

# ¿Transformación o confusión digital?

DOI: 10.29236/sistemas.n169a5

*Este encuentro es un espacio para reflexionar sobre los retos que enfrentan las organizaciones en procura de adaptarse a los cambios en sus ecosistemas digitales, y sobre cómo poner en marcha estrategias para adoptar transformaciones digitales en su interior.*

Sara Gallardo M.

Fueron convocados tres especialistas en estos asuntos con quienes se dio comienzo al debate bajo la moderación Emir Pernet y María Mercedes Corral, quienes formularon la primera inquietud, acompañados de Jeimy J. Cano M., director de la revista.

*¿Cuáles son los principales aspectos por considerar en un proceso de transformación digital en una*

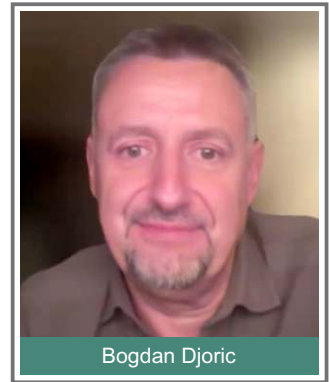
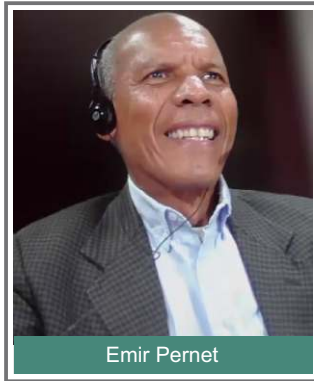
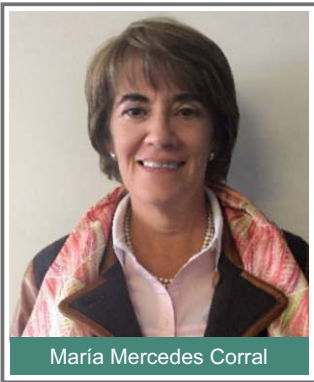
*organización y en cuál aspecto considera usted que no se puede equivocar?*

**Bogdan Djoric**  
**myCloudDoor Colombia**  
Director para Colombia

Oscar Wilde, escritor genial que me fascina, afirmaba que la experiencia es el nombre que le damos a nuestros errores, porque todos nos

equivocamos. Pero hay un aspecto en el que no podemos fallar en la transformación digital, que es crear y exigir la cultura de cambio en la organización, algo que no es simple. Los seres humanos somos individuos que por naturaleza de nuestra especie nos resistimos al cambio y en las organizaciones pasa lo mismo. Así que el problema es ¿cómo crear y mantener una cultura que impulse el cambio? Es un asunto de liderazgo dentro de la empresa y se trata de contar con talento dispuesto a enfrentarlo y propiciarlo. Hay una frase de Lou Gerstner que él usó para narrar cómo

tomó el control de IBM, estableció una nueva misión, logró una transformación competitiva y cultural y superó la crisis que sufría la empresa que lideró: “Como líder, si uno quiere cambio, debe empoderar a los líderes del cambio y desempoderar a los líderes del status quo”. Si no lo hace, en esa mezcla no ocurren cosas buenas, se produce conflicto, frustración y como resultado los líderes del cambio se desgastan y se van. Por eso, hay que “tener coraje” y desde el CEO debe existir y promoverse una cultura de liderazgo orientada a la transformación constante.



**Luis Puerto Y.**  
**U. Externado de Colombia**  
Director Transformación Digital



Mi experiencia abarca la colaboración integral con personas, procesos y tecnologías, enfocándome especialmente en la gestión de datos, un elemento clave en cada uno de estos aspectos. Quiero enfatizar este punto debido a un desafío recurrente que he observado: nuestros líderes, a pesar de su capacidad, a menudo luchan con la rápida evolución del panorama tecnológico. Esta velocidad de cambio resulta en estrategias que, apenas son formuladas, parecen desfasadas frente a modelos establecidos, generando incertidumbre sobre la dirección a seguir. La pregunta persistente es si avanzar, detenernos o reajustar.

