

Transformación digital: ¿realidad, ficción, necesidad o moda?

DOI: 10.29236/sistemas.n178a5

Jeimy J. Cano M., director de la revista dio la bienvenida a Daniel Andrés Penagos de Red Hat y a Ricardo Naranjo de Skina IT Solutions, invitados a la reunión.

“La idea con este tipo de conversaciones es ampliar la información sobre el tema propuesto, con el propósito de que nuestros lectores asimilen un poco más esa realidad de la transformación digital”, señaló el director. Luego, cedió la palabra a los editores técnicos María Mercedes Corral y Emir Pernet, quienes procedieron a formular la primera pregunta:

En un “Elevator Speech” ¿cómo definiría usted la Transformación Digital? ¿Cuál es el verdadero rol de la transformación digital? ¿Cuál es el futuro de este concepto de transformación digital? ¿Cuál es el impacto en nuestras vidas?

Daniel Andrés Penagos
Red Hat

A un alto directivo lo cuestionaría sobre cuál es el rol de la tecnología dentro de la organización en la cual nos encontramos. Y en el marco de los principales negocios de esa organización, le preguntaría sobre los diferentes avances y cómo pue-

de llegar esa tecnología a transformar, cambiar o replantear el modelo de negocio de la compañía, con una orientación hacia todo lo que tenga que ver con inteligencia artificial, en el marco de los últimos dos o tres años. Y agregaría: ¿qué tan dispuesta está la junta directiva de esa compañía a iniciar un proceso de adopción de la inteligencia artificial?

Ricardo Naranjo
Skina IT Solutions



Estoy de acuerdo con Daniel, pero yo le pondría un apellido a la palabra evolución. Si bien él dice que es una evolución, yo diría que es una evolución estratégica del modelo de negocio. O sea, no es una evolución a la loca, “a la maldita sea”, como dicen ahora los jóvenes, sino es una “evolución estratégica”, en donde yo tengo que analizar, hacer un diagnóstico de cómo estoy en este momento y para dónde voy,

cómo está mi entorno, cómo están mis competidores, cómo está el contexto social, económico, político, ambiental, para poder lograr la evolución estratégica.

Y también estoy de acuerdo con Daniel en que no hay que perder lo que ya se ha avanzado, o sea, que si bien cuando se hace una transformación digital muchas veces hay que integrarla con las tecnologías legacy, porque el presupuesto no da para hacer una transformación de todo a todo, sino debe ser gradual. En ese sentido, diría que una definición de transformación digital es “la evolución estratégica de un modelo de negocio mediante la integración de capacidades tecnológicas para generar valor exponencialmente”.

Daniel Andrés Penagos

Quisiera complementar con lo siguiente: hay un término que se ha venido acuñando dentro de los C-Levels, que es el AI Driven Restructuring. Es una reestructuración orientada hacia la inteligencia artificial de todos los cargos operativos, administrativos, técnicos, en los cuales se puede incluir tecnología; lo interesante es que cuando hablamos de esta inteligencia artificial no solamente nos referimos a la IA generativa, sino el impacto que puede tener la IA cuando se une con la robótica.

Emir Pernet

En el concepto de ustedes, ¿cuál debe ser el mensaje de las áreas

técnicas, tecnologías, informática, comunicaciones, a la alta dirección para transmitir lo que es la transformación digital.

Daniel Andrés Penagos



Muchas veces cuando uno habla con la alta gerencia desde una perspectiva técnica, a veces el mensaje no es tan contundente. Por eso es importante remitirse a algunos referentes. Hay referentes de industria, por ejemplo, está Goldman Sachs, que es una institución financiera que emite unos estudios bastante interesantes. Ellos hace un par de años emitieron un estudio donde indicaban que 300 millones de puestos de trabajo van a ser eliminados por efectos de la inteligencia artificial; pero no necesariamente significa que vayamos a tener una disminución de la economía global; de hecho, ellos mismos dicen que el 7% del producto interno bruto de los países

del PIB mundial va a subir, así que uno se empieza a cuestionar sobre las personas que van a quedar sin empleo cómo van.

