

27/2021

4 de marzo de 2021

*Joaquín Fournier Guimbao\**

**La transformación digital: un aliado estratégico en la era COVID**

## La transformación digital: un aliado estratégico en la era COVID

### Resumen:

La pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2 está actuando como combustible en las organizaciones para que se muevan, creen e innoven. De esta forma, pretenden mejorar sus rendimientos y ser más eficientes para superar el actual periodo de crisis.

La transformación digital, muchas veces confundida con digitalización, surge como un caballo ganador que puede suponer una tabla de salvación para muchas corporaciones grandes o pequeñas. A su vez, se está convirtiendo en un aliado estratégico al aplicar de forma eficaz la tecnología en los procesos de trabajo y, con ello, reducir costes, agilizar estructuras y mejorar los beneficios.

Estas mejoras no solo se reducen al ámbito privado, sino también a lo público, al facilitar al ciudadano la tramitación que debe realizar con las distintas administraciones. La Unión Europea puede actuar como impulsor y unificador de esta transformación digital de los Estados miembros. Sin embargo, su implantación no es un camino tan llano como pudiera parecer y exige tiempo, liderazgo y financiación.

### Palabras clave:

Transformación digital, digitalización, datos, procesos, innovación.

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son responsabilidad de sus autores, sin que reflejen necesariamente el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

## *Digital Transformation: a strategic ally in the COVID era*

### *Abstract:*

*The pandemic of coronavirus SARS-CoV-2 is acting as a catalyst for change within organizations: they are moving, creating, and innovating. They do so in hopes of improving performance and efficiency, much needed qualities to overcome this challenging period.*

*Digital transformation (usually mistaken for 'digitalization') has emerged as a sure bet that can save many small and big corporations. At the same time, it is progressively becoming a strategic ally for technological efficiency within the organization, allowing a reduction of costs and an increase of benefits.*

*Nonetheless, these improvements are not only found in the private sector, but they can also be used to facilitate the relationship between citizens and administrations. The European Union might act as a promoting and unifying figure in this digital transformation of member states. However, easy in theory, the practical world needs: time, leaders, and proper financing.*

### *Keywords:*

*Digital transformation, digitalization, data, processes and innovation.*

## Introducción

Las reglas de juego han cambiado. Las compañías de mayor valor bursátil acumulan pérdidas por tiempos que parecen indefinidos. Amazon permaneció 15 años en un punto de equilibrio, *break even* —es decir, ni beneficio ni pérdidas—, a pesar de multiplicar año tras año su facturación. Tesla, Uber o Snapchat, entre otras, no ganan dinero, ni está claro cuándo lo van a ganar. Sin embargo, son compañías «unicornio» con valoraciones que superan los mil millones de dólares. Tesla superó en 2018 a Ford o General Motors en capitalización bursátil. Esto no ocurría a finales del siglo pasado, pero tampoco a principios del 2000<sup>1</sup>.

Todo ello, aunque se haya desencadenado de forma vertiginosamente rápida, es parte del pasado. Hay que afrontar el presente mirando al futuro, pero sin olvidarse de lo que sucedió. Hay que saber mirar hacia dónde se mueve el mundo.

A este respecto, y en el ámbito tecnológico, hay dos tendencias. El que quiere ir por delante, que provoca, que innova, que no respeta las normas establecidas, que inventa y que muerde si hace falta; y, por otro lado, hay otros que prefieren mantener, proteger, aguantar y, en definitiva, resistir. En el momento en que vivimos, los primeros llevan carrerilla, el mundo en que se desenvuelven les da buenos vientos para navegar ganando barlovento, disponen de munición de primera: tecnología digital. Sin embargo, los segundos ven cómo los demás corren despacio casi sin preguntarse el porqué. Se están quedando fuera de la regata ganadora.

Al CEO de los taxis de una gran ciudad no se le ocurrió pensar como al CEO de Uber. El primero, podríamos considerar, es de los que aguantan, de los que ven pasar a los demás corriendo, aquellos que están excesivamente acomodados, quizá, incluso pensando que alguna ley les protegerá en su resistencia al movimiento. Sin embargo, el segundo tenía ganas, muchas ganas de aprovechar esa herramienta que es la tecnología, de utilizar ese pensamiento lateral para que surjan ideas que permitan transformar el mercado.

