

ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADOPCION TECNOLÓGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN ENFOQUE EN LA BUROCRACIA Y EL LEGADO DE LA COLONIZACION TECNOLÓGICA

Rosa Riera Escalona¹

Recepción: 01/06/2025

Aprobado: 21/06/2025

RESUMEN

La adopción tecnológica en la Administración Pública venezolana se presenta como un imperativo para la eficiencia y la innovación, sustentada en un sólido marco legal. Sin embargo, su integración es compleja, más allá de las barreras económicas y políticas. Este artículo explora cómo la cultura organizacional predominante, con sus creencias y prácticas arraigadas, genera resistencia al cambio y una brecha significativa. La investigación profundiza en la influencia de los valores y normas comparadas, citando a autores como Schein, Edgar (2017), Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy (2009), y Hofstede, Geert (2001), quienes demuestran que los supuestos culturales subyacentes, la aversión al riesgo y la falta de compatibilidad cultural pueden sabotear los esfuerzos de innovación. Un obstáculo determinante es el burocratismo. Se analiza la perspectiva de Norjhira Romero Pérez (2014), quien describe las patologías de la burocracia real: ineficiencia, lentitud, centralismo, rigidez y resistencia al cambio. Estas disfunciones burocráticas se traducen en barreras significativas para la adopción tecnológica, manifestándose como inercia de procesos, temor a la transparencia y una percepción de la tecnología como un “parche” superficial en lugar de un catalizador de transformación. Además, el estudio

1 Abogado (USM), Especialista en Derecho Financiero (USM), Magister en Gerencia (UNEF-FA), Doctorado en Estudios de la Organización (UNESR), Postdoctora en Andragogía de las Organizaciones. (UNESR), Docente de postgrado en la Universidad José María Vargas semipresencial y 100% online, docente contratado UNESR, Investigador Novel de UNESR, Coordinadora del Programa de Maestría en Ciencias Administrativas mención Gerencia Estratégica.

aborda el legado de la colonización tecnológica en la historia venezolana, particularmente en la era petrolera. Riera, Rosa (2022) y Quintero, Rodolfo (2011) explican cómo la introducción de tecnologías ajenas al contexto cultural generó dependencia y reconfiguró el tejido social y organizacional, condicionando las dinámicas actuales de la administración pública. En conclusión, la cultura organizacional es un factor crucial para el éxito de la adopción tecnológica. Una estrategia efectiva debe ir más allá de la implementación de herramientas, desafiando y transformando la cultura burocrática hacia la eficiencia y la flexibilidad. Es imperativo desarrollar una gerencia adaptativa y una formación continua para los funcionarios públicos, reconociendo la tecnología como una palanca para un cambio cultural profundo, no solo una solución técnica.

Palabras clave: Cultura organizacional, Adopción tecnológica, Burocracia, Colonialismo tecnológico.

MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON TECHNOLOGY ADOPTION IN VENEZUELAN PUBLIC ADMINISTRATION: A FOCUS ON BUREAUCRACY AND THE LEGACY OF TECHNOLOGICAL COLONIZATION

ABSTRACT

Technological adoption in the Venezuelan Public Administration is presented as an imperative for efficiency and innovation, supported by a solid legal framework. However, its integration is complex, beyond economic and political barriers. This article explores how the prevailing organizational culture, with its deep-rooted beliefs and practices, generates resistance to change and a significant gap. The research delves into the influence of shared values and norms, citing authors such as Edgar Schein (2017), Stephen P. Robbins and Timothy Judge (2009), and Geert Hofstede (2001), who demonstrate that underlying cultural assumptions, risk aversion, and a lack of cultural compatibility can sabotage innovation efforts. One determining obstacle is bureaucratism. The article analyzes the perspective of Norjhira Romero Pérez (2014), who describes the pathologies of

real bureaucracy: inefficiency, slowness, centralism, rigidity, and resistance to change. These bureaucratic dysfunctions translate into significant barriers to technological adoption, manifesting as process inertia, fear of transparency, and a perception of technology as a superficial “band-aid” rather than a catalyst for transformation. Furthermore, the study addresses the legacy of technological colonization in Venezuelan history, particularly during the oil era. Riera, Rosa (2022) and Rodolfo, Quintero (2011) explain how the introduction of technologies foreign to the cultural context generated dependency and reconfigured the social and organizational fabric, conditioning the current dynamics of public administration. In conclusion, organizational culture is a crucial factor for the success of technological adoption. An effective strategy must go beyond the implementation of tools, challenging and transforming bureaucratic culture toward efficiency and flexibility. It is imperative to develop adaptive management and ongoing training for public officials, recognizing technology as a lever for profound cultural change, not just a technical solution.