Ricardo Naranjo

El mensaje al área técnica y al área directiva, yo lo resumo en tres puntos principales. El primero, alejándome del tecno-optimismo: **NO SER TAN OPTIMISTA** (yo soy un poquito cauto). Es necesario hacerle caer en cuenta a la alta dirección que la tecnología es el medio y no el fin. O sea, que no se trata de buscar estar a la moda y ostentar “que tengo lo último”, sino que una transformación digital está buscando: agilidad, resiliencia y ventajas competitivas. En ese sentido, la tecnología es el medio y no el fin; lo segundo, es que **HAY QUE GESTIONAR LOS RIESGOS** que tiene la tecnología.

Volviendo al tema que planteó Daniel y que creo que es el tema álgido que existe ahorita, es la inteligencia artificial. Por ejemplo, en la Universidad Javeriana, donde he hecho clases, una de las situaciones que yo he visto es que a nuestras generaciones, nos costaba encontrar lo que estábamos buscando y durante el proceso de búsqueda nos encontrábamos con una gran cantidad de temas antes de llegar a nuestro objetivo. Esto nos servía mucho para tener un pensamiento crítico porque el mismo proceso de búsqueda era un proceso de aprendizaje. Hoy en día, el riesgo que tienen los estudiantes es

que como ya no están buscando porque la inteligencia artificial les entrega absolutamente todo, pues perdieron la bondad del proceso de búsqueda. Y, por supuesto, en un proceso educativo, es un riesgo que se debe tener en cuenta.

Así como en cada empresa es crucial gestionar el riesgo de pérdida del control, hay que entender cómo funcionan los algoritmos que estamos implementando para no cederle a terceros la soberanía del negocio, la soberanía de la empresa. Recapitulando: el primer punto es que la tecnología es el medio y no el fin. El segundo es que hay que gestionar el riesgo y, con ésto, llegamos al tercero: HAY QUE MANTENER Y BUSCAR UNA SOSTENIBILIDAD. La transformación debe ser auditable, debe ser ética, debe evitar deudas técnicas, debe evitar problemas reputacionales, debe ser económicamente rentable. Entonces debe alcanzarse una sostenibilidad económica, ética, moral y debe haber una continuidad al tomar la decisión de montarse en un proceso de transformación tecnológica.

Emir Pernet

Resumiendo esta pregunta, pues es netamente válido lo que ustedes mencionaba. O sea, llegar con mensajes más de negocio que mensajes técnicos, porque pues es obvio que lo que ellos necesitan oír es ¿Qué tanto las áreas técnicas conocen del negocio? ¿Qué tanto se pueden acercar al negocio para

lograr lo que el negocio necesita? Y, por supuesto, ¿qué tanta tecnología pueden traer sin que sean los qué sino los fines? Que la gente técnica lleve mensajes a la alta dirección sobre lo que realmente la tecnología puede aportar, cómo le puede potenciar el negocio estratégicamente. La siguiente pregunta tiene un matiz experiencial, porque una cosa es la teoría y otra cosa la práctica, vivir en el día a día procesos de transformación, caer y volver a levantarse. Me acuerdo mucho de una frase mencionada sobre las famosas heridas de guerra que podemos nosotros mostrar en nuestra experiencia. No todo tiene que ser éxito. Hay cosas que pueden ser fracasos constructivos. Y la pregunta va enfocada a eso. ¿Han tenido que vivir algún proceso de transformación digital? ¿Podrían darnos un ejemplo y las lecciones aprendidas de ese proceso de transformación digital? ¿O alguno de esos procesos más impactantes que hayan tenido que vivir?