Este dilema se agudiza cuando se enfrenta a procesos organizacionales que son inherentemente rígidos y resistentes al cambio. La

transformación exitosa, por lo tanto, requiere una integración profunda con la cultura organizacional, la cual debe evolucionar en respuesta a la estrategia adoptada. Este proceso debe ser inclusivo, abarcando desde quienes ejecutan tareas operativas hasta aquellos en puestos de liderazgo, asegurando su convicción y compromiso.

Finalmente, la claridad en la estrategia es fundamental; sin ella, nos enfrentamos al riesgo de un fracaso significativo. Solo con una estrategia bien definida podemos esperar progresar de manera efectiva.

**Bogdan Djoric**

Opino que cultura y estrategia son inseparables, así como los comportamientos de las personas en los cuales todo se refleja.

La transformación digital es un tema que se discute desde hace mucho, pero ¿qué pretende una empresa al llevarla a cabo? ¿Qué persigue? Persigue sobrevivir, y las empresas que sobreviven hoy en día son las que adoptan nuevas tecnologías y saben crear nuevos modelos de negocio usando esas nuevas tecnologías. Estoy de acuerdo con Luis en que la estrategia debe ser muy adaptable. Eso conlleva una cultura corporativa que debe estar muy clara para todos.

Hoy en día la inteligencia artificial es una de las tecnologías esen-

ciales, si se puede denominar así, y será como en la famosa teoría de Darwin: el que mejor se adapta sobrevive, el que no, se extingue.

### **Emir Pernet**

*De cara al líder ¿cuál sería el perfil de ese líder transformacional? ¿Cuáles son las características que debe tener y que va uno a potenciar?*



### **Bogdan Djoric**

Para crear ese perfil de líder transformacional, dispongo de varios ingredientes y confío en que todos los que estamos aquí podemos conseguirlo. El líder debe ser una persona que se acomode al cambio con soltura, que no le asuste el riesgo y que admita la posibilidad de fallar. Ese perfil es importante. También debe ser un aprendiz, alguien que promueva el aprendizaje constante. Eso es algo que he aprendido de la empresa Amazon. Ellos afirman que necesitamos “lear-

ners” y que todos sus empleados son “líderes”, sin importar su nivel. Además, debe ser un apasionado de los datos, que sepa utilizar todas las herramientas existentes para sacar valor de ellos. Los que saben hacer eso son los que prosperan. Y por último, debe ser un líder empático, una buena persona, que motive a los demás. Estos son los rasgos que quiero en un líder: audacia, adaptación, aprendizaje, análisis y empatía.

### **Luis Puerto Y.**

En los pilares de cualquier estrategia, es crucial definir y entender claramente el rumbo del sector matizado con el enfoque del líder y la empresa. Los elementos básicos, como la planeación, objetivos estratégicos e indicadores, son esenciales para guiar el cambio. Lograr esto requiere salir del entorno habitual y observar el entorno. En educación, por ejemplo, es frecuente el aislamiento puede llevar a una percepción engañosa de perfección, lo cual es dañino para la estrategia. Ser empático es fundamental, especialmente al conocer las necesidades de clientes como docentes y estudiantes. Comprender si las estrategias funcionan implica involucrarse directamente en sus procesos. No se trata solo de un pensamiento teórico elevado; es crucial rodearse de personas que aporten conocimiento y salir del status quo para entender la realidad. En un mundo interconectado, los eventos externos impactan a todos los sectores, no solo al propio.

## Jeimy J. Cano M.



Abrazar y pactar con el incierto, para resumir lo aquí planteado. Mediante prototipos y simulaciones. ¡Necesitamos hacer cosas distintas!

## Bogdan Djoric

Me gustaría comentar algo que me pareció interesante y que tiene que ver con el reto de tener una estrategia, una arquitectura y un objetivo definidos, cuando todo cambia tan rápido que en uno o dos años, estos objetivos ya son irrelevantes. Y esa es la incertidumbre que nos plantea el futuro. Según el Presidente Eisenhower, “los planes son inútiles, pero planificar es indispensable”. Aunque los planes tengan una duración corta, hay que elaborarlos, pero saber a la vez que no se cumplirán a rajatabla.

En el libro “Sapiens”, el autor se pregunta cuál es el mayor descu-

brimiento de la humanidad. Y se responde que el mayor descubrimiento es la ignorancia. Tenemos que convivir con que no sabemos. En la Edad Media, las Sagradas Escrituras eran la única fuente de conocimiento y no había que indagar nada más. Al descubrir la ignorancia, entramos en la senda del progreso. Y hoy en día, la ignorancia sigue mucha.

