experimentación sistemática. Esto implica diseñar hipótesis de mejora, ejecutar pruebas controladas (por ejemplo A/B testing), medir resultados, aprender y escalar lo que funciona, o pivotar lo que no. Esta lógica exige que los profesionales del *marketing* reconozcan la incertidumbre inherente al entorno digital y se sientan cómodos con la iteración (Mercately, 2025). Así, la mentalidad de crecimiento permite ver los desafíos de la

transformación digital no como obstáculos insalvables, sino como trampolines hacia la innovación.

Además, la cultura organizacional juega un rol determinante: según Bello (2024), los entornos favorables al *growth mindset* son aquellos que promueven la formación continua, el *feedback* constructivo, la valoración del esfuerzo y la mirada a largo plazo sobre el talento. En el contexto del *marketing*, ello se traduce en equipos que aprenden de las campañas fallidas, que comparten aprendizajes, que experimentan con nuevas audiencias, canales o formatos, y que no penalizan el error sino que lo aprovechan como insumo de mejora. De este modo, adoptar la mentalidad de crecimiento se convierte en una ventaja estratégica.

Desde el punto de vista del *marketing digital*, integrar un *growth mindset* permite afrontar con mayor agilidad fenómenos como la rápida obsolescencia de canales, la saturación publicitaria y los cambios constantes en comportamiento del usuario. Por ejemplo, un equipo con mentalidad fija puede apegarse a canales tradicionales o estrategias que ya “funcionaban”, mientras que uno con mentalidad de crecimiento se cuestiona permanentemente: ¿Qué canal emergente puede estar ignorando? ¿Qué formato podemos probar nuevo? ¿Qué datos nos indican que es momento de pivotar? Este tipo de reflexión fomenta la innovación y la adaptabilidad.

En términos de estructura de equipo y liderazgo, el *growth mindset* recae mucho sobre los líderes de *marketing*. Ellos deben predicar con el ejemplo: apoyar la experimentación, incentivar el aprendizaje, no penalizar el fallo y establecer metas de mejora continua. Según Canchero (2024), los líderes comerciales que adoptan mentalidad de crecimiento generan equipos más resilientes y con mejores resultados porque su enfoque no está solo en “qué hicimos”, sino en “qué aprendimos y a dónde vamos”. Esta actitud contribuye a construir una cultura de *marketing* que se orienta a datos, aprendizaje y optimización permanente.

Ahora, retomando la situación problemática —por ejemplo, la pyme que estaba iniciando su transformación digital sin cambiar su lógica de marketing—, pensemos en cómo se aplica el *growth mindset*. En ese caso práctico, el equipo de *marketing* de la pyme podría establecer un proceso de experimentación: lanzar pequeñas campañas digitales piloto, medir el comportamiento de los usuarios, aprender qué mensajes, qué públicos, qué canales funcionaron mejor, y ajustar. En lugar de esperar resultados perfectos desde el inicio, adoptarían la mentalidad de crecimiento: “todavía no funciona como queremos, pero aprendamos de esto y mejoremos”.

En un plano más amplio y práctico, la pyme podría redefinir sus métricas: además de ver sólo conversiones, podría medir

“número de hipótesis testeadas”, “porcentaje de iteraciones realizadas”, “porcentaje de mejora en tasa de clic”, “lecciones aprendizaje documentadas”. Al adoptar un *growth mindset*, el equipo de *marketing* deja de temer al error, acepta la experimentación rápida, utiliza los datos para aprender, adapta su estrategia constantemente y, de ese modo, potencia su transformación digital como parte de un ecosistema de cambio continuo.

## **Cultura de innovación y aprendizaje continuo**

La adopción de una *cultura de innovación* se inicia cuando una organización decide transformar la innovación de algo esperado únicamente en momentos puntuales a un comportamiento habitual dentro de su operación diaria. En este tipo de organizaciones, se fomenta la curiosidad, la experimentación, la tolerancia al error y la reutilización de lo aprendido para generar nuevas propuestas de valor. Martínez (2024) indica que las organizaciones que aprenden integran el aprendizaje continuo en su cultura, estructura y procesos. Por tanto, la innovación deja de depender exclusivamente de herramientas tecnológicas para convertirse en expresión de la cultura organizacional.