Daniel Andrés Penagos

En mi vida profesional he tenido la fortuna de trabajar en organizaciones grandes, siempre desde el rol de ingeniero de sistemas. Y podría arrancar con esas experiencias que tuve cuando ayudé a construir el *Muisca* de la DIAN hace ya varios años. Recuerdo que había algunos retos, siempre hay retos; hay racionales de negocio por los cuales una organización empieza a hacer inversiones grandes en un proceso de construcción de un softwa-

re para apalancar algo en el negocio. En esa época era, por ejemplo, tener indicadores de negocio para poder tener como una rendición de cuentas y tener KPIs que fueran significativos, que fueran válidos. En ese momento lo que se buscó en la DIAN era un proceso de construcción de un sistema en el cual pudiera tener los flujos de trabajo totalmente diseñados con métricas que fueran útiles para las áreas de negocio, de manera de tomar decisiones basados en el comportamiento funcional de la organización. Y recuerdo que esos procesos de levantar la información no eran sencillos. Digamos que siempre hay un reto asociado a poder encontrar y saber vender las ventajas hacia las áreas de negocio de esas decisiones que ha tomado la organización. Eso fue un proceso grande, pero la DIAN vio los resultados al cabo de un tiempo. Otro ejemplo que puedo traer a colación es en el Banco de la República cuando empecé a trabajar los procesos de construcción de software; este se recibía de una manera muy manual. Yo venía de trabajar de una fábrica de software en donde había modelos que estaban apareciendo hasta esa época se estaba hasta ahora hablando de integración continua y junto con Emir pudimos trabajar un tema que fue incluso cultural para los mismos ingenieros del departamento y era la forma de ya no recibir a ciegas los compilados que entregaban las áreas o las fábricas de software, sino tener procesos automatizados.

El mayor reto no era a nivel tecnológico, sino a nivel cultural.

A veces, la implementación de tecnología de punta nos lleva a cuestionarnos sobre la realidad de las tecnologías vigentes hasta la fecha. Empezamos a ver de pronto algunos beneficios, pero también algunas dificultades a la hora de su implementación. Y el tema es no caer tampoco mucho en las modas. Ahí la lección aprendida es, a veces sale una tecnología y uno la empieza a adoptar, empieza a leer potencial y empieza el proceso de implementación, pero en algunas oportunidades los procesos de implementación no son fáciles porque la tecnología no está lo suficientemente madura o hay un cuerpo de aprendizaje, una curva de aprendizaje que hay que tener presente, que seguramente nos va a traer algunas complicaciones y nuevamente unas heridas de guerra.

Ricardo Naranjo

Mi experiencia no es con grandes empresas, sino con empresas pequeñas y medianas, las cuales atendemos desde Skina IT Solutions. Uno de los problemas que hemos detectado y que siempre nos ha parecido es la dificultad del lenguaje entre el área técnica, el área financiera y el área estratégica. Cada una de esas áreas habla un lenguaje totalmente diferente, tiene objetivos totalmente diferentes y al realizar una transformación digital se está buscando la apropiación de nuevas tecnologías y adap-

tar la empresa a ellas; y en ese proceso muchas veces los técnicos cometemos el error de dejarnos enamorar por la tecnología y comenzar a hablar sobre temas que realmente al área financiera y al área directiva poco o nada les interesan. Por ejemplo, en Skina IT Solutions nosotros arrancamos con el tema del software libre en los años 95, 98, hasta los 2000 y a nuestros clientes le hablábamos mucho del software libre y una de las cosas que aprendimos es que a nuestros clientes realmente no les interesaba si era libre o no era libre porque ellos no aprovechaban las ventajas dado que no tenían un área técnica. Realmente los que aprovechábamos las grandes ventajas del software libre éramos nosotros al interior de la empresa, entonces ese fue el impacto que recibimos de la transformación digital: hay que tener un lenguaje de negocio en donde cada quien hable desde la perspectiva de su área, pero hablando del negocio que se está interviniendo; hablando de las ventajas que se van a obtener con la transformación digital para cada una de las áreas, cada uno de los directivos debe saber por dentro cuáles son las grandes ventajas que implica desde su perspectiva y no perderlas de vista, pero hablarlas en un lenguaje que las otras áreas la puedan entender. Eso no es algo fácil de realizar ni de implementar, porque como les digo, muchas veces uno se enamora de la tecnología comienza a hablar sobre los modelos de interpretación del len-