## Alberto Cueto

### *Consultor*

El líder debe tener muy clara cuál es la visión estratégica de la organización, como ya se mencionó, entendiendo los objetivos a lograr en el corto, mediano y largo plazo, y para cada uno de ellos el papel que la tecnología puede desempeñar. Aunque la tecnología es un catalizador de la transformación y operación de todas las empresas, no en todas funciona igual, y no todas las tecnologías son igualmente aplicables en cualquier empresa. Lo anterior, trabajado conjuntamente con la transformación, cambio, cultural que la organización requiere. Si las personas no están involucradas, de forma positiva e inclusiva, la transformación digital será difícil de lograr; este es un punto en que no puede haber equivocaciones.

La estrategia de gestión del cambio es otro tema crítico a trabajar por el líder, porque es importante alinear los intereses de las personas con los de la organización, en un ambiente propicio para el cambio. Es

indispensable identificar los primeros líderes del cambio, apoyarse en ellos, y lograr que la organización poco a poco se permee y contagie del cambio en marcha, motivados por la inclusión, la necesidad de pertenecer a ese cambio, y de disfrutar los beneficios del cambio que se deber ir materializando de manera paulatina pero continua. Los detractores del cambio normalmente salen de manera natural de la organización, porque acaban sintiéndose incómodos y extraños a los procesos pues les “duele”. Y para que las cosas fluyan es necesario involucrar a las personas adecuadas que pueden convertir el proceso de cambio de la cultura organizacional en éxito.

### **Emir Pernet**

*Precisamente, en torno la estrategia formulamos la siguiente pregunta. ¿Cuáles indicadores le comparten a la alta gerencia sobre el avance en la transformación digital de su empresa? ¿Tienen una hoja de ruta? ¿Está concertada con los ejecutivos de primer nivel?*

### **Luis Puerto Y.**

Tradicionalmente no nos enfocamos en monitorear indicadores o cuadros de mando de manera rigurosa, hay un aspecto que se ha vuelto crucial con el tiempo - y en nuestra institución, esto se ha observado a lo largo de ocho años. Nos hemos dado cuenta de que nuestros estudiantes, principalmente Millennials y Centennials, valoran enormemente la satisfac-

ción del cliente. Esta percepción ha guiado nuestra estrategia, llevándonos a preguntarnos constantemente: '¿Cómo lograr la satisfacción del cliente?' Esta pregunta se ha convertido en un indicador esencial para medir nuestro progreso en la transformación digital. Aunque no seguimos una hoja de ruta tradicional, la satisfacción del estudiante, que refleja nuestro éxito en adaptarnos a sus necesidades y expectativas cambiantes, es compartida y reconocida por la alta gerencia y los ejecutivos de primer nivel.

### **Bogdan Djoric**



El tema no es sencillo, sabemos que en las empresas y juntas directivas, donde están los accionistas y propietarios, los estados financieros son la prioridad. Esos son los indicadores que ellos vigilan. ¿Cómo se vinculan con la



transformación digital? Eso supone un costo y una migración a la nube, una experimentación y unos resultados que pueden ser más o menos rentables, pero que exigen de profesionales, talento, fallos y paciencia. Es un desafío constante que tiene la gerencia, los líderes, de persuadir a la empresa de que hay que invertir. Un libro interesante sobre cómo se implementaron los objetivos OKR en Google es “Mide lo que importa”, donde se ofrecen orientaciones de diversa índole. Al final, las empresas son sistemas donde hay entradas y salidas, y para obtener la salida o el resultado deseado, necesitamos incidir en la entrada.

Estoy totalmente de acuerdo en que es necesario crear indicadores de futuro y una cultura integral alrededor de estos temas.