Keywords: Organizational Culture, Technology Adoption, Bureaucracy, Technological Colonialism.

Introducción

La adaptación tecnológica se erige hoy como un desafío ineludible para las organizaciones públicas en Venezuela. La transformación digital, más que una opción, es un imperativo para alcanzar niveles superiores de innovación y eficiencia, optimizando la interacción entre los funcionarios y los ciudadanos y garantizando servicios administrativos más ágiles. Este compromiso se sustenta en el marco jurídico venezolano, con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Artículo 110) y otras leyes que elevan la ciencia, la tecnología y la innovación a pilares del desarrollo nacional, impulsando activamente la producción de software y hardware local, así como la adopción de soluciones basadas en software libre.

Sin embargo, a pesar de este claro respaldo legal y los avances tecnológicos palpables en el país, la integración fluida de estas innovaciones en el sector público venezolano es notablemente compleja. Las barreras para la modernización tecnológica no se limitan a las restricciones económicas

y políticas, como las medidas coercitivas unilaterales, que, si bien complican la adquisición de infraestructura, han sido mitigadas con alianzas estratégicas. Un factor crucial que incide en esta disparidad entre la aspiración y la realidad operativa es la cultura organizacional predominante. Las creencias, hábitos y prácticas tradicionales arraigadas en estas instituciones suelen generar una fuerte resistencia al cambio, complejizando la adopción tecnológica y creando una brecha significativa. Como señala Adam, Elena (2024), esta realidad “obliga a revisar la formación de los adultos como fenómeno presente en todos los contextos organizacionales y a encontrar una nueva visión”, lo que impulsa una gerencia adaptativa que integre tecnología y cultura para evitar una profunda brecha digital.

En este sentido, la adopción tecnológica es un proceso que va más allá de la mera implementación de hardware o software. Su éxito o fracaso está intrínsecamente ligado al conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento organizacional. Una cultura que fomenta la apertura al cambio y la innovación facilitará la integración de nuevas tecnologías, mientras que una cultura conservadora o rígidamente burocrática puede generar una resistencia significativa. Autores como Edgar H. Schein, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge y Everett M. Rogers han demostrado cómo los supuestos básicos subyacentes, la aversión al riesgo o la falta de compatibilidad cultural pueden sabotear cualquier esfuerzo de innovación tecnológica.

Aunado a esto, un obstáculo determinante y estructural en este proceso es el burocratismo. Para comprender estas complejidades y los tropiezos inherentes a la adopción tecnológica en el sector público venezolano, es crucial la mirada de la investigadora Norjhira Romero Pérez. En su obra *La Burocracia Necesaria: Ética y Política en el Servicio Público* (2014), Romero Pérez no solo desvela las patologías de la burocracia real como la ineficiencia, la lentitud, el centralismo, la rigidez y la resistencia al cambio, sino que también subraya su persistencia y la interacción de sus características con los procesos de modernización. Al combinar sus conceptos sobre la naturaleza y las implicaciones ético-políticas de la burocracia con los desafíos de la modernización tecnológica, se evidencia cómo la rigidez procedimental y la inercia cultural pueden erigirse en barreras significativas para una implementación tecnológica exitosa.

La historia de la implementación tecnológica en Venezuela, particularmente en la era petrolera, revela una dinámica de colonización y

dependencia. Como señala Riera, Rosa en su Trabajo Doctoral, la adopción de tecnología a menudo introdujo “formas ajenas a nuestro contexto cultural”, impidiendo el desarrollo autónomo y creando estructuras organizacionales diseñadas bajo “condiciones causales que no radican en la simple interacción entre individuo y sociedad, sino que las determina un modo de producción” (Riera, Rosa 2022, p. 64). Quintero, Rodolfo complementa esta visión, destacando cómo esta difusión tecnológica externa dio origen a una “organización social extraña” y al fenómeno de la “transculturización” una mezcla de culturas distintas donde los “segmentos tecnológicos y sociales estaban ajustados unos a otros” (Quintero, Rodolfo 2011). Esto ilustra cómo las innovaciones importadas no solo transformaron la infraestructura, sino también reconfiguraron el tejido social y organizacional del país.