guaje natural, el machine learning, las redes neuronales y lo que necesita el gerente es cómo optimiza recursos y disminuye tiempos, el gerente financiero lo que necesita es saber cómo ahorra plata con esta cosa de la inteligencia artificial, o con el data mining, o con el big data, o con la impresión 3D, con cualquiera de las nuevas tecnologías que hay disponibles. Pero cada quien lo ve desde su punto de vista, y muchas veces el problema es que desde el área técnica no planteamos las cosas como los otros las requieren ver, sino como uno se enamoró del nuevo paradigma. Partir desde las necesidades del negocio antes de partir desde el enfoque de la tecnología, ver como la tecnología finalmente apoya las necesidades del negocio y hablar un mismo lenguaje del negocio, sin importar la tecnología que haya detrás. Para eso toca comprender el negocio, el lenguaje del negocio y las perspectivas de cada uno de los directivos para poder hacer ese mapeo entre lo que la tecnología ofrece y lo que el negocio necesita.

Ese trasfondo estaría muy orientado hacia, hay una palabra que se me viene como a la mente que es kaizen.

María Mercedes Corral

La idea es que nos cuenten qué pasos debe seguir la organización cuando enfrenta un posible fracaso de un proceso de transformación. Que nos cuenten qué debe hacer la organización cuando un cambio de

estos genera lo que no era o realmente no se logra lo que se quería con esta transformación.

Daniel Andrés Penagos

Cuando nos enfrentamos ante una situación que puede tener evidencias de fracaso, lo que hay que hacer es detener, intentar medir y auditar cuál es esa brecha que existe, ese gap que existe entre la expectativa y lo que se está obteniendo.

De una u otra forma, lo que uno debería intentar con los procesos de transformación digital es intentar tener victorias tempranas. Cuando hablamos de agilismo vemos valor constante, de la misma forma debería uno empezar a adoptar esos procesos de transformación profunda, utilizando tecnología para buscar esa transformación digital de nuestras organizaciones, entonces ahí el punto es intentar mitigar esos riesgos de fracasar con victorias tempranas. Intentar tener una cadencia de entregas dentro del proceso de transformación que nos dé luces de que estamos bien direccionados, que estamos cumpliendo con las expectativas y que de una u otra forma estamos alineados con la estrategia de la organización.

Eso es súper clave. Y también realinear la estrategia del proceso de transformación si es que vamos mal encaminados. Porque una de las cosas interesantes que nos traen los nuevos modelos de entrega continua es justamente eso, que

podamos estar realineándonos todo el tiempo porque de una u otra forma los objetivos organizacionales pueden cambiar en el tiempo por diferentes factores: porque hay una nueva tecnología, o porque hay un nuevo competidor que es disruptivo y nos está robando mercado, o porque hay una regulación que tenemos que cumplir de forma inmediata, o simplemente porque la junta directiva tomó la decisión de irse por otra vertical de negocio, o crear una nueva línea de negocio y abandonar las líneas existentes porque entraron en obsolescencia, o sea, tenemos que ser conscientes que todos esos procesos, todas esas situaciones se pueden presentar y la idea es poder estar preparados para afrontarlas desde tecnología apoyando el negocio.

María Mercedes Corral

Tu respuesta es que nuevas formas de hacer las cosas disminuirían los riesgos en caso de que se vean los fracasos.

Daniel Andrés Penagos

Hay un elemento que me parece interesante de DevOps y es afrontar los problemas de frente. O sea, los problemas más grandes se ponen al frente y se intentan resolver ahí mismo. Entonces, si tú ves que empiezas a tener algún tipo de fracaso, lo que tienes que hacer es no evadir el problema, sino intentar enfrentarlo. Intentar encontrar la diferencia, ese gap que existe, esa brecha que existe entre la expectativa de la organización y tus re-

sultados. ¿Para qué? Pues para poder replantear el problema, intentar darle la vuelta a tener victorias tempranas, así sean pequeñas, bajo un concepto Kaizen, de tener una mejora continua, pero permanente. Y, obviamente, sí hay que replantear la estrategia del proceso de transformación digital pues hacerlo sin temor e ir evitando que se presenten