### **Emir Pernet**

*¿Qué elementos concretos y verificables les indican a ustedes que han alcanzado una transformación digital exitosa y cuáles serían los dos principales indicadores con los que se calificaría exitoso su proceso?*

### **Alberto Cueto**

El proceso de transformación digital debe conducir a una forma distinta de ver las cosas. Los objetivos de la organización se deben estar logrando, pero sin perder del foco al cliente o usuario, y sin descuidar las personas al interior de la organización. En este orden de ideas,

los elementos podrían ser: satisfacción del usuario, además de un pensamiento transformacional continuo de las personas, hacia la satisfacción del usuario dentro de los objetivos organizacionales. El cambiar, para beneficio de la organización y del usuario, debe ser un proceso natural.

### **Bogdan Djoric**

Los indicadores o “sensores”, me gustó que se les llamara así porque son el pulso de la empresa, son muy importantes. Pero también hay que medir a las personas, los procesos y la tecnología. ¿Cuáles serían los dos indicadores más importantes? Creo que cada organización tiene que determinar qué es lo que quiere medir y depende de su negocio y sus metas. Por ejemplo, si medimos los errores “buenos” y son muchos, eso significa que lo estamos intentando. Pretender ser una organización perfecta en la que no hay errores es irreal.

### **Luis Puerto Y.**

En nuestro proceso de transformación digital en el sector educativo, hemos identificado elementos clave que nos indican el éxito de nuestras iniciativas. Primero, la colaboración interuniversitaria para identificar indicadores comunes que nos indique como estamos frente al sector es significativo y nos ofrece un marco de referencia de cómo mejorar. A diferencia de otros sectores donde la competencia es primordial, en el ámbito educativo, especialmente entre las universida-

des iberoamericanas, hemos observado una tendencia creciente hacia la colaboración y la unión de esfuerzos. Este fenómeno no solo refleja un cambio en la cultura organizacional, sino también una adaptación exitosa a las nuevas dinámicas digitales.

Segundo, otro indicador esencial es el grado de integración y adopción de tecnologías digitales en nuestros procesos educativos. Esto no solo incluye la implementación de herramientas tecnológicas en la enseñanza y el aprendizaje, sino también la forma en que estas herramientas mejoran la experiencia educativa de los estudiantes y profesores. La medición del éxito en este ámbito se refleja en el aumento de la eficiencia operativa, la mejora en la calidad de la enseñanza y la satisfacción de los usuarios finales.

### **Emir Pernet**

*¿Cuáles considera usted que son los principales roles de los stakeholders en el proceso de transformación digital de una organización?*

### **Alberto Cueto**

Cada stakeholder tiene intereses personales particulares y únicos, legítimos, por los cuales estará luchando: poder, remuneración, reconocimiento, aprendizaje, ambiente social, crecimiento, por mencionar apenas algunos motivadores. Sin embargo, todos los stakeholders deben, desde su posición,

trabajar para lograr el objetivo común, sin necesariamente renunciar a sus propios objetivos.

Stakeholders hay de distintas índoles. i) los patrocinadores, deben dar la orientación de los objetivos a lograr, a corto, mediano y largo plazo. Pero, sobre todo, con los objetivos establecidos, deben apoyar todo el proceso de cambio, especialmente en los elementos más complejos como es el cambio cultural, liderando con el ejemplo. La organización debe ser un lugar seguro donde se pueda aprender y equivocarse, proponer y criticar. ii) los mandos medios, tienen el verdadero poder de lograr u obstaculizar el cambio.

Ellos deben estar alineados con la estrategia, y para ello deben ejercer un liderazgo positivo, permanente, para lograr el cambio. Es importante identificar los distintos tipos de motivación de los colaboradores, de tal manera que logre de cada uno de ellos lo mejor. iii) los colaboradores, alinear sus intereses con los de la empresa, dentro del ambiente seguro que se mencionó, fomentado por los patrocinadores y mandos medios, pero también conscientes de que la transformación sale de cada uno de ellos y no solo de los líderes organizacionales. En muchas situaciones los patrocinadores y mandos medios deben ser solo los instrumentos que permitan materializar las iniciativas que surjan de los colaboradores. iv) Los proveedores y contratistas, actuando como socios



comerciales y tecnológicos, dentro de un objetivo común. Por su posición, pueden tener un conocimiento especializado que no tiene la empresa, y que puede ser un gran catalizador para lograr la transformación.