Considerando este panorama, la presente investigación busca responder: ¿Cómo la cultura organizacional predominante en las entidades de la administración pública venezolana influye en la adopción efectiva y sostenible de tecnologías, y cuáles son los elementos culturales específicos que actúan como facilitadores o barreras ante los desafíos económicos, políticos y la necesidad de una “nueva visión” en el contexto actual? Este estudio profundizará en cómo los valores, las prácticas y las percepciones compartidas, junto con las disfunciones burocráticas y el legado de la dependencia tecnológica, determinan la capacidad de las instituciones públicas venezolanas para integrar y aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías, delineando vías para una transformación que trascienda la mera herramienta y abrace un cambio cultural profundo.

Desarrollo

La adaptación tecnológica se presenta como un desafío apremiante para las organizaciones públicas venezolanas. Si bien la transformación digital es un imperativo para alcanzar mayores niveles de innovación y eficiencia, su concreción se ve intrínsecamente ligada a la cultura organizacional existente. Las creencias, hábitos y prácticas tradicionales arraigadas en estas instituciones a menudo generan resistencia y complejizan el proceso de adopción tecnológica. Superar estas barreras culturales es crucial, pues la modernización tecnológica busca no solo optimizar la interacción entre el personal público y los ciudadanos, sino

también garantizar mayores beneficios y una optimización sustancial de los servicios relacionados con los trámites administrativos.

La era contemporánea se caracteriza por una transformación digital sin precedentes, un fenómeno que permea todos los sectores de la sociedad (Castells, Manuel 2000). En este contexto, la administración pública no es una excepción; por el contrario, se ve compelida a integrar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios al ciudadano (Accenture, 2023; OCDE, 2021). En Venezuela, esta necesidad se ha reconocido explícitamente en su marco jurídico, que promueve la ciencia, la tecnología y la innovación como pilares del desarrollo nacional.

No obstante, la fluidez de esta integración tecnológica en las organizaciones públicas venezolanas es notablemente compleja. A las particularidades culturales se suman restricciones económicas y políticas predominantes, evidenciadas por las medidas coercitivas unilaterales impuestas por Estados Unidos y la Unión Europea, las cuales representan barreras considerables para la implementación tecnológica. A pesar de estos desafíos, la nación ha exhibido una notable capacidad de adaptación, buscando el avance de su infraestructura tecnológica a través de asociaciones internacionales, como con la República Popular China. Este esfuerzo sostenido, aunque en un contexto adverso, marca pasos importantes en el proceso de modernización de las entidades públicas venezolanas, donde la influencia de la cultura organizacional sigue siendo un factor determinante en el éxito o fracaso de la adopción tecnológica.

En el marco jurídico venezolano, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Artículo 110) eleva la ciencia, tecnología e innovación a interés público, esenciales para el desarrollo nacional. Esta visión se complementa con la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (Artículo 1º), que garantiza el derecho a la comunicación; la Ley Orgánica de la Administración Pública (Artículo 12º), la cual exige a los entes gubernamentales el uso de tecnologías para su eficiencia y relación con los ciudadanos, incluyendo la creación de portales web; y la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Artículo 1º y su Reglamento), que organiza el sistema nacional, define políticas para la investigación y fomenta la apropiación social y transferencia tecnológica, estableciendo además los aportes para su financiamiento. Este entramado legal demuestra un claro compromiso del Estado con la transformación digital y el avance tecnológico

en la administración pública. Los adelantos tecnológicos en Venezuela se manifiestan claramente en la creciente prioridad dada a la producción de software y hardware a nivel nacional. En los últimos años, se ha impulsado activamente la utilización de tecnologías propias y se han implementado nuevas políticas que enfatizan el desarrollo e investigación de soluciones basadas en software libre.

Esta orientación se apoya en antecedentes relevantes: el contraste entre las soluciones del software libre y el código abierto frente a sistemas propietarios como Microsoft y Apple, y la consecuente adopción de plataformas como los proyectos GNU y Linux. Además, la promoción del hardware libre, donde el diseño de los dispositivos es de acceso público, busca fomentar una mayor autonomía tecnológica. Complementariamente, la construcción de infraestructuras autónomas fortalece la soberanía en el ámbito digital. Estos esfuerzos reflejan un cambio en la percepción y gestión de la tecnología, impactando directamente en cómo las organizaciones públicas pueden y deben adoptar estas innovaciones, lo que a su vez se ve influenciado por sus culturas organizacionales y las decisiones gerenciales.

