

**Volver a  
lo básico**

# Transformación digital

En los últimos años, hemos podido apreciar que el desarrollo tecnológico ha sido una herramienta y pilar importante en el desarrollo del ser humano. De igual forma, ha cumplido un rol preponderante en el impulso de los negocios y el nacimiento de nuevas formas de interactuar y apoyar la actividad humana.

Se ha vuelto común escuchar entre colaboradores que dentro de sus organizaciones se han fijado objetivos de seguir la ola tecnológica y emprender la carrera de la transformación digital. Lamentablemente, en muchas de ellas ocurre que pierden el rumbo, pues se disponen a participar de una carrera cuya lógica ni meta comprenden, careciendo, además, de los conocimientos de cómo deben recorrerla. Estos corredores despistados realizan grandes inversiones en tecnología, cambian por completo la forma en que trabajan y algunos, incluso, cambian su esencia y sus ventajas competitivas, que los hacían únicos. Por lo mismo, al final, muchas organizaciones terminan desmotivadas, agotadas, regresan a los métodos antiguos de trabajo y, en muchos casos, se produce el quiebre de la organización, debido a la gran cantidad de recursos que invirtieron en los cambios.

Para evitar estos resultados negativos, es necesario volver a lo básico, analizando en qué consiste la carrera de la transformación digital, partiendo por conceptos básicos: ¿Qué es la transformación digital?, ¿cuáles son los principios que deberían dirigir nuestra brújula en esta carrera?, y de existir una meta, ¿cuál es el objetivo final?.



**Rodrigo López Aguilar**  
*Instructor, Departamento de Control de Gestión  
y Sistemas de Información.*

**Se ha vuelto común escuchar entre colaboradores que dentro de sus organizaciones se han fijado objetivos de seguir la ola tecnológica y emprender la carrera de la transformación digital. Lamentablemente, en muchas de ellas ocurre que pierden el rumbo, pues se disponen a participar de una carrera cuya lógica ni meta comprenden, careciendo, además, de los conocimientos de cómo deben recorrerla.**

## **El concepto de transformación digital nace como una forma de agrupar las tareas y actividades que debe realizar una entidad, equipo u organización, para migrar desde el uso de herramientas mecánicas o analógicas a herramientas digitales. Por ello, muchas veces se asimila el concepto de transformación digital, al reemplazo del papel y herramientas físicas.**

### **¿Qué es la transformación digital?**

El concepto de transformación digital nace como una forma de agrupar las tareas y actividades que debe realizar una entidad, equipo u organización, para migrar desde el uso de herramientas mecánicas o analógicas a herramientas digitales. Por ello, muchas veces se asimila el concepto de transformación digital, al reemplazo del papel y herramientas físicas.

Las herramientas digitales se caracterizan por estar basadas en módulos computacionales, en los cuales la información se almacena en estructuras digitales, representadas en flujos de corriente y el código binario. Las principales ventajas de migrar las actividades, procesos y datos a estas herramientas es la fácil y rápida integración; la ágil transferencia de información; y la transparencia y seguridad que entregan, en contraste a los medios físicos, como el papel.

Entender el origen del concepto nos ayuda a visualizar que la transformación digital integra muchas actividades y tareas de migración. Estas etapas están sujetas a las características de cada organización, por lo que son distintas y únicas en cada una de ellas.

Para algunas organizaciones, la transformación digital es el costo de invertir y aprender a utilizar equipos digitales, para cumplir con los requerimientos legales, tributarios o culturales del país en que se encuentran. Para otras, en cambio, consiste en realizar los esfuerzos por migrar múltiples procesos rutinarios hechos en papel a un entorno digital, cambiar la forma de trabajo y ser capaz de arrastrar años de historia que junta polvo en archivadores.

Algunas viven atentas de todo avance tecnológico que los ayude a alcanzar un mejor desempeño, reducir sus costos y mejorar sus ventas; mientras otras, invierten grandes sumas de dinero en

tratar de ser las primeras en desarrollar estos avances y recibir los beneficios.

Finalmente, hay millones de organizaciones que no se adscriben a ninguna de estas opciones; y, por el contrario, cada uno de sus procesos, servicios, productos, departamento o unidades se encuentran en un estado distinto con necesidades distintas.

### **¿Cuáles son los principios fundamentales de la transformación digital?**

Para comprender los principios de la transformación digital, es necesario entender que su desarrollo forma parte del proceso de migración y adopción de tecnologías digitales, que se compone de tres etapas.