### **Luis Puerto Y.**

En el contexto de la transformación digital, los stakeholders juegan roles cruciales y diversificados. Para empezar, figuras como el Consejo Directivo y el Rector en una universidad son fundamentales. Estos líderes no solo deben tener una visión clara de las estrategias digitales, sino también la habilidad para comunicarlas efectivamente a toda la organización. Su rol implica no solo la formulación de la visión, sino también asegurar que esta se alinee con los objetivos de la organización.

Más allá de la alta dirección, otros stakeholders como los docentes, los estudiantes y el personal administrativo son igualmente importantes. Los estudiantes, como usuarios finales de estas transformaciones, son agentes clave en retroalimentar sobre la eficacia de las nuevas herramientas y prácticas implementadas. Su participación y feedback son cruciales para el éxito continuo de la transformación digital.

El proceso de transformación digital, cada stakeholder, desde la alta dirección hasta los usuarios finales, tiene un rol distintivo y complementario.

La colaboración y comunicación efectiva entre estos grupos es esencial para asegurar que la transformación digital sea integral y alineada con la misión y visión de la organización.

### **Bogdan Djoric**

El tema de los empleados es muy importante, es un factor clave. El CIO, líder de tecnología de una organización, se enfrenta a mucha complejidad hoy en día. Por un lado, tiene una tecnología que se queda vieja y obsoleta y no dispone del tiempo, el dinero ni el personal para mantenerla actualizada. Por otro lado, tiene el negocio que le demanda la transformación y su rápida ejecución. Además, tiene la exigencia de ser experto en ciberseguridad, las amenazas son cada vez más complejas, la inteligencia artificial juega un papel importante en ese campo; así como el talento.

### **Jeimy J. Cano M.**

En el mundo hoy las juntas directivas y los equipos ejecutivos deben estar atentos a los desarrollos y retos globales. En este sentido, el escenario actual lo podríamos definir como cinco “p”s: polarización, populismo, postverdad, policrisis y permacrisis.

### **Emir Pernet**

*¿Cómo proceder si uno de sus aliados o socios tecnológicos estratégicos que soporta su ecosistema es víctima de un ciberataque con efectos en las iniciativas de su proceso de transformación digital?*

## Alberto Cueto



Ante todo, con tranquilidad y solidaridad. La organización debe haber trabajado la ciberseguridad integralmente, atendiendo los distintos frentes que ella requiere, incluyendo sus aliados y socios estratégicos. Para ello debe contar con planes de contingencia, teniendo claro qué hacer en distintos escenarios, incluyendo la falla de uno de sus aliados tecnológicos. En la medida en que dichos planes existan, y se tengan claras las acciones a seguir, será más sencillo salir de la crisis, porque se pensó y diseñó cuando la cabeza estaba fría y en sosiego, y no en medio de la crisis donde todo puede empeorarse por no actuar con serenidad.

## Luis Puerto Y.

Primero, es esencial tener protocolos establecidos para responder a tales incidentes. Trabajamos activamente en desarrollar y fortale-

cer dichos protocolos, identificando áreas de mejora en nuestra preparación y respuesta a incidentes de seguridad.

Además, es crucial revisar y fortalecer nuestras políticas de gestión de riesgos y ciberseguridad. Esto implica asegurarnos de que nuestros socios tecnológicos como manos extendidas de nuestra operación cumplan con estándares rigurosos de ciberseguridad y realicen auditorías y evaluaciones periódicas. En caso de detectar deficiencias, tomamos medidas proactivas para mitigar los riesgos, incluyendo la revisión de contratos, la implementación de controles adicionales o la búsqueda de alternativas más seguras.

Finalmente, la comunicación abierta y transparente con los stakeholders es fundamental. En situaciones de ciberataques, mantener informados a nuestros colaboradores, empleados y usuarios sobre los impactos y las medidas tomadas es clave para mantener la confianza y la estabilidad en nuestro ecosistema digital.

## Bogdan Djoric

Es un tema muy importante, yo no me considero un experto en seguridad, pero sí he aprendido mucho sobre ello, sobre todo de la gente especializada, de tener un buen equipo y de aliarme bien. Uno debe ser proactivo. Hay que autoevaluarse continuamente para ver dónde está la brecha y qué se puede

hacer para prevenir antes de que ocurra. ¿Qué pasa si hay un ciberataque? La ciberseguridad es un tema de negocio, si ocurre algo el que sufre es el negocio, si hay un costo reputacional es del negocio. Por eso hay que implicarlo mucho en estos asuntos.