Pese a la reconocida necesidad y el marco jurídico que impulsan esta modernización, las organizaciones gubernamentales venezolanas enfrentan desafíos persistentes en la adopción efectiva y sostenible de nuevas tecnologías. Este escenario genera una brecha significativa entre las aspiraciones de modernización y la realidad operativa (Gómez, Juan y Pérez, Laura, 2022). Factores externos, como las medidas coercitivas unilaterales impuestas, complican la adquisición e implementación de infraestructuras tecnológicas, aunque el país ha demostrado resiliencia buscando alianzas internacionales (Rodríguez, María 2023).

Aunque de los avances tecnológicos y el marco jurídico que los sustenta en Venezuela, la resistencia cultural dentro de las organizaciones públicas hacia la metamodernidad emerge como un desafío crítico. Tal como señala Adam, Elena² (2024), esta realidad “obliga a revisar la formación de los adultos como fenómeno presente en todos los contextos organizacionales; y a encontrar una nueva visión”. Esta imperativa necesidad de una nueva perspectiva impulsa una modernización que no solo abarca la implementación tecnológica, sino también una reconfiguración de la

2 Adam, Elena. Seminario de Sociodidaxia y Praxiología de la Andragogía. Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones, UNESR. 2024.

formación de los funcionarios públicos. La inacción ante este escenario podría precipitar una ultramodernidad caracterizada por una profunda brecha digital, donde la sociedad se bifurque en segmentos tecnológicamente avanzados y aquellos excluidos, subrayando la urgencia de una gerencia adaptativa que integre la tecnología y la cultura organizacional.

No obstante, la reconocida necesidad y el marco jurídico que impulsa la transformación digital en la administración pública venezolana, las organizaciones gubernamentales enfrentan desafíos persistentes en la adopción efectiva y sostenible de nuevas tecnologías. Este escenario genera una brecha entre las aspiraciones de modernización y la realidad operativa. Un factor crucial que parece incidir en esta disparidad es la cultura organizacional predominante, la cual, con sus creencias, hábitos y prácticas tradicionales, puede actuar tanto como un catalizador como una barrera para la implementación tecnológica.

En este contexto, se impulsa la siguiente interrogante:

¿Cómo la cultura organizacional predominante en las entidades de la administración pública venezolana influye en la adopción efectiva y sostenible de tecnologías, y cuáles son los elementos culturales específicos que actúan como facilitadores o barreras ante los desafíos económicos, políticos y la necesidad de una “nueva visión” en el contexto actual?

La adopción tecnológica es un proceso complejo que va más allá de la mera implementación de hardware o software. Su éxito o fracaso está intrínsecamente ligado a la cultura organizacional, es decir, al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Una cultura que fomente la apertura al cambio y la innovación facilitará la integración de nuevas tecnologías, mientras que una cultura conservadora o burocrática podría generar una resistencia significativa.

A continuación, se presentan autores clave y sus aportes sobre la cultura organizacional y su influencia en la adopción tecnológica:

Autores y sus aportes:

1. Schein, Edgar H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*.

- *Exposición y aporte:* Schein es considerado uno de los padres fundadores del estudio de la cultura organizacional. Propone un modelo de tres niveles para *analizarla*:
- *Artefactos:* Son los aspectos visibles de la cultura (estructura, procesos, tecnología, lenguaje, vestimenta).

- *Valores profesados*: Son las filosofías, estrategias y objetivos que una organización declara y busca.
- *Supuestos básicos subyacentes*: Son las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes que son dados por sentados y que guían el comportamiento de los miembros.
- *Relevancia para el tema*: Según Schein, la influencia más profunda de la cultura en la adopción tecnológica radica en sus *supuestos básicos subyacentes*. Si una organización tiene supuestos inconscientes como “lo tradicional es más seguro”, “la tecnología es solo para jóvenes” o “cambiar es demasiado complicado”, cualquier esfuerzo por introducir nuevas tecnologías chocará con una resistencia invisible pero poderosa. Para que la adopción tecnológica sea exitosa, es fundamental comprender y, si es necesario, influir en estos supuestos culturales más *profundos, no solo en los artefactos o valores declarados*.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento organizacional.
- *Exposición y aporte*: Estos autores definen la *cultura organizacional* como un sistema de significado compartido por los miembros que distingue a una organización de otras. Describen cómo la cultura influye en el comportamiento de los empleados al establecer normas, valores y expectativas. Destacan que una cultura puede ser fuerte (cuando los valores centrales son intensamente aceptados y compartidos) o débil. También abordan cómo una *cultura que fomenta la innovación y el riesgo* puede ser un motor para la adopción tecnológica, mientras que una *cultura conservadora y adversa al riesgo* puede ser un freno.
- *Relevancia para el tema*: Robbins y Judge enfatizan que la naturaleza de la cultura determinará la facilidad con la que una organización adopta nuevas tecnologías. Una cultura que recompense la experimentación, que vea el error como una oportunidad de aprendizaje y que promueva la colaboración, facilitará la implementación tecnológica. Por el contrario, una cultura donde se castiga el error, se valora la jerarquía rígida y se desincentiva la iniciativa individual, generará una *resistencia pasiva o activa* a cualquier cambio que la tecnología pueda implicar.

2. Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5ª ed.).

- *Exposición y aporte:* Rogers no se enfoca directamente en la cultura organizacional, pero su *Teoría de la Difusión de Innovaciones* es crucial para entender cómo las nuevas ideas y tecnologías se adoptan dentro de un sistema social (que puede ser una organización). Identifica cinco atributos clave de las innovaciones que influyen en su adopción:
 - *Ventaja relativa:* ¿Es la innovación mejor que la idea que reemplaza?
 - *Compatibilidad:* ¿Es consistente con los valores, experiencias y necesidades existentes?
 - *Complejidad:* ¿Qué tan difícil es de entender y usar?
 - *Posibilidad de prueba:* ¿Se puede experimentar con ella en una escala limitada?
 - *Observabilidad:* ¿Los resultados de la innovación son visibles para otros?
 - *Relevancia para el tema:* La cultura organizacional afecta directamente la percepción de estos atributos. Por ejemplo, una cultura que valora la estabilidad sobre la mejora constante podría no percibir una *ventaja relativa* en una nueva tecnología. Una cultura con una fuerte aversión al riesgo podría ver la *posibilidad de prueba* como un gasto innecesario. La *compatibilidad* con la cultura existente es quizás el factor más crítico; si una tecnología choca con los valores o las prácticas arraigadas de la organización (por ejemplo, si promueve la transparencia en una cultura que valora la opacidad), su adopción será muy difícil, independientemente de sus beneficios técnicos.
- 3. Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2ª ed.).**
- *Exposición y aporte:* Aunque su trabajo se enfoca más en culturas nacionales, Hofstede, Geert también ha aplicado sus dimensiones culturales (como la distancia de poder, el individualismo vs. colectivismo, la evitación de la incertidumbre) al ámbito organizacional. Sostiene que la cultura es un “software mental” que programa a los individuos para pensar y comportarse de ciertas maneras.
 - *Relevancia para el tema:* Las dimensiones de Hofstede pueden aplicarse para entender cómo ciertas características culturales organizacionales pueden impactar la adopción tecnológica. Por ejemplo,

una organización con una *alta distancia de poder* podría dificultar la adopción de tecnologías que promueven la colaboración horizontal o la descentralización de la información. Una cultura con *alta evitación de la incertidumbre* podría ser reacia a adoptar tecnologías que impliquen cambios frecuentes o que no tengan resultados garantizados, prefiriendo mantener los sistemas conocidos, aunque sean menos eficientes.

- En síntesis, estos autores destacan que la cultura organizacional no es un elemento decorativo, sino un potente motor o freno para la adopción tecnológica.
- La *naturaleza de los supuestos básicos y los valores compartidos* dentro de una organización determinarán si una nueva tecnología es percibida como una oportunidad o una amenaza (Schein, Edgar, 2017).
- Una *cultura que fomenta la innovación, el aprendizaje y la experimentación* es más propicia a la adopción tecnológica, mientras que una *cultura rígida, burocrática y adversa al riesgo* la obstaculizará (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., 2009).
- La *percepción de los atributos de una innovación* (como su compatibilidad con las prácticas existentes o su complejidad) está profundamente mediada por la cultura organizacional, afectando directamente la velocidad y el éxito de su difusión (Rogers, Everett).
- Dimensiones culturales más amplias, como la *evitación de la incertidumbre o la distancia de poder*, pueden predecir la disposición de una organización a adoptar y adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas (Hofstede, Geert, 2001).