Ricardo Naranjo

Yo a Daniel le compro claramente la idea que dijo al principio: parar y auditar. Si hay una expectativa que nos dice: “esto no va por buen camino”, hay que detenerse y analizar cuáles son las razones del fallo, si es un fallo cultural o si es un fallo tecnológico. Muchas veces el problema no es la tecnología sino es la reticencia de las personas al cambio o los cambios que se le están imponiendo a las patadas a la organización sin tener en cuenta que la gente tiene que hacer un proceso de cambio. Hay que hacer un proceso de gestión de cambio para que los funcionarios adopten el cambio, se tienen que hacer unas auditorías de evolución verificando que realmente las cuestiones van por buen camino, que la gente de verdad sí está adoptando el cambio, que no están diciendo “que sí” y haciendo “que no”. Entonces, ese punto de parar y auditar me parece supremamente clave en estos temas de fallos de fracasos; una vez que uno para y audita puede reevaluar el “por qué” estamos adquiriendo la tecnología, “por qué” está

fracasando la tecnología y así pues discernir si de verdad el problema que estamos solucionando es el problema que necesitamos solucionar, muchas veces por el afán de implementar la tecnología terminamos solucionando problemas que ni siquiera teníamos. Después de parar y auditar, es reevaluar el porqué de las cosas.

Y finalmente, inyectar pensamiento humano. Mirar nuevamente qué estaba haciendo la gente antes. ¿Cómo estaba funcionando antes de la transformación? De pronto, devolvemos y hacer un avance progresivo con pequeños pasos, evaluando el funcionamiento de cada paso, porque muchas veces el problema es que queremos abarcar el cambio de una vez y frecuentemente nos encontramos con organizaciones donde es muy complicado meter todo el cambio de un solo envión. Hacerlo progresivo y con la suficiente cautela para que la gente adopte los cambios que se requieren puede ser determinante para el éxito del proceso.

María Mercedes Corral

Yo tendría una pregunta adicional como pegada a esta que estamos discutiendo y es, ¿creen ustedes que estos fracasos, entre comillas, no se vuelven como algo interesante para el negocio, como aprendizajes, como buscar de qué manera resolver, o sea, que son necesarios en los proyectos, en las definiciones, en las tecnologías escogidas.

Ricardo Naranjo

Eso depende mucho de la madurez de la organización. Hay organizaciones que cuando en una transformación digital llegan a un punto de susto, ni siquiera del fracaso, sino de susto de que van a fracasar, terminan echando para atrás toda la transformación y botando a la caneca todo el proyecto simplemente porque había una advertencia, una alerta de que las cosas no iban por buen camino. Mientras que hay otras organizaciones en las cuales dicen ¡NO!, “dijimos que vamos a hacer este proceso y vamos a verificar con madurez dónde estuvo el fallo, VAMOS ADELANTE CON EL PROYECTO” y lo sacan adelante. Entonces eso depende mucho de la organización con la que se está trabajando: hay organizaciones en las que a uno le toca, desde el área tecnológica, dar una guía y dar una luz de esperanza y frente a un posible fracaso a veces hay que aceptar la decisión que toma Gerencia y echamos para atrás el proyecto para finalmente decir “no se pudo este proyecto en esta empresa”.

Daniel Andrés Penagos

Hay algunos elementos que son interesantes y es qué tanta aversión experimentamos al riesgo. Cuando hay demasiada aversión al riesgo, se puede sufrir de parálisis por análisis. Y, de una u otra forma, no nos lleva tampoco a un buen puerto. Además, si esos elementos relacionados con el fracaso pueden ser medibles. Y esas políticas están

nuevamente orientadas a tener unos resultados tangibles en corto tiempo, de manera tal que podamos irnos alineando con las expectativas que tiene la organización. Digamos que eso es fundamental, empezar a aplicar esos conceptos correctivos de forma temprana.

