

## Estrategia o Tecnología ¿Quién conduce la transformación digital?



Siempre cabe la pregunta de qué es primero, la estrategia o la estructura. En términos digitales equivale a preguntarse quién es el principal conductor de la transformación digital, la estrategia digital o la estructura tecnológica. Para introducir la diferencia se han creado dos términos: “Digitalizar” para referirse al proceso de incorporar tecnologías digitales en los sistemas empresariales, tanto nuevos como legados, y el término “Digitizar” para destacar el foco en la estrategia de innovación y creación de nuevos modelos de negocios habilitados por las tecnologías digitales. Hay una gran diferencia que puede marcar la elección de un buen o mal camino.

*Jorge Maturana, mayo de 2017.*

## Dos enfoques empresariales

Un estudio global del negocio digital del MIT Sloan y Deloitte, encontró que las **empresas digitales maduras** se centran en la integración de las tecnologías digitales al servicio de la innovación de sus negocios, y sus estrategias digitales se desarrollan sin despegar la vista en la transformación de la empresa. Estas compañías han seguido el camino de la “**Digitización**” como prioridad de su enfoque mirando las nuevas tecnologías como una oportunidad única de ingresar al terreno competitivo mediante la innovación y creación de nuevas formas de negocio diferenciales.

En cambio, las **empresas digitales menos maduras** se centran en la solución de problemas discretos de negocios con tecnologías digitales específicas y sus estrategias son decididamente operativas en el enfoque. Estas empresas han seguido el camino de la “**Digitalización**” y están más preocupadas de una forma de mejorar y modernizar sus sistemas como una manera de abrazar el cambio digital pero no están realmente innovando el negocio. Un camino quizás más cómodo, pero que en definitiva las dejará rezagadas y en peligrosa desventaja competitiva.

Las organizaciones digitales maduras promueven el valor y dominio de las tecnologías, articulan el cambio cultural y estimulan el desarrollo de habilidades de sus empleados, integran las tecnologías, pero indisolublemente subordinadas a los fines de realizar la estrategia competitiva del negocio bajo nuevos modelos. Esta capacidad de apreciar cómo las tecnologías digitales pueden afectar al negocio es una habilidad que marca la diferencia respecto a muchas empresas en los primeros pasos del camino digital.

El despliegue digital requiere de una aguda comprensión del entorno y una amplia visión del valor de negocio de las tecnologías digitales junto a la habilidad de articularlas en provecho del futuro de la organización. Por esta razón es imprescindible la involucración de los altos directivos y del equipo ejecutivo superior de la compañía, liderados por el CEO que constituyen la elite legitimadora de la cultura organizacional.

## El motor del cambio ¿Tecnología o cultura?

Un aspecto del cambio es su dirección, y otro distinto es la pregunta sobre el motor o la fuerza que impulsa y moviliza la transformación. Si la cultura desencadena la adopción tecnológica o si la tecnología es la que transforma la cultura es un tema abierto con partidarios de ambos lados.

Los que se encuentran a favor de la cultura son de la opinión que ningún cambio es accionado por la tecnología misma y que la cultura es el verdadero impulsor de la adopción de la tecnología.

Los que están del lado de las tecnologías consideran que la cultura de su organización tiene sus raíces en la experimentación tecnológica y que estas últimas son las que realmente impulsan el cambio cultural al crear nuevas formas de relacionarnos e interactuar con el mundo.

También hay un término medio que piensa que cultura y tecnología son complementarias e interactúan apoyándose mutuamente. Por un lado, las tecnologías con su alta capacidad instrumentadora configuran caminos obligados a seguir, facilitando la creación de procesos y patrones conductuales, perpetuándolos en el tiempo. Si usted necesita establecer una zona delimitada, puede crear una regla que marque los límites o dibujar una línea demarcatoria. No obstante siempre correrá el riesgo de que alguien transponga la línea y la regla, en cambio si levanta un muro, es casi seguro que la regla siempre se cumplirá.

Pero las personas son desconfiadas de los cambios y no van avanzar sin radicalizar e internalizar el cambio en sus hábitos, convicciones y motivaciones. En último término, la capacidad y madurez de las prácticas de una organización es la capacidad y madurez de las personas que realmente las ejecutan. En este sentido las organizaciones deben preguntarse acerca de qué comportamientos requieren fomentar y qué comportamientos podría inhibir una nueva tecnología, y las respuestas deben alinearse con la dirección en que los líderes quieren llevar a la compañía.

“Subirse a la transformación digital es mucho más que marcar el checklist de una lista de capacidades tecnológicas. Un factor decisivo del éxito será la capacidad de una empresa para desarrollar su cultura corporativa, no sólo para aprovechar las tecnologías emergentes, sino también, de manera crítica, construir las nuevas estrategias y modelos de negocio impulsadas por estas tecnologías”

---

### Jorge Maturana

Profesional de reconocida trayectoria y experiencia en el campo del management y las tecnologías, es Vicepresidente de la Asociación de Informáticos UTE-USACH.

En los últimos 20 años ocupó importantes cargos ejecutivos como Gerente de Sistemas y Operaciones de eCommerce, Gerente de Planificación y Control, Gerente de Administración y Control Financiero e integrante del Comité Tecnológico Corporativo, en el área de TI del Grupo Falabella.

Docente universitario, investigador, escritor y conferencista en management, teoría organizacional y tecnologías, es CEO fundador de la consultora Orgánica Ltda.

De profesión Ingeniero Informático USACH, es Licenciado en Ingeniería, Postulado en Gestión Informática PUC, Magister en Filosofía de las Ciencias USACH, Diplomado en Neuropsicología PUC, Magister(c) en Psicología Social Aplicada, Certified CMMI, COBIT, ITIL, Thomas Personal Profile Analysis.

En 2009 fue distinguido con el Premio a la Trayectoria y Liderazgo otorgado por el Departamento de Informática de la Facultad de Ingeniería, Universidad de Santiago de Chile

---



✉ [jmaturana@organicaweb.com](mailto:jmaturana@organicaweb.com)

☎ +56 9- 9643 8969

📍 San Hipólito 2748, Santiago, Chile  
Postal Code 8290678

🏠 [www.organicaweb.com](http://www.organicaweb.com)