El aprendizaje continuo constituye el eje que permite sostener esa cultura de innovación. No basta con impartir cursos de capacitación aislados o activar plataformas de *e-learning*; lo que

marca la diferencia es convertir el aprendizaje en hábito organizacional: reflexionar sistemáticamente sobre lo que se hace, actualizar competencias, compartir conocimiento y mejorar prácticas. Ruano (2012) afirma que habilitar oportunidades constantes de aprendizaje es clave para que las organizaciones puedan adaptarse ante el cambio. Las organizaciones que lo adoptan logran mayor flexibilidad, velocidad para responder a problemas y capacidad para reinventar su propuesta de valor.

Este aprendizaje se diferencia del tradicional porque se integra en la operación del negocio, no permanece como un “extra” respecto de la ejecución. Martínez (2024) señala que cuando el aprendizaje está alineado con los procesos organizativos, su impacto es más visible. Esto implica que el conocimiento no se acumula en cursos o manuales que quedan archivados, sino que se pone en práctica, se ajusta, se mejora. Así, la innovación y el aprendizaje se convierten en procesos vinculados a la acción, lo que permite responder con mayor adaptabilidad al entorno dinámico.

**El rol del liderazgo se vuelve central para fomentar y sostener esta cultura. No es sólo cuestión de mandar mensajes sobre innovación, sino de crear entornos seguros donde la experimentación sea posible, reconocer los**

**avances aunque estén incompletos y facilitar la circulación del conocimiento entre áreas. Concha-Ramírez (2024) analiza cómo la cultura organizacional impacta directamente en variables como el liderazgo, la innovación y la capacidad de adaptación. Por ende, los líderes deben asumir activamente la construcción de un entorno donde aprender sea parte de la identidad de la organización.**

Otro aspecto estratégico es la colaboración entre diversas áreas y disciplinas, así como la promoción de pensamiento divergente para innovar. La diversidad de ideas, perfiles, experiencias y métodos fortalece la generación de soluciones creativas y su rápida implementación. Castro (2024) sostiene que la cultura organizacional debe favorecer la colaboración interfuncional, la movilidad de conocimiento y la interacción entre distintos ámbitos del negocio. De esta forma, la innovación se convierte en un esfuerzo colectivo más que individual, y el aprendizaje se extiende a través de redes internas.

La medición de esta cultura también requiere una mirada distinta: no basta con contabilizar horas de capacitación o cantidad de cursos, sino con evaluar cómo lo aprendido se aplica, qué mejoras se produjeron, qué experimentos se realizaron, y qué impacto tuvieron para el negocio. GómezVillalpando (2025)

advierte que cuando se limita la medición a la formación sin asociarla con mejoras organizacionales, el aprendizaje pierde eficacia. Por ello, vincular métricas de aprendizaje con resultados reales hace visible su valor estratégico y permite sostener la cultura de innovación y aprendizaje continuo en el tiempo.

**Figura 3. Cultura de innovación**



Fuente: elaboración propia.

En contextos digitales y altamente cambiantes —como los que atraviesan actualmente muchas empresas— contar con una cultura de innovación y aprendizaje continuo deja de ser una ventaja diferencial para convertirse en una condición de supervivencia. Pirela de Faría (2009) argumenta que las organizaciones deben ser flexibles, realizar cambios profundos y posibilitar el aprendizaje colectivo si desean permanecer relevantes en un entorno competitivo. En efecto, las organizaciones que internalizan esta cultura desarrollan mayor resiliencia, capacidad de anticipación y agilidad operativa.

En un plano práctico, implementar esta cultura puede traducirse en dinámicas concretas como crear laboratorios internos de innovación donde equipos prueban nuevas ideas, se registran los aprendizajes, se documentan los errores y se comparten los hallazgos. Asimismo, pueden establecerse rituales de revisión después de cada proyecto (¿qué aprendimos?, ¿qué haremos diferente?), foros de intercambio de buenas prácticas, comunidades internas de aprendizaje y espacios donde se estimule la experimentación rápida. Estas prácticas permiten que el aprendizaje deje de ser un ejercicio individual para convertirse en un valor colectivo que impulsa la mejora sistemática.