La historia de los negocios hasta ahora estaba basada en detectar una demanda y proponer una oferta, o trasladar una oferta a una demanda. Hacer esto implica tener un

---

<sup>1</sup> MAGARIÑO, Víctor. «Una visión disruptiva del *marketing* en el nuevo ecosistema digital», *Harvard Deusto Management&Innovation*, n.º 30. Barcelona: Planeta de Agostini Formación, noviembre 2020.

cierto control de la oferta o de la demanda, o de ambas. Sin embargo, y en un breve espacio de tiempo, aparecen empresas que son capaces de pensar lo uno y lo otro de manera diferente.

Todo depende de ser capaces de abordar los problemas desde otras perspectivas. Lo digital hay que asociarlo necesariamente al cambio, a la transformación y a la agilidad. Si Uber hubiese nacido desde una compañía de taxis tradicional, tendríamos un ejemplo difícilmente superable de transformación digital (TD). No ocurrió así y tuvieron la osadía de llamarlo intruso.

Estamos en un momento crítico donde la COVID-19 empuja con fuerza a nuevos elementos como la transformación digital. Nada será como parece que es en un tiempo relativamente breve. Por otra parte, la situación de incertidumbre inédita que vive el mundo no ayuda a pensar que haciendo lo mismo tomemos el camino correcto, más bien todo lo contrario; «locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes», decía Albert Einstein.

Saludemos a la ruptura estructural y abramos nuevos horizontes acompañados de la tecnología. Ella será la que permita la TD y una perspectiva diferente para cumplir objetivos y alcanzar metas. Bienvenidos a la TD, ese aliado estratégico que en breve cambiara las organizaciones y que ha tomado impulso con la pandemia de la COVID-19.

### ¿Qué es la transformación digital?

John Chambers<sup>2</sup>, exdirector ejecutivo de Cisco Systems, alertaba diciendo que «al menos el 40 % de los negocios actuales perecerá en los próximos 10 años si sus directivos no son capaces de averiguar cómo realizar una conversión de arriba a abajo en sus compañías para adecuarlas a la innovación tecnológica». Realmente, con estas palabras indicaba que la transformación digital es un gran reto que es necesario afrontar.

Pero ¿qué es la transformación digital (TD) para ser considerada un elemento primordial hoy en día capaz de hacer desaparecer un 40 % de los negocios? La verdad es que

---

<sup>2</sup> John Chambers fue veinte años CEO de Cisco Systems. A su marcha, la compañía disponía de una capitalización bursátil de 120 000 millones de dólares. Estuvo a cargo de 180 adquisiciones y protagonizó el cambio de paradigma hacia una economía digital.

resulta cada vez más difícil dar una buena definición, más cuando surgen más matices en los muchos artículos sobre el tema.

Se puede pensar que realmente de lo que tratamos es de digitalización y que la nueva moda es elevar el palabro y modernizarlo con la TD. Nada más alejado de la realidad, como veremos más adelante. Pero aún hay algo más, y es la traducción de los términos en inglés *digitization* y *digitalization*, habitualmente traducidos en español con un solo término: *digitalización*.

*Digitization* se refiere a la acción de muestrear la información analógica para poder hacerla digital. Es decir, pasar la información analógica debidamente troceada a unos y ceros que constituyen el mundo digital. Ese es justo el lenguaje que entienden los ordenadores en cuyas entrañas se produce el proceso de la información que no es otra cosa que la *digitalization*.

El concepto de TD se acuñó hace ocho o nueve años y, probablemente, en los últimos tres o cuatro años es una idea de la que se abusa en general. Por eso mismo, el número de definiciones es enorme y en muchos casos tendentes a particularizarla para el caso en que se utiliza, e incluso, en ocasiones, de forma errónea.

El término *transformación digital*, si nos atenemos a la etimología de la palabra, viene del latín *transformare*, que a su vez se compone de dos léxicos: «trans-», en su significado de ‘pasar de un lado a otro’; y «forma», en el sentido de ‘configurar’. De ello se puede decir que la TD es el proceso que lleva consigo pasar de un lado a otro cambiando la configuración de algo, en este caso a través de las tecnologías digitales.

