




Módulo 1. Transformación digital: personas, procesos y herramientas.

 1. La transformación digital como proceso organizacional

 2. Procesos y herramientas en la transformación digital

 Referencias

 Descarga en PDF

1. La transformación digital como proceso organizacional

1. La transformación digital como proceso organizacional

La transformación digital se ha consolidado en los últimos años como un proceso organizacional complejo que excede ampliamente la incorporación de tecnologías digitales. Diversos organismos internacionales coinciden en señalar que se trata de un fenómeno estructural que redefine la manera en que las organizaciones crean valor, se relacionan con su entorno y configuran sus modelos de funcionamiento interno. En este sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019) define la transformación digital como un proceso de cambio profundo impulsado por el uso de tecnologías digitales, que impacta simultáneamente en las personas, los procesos y las estructuras organizacionales.

Desde una perspectiva teórica, resulta necesario distinguir entre digitalización, digitalización avanzada y transformación digital. La digitalización refiere al uso de tecnologías para convertir

información analógica en digital, mientras que la digitalización avanzada implica la automatización de procesos existentes mediante herramientas digitales. La transformación digital, en cambio, supone una revisión integral de la organización, de sus prácticas, de su cultura y de su lógica de funcionamiento, generando cambios sustantivos en la forma en que se toman decisiones y se articulan los recursos (Valdiviezo et al., 2022). Esta distinción permite comprender que no toda adopción tecnológica constituye, por sí misma, un proceso de transformación.

La transformación digital se desarrolla en estrecha relación con los cambios del entorno económico, social y tecnológico. La aceleración del cambio, la creciente interconexión global y la disponibilidad masiva de datos generan condiciones que obligan a las organizaciones a revisar permanentemente sus supuestos de funcionamiento. En estas circunstancias, la transformación digital aparece como una respuesta organizacional frente a escenarios caracterizados por la incertidumbre, la complejidad y la necesidad de adaptación continua (OCDE, 2019). Por lo tanto, no se trata de un proceso aislado ni puntual, sino de un fenómeno dinámico y acumulativo.

Un rasgo central de la transformación digital como proceso organizacional es su carácter transversal. A diferencia de iniciativas tecnológicas acotadas a áreas específicas, la transformación digital atraviesa a la organización en su conjunto,

involucrando a múltiples niveles jerárquicos y funciones. En línea con lo anterior, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018) sostiene que estos procesos impactan de manera simultánea en la estructura organizacional, en los mecanismos de coordinación y en las capacidades institucionales, lo que exige una mirada sistémica para su análisis.

Asimismo, la transformación digital implica una redefinición de los procesos organizacionales. Los procesos dejan de concebirse como secuencias rígidas de actividades para ser entendidos como flujos dinámicos, sujetos a revisión y ajuste continuo. Este enfoque promueve una mayor flexibilidad organizacional y una orientación hacia la mejora permanente, en la medida en que los procesos se diseñan considerando la capacidad de adaptación frente a cambios del contexto y de las demandas internas y externas (BID, 2020). De este modo, la transformación digital se articula con nuevas formas de organizar el trabajo y de gestionar la información.

Otro aspecto relevante es el impacto de la transformación digital en la toma de decisiones organizacionales. La disponibilidad de datos en tiempo real y el uso de herramientas analíticas modifican los criterios tradicionales de decisión, incorporando enfoques más basados en evidencia. Sin embargo, este cambio no depende exclusivamente de la tecnología, sino de la capacidad organizacional para interpretar la información, integrarla en sus

procesos y utilizarla de manera coherente con sus objetivos estratégicos (OCDE, 2022). En este sentido, la transformación digital refuerza la interdependencia entre tecnología, capacidades humanas y procesos decisionales.

Finalmente, concebir la transformación digital como un proceso organizacional permite comprender que sus resultados no son inmediatos ni lineales. Se trata de un proceso gradual, que requiere aprendizajes, ajustes y redefiniciones constantes. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023), las organizaciones que logran avanzar de manera sostenida en la transformación digital son aquellas que integran el cambio tecnológico con transformaciones culturales y organizacionales más amplias. De este modo, la transformación digital se configura como un proceso continuo de adaptación, más que como un objetivo cerrado o una etapa con un punto final claramente definido.

Conceptualización de la transformación digital

La transformación digital es un concepto que ha adquirido relevancia en el análisis organizacional contemporáneo debido a la magnitud de los cambios que introduce en las formas de producir, organizar y coordinar actividades. Desde una perspectiva teórica, este fenómeno se entiende como un proceso de cambio profundo impulsado por la adopción y uso de

tecnologías digitales, cuyo alcance excede lo técnico para impactar en las estructuras, las prácticas y la lógica de funcionamiento de las organizaciones. En este sentido, la OCDE (2019) sostiene que la transformación digital involucra modificaciones simultáneas en dimensiones económicas, sociales y organizacionales, configurando un nuevo contexto de actuación para las instituciones.

Uno de los primeros aspectos a considerar en la conceptualización de la transformación digital es su diferenciación respecto de otros términos afines. La literatura especializada distingue entre digitalización, digitalización avanzada y transformación digital, estableciendo entre ellos diferencias conceptuales relevantes. La digitalización refiere al proceso de conversión de información analógica en formato digital, mientras que la digitalización avanzada implica la automatización de procesos existentes mediante tecnologías digitales. La transformación digital, en cambio, supone una reconfiguración integral de la organización, que incluye cambios en los modelos de gestión, en la cultura organizacional y en las formas de creación de valor (Valdiviezo et al., 2022).