Ricardo Naranjo

La frase que se atribuye a Voltaire va hacia el mismo punto de esa parálisis por análisis que dice Daniel; “lo perfecto es enemigo de lo bueno”. muchas veces uno trata de buscar algo perfecto y por buscar algo perfecto termina “saliendo con un chorro de babas” porque nunca se va a poder lograr algo perfecto; por el contrario, hay que buscar algo que sea suficientemente bueno dentro de un término razonable, con un presupuesto adecuado y si no es perfecto, pero es bueno, pues es un logro y por lo tanto muchas veces “lo perfecto es enemigo de lo bueno”.

En mi opinión, también es importante cuando uno inicia un proceso de transformación digital tener una estrategia y tener unos indicadores claramente definidos que permitan levantar las alertas de una forma temprana cuando no se estén logrando los objetivos de esa transformación.

Eso nos puede ayudar a reaccionar en el momento antes de fracasar, con un tiempo relativamente razonable que permita corregir el rumbo oportunamente. Y esos indicado-

res también deben incluir referencias al entorno, porque la organización no está ajena Y muy seguramente algunos riesgos se evidencian ante transformaciones en el entorno de empresas que toman decisiones disruptivas o transformaciones tecnológicas disruptivas.

Los gerentes, deben tener claro todo lo que tiene que ver con realizar diagnósticos, apoyarse en las matrices FODA, utilizar el principio de pareto, comprendiendo la regla del 80-20 que indica que el 80% de los problemas viene del 20% de las causas, y estas son aquellas a las que hay que brindar solución prioritariamente; utilizar el diagrama de Ishihara, (la espina de pescado) para discernir cuáles son las causas reales de los problemas.

María Mercedes Corral



¿Cuáles son los tres principales aspectos de sus grupos de interés que una organización debe tener

en consideración durante un proceso de transformación digital?

Daniel Andrés Penagos

Creo que la pregunta parte de que una organización se debe a sus grupos de interés. Y, ¿cuáles son esos principales aspectos de esos grupos de interés? ¿Accionistas, clientes, trabajadores, entes de control, directivos que se deben tener en consideración durante un proceso de transformación digital? Yo, digamos que lo empiezo a ver es como por los tres, o sea, digamos cuando uno tiene una organización, casi que uno tiene como tres tipos de stakeholders o tres tipos de actores. Entonces tiene los clientes o los usuarios, tiene los colaboradores, independientemente del rango en el que se encuentren dentro de la organización, y tiene a los accionistas, a los dueños de las empresas. Aquí el aspecto es qué es lo que ese cliente usuario está esperando y cómo ese producto, servicio o bien puede ser mejor. Detrás de eso hay un aparato alrededor de la compañía de cómo entrega ese bien, cómo entrega ese servicio y está sobre los temas de las optimizaciones. O sea, cómo la tecnología puede llegar a apalancar la entrega de ese bien, producto o servicio para ese usuario final.

María Mercedes Corral

O sea, que hay otros aspectos, no solamente el tema financiero se mide en un ROI, sino que hay otros aspectos prioritarios que están en el ADN y la organización, pues que

tienen que también medirse como parte de ese retorno de inversión.

Ricardo Naranjo

El primer aspecto creo que es algo que hemos aprendido a valorar últimamente que se llama el pensamiento crítico. Ese es mi primer aspecto. La organización tiene que tener pensamiento crítico, debe contratar gente que tenga pensamiento crítico. Los procesos de captación personal hoy en día deben orientarse a personal con ésta competencia. Que tenga capacidad de tomar decisiones asertivas, que tenga capacidad de discernir entre lo que tiene enfrente: la transformación a la que está enfrentándose. Entonces, el primer aspecto es capacidad de pensamiento crítico. El segundo aspecto es ética y privacidad. Muchas veces las transformaciones tecnológicas invaden a la persona, invaden a la comunidad, manipulan los datos de forma poco ética, exponen a riesgos que no se conocían. Entonces, el segundo aspecto después del pensamiento crítico va por la parte de ética y privacidad. Y el tercer aspecto en una transformación tecnológica, es la soberanía, es no perder el control de mi empresa, es evaluar qué tanto voy a comenzar a depender de terceros al completar esta transformación, lo que decía ahorita Daniel, y ¿qué pasa si mando mis datos a la nube?, etc. Entonces, ya me olvido de hacer backup porque la nube me tiene los datos y ¿qué pasa si le cae un ransomware a la nube?