En este documento tomaremos como definición de referencia la dada por Sonia Duro Limia<sup>3</sup>: «La transformación digital es el proceso por el cual las organizaciones o empresas reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general, para obtener más beneficios gracias a la digitalización de procesos y a la implementación dinámica de las nuevas tecnologías».

Habitualmente se entiende por TD todo lo relacionado con la digitalización. Sin embargo, va más mucho más allá de ello: subyace la idea de hacer las cosas de manera distinta y

<sup>3</sup> DURO LIMIA, Sonia. «¿Qué es la transformación digital y cuáles son las fases de la digitalización de una empresa?». Disponible en: <https://josefacchin.com/transformacion-digital/> (Consultado el 6/12/2020).

provocar, por ello, un cambio fundamental en la organización<sup>4</sup>. Todo ello, con un ingrediente principal: la tecnología, que es precisamente la que necesariamente empuja a esa transformación para alcanzar los objetivos de una administración pública, una organización o un proveedor de servicios.

Implantar solo tecnología no genera ninguna transformación, solo provoca digitalización<sup>5</sup>. De ahí la importancia de diferenciar entre digitalización y transformación digital.

Existe el error común de pensar que disponer de una tienda *online*, hacer marketing digital, tener perfiles en redes sociales, usar tecnología, obtener y procesar datos, etcétera, es transformar digitalmente un negocio o una organización, y no es cierto. Es digitalizar sin transformar que, estando bien, es simplemente adaptarse a las circunstancias del mercado sin ir más allá y probablemente coger números para entrar en ese 40 % que dice John Chambers que desaparecerá en diez años.

### Ejemplos de transformación digital

Antes de adentrarnos en cómo abordar la transformación digital, y con el objetivo de una mejor comprensión de lo que realmente supone, se exponen a continuación dos ejemplos que permitan determinar con claridad de lo que realmente estamos tratando. Elegiremos para ello dos organizaciones europeas.

#### *Global Omnium<sup>6</sup> (antes Aguas de Valencia)*

Podríamos tener en el pensamiento esos viejos contadores de agua con una esfera de datos incomprensibles que en su centro dispone de unos dígitos que muestran los metros cúbicos de consumo. Incluso, algún lector podrá recordar a un operario entrando en la cocina de sus padres a comprobar la medición. Estamos ante la esencia de lo analógico.

<sup>4</sup> El Global Center for Digital Transformation, participado por CISCO, afirma que «la transformación digital se basa en el cambio organizacional, porque requiere cambiar la forma en que las personas trabajan y cómo piensan».

<sup>5</sup> Deloitte asegura que «es la estrategia, y no la tecnología, la que dirige la transformación digital».

<sup>6</sup> Es un grupo formado por dieciséis empresas, todas ellas relacionadas con el ciclo del agua. Su sede está en Valencia, con operaciones en 300 municipios de España, Latinoamérica, África y Asia, gracias a la labor diaria de más de 2400 profesionales. Disponible en:

<https://www.globalomnium.com/Grupo/Qui%C3%A9nes-somos/Nuestra-organizaci%C3%B3n/>

(Consultado el 16/12/2020).

No es difícil imaginar que Global Omnium partió de esta situación no hace muchos años. Sin embargo, desde la primera década de este siglo, esta empresa de agua se ha dedicado a «sensorizar» todas sus estructuras hidráulicas: contadores, depuradoras, potabilizadoras, centros de atención al público, etcétera. Es decir, las ha digitalizado en una apuesta decidida y sólida por la tecnología.

Al hacerlo, consigue recibir datos en tiempo real de todas sus instalaciones. De esta forma, mediante técnicas de *big data* recoge diariamente más de 14 millones de datos, lo que le da ventaja para adoptar decisiones que mejoran su eficiencia en la detección de fugas y reparaciones. Todo ello en tiempos mucho más rápidos, por lo que obtiene un ahorro considerable de agua: unos 300 000 metros cúbicos al año según datos de 2018, el equivalente a dos días de consumo de una ciudad como Valencia.

Por otra parte, está utilizando soluciones inteligentes dentro del ciclo integral de vida: genera gemelos digitales que, entre otras, mejoran el mantenimiento y la resolución de averías; usa el Internet de las cosas a través de la plataforma Nexus para integrar datos y mejorar procesos; innova con el método SARS-GOanalytics, que permite conocer cómo se comporta la COVID-19 en el alcantarillado y entradas de las depuradoras<sup>7</sup>; etcétera.