### **Jeimy J. Cano M.**

Una cosa importante adicional a lo que señala Luis es a propósito del reciente ciberataque de IFX que tuvo toda la visibilidad a nivel nacional. El problema de fondo es la cadena de suministro en dónde se ubica el tercero. No es lo mismo continuidad que resiliencia. Mientras la continuidad primero debe parar y luego reactivar, la resiliencia exige continuar operando a pesar de un evento exitoso.

### **Emir Pernet**

*¿Cuál es el mayor reto y la mayor oportunidad que encuentras en los procesos de transformación digital?*

### **Alberto Cueto**

Considero que el mayor reto, y al mismo tiempo la mayor oportunidad, es el cambio cultural, la incorporación efectiva de las personas en el cambio que requiere la transformación digital, lo cual requiere, como mencioné antes, una gestión de cambio efectiva. El cambio de *mindset* de todos los stakeholders, comenzando por los patrocinadores, siguiendo por los mandos medios, los socios o aliados comerciales y tecnológicos, y terminando

(pero sin considerarlo una tarea menor) con los colaboradores, de tal manera que todos incorporen en su día a día, en su pensamiento, y sobre todo, en sus acciones, los ajustes requeridos para que la transformación digital trabaje en favor de la estrategia organizacional, del cliente o usuario, y de todas las personas involucradas.

Es un reto, porque el cambio cultural y de comportamiento es difícil y requiere tiempo y dedicación; es una oportunidad, porque permite que tanto la organización, como las personas detrás de la misma, crezcan personal y profesionalmente, si se hace adecuadamente.

### **Luis Puerto Y.**

En mi perspectiva, el mayor reto en la transformación digital radica en la capacitación y el desarrollo de habilidades tecnológicas. La rápida evolución de la tecnología y las cambiantes necesidades del mercado requieren que tanto los empleados como la dirección estén constantemente actualizados y competentes en nuevas herramientas y metodologías. Este desafío se amplifica en entornos como el educativo, donde la brecha entre las habilidades existentes y las requeridas puede ser significativa.

Por otro lado, la mayor oportunidad que veo en la transformación digital es la posibilidad de democratizar el acceso a la educación. Las tecnologías digitales nos permiten supe-

rar barreras geográficas y económicas, brindando acceso a una educación de calidad a un espectro mucho más amplio de estudiantes. Este acceso ampliado no solo beneficia a los individuos, sino que es escalable a nivel país.

### **Bogdan Djoric**

El desafío es afrontar todas las complejidades que se han mencionado. El gran desafío es navegar con todo esto. Seguramente la inteligencia artificial será un factor clave y diferencial en el futuro, ¡que está a la vuelta de la esquina!

### **Jeimy J. Cano M.**

Estamos siempre expuestos a “olas indomables<sup>1</sup>”, es decir a cambios radicales inesperados, por tanto el reto está en surfear, no podemos dominar la ola, pero si podemos montarnos en ellas para ver las oportunidades posibles y esto exige, entender aquellas tendencias que convergen de formas imprevistas. 🌊

---

<sup>1</sup> Brill, J. (2021). *Rogue Waves. Future-proof your business to survive & profit from radical change*. New York, USA: McGraw Hill.

**Sara Gallardo M.** Periodista comunicadora, universidad Jorge Tadeo Lozano. Ha sido directora de las revistas *Uno y Cero*, *Gestión empresarial* y *Acuc Noticias*. Editora de *Aló Computadores* del diario *El Tiempo*. Redactora en las revistas *Cambio 16*, *Cambio y Clase Empresarial*. Coautora del libro “Lo que cuesta el abuso del poder”. Ha sido corresponsal de la revista *Infochannel* de México; de los diarios *La Prensa de Panamá* y *La Prensa Gráfica* de El Salvador y corresponsal de la revista *IN* de Lanchile e investigadora en publicaciones culturales. Se ha desempeñado también como gerente de Comunicaciones y Servicio al Comensal en *Inmaculada Guadalupe* y amigos en Cía. S.A. (*Andrés Carne de Res*) y editora de *Alfaomega Colombiana S.A.*; en la actualidad es asesora y editora en escritura y producción de libros. Es editora de esta revista.