1. Desarrollo de competencias digitales, que permitan y faciliten el uso de tecnología.
2. El uso de aplicaciones digitales, mediante el perfeccionamiento de las competencias y habilidades requeridas.
3. Transformación digital, etapa en que las competencias instaladas tienen un uso efectivo y las herramientas digitales pasan a ser un elemento propio de la entidad, equipo u organización.

Analizar cada una de estas etapas permite entender el por qué muchas organizaciones fallan en el proceso de migración. Una de las razones principales se asocia a que se apresuran a reemplazar tecnologías y no desarrollan las capacidades adecuadas de su uso.

### **¿Cuál es la meta y objetivo final?**

Dado que la tecnología avanza y se desarrolla en el tiempo, pues cada día se diseñan y crean nuevas herramientas y aplicaciones

es imposible definir una meta para el proceso de adopción digital. Por esta razón, no existe un momento específico en que una organización pueda confirmar haber terminado el proceso de transformación digital. Por el contrario, es importante recordar que el objetivo consiste en migrar y adoptar las nuevas herramientas digitales, pero para conseguirlo es necesario preparar a los equipos de trabajo y capacitarlos para el constante cambio.

Por lo tanto, es fundamental escoger un conjunto apropiado de herramientas, y planificar de manera detallada el proceso de migración, que resulta ser clave, dado que migrar una tarea o proceso requiere asegurar la continuidad de los servicios, exigiendo mantener múltiples sistemas durante largos periodos de tiempo. Asimismo, se requiere ser dinámico y ajustar los planes de implementación a los resultados que se van percibiendo y reaccionar de manera rápida a las contingencias y obstáculos que se enfrentan.

También, se debe considerar que no es apropiado o sencillo realizar múltiples cambios al mismo tiempo, por lo cual se vuelve fundamental saber reconocer y priorizar aquellas actividades primordiales, que permiten acceder a los beneficios planteados de las tecnologías digitales.

### **¿Cómo evaluar el desempeño en la carrera por la transformación digital?**

Ya que no existe una meta final es errado evaluar el estado de la transformación digital como un progreso de conversión o avance. Menos aún se debe pensar que el objetivo es cambiar todos los procesos y actividades de una organización.

Hay que tener en cuenta que se decide comenzar con la adopción de tecnologías digitales por sus beneficios. No se trata de una decisión antojadiza, en que se busca reemplazar tecnologías, ya que pueden existir múltiples tareas de la organización que tienen un buen desempeño, tal como se desarrollan y cambiar la herramienta no necesariamente generará un gran impacto; al contrario el costo de hacerlo puede ser mucho mayor a los beneficios.


Para evaluar la transformación digital en nuestra organización, debemos considerar el resultado de los cambios aplicados; ver si los ajustes están cumpliendo con los beneficios esperados; analizar si el costo de hacerlo fue el que se presupuestó; y determinar si el equipo de personas que participan ha logrado integrar la nueva forma de trabajo y hacer las cosas. En la

medida que evaluamos el desempeño de cada paso, es posible determinar si se da el siguiente paso, se reduce la velocidad o se acelera el rumbo.

Cuando se realizan estos cambios, se busca evitar escenarios en que esta nueva forma de hacer las cosas sea más difícil, compleja o costosa, que el método previo. Y es que cuando una organización comienza a implementar el proceso de transformación digital los equipos pierden el horizonte del por qué se hicieron los cambios y se sienten motivados a volver a las tecnologías o métodos anteriores.

### **¿Por qué corremos la carrera?**

Pese a que no es una tarea sencilla, existen múltiples beneficios para una organización cuando el proceso se realiza bien. Para muchas organizaciones pequeñas, el cambio a entornos digitales les ha permitido crecer fuera de los límites físicos, alcanzar nuevos mercados, generar ventajas competitivas únicas y cimentar bases robustas para su crecimiento.

La transformación digital es un propósito de largo plazo, que exige que la organización entienda su estado, y, a partir de ello, evaluar en qué partes de su organización puede obtener mayores beneficios, planificando de manera correcta la forma de hacerlo. Es importante preparar los recursos, los equipos de personas y las herramientas disponibles, antes de realizar un cambio. En caso contrario, se harán esfuerzos en vano, que tendrán un alto costo. 

**Es fundamental escoger un conjunto apropiado de herramientas, y planificar de manera detallada el proceso de migración, que resulta ser clave, dado que migrar una tarea o proceso requiere asegurar la continuidad de los servicios, exigiendo mantener múltiples sistemas durante largos periodos de tiempo.**