En definitiva, es una empresa en la que se ha producido el cambio de cultura intrínseco que lleva consigo la TD. La organización se transforma para adaptarse a las nuevas circunstancias: lo digital mueve a la transformación.

### **Puerto de Hamburgo**

Pertenece a la generación *smart ports*<sup>8</sup>, en donde gracias al Internet de las cosas los tiempos de carga y descarga se han ido reduciendo hasta prácticamente la mitad, pero la innovación y el uso de la tecnología siguen en constante desarrollo en la organización.

Este puerto puede considerarse como uno de los más eficientes del mundo, gracias a que todos los sensores viales están conectados a través de una única red IP. Esta permite monitorizar todos los movimientos de buques y de carga. Por otra parte, el tráfico

<sup>7</sup> Más información en catálogo productos-Efdate. Disponible en: <http://www.efidate.com/catalogo-productos/>

<sup>8</sup> *Smart ports*: 'puertos inteligentes', entre los que se encuentran Barcelona, Rotterdam, Hamburgo, Los Ángeles, Amberes y Montreal. Disponible en: «Los *smart ports*, en línea con las *smart cities*», *PierNext* (portdebarcelona.cat). Disponible en: <https://piernext.portdebarcelona.cat/tecnologia/los-smart-ports-en-linea-con-las-smart-cities/> (Consultado el 10/12/2020).

ferroviario, por carretera y por vías navegables del puerto, está completamente guiado digitalmente. Esto da lugar a una importante mejora de la gestión del tráfico marítimo y terrestre, a la vez que incrementa la idea de unión puerto-ciudad.

Sin entrar en más detalles, se puede comprender la importancia de la tecnología y la digitalización en el ámbito portuario. Así, se podría seguir con múltiples ejemplos de cómo con la transformación digital, con la tecnología como combustible, transforma las organizaciones y mejora la eficiencia y por tanto el beneficio.

Visto todo ello, se puede imaginar con relativa facilidad que los que aguantan y se resisten tienen sus días prácticamente contados. Sin embargo, los que innovan se mueven y se transforman digitalmente, comprenden la importancia estratégica de este cambio, lo hacen su aliado de forma que tienen ante sí un futuro prometedor de beneficio, eficiencia y creación de riqueza. La COVID-19 surge como una oportunidad para empujar este cambio a aquellos todavía dudosos.

### **Cómo abordar la transformación digital**

Se quiera o no, el mundo digital arrastra a las organizaciones, al igual que ocurrió con el entorno *online*. Sus dirigentes lo saben, pero el camino a recorrer para alcanzar la transformación digital no es tan llano y rápido como pudiera parecer<sup>9</sup>, sobre todo cuanto más grande sea esa organización y más años de funcionamiento tenga. Por otra parte, acometer la TD necesita de recurso financiero que puede resultar cuantioso.

Partiendo de que se dispone del impulso y la predisposición para acometer la transformación digital, así como del recurso financiero necesario, los directivos se enfrentan a una dualidad: primero digitalizarse y transformarse digitalmente después; o viceversa. La tentación inicial, por ser la más práctica, es digitalizarse primero.

---

<sup>9</sup> Jorge Escalé es socio ejecutivo de Gartner y profesor de ESADE.

***Analícemos la opción de digitalizarse primero***

El camino que sigue es el representado en la figura, cuya explicación viene a continuación:



Figura 1. Camino de la digitalización. Fuente. Elaboración propia.

Inicialmente, la organización implanta una serie de herramientas digitales que permiten el análisis del dato, integran viejas aplicaciones mediante un nuevo programa, emplean el Internet de las cosas, inteligencia artificial, etcétera.

Indudablemente esto produce un cambio importante en la forma de hacer el trabajo, lo que a su vez deriva en redefinir los procesos de la organización. Al cambiar estos, los equipos (secciones, unidades, áreas, direcciones, etcétera) deben reorganizarse.

Esta nueva forma de hacer las tareas implica nuevas competencias para el personal de la organización. Adquirirlas lleva, a su vez, un proceso imprescindible de formación. Finalmente, y en algunos casos, la propia situación lleva a la organización a un cambio de visión.