Mejor dicho, preguntarse ¿pierdo soberanía sobre mi negocio por estar dependiendo de un tercero?. Para mí ese aspecto de mantener una soberanía tecnológica, el depender hasta el punto que yo deseo depender de mis socios y de mis proveedores, es súper importante en un proceso de transformación tecnológica para no terminar ahorrándose con el propio negocio.

María Mercedes Corral

Perfecto, interesante esos tres. Son desde una óptica no tradicional prácticamente. Pensamiento crítico, ética y privacidad y soberanía tecnológica. Aunque yo creo que cada vez esa soberanía tecnológica está cada vez más en riesgo.

Porque... Digamos que los... Los contratos... Que se dan alrededor de los... Grandes... De las grandes empresas que procesan, almacenan y disponen de la información, pues cada vez limitan más esa soberanía de las organizaciones que confían en ellas. Y tampoco resulta rentable apalancarse en una infraestructura propia.

Entonces toca ser muy sabios en escoger a ese proveedor y los términos. Y si uno confía en uno, o confía en dos, o confía en tres proveedores de estos, esa soberanía es una parte bien compleja.

Y el pensamiento crítico, pues obviamente va con la cultura. Es una cultura de personas, de funcionarios, de profesionales que tenga un

pensamiento crítico. Es una cultura que se puede adaptar muy bien al cambio.

Y aportar también mucho a la organización. Me parecen tres aspectos no muy comunes, pero que tienen un gran valor para este tema de la ocupación digital.

Emir Pernet



¿Considera usted que el enfoque ágil es aplicable a un proceso de transformación digital? ¿Y cuáles serían las bondades o los problemas que traerían al proceso de transformación digital la aplicación de este enfoque ágil?

Daniel Andrés Penagos

Y una forma de adoptar esos procesos dentro de una organización es a través de jerarquías más planas. Por ejemplo, está el concepto de la organización abierta. Hay organizaciones en donde es casi un

pecado intentar hablar con los directivos de la organización, porque no se puede saltar dos, tres niveles. Y eso viene mucho de los organigramas tradicionales.

Cuando hablamos de organización abierta, y pues lo digo porque yo trabajo en una organización que tiene el ADN de ser totalmente abierto, no solamente porque usamos open source, creamos open source, sino todo el concepto del openness, de ser totalmente abierto.

Conclusiones

Ricardo Naranjo

Bueno, mi frase “lo perfecto es el enemigo de lo bueno”, esa es la primera conclusión. Y la segunda es que la transformación digital debe ser como la primera vez que uno va al mar.

Cuando uno va al mar, uno ve una cosa hermosa, una cosa fantástica, pero si uno no tiene cuidado, pues puede terminar con muchos problemas.

Si uno se mete al mar y uno no tiene en cuenta que existen corrientes, que existen corales, tiburones, aguamalas, que existen una serie de peligros que no conoce, “porque es la primera vez que uno va al mar”, por ignorancia uno puede terminar cometiendo errores. Entonces, siempre que se va al mar, uno tiene que ir asesorado, uno tiene que ir con alguien que ya haya ido

al mar y que le cuente por dónde se puede meter y por dónde no.

Daniel Andrés Penagos

La transformación digital es un medio en el cual necesitamos adoptar la tecnología y tecnología de punta para ver cómo nuestros negocios van evolucionando, porque de pronto la competencia va a ser algo mejor, sino también para evitar quedar en una obsolescencia y dentro de ese proceso pues seguramente habrá algunos cambios,

algún replanteamiento de la forma como estamos entregando valor a los usuarios y eso pues implica unos cambios con unos trasfondos tecnológicos pero también unos trasfondos humanos que requieren obviamente toda una gestión del cambio apropiada y pues algunas formas de trabajar para que no sea tan disruptivo para la organización y que las altas directivas puedan encontrar valor a esas implementaciones de una manera oportuna y eficaz. 🌐