Por lo tanto, cualquier estrategia de adopción tecnológica que ignore la cultura organizacional subyacente está destinada a enfrentar desafíos significativos, ya que la tecnología no solo es una herramienta, sino un catalizador de cambio en las formas de trabajar y colaborar.

Si bien diversos factores inciden de manera negativa en la implementación de tecnologías orientadas a transformar la cultura organizacional en las instituciones públicas venezolanas, la burocracia emerge como uno de los obstáculos más determinantes y estructurales en este proceso. En atención a ello, se desarrollará a continuación un análisis que permita comprender su alcance e implicaciones.

La burocracia y la adopción tecnológica

La implementación de tecnologías en las organizaciones públicas, a pesar de sus promesas de eficiencia y modernización, a menudo enfrenta obstáculos complejos que trascienden la mera disponibilidad de recursos o la capacitación técnica. Uno de los factores más arraigados y desafiantes es el *burocratismo*. Para comprender a fondo estas complejidades y los tropiezos inherentes a la adopción tecnológica en dicho contexto, resulta crucial incorporar la mirada de la investigadora *Norjhira Romero Pérez*. En su obra *La Burocracia Necesaria: Ética y Política en el Servicio Público* (2014), Romero Pérez no solo devela las disfunciones de la burocracia real, sino que también subraya su persistencia y la interacción de sus características con los procesos de cambio. Al combinar sus conceptos sobre la naturaleza y las implicaciones ético-políticas de la burocracia con los desafíos de la modernización tecnológica, se evidencia cómo la rigidez procedimental, la resistencia al cambio y la inercia cultural pueden erigirse en barreras significativas para una implementación tecnológica exitosa.

La visión de Norjhira Romero Pérez sobre la burocracia

Norjhira Romero Pérez, a través de sus análisis, se alinea con una visión crítica de la burocracia, especialmente en el contexto de la administración pública. Aunque reconoce los postulados clásicos de Max Weber sobre la burocracia como un modelo ideal de organización basado en la racionalidad, la impersonalidad y la eficiencia, su trabajo parece centrarse más en las *patologías o disfunciones de la burocracia real* en los Estados contemporáneos, particularmente en el contexto latinoamericano.

Ella sugiere que la burocracia, en su manifestación práctica, tiende a generar:

- *Ineficiencia y lentitud*: Los procedimientos excesivos, la multiplicidad de pasos y la rigidez normativa pueden conducir a procesos lentos y costosos, lejos de la agilidad que se requiere en la gestión moderna.
- *Centralismo y rigidez*: La burocracia puede reforzar estructuras centralizadas y jerárquicas que dificultan la flexibilidad, la autonomía y la capacidad de respuesta a las demandas cambiantes.
- *Resistencia al cambio*: La naturaleza inherente de la burocracia, con su énfasis en la estabilidad y el apego a las normas, puede generar

una fuerte resistencia a la innovación y a la adaptación a nuevas formas de trabajo.

- *“Grasa” estatal*: Utiliza un lenguaje crítico para describir la burocracia como un ente “gordo y pesado”, con un exceso de personal o de procedimientos que no añaden valor real, lo que sugiere una ineficiencia en el uso de los recursos públicos.

Romero Pérez también aborda las propuestas de la *Nueva Gerencia Pública (NGP)* como un intento de modernizar el Estado. Si bien la NGP propone adelgazar la burocracia, descentralizar y hacer un mayor uso de la tecnología para la eficiencia, ella suele analizar estas propuestas desde una perspectiva crítica, cuestionando si realmente abordan las causas estructurales de la ineficiencia o si, en ocasiones, responden a intereses externos o a lógicas privatizadoras. Su enfoque se inclina a destacar que una reforma genuina requiere más que solo “adelgazar” el Estado; demanda una comprensión profunda de sus procesos y una transformación cultural.

Contextualización de la burocracia de Romero Pérez con la adopción tecnológica

La perspectiva de Norjhira Romero Pérez sobre la burocracia es fundamental para comprender por qué la adopción tecnológica en la administración pública enfrenta desafíos. Cuando se intenta introducir nuevas tecnologías en un entorno burocrático, las disfunciones que ella describe se manifiestan como barreras significativas:

- *Resistencia al cambio inherente*: Si la burocracia valora la estabilidad y el apego a los procedimientos existentes, la introducción de una nueva tecnología (que por naturaleza implica cambio y adaptación) será vista con sospecha. La cultura burocrática se aferra a lo conocido, y cualquier innovación puede desestabilizar el “orden” establecido, generando resistencia por parte del personal acostumbrado a los métodos manuales y tradicionales.
- *Inercia de procesos*: La rigidez procesal de la burocracia dificulta la reingeniería de procesos que a menudo es necesaria para aprovechar plenamente una nueva tecnología. La tecnología puede automatizar un paso, pero si los demás pasos del proceso siguen siendo manuales o innecesariamente complejos debido a la burocracia, el

beneficio de la tecnología se diluye. La “grasa” de los procedimientos se mantiene, incluso si se incorpora una herramienta digital.