En este caso existe un riesgo cierto de que no se produzca transformación digital alguna en la organización. Esto nos llevaría a quedarnos a medio camino y caer en la trampa tecnológica: solo digitalización, error que se comete al elegir más habitualmente de lo necesario esta vía, que aparentemente resulta más práctica y menos disruptiva.

***Analícemos la opción de transformación digital primero***

Las fases que sigue son las indicadas en la figura:



Figura 2. Transformación digital. Fuente. Elaboración propia.

Al inicio hay que tratar la visión de la organización para saber si realmente está bien definida o necesita algún cambio. A continuación hay que involucrar al personal, concienciarlo y comprometerlo; para ello es necesario contar con ellos, incorporándolos

al proyecto y, por supuesto, formarlos en nuevas competencias para nuevos puestos de trabajo.

Acto seguido, y con los cuellos de botella de la organización bien identificados, hay que reorganizar los equipos para, con posterioridad, definir los nuevos procesos. Hecho todo ello es cuando hay que introducir la digitalización que realmente hace falta para conseguir la transformación digital.

Este camino es, en esencia, la forma correcta de llevar a cabo la transformación digital de una organización, corporación o institución, y es precisamente el contrario a cuando se empieza por la digitalización<sup>10</sup>. Es más complicada de realizar que la anterior, al resultar más disruptiva. Además, a mayor tamaño y antigüedad de la organización a transformar, mayor dificultad en ejecutarla.

Sin embargo, va a resultar más eficiente, y por tanto logrará finalmente mayores posibilidades de crecimiento, un mayor beneficio y más duradero, pero sobre todo un mayor compromiso de las personas, que al final son las que mueven la organización.

En el caso de los ejemplos propuestos, Global Omnium constituye una muestra que sigue el proceso de TD primero. Además, al ser un grupo empresarial, las empresas que se crean dentro de él siguen este camino. Así podría ser su reciente filial Idrica<sup>11</sup>.

Sin embargo, del estudio inicial del puerto de Hamburgo se podría decir que sigue una senda más basada en implantar la digitalización primero y, después, cambiar la organización. Forma habitual, aunque no la más correcta, de abordar la transformación digital.

Sea la opción elegida la que fuere, no hay que olvidar que el mundo se encuentra envuelto en una lucha frenética y continua contra la COVID-19, así que la pandemia está actuando como potenciador y acelerador de la TD.

### Claves para la transformación digital

El papel lo aguanta todo, y una cosa es escribirlo y otra muy distinta llevarlo a la práctica. Sin embargo, si conseguimos determinar cuáles son las claves que favorecen llevar a

<sup>10</sup> FONCILLAS, Pablo. «Lo que no te contarán de la transformación digital», *Harvard Deusto Management&Innovation*, n.º 29. Barcelona: Planeta de Agostini Formación, octubre 2020.

<sup>11</sup> Idrica pertenece al grupo empresarial Global Omnium cuyo lema es «agua inteligente para un mundo mejor».

las organizaciones a la transformación digital, podremos abordarla con más posibilidades de éxito.

- **Financiación.** La TD no sale a coste cero. Es necesario disponer de recurso económico para afrontarla. Si se carece de él, la TD resultará imposible.
- **Liderazgo.** Las ideas fundamentales del liderazgo no cambian, pero lógicamente lo hacen las condiciones en que se ejerce. Eso sí, el líder debe establecer un entorno adecuado para potenciar competencias esenciales como la creatividad y el aprendizaje. Además, debe establecer una visión adaptada a esa transformación digital que quiere provocar<sup>12</sup>. Por otra parte, la TD es un gran cambio que no puede ser soportado por los líderes intermedios por mucho que quieran empujar para provocarla. Debe afrontarse desde el pináculo de la organización.
- **Compromiso.** Es importante implicar a los equipos en el proceso de TD desde el principio. El primer paso es que entiendan qué se pretende y qué beneficios van a obtener. ¿A cuántos equipos conocemos que se hayan implicado verdaderamente sin antes haber entendido la tarea?
- **Formación.** La formación en la TD, como hemos visto anteriormente, es un elemento primordial. Transmite el mensaje a la organización de que el esfuerzo merece la pena y que las personas son importantes. Esto, a su vez, involucra al equipo, produce compromiso y, este, motivación para el cambio. No conviene olvidar que las organizaciones cambian las personas que trabajan en ellas, y hay que cuidarlas. Sin embargo, la formación para mejorar competencias o adquirir otras nuevas son inexistentes en la práctica mayoría de las organizaciones<sup>13</sup>. Algo que, en principio, podría parecer fácil de resolver se convierte en un importante obstáculo.
- **Cultura de la organización.** Toda organización dispone de una cultura que le lleva a realizar las tareas y cumplir los objetivos de una determinada forma. La TD lleva consigo un cambio en la manera de alcanzarlos y, por tanto, provoca un cambio