Además, las organizaciones pueden definir indicadores específicos para monitorear el desarrollo de esta cultura: número de iniciativas de innovación realizadas por trimestre, porcentaje

de ideas que llegaron a pruebas piloto, cantidad de mejoras implementadas derivadas del aprendizaje compartido, nivel de participación en comunidades internas de aprendizaje, etc. Estas métricas ayudan a visibilizar lo que antes podía ser invisible, y permiten construir un círculo virtuoso: experimentar → aprender → aplicar → mejorar → repetir. Con ello, la organización se desplaza de reaccionar frente al cambio a moverse con intención, ajustándose de forma ágil a nuevas realidades.

## **Liderazgo estratégico en contextos de transformación digital**

El liderazgo estratégico en contextos de transformación digital exige que quien ocupa posiciones de mando trascienda la gestión operativa tradicional para asumir funciones de guía, facilitador y visionario. Esto implica que el líder no solo defina objetivos, sino que articule una visión que vincule la tecnología, los procesos, las personas y el modelo de negocio. González-Varona, López-Paredes y Poza (2024) sostienen que el desarrollo de capacidades organizacionales para la transformación digital está fuertemente influido por el tipo de liderazgo que promueve aprendizaje, colaboración y adaptación continua.

Comprender el valor de la tecnología es otro componente clave. Un líder estratégico no necesita dominar cada herramienta o plataforma, pero sí debe tener una alfabetización digital

suficiente como para entender qué tecnologías emergen, cómo pueden cambiar el modelo de negocio y qué implicaciones culturales y operativas tienen. Según Cerem (2024), el liderazgo digital combina habilidades estratégicas y técnicas para tomar decisiones que impulsen la transformación digital de los negocios. Esto significa que un director o gerente debe poder interpretar datos, evaluar tecnologías, y comunicar cómo estas encajan con la propuesta de valor de la empresa.

La gestión del cambio se convierte en uno de los retos centrales del liderazgo en estos contextos. El líder estratégico debe anticipar resistencias —ya sean culturales, estructurales o de competencias— y, al mismo tiempo, crear dinámicas de experimentación, aprendizaje y reajuste. El liderazgo digital, según Escuela Europea de Excelencia (2024), deja de estar vinculado a una posición jerárquica estricta y pasa a articularse como una figura activa, que acompaña, facilita y habilita procesos de cambio continuos.

Un aspecto muchas veces subvalorado es la construcción de una autoridad por influencia y ejemplo —más que por jerarquía—. En entornos digitales y ágiles, donde los equipos suelen ser multidisciplinarios, distribuidos o híbridos, el líder que manda simplemente “porque manda” pierde eficacia. En su lugar, el liderazgo que guía desde la transparencia, la escucha activa, la experimentación y la responsabilidad compartida gana terreno.

Según Soho Humantech (s.f.), el liderazgo digital debe priorizar la co-construcción, la confianza y la participación más que el ejercicio de autoridad formal.

La visión estratégica, integral e integradora es otra competencia imprescindible. El líder debe conectar los avances tecnológicos con la estrategia del negocio, de modo que la digitalización no sea un fin en sí mismo, sino un medio para transformar la propuesta de valor, los procesos y la experiencia del cliente. En este sentido, el líder visionario no solo impulsa la adopción tecnológica, sino también la cultura de innovación, la adaptabilidad y la colaboración interdisciplinaria. Esto permite evitar que los esfuerzos digitales queden aislados o desconectados del negocio central.

A su vez, en un escenario de transformación digital, la diversidad de competencias, la agilidad organizacional y la capacidad de iterar son esenciales. El líder debe fomentar equipos heterogéneos (en origen profesional, habilidades, pensamiento) que permitan combinar perspectivas distintas, lo que incrementa la creatividad, la resiliencia y la capacidad de respuesta ante lo nuevo. Generación Digital (2024) destaca que los líderes en entornos digitales deben promover la innovación, la colaboración intergeneracional y el desarrollo de talento técnico y humano.