- *Temor a la transparencia y el control:* Las tecnologías a menudo aumentan la transparencia y la trazabilidad de los procesos. En entornos burocráticos donde la opacidad puede generar cierto “poder” o “control” sobre la información, la introducción de sistemas transparentes puede ser percibida como una amenaza, generando resistencia activa o pasiva.
- *Capacitación y mentalidad:* La burocracia puede no tener una cultura de aprendizaje continuo o de inversión en la capacitación del personal. La adopción tecnológica requiere nuevas habilidades y una mentalidad diferente, orientada a la eficiencia y la automatización. Si el personal no está motivado o no recibe la formación adecuada, la tecnología será subutilizada o rechazada.
- *Percepción de la tecnología como un “parche”:* En lugar de ver la tecnología como un habilitador para una transformación profunda, la burocracia podría verla como un simple “parche” para problemas existentes, sin abordar las causas raíz de la ineficiencia. Esto lleva a implementaciones superficiales que no alteran la lógica burocrática subyacente.

En este sentido, Norjhira Romero Pérez nos invita a ver la burocracia no solo como una estructura, sino como una cultura con patologías propias. Para que la adopción tecnológica sea efectiva en la administración pública, es imperativo ir más allá de la mera implementación de herramientas; se debe desafiar y transformar la cultura burocrática que prioriza la rigidez, la lentitud y la resistencia al cambio, fomentando en su lugar la eficiencia, la flexibilidad y la proactividad. La tecnología puede ser una palanca poderosa, pero solo si la cultura organizacional está dispuesta a moverse.

La huella de la colonización tecnológica y la transculturización en la Administración Pública venezolana

El análisis de la adopción tecnológica en la administración pública venezolana no estaría completo sin una mirada a su contexto histórico, particularmente la era petrolera. Riera, Rosa (2022) en su tesis doctoral, argumenta convincentemente que la implementación de tecnologías en

ese período a menudo representó una forma de colonización tecnológica. Esta dinámica implicó la introducción de herramientas y sistemas que eran inherentemente “ajenos a nuestro contexto cultural”, lo que impidió el desarrollo autónomo de una tecnología propia y, en cambio, fomentó la creación de estructuras organizacionales diseñadas para la eficiencia de actividades básicas, cuyas “condiciones causales no radican en la simple interacción entre individuo y sociedad, sino que las determina un modo de producción” (Riera, Rosa 2022, p. 64).

Complementando esta visión, Quintero, Rodolfo (2011) destaca cómo esta difusión tecnológica externa dio origen a una “organización social extraña” en el territorio venezolano. Esta particularidad es el resultado de la interacción de diversas culturas y subculturas presentes en el país, lo que derivó en el fenómeno de la transculturización: una amalgama de culturas distintas. Quintero enfatiza que los primeros pasos de la aplicación de tecnologías en las organizaciones venezolanas, intrínsecamente ligados a la explotación petrolera, involucraron “partes correlacionadas e integradas; segmentos tecnológicos y sociales ajustados unos a otros”. Esto ilustra cómo las innovaciones importadas no solo transformaron la infraestructura, sino que también reconfiguraron el tejido social y organizacional de Venezuela, condicionando profundamente la trayectoria de su desarrollo tecnológico y las dinámicas internas de su administración pública.

Reflexiones finales

El camino hacia una verdadera transformación digital en el sector público venezolano exige un enfoque profundo en la cultura organizacional y una confrontación directa con las patologías de la burocracia. Las siguientes consideraciones clave resumen las implicaciones de este análisis:

- *La cultura organizacional como eje central:* Este estudio reafirma que la cultura organizacional no es un factor secundario, sino un “potente motor o freno para la adopción tecnológica”. Cualquier estrategia de implementación tecnológica que no contemple un análisis y una gestión proactiva de la cultura interna estará destinada a enfrentar serios desafíos.
- *Imperativo de una transformación cultural profunda:* La adopción tecnológica es un catalizador para un cambio fundamental en las formas de trabajar y colaborar. Por lo tanto, la inercia de los pro-

cesos, la rigidez, la resistencia al cambio y el temor a la transparencia propios de una cultura burocrática deben ser activamente “*desafiados y transformados*”. No basta con introducir nuevas herramientas; es crucial fomentar una cultura que valore la eficiencia, la flexibilidad y la proactividad.