<sup>12</sup> FONCILLAS, Pablo, *op. cit.*

<sup>13</sup> A la pregunta realizada —por su trabajo, todavía inconcluso (octubre de 2020)— por Pablo Foncillas a directivos y consejeros de empresas con más de 15 000 millones de euros de facturación, «¿qué está haciendo tu empresa para facilitar tu aprendizaje?», casi el cien por cien responde que no hacen casi nada.

cultural de la organización<sup>14</sup>. Lograrlo no es tarea fácil. Hay que dejar que los equipos descubran cómo usar lo digital en su trabajo diario y que sientan que forman parte del proceso. No se puede esperar que el cambio cultural y de mentalidad sea rápido; al contrario, estamos hablando de años, normalmente entre uno y tres. El tiempo lo determinará el grado inicial de digitalización del que parta la empresa y de la estructura de la organización: *waterfall*, *agile* o *DevOps*, más rápido en las dos últimas que en la primera<sup>15</sup>.

- Incorporar el *big data*. Las nuevas tecnologías habilitan un mundo de datos. Al incorporarlos a la organización se produce un cambio en los procesos de trabajo. Estos disminuyen y se automatizan, reduciendo y eliminando las posibles ineficiencias. Los datos mejoran la eficiencia operativa y, por tanto, el beneficio. Sirvan como ejemplo los dos presentados en este documento de Global Omnium y el Puerto de Hamburgo. No podría imaginarse otras empresas similares compitiendo con ellas en caso de no tener incorporado el *big data*.

Existen otros muchos beneficios a esta incorporación del dato como el mantenimiento predictivo, determinar la demanda de productos, predecir tendencias y patrones de los consumidores, adoptar decisiones más exactas sobre marketing, desarrollar productos y ventas, etcétera.

- Fomentar el teletrabajo. La TD supone una forma digital de cambiar las cosas, y debería producir a su vez un cambio en la forma de trabajar. Qué mejor que, en aquellos casos en los que la actividad de la organización lo admita, permitir a los equipos que concilien de una manera más fácil y flexible, que gestionen su tiempo como quieran, que tengan la posibilidad de vivir en lugares alejados de la sede de la organización. Es otra forma de involucrarlos y, a su vez, permite ahorrar costes, previene el absentismo y evita los accidentes laborales<sup>16</sup>.
- Eliminar las aplicaciones heredadas. Sucede sobre todo en las medianas y grandes organizaciones. Son todos los programas y aplicaciones que fueron

<sup>14</sup> Según Bret King: «La parte más importante de una TD es el cambio cultural. Se trata de conseguir tanto empleados como empleadores, se adapten a la cultura del cambio constante. Sin embargo, en la TD, al contrario de lo que se suele pensar, la tecnología no es tan importante como la estrategia».

<sup>15</sup> ZAMORA, Javier *et al.* «Estudio IESE-Penteo sobre transformación digital», junio de 2020, IESE Business School.

<sup>16</sup> FOURNIER GUIMBAO, Joaquín. *El teletrabajo en la era COVID*. Documento de Opinión IEEE 128/2020. [http://www.ieeee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2020/DIEEEO128\\_2020JOAFOU\\_teletrabajo.pdf](http://www.ieeee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEO128_2020JOAFOU_teletrabajo.pdf) (Consultado el 20/12/2020).

creados en su momento para resolver determinados procesos según iban surgiendo. Ahora su funcionamiento continúa siendo crítico, por lo que es necesario asegurar su disponibilidad y compatibilidad durante la transformación digital, porque de ellas depende en la actualidad la organización. Representan la manera tradicional de hacer las cosas y pueden ser una pesada losa para avanzar en ella. Sin embargo, se sabe que son lentos, que son muchos y con códigos diferentes, que presentan restricciones de software por su obsolescencia y que deben cambiarse de forma irrenunciable para avanzar en el proceso de transformación. Eliminarlos, cambiarlos o integrarlos, siendo posible e imprescindible, constituye un auténtico reto, a la vez que es una de las claves del éxito.