Finalmente, un buen líder estratégico también implementa sistemas de medición, indicadores adaptados y ciclos de mejora continua. Esto implica que cada iniciativa, pilotaje o cambio tecnológico cuente con criterios de éxito, retroalimentación, aprendizaje y ajuste. Según Prosci (2024), los líderes digitales crean estrategias que integran tecnología, gestión del cambio y colaboradores para generar valor sostenido. De esta forma, el liderazgo estratégico no es solo “iniciar la transformación”, sino asegurarse de que perdure, se adapte y evolucione.

En términos prácticos, un líder en una empresa que está comenzando su transformación digital podría definir una hoja de ruta de cambio que incluya: establecimiento de una visión compartida, formación de equipo multidisciplinario, pilotajes con bajo riesgo, revisión periódica de resultados, ajustes continuos y comunicación transparente con todos los niveles de la organización. También puede implementar mecanismos de retroalimentación, relevar aprendizajes por áreas, documentarlos y convertirlos en recomendaciones para futuras decisiones.

**En una organización más avanzada, el liderazgo estratégico se manifiesta en la capacidad de escalar iniciativas digitales, integrar herramientas como inteligencia artificial, abrir ecosistemas de innovación con aliados externos y**

**mantener una cultura de cambio permanente. Aquí, el líder no solo “encabeza” el cambio, sino que lo habilita desde lo estructural, lo simbólico y lo cotidiano.**

**CONTINUAR**

## Referencias

---

**Castro, M. A. B.** (2024). *Impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos en organizaciones: una revisión sistemática*. Revista Internacional de Organizaciones.

**Cerem.** (2024). *Competencias digitales para el liderazgo digital*. <https://www.cerem.es/blog/competencias-digitales-liderazgo-digital>

**Concha-Ramírez, J. A.** (2024). *El papel de la cultura organizacional en el logro del éxito organizativo*. MC Journal. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n1/27>

**Digital Ad Expert.** (s.f.). *Comparación entre Marketing Digital y Tradicional*. <https://learn.digitaladexpert.com/es/lessons/comparacion-entre-marketing-digital-y-tradicional/>

**Escuela Europea de Excelencia.** (2024). *Liderazgo digital: adaptándose a la era de la tecnología.*  
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2024/07/liderazgo-digital-adaptandose-a-la-era-de-la-tecnologia>

**Generación Digital.** (2024). *Habilidades de liderazgo en la era digital.*  
<https://generaciondigitaleae.com/blog/habilidades-liderazgo-cp>

**Gómez Villalpando, A.** (2025). *Aprendizaje organizacional enfocado a la gestión de la innovación educativa.* ETIE, 7(14).  
<https://doi.org/10.19136/etie.v7n14.6307>

**González-Varona, J. M., López-Paredes, A., & Poza, D.** (2024). *Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs.* arXiv.  
<https://arxiv.org/abs/2406.01615>

**Martínez, O. R.** (2024). *Organizaciones empresariales que aprenden.* Dialnet.

**Pirela de Faría, L.** (2009). *Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior.* Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales.

**Prosci.** (2024). *El rol del líder en la transformación digital*.  
<https://www.prosci.com/es/blog/digital-transformation-leader>

**Rodríguez de Olmo, R.** (s. f.). *Implantación de la transformación digital: principios de liderazgo digital*.  
<https://www.rodrigodelolmo.com/implantacion-de-la-transformacion-digital-principios-de-liderazgo-digital>

**Ruano, M. R. B.** (2012). *La cultura de aprendizaje de las organizaciones educativas*. Revista de Educación.

**SIG.** (2025). *La importancia de fomentar una cultura de aprendizaje continuo*. <https://www.sig.biz/es-es/carrera/life-sig/la-importancia-de-fomentar-una-cultura-de-aprendizaje-continuo>

**Soho Humantech.** (s. f.). *Liderazgo digital*.  
<https://chat.openai.com/mnt/data/53b58f93-9a7f-4188-b9fa-d095ea75db62.png>

CONTINUAR