- *La Burocracia como Cultura con Patologías Propias*: La perspectiva de Norjhira Romero Pérez es vital para entender que la burocracia trasciende una mera estructura y se manifiesta como una “*cultura con patologías propias*”. Esto implica que las soluciones deben ir más allá de “adelgazar” el Estado, buscando una comprensión profunda de las dinámicas internas y una transformación de la mentalidad.
- *Legado de la colonización tecnológica y transculturización*: Es fundamental reconocer cómo la historia de la implementación tecnológica en Venezuela, marcada por la *colonización tecnológica* en la era petrolera (Riera, Rosa 2022), ha configurado las dinámicas organizacionales actuales. La adopción de “*formas ajenas a nuestro contexto cultural*” y la generación de dependencia tecnológica son legados que deben ser comprendidos y abordados en cualquier estrategia de modernización, buscando fomentar un desarrollo tecnológico más autónomo y contextualizado.
- *Urgencia de una gerencia adaptativa y formación continua*: El artículo subraya la necesidad de una “*nueva visión*” y la reconfiguración de la formación de los funcionarios públicos. La gerencia debe ser *adaptativa*, integrando no solo la tecnología, sino también la cultura organizacional, para evitar una “ultramodernidad” que se traduzca en una brecha digital y exclusión social.
- *Tecnología como palanca, no como solución única*: La conclusión general es que la tecnología puede ser una *palanca poderosa*, pero su efectividad está condicionada a la disposición de la cultura organizacional a moverse y adaptarse. El éxito no reside solo en la adquisición de tecnología, sino en la capacidad de la organización para integrar esta tecnología en sus procesos y, crucialmente, en la mentalidad de sus colaboradores.

En definitiva, se hace un llamado a *una aproximación holística y culturalmente sensible* a la modernización tecnológica en la administración pública venezolana, reconociendo que el cambio más significativo debe

ocurrir en la mentalidad y las prácticas de sus actores. Este enfoque es la clave para que Venezuela no solo adopte tecnologías, sino que las domine y las integre para un verdadero desarrollo sostenible en su gestión pública.

Referencias

- Accenture. (2023). *La Transformación Digital del Gobierno: Tendencias e Imperativos*.
- Adam, Elena, A. (2024). *Seminario de Sociodidaxia y Praxiología de la Andragógica*. Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones UNESR.
- Castells, Manuel. (2000). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Vol. 1: La sociedad red* (2.ª ed.). Siglo XXI Editores.
- Gómez, Juan y Pérez, Laura. (2022). *Desafíos de la digitalización en la administración pública venezolana: Un análisis de sus barreras y oportunidades*.
- Hofstede, Geert. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2.ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2010). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.954 del 16 de diciembre de 2009*.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. (2014). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.147 del 17 de noviembre de 2014*.
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones. (2000). *Gaceta Oficial N° 36.920 del 28 de marzo de 2000*.
- Moravec, John W. (2020). *El Futuro del Aprendizaje y el Trabajo*. Education Futures.
- Quintero, Rodolfo (2011) *La cultura del Petróleo. Estudios sobre estilos de vida de grupos sociales en Venezuela*. Fundación Editorial El perro y la rana.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2005). *Gaceta Oficial N° 38.209 del 16 de junio de 2005*.
- Riera Rosa. (2022). *Genealogía de la gestión tecnológica en las organizaciones del sector público venezolano*. Trabajo de grado no publicado. UNESR. Caracas.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.

- Rodríguez, María. (2023). *Estrategias de resiliencia tecnológica en Venezuela ante medidas coercitivas unilaterales*. Provea.
- Rogers, Everett M. (2003). *Difusión de Innovaciones* (5.ª ed.). Free Press.
- Romero-Pérez, Norjhira. (2014). *La Burocracia Necesaria: Ética y Política en el Servicio Público*. Ediciones del Solar.
- Schein, Edgar H. (2017). *Cultura Organizacional y Liderazgo* (5.ª ed.). Jossey-Ba.