### Ventajas de la transformación digital

Las organizaciones deben moverse e innovar, aprovechar la oportunidad que brinda la digitalización y transformarse digitalmente en busca de una mayor eficiencia. En definitiva, buscar unas ventajas que les ayuden a mejorar como empresa o como administración pública en un mundo cada vez más global. Esas ventajas, principalmente, son:

- Automatización de procesos. La TD lleva consigo la automatización de los procesos de la organización, ello mejora la agilidad de estos, a la vez que elimina las ineficiencias y reduce los silos organizacionales. El automatismo y el análisis sistemático del dato simplifica tareas y mejora rendimientos.
- Reducción de costes. Una vez puesta en marcha la TD produce un incremento de la productividad al analizar el dato con eficacia, al permitir una mejor gestión del tiempo y al optimizar la toma de decisiones mediante el análisis exhaustivo de procesos complejos que pueden medirse. En definitiva, lleva inherente un aumento del beneficio; fin último de las organizaciones<sup>17</sup>.
- Competencias. Favorece competencias clave como el pensamiento creativo, el pensamiento lateral, la creatividad y la innovación. Adaptarse implica formarse. A medida que aumenta la formación, mejoran los conocimientos y habilidades de

<sup>17</sup> Según estudio del MIT Center of Digital Business y Capgemini.

los equipos. Esto redundará en una mejor comunicación y una mayor agilidad entre los departamentos de la organización.

- Mejora la estructura organizacional. Bajo el paraguas de las personas y sus competencias, y apoyados siempre en la tecnología —*big data*, inteligencia artificial, Internet de las cosas, etcétera—, se crean entornos adecuados para modificar y simplificar las organizaciones de forma que se hagan mucho más ágiles, horizontales y participativas.
- Adaptación al entorno. El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones es cada vez más digital. La TD permite llamar la atención de la ciudadanía y, a su vez, mejora su experiencia al aumentar los puntos digitales de contacto que este puede tener con las distintas organizaciones. De ello se deriva la adaptación constante al entorno, es decir, a la sociedad donde desarrollan sus actividades las corporaciones. La TD mira de forma constante hacia fuera. Es hacia el ciudadano o el cliente al que se debe enfocar la TD.
- Adaptación de las Administraciones públicas. La TD permite a las Administraciones públicas una interacción digital y directa con los ciudadanos. Agiliza la gestión de numerosos trámites al realizarse de forma *online*, ahorra personal y elimina progresivamente la presencialidad, y con ella desplazamientos y largas colas. Por ello, las Administraciones pueden gestionar de forma más eficiente a su personal mediante la adopción de organizaciones más ágiles y menos burocratizadas<sup>18</sup>. La Unión Europea no puede ser ajena a ello<sup>19</sup>.

## Conclusiones

La digitalización y la transformación digital no son lo mismo ni, por supuesto, sinónimos. La primera implica automatizar los procesos, pero no produce ningún impacto significativo en la estructura de la organización. Sin embargo, la segunda está en un escalón superior, engloba a la digitalización y provoca un cambio profundo en la organización al modificar su cultura y su estructura.

<sup>18</sup> El documento *España digital 2025*, presentado en julio de 2020, muestra el camino trazado para impulsar la transformación digital desde el Estado.

<sup>19</sup> La Unión Europea, con el «Programa Europa Digital para el período 2021-2027», que entró en vigor el pasado 1 de enero, toma la iniciativa en el proceso de transformación digital en la UE.

No obstante lo anterior, se puede digitalizar la organización y después seguir avanzando para dar el paso hacia la TD. No es el método adecuado, por ser menos eficiente, pero es posible y, de hecho, es el que utilizan una mayoría de las organizaciones en la actualidad, por resultar una evolución más suave, aunque no correcta. Por otra parte, la COVID-19 y la crisis económica sobrevenida espolean a las organizaciones para escoger caminos que pueden parecer más rápidos. Por ello, no es descartable un aluvión de corporaciones que elijan esta vía.

Llevar a cabo la TD es un camino más largo y complejo de lo que parece. Necesita de tiempo y de paciencia, lo que en ocasiones como la actual, con continuos rebrotes de COVID-19 y confinamientos, se hace difícil de digerir y puede llevar a la precipitación. Por otra parte, es más costosa de lo que en principio se puede suponer y, por tanto, requiere de la financiación adecuada desde su inicio.

La TD es un aliado estratégico para las organizaciones que reduce costes una vez implantada, mejora la eficiencia y las hace más competitivas. Por ello, aumenta beneficios y obliga al resto a adaptarse y cambiar. El mundo es ahora de los que se mueven e innovan, y con la COVID-19 más.

Desde el punto de vista geopolítico, la TD otorga ventajas competitivas indudables a la hora de que los Estados impongan sus intereses comerciales, económicos e incluso culturales. Estados Unidos y China se encuentran inmersos en una carrera para lograr la supremacía tecnológica. El que la tenga mejor logrará una mejor TD, y por tanto será más eficiente y, por ende, competitivo, lo que terminará teniendo trascendencia geopolítica. Por otra parte, la UE, que no dispone de las grandes empresas digitales de estos países, no puede mantenerse al margen y deberá buscar su hueco para no perder también la carrera de la TD.

Las Fuerzas Armadas tampoco pueden mantenerse ajenas a esta TD. Esta institución, por su tamaño y siglos de historia, tiene un indispensable camino que recorrer. Camino sinuoso por la falta de estabilidad presupuestaria y los silos característicos de su organización jerarquizada. Sin embargo, no puede quedarse rezagada en un camino que ha sido abierto en el ámbito privado y al que hay que seguir aguas. El coronavirus SARS-CoV-2 puede suponer una oportunidad para empujar los proyectos de TD iniciados.

Los cambios los hacen las personas. Involucrarlas cuando se producen cambios importantes de cultura y mentalidad, como ocurre en la TD, es fundamental para su éxito.

Además, es la única fórmula eficaz de evitar la resistencia al cambio y superar las expectativas.

La TD es un aliado estratégico para las organizaciones, pero también para los Estados. No se debe pensar en la TD como algo único de las corporaciones privadas, sino también de las Administraciones públicas. Estas pueden mejorar considerablemente la relación con el ciudadano para flexibilizarla y agilizarla más en estos momentos de pandemia por la COVID-19 en los que se estresa enormemente el sistema. Por ello, la UE debe actuar como impulsor y unificador para que los Estados de los países miembros se transformen y se adapten.

La TD no es solo una forma diferente de organizarse y hacer el trabajo apoyados en la tecnología, sino también una consecuencia de la sociedad digitalizada en que se desarrolla. No hay que mirar solo hacia adentro de la organización; es vital disponer de la mirada enfocada hacia fuera para llevar a cabo esa transformación de forma realmente eficiente. Existe un mercado, unos ciudadanos que requieren de unas necesidades que antes no existían. Ese es el fin último. La TD ayuda a materializar las nuevas demandas, a la vez que armoniza las Administraciones privadas o públicas con la sociedad en la que se desenvuelven.

Encauzar correctamente la TD desde el comienzo implica necesariamente liderazgo. El impulso que provoca la TD debe salir de la cúspide de la organización, porque implica a todos sus integrantes, a la vez que promueve un cambio en la manera de trabajar y, por tanto, de mentalidad y cultura organizativa, de ahí la importancia del liderazgo.

La crisis sanitaria provocada por la pandemia del coronavirus SARS-CoV-2 mueve a las organizaciones a cambiar. La TD se posiciona como un elemento potenciador del cambio y como una oportunidad de superar la crisis provocada por la COVID-19. Es una forma distinta de hacer las cosas, una evolución que permite adaptarnos, no solo a las tecnologías y su consiguiente digitalización, sino también a nuevas formas de organizarse mucho más participativas que antes, y que, al fin y al cabo, es la propia sociedad la que empuja a ello.

*Joaquín Fournier Guimbao\**

Capitán de navío, DEM

Profesor asociado Departamento de Liderazgo ESFAS