Desde esta perspectiva, la transformación digital no puede ser comprendida como una iniciativa aislada ni como la simple incorporación de herramientas tecnológicas. Se trata de un proceso organizacional de carácter sistémico, en el que las

tecnologías actúan como habilitadoras de cambios más amplios. La OCDE (2019) señala que este proceso implica una revisión de los supuestos tradicionales sobre cómo operan las organizaciones, cómo se estructuran sus procesos y cómo interactúan con su entorno, lo que da lugar a nuevas configuraciones organizacionales.

La transformación digital se desarrolla, además, en un contexto marcado por la aceleración del cambio tecnológico y la creciente disponibilidad de información. Este entorno genera presiones constantes sobre las organizaciones, que deben adaptarse a nuevas dinámicas de competencia, a expectativas cambiantes y a marcos regulatorios en evolución. En estas circunstancias, la transformación digital se presenta como una respuesta organizacional orientada a sostener la capacidad de adaptación frente a escenarios caracterizados por la incertidumbre y la complejidad (CEPAL, 2018).

Otro rasgo conceptual relevante es el carácter continuo de la transformación digital. A diferencia de los proyectos tradicionales con un inicio y un cierre claramente definidos, la transformación digital se concibe como un proceso abierto y progresivo. Según el

Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), este tipo de transformación no se agota en una etapa específica, sino que se construye a partir de aprendizajes acumulativos, ajustes organizacionales y revisiones periódicas de las prácticas existentes. Por lo tanto, su análisis requiere una mirada de mediano y largo plazo.

La dimensión organizacional de la transformación digital también se manifiesta en la forma en que se redefinen los procesos internos. Los procesos dejan de ser entendidos como estructuras estáticas para convertirse en configuraciones dinámicas, susceptibles de revisión permanente. En línea con lo mencionado, la CEPAL (2018) destaca que la transformación digital impulsa cambios en los mecanismos de coordinación, en los flujos de información y en la forma en que se articulan las distintas áreas organizacionales, promoviendo una mayor flexibilidad estructural.

Asimismo, la conceptualización de la transformación digital incorpora la noción de cambio cultural. Las tecnologías digitales, por sí solas, no producen transformaciones organizacionales si no se acompañan de modificaciones en valores, normas y formas de interacción. La OCDE (2022) enfatiza que los procesos de transformación digital requieren el desarrollo de capacidades organizacionales que permitan integrar el uso de tecnologías con

nuevas formas de trabajo, aprendizaje y toma de decisiones, lo que refuerza su carácter sociotécnico.

Desde el punto de vista teórico, la transformación digital también se vincula con la capacidad organizacional para generar y utilizar conocimiento. El acceso a grandes volúmenes de datos y a herramientas analíticas modifica las formas en que se produce información relevante para la gestión. Sin embargo, este potencial solo se materializa cuando la organización cuenta con estructuras y prácticas que permitan interpretar, compartir y aplicar ese conocimiento de manera coherente con sus objetivos (BID, 2023). De este modo, la transformación digital se articula con procesos de aprendizaje organizacional.

En síntesis, la conceptualización de la transformación digital permite comprenderla como un proceso organizacional integral, continuo y multidimensional, que involucra cambios en estructuras, procesos, cultura y capacidades. No se trata de un fenómeno exclusivamente tecnológico, sino de una transformación que redefine la manera en que las organizaciones se adaptan a su entorno y configuran su funcionamiento interno. Esta comprensión teórica constituye la base para analizar, en los subtemas siguientes, el rol de las personas y de los procesos en el desarrollo de la transformación digital.

Tabla 1: Transformación digital: diferencias conceptuales y alcance organizacional

Concepto	Alcance principal	Tipo de cambio involucrado	Impacto organizacional
Digitalización	Conversión de información analógica a digital	Técnico-operativo	Bajo: no modifica estructuras ni prácticas
Digitalización avanzada	Automatización de procesos existentes	Técnico-funcional	Medio: mejora eficiencia sin redefinir el modelo
Transformación digital	Revisión integral de la organización	Organizacional y cultural	Alto: redefine procesos, cultura y toma de decisiones

Fuente: elaboración propia.

El rol de las personas en los procesos de transformación digital

Los procesos de transformación digital requieren ser analizados no solo desde una perspectiva tecnológica u organizacional, sino también desde el rol que desempeñan las personas en su desarrollo y sostenimiento. La literatura especializada coincide en que las tecnologías digitales no generan transformaciones por sí mismas, sino que su impacto depende de la forma en que son interpretadas, adoptadas y utilizadas por los individuos dentro de la organización. En este sentido, la OCDE (2022) señala que colocar a las personas en el centro de la transformación digital resulta determinante para que los cambios tecnológicos se traduzcan en transformaciones organizacionales efectivas.

Desde un enfoque teórico, las personas cumplen un rol central en la configuración de los procesos de cambio, ya que son quienes operan, adaptan y resignifican las tecnologías en función de los objetivos organizacionales. La transformación digital implica, por lo tanto, una interacción constante entre capacidades humanas y herramientas digitales, en la que el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los individuos condicionan el alcance del proceso. Valdiviezo et al. (2022) sostienen que la apropiación de las tecnologías constituye un elemento decisivo para que la transformación digital supere una lógica meramente instrumental.

El rol de las personas en la transformación digital se vincula estrechamente con el desarrollo de capacidades

organizacionales. Estas capacidades incluyen no solo competencias técnicas, sino también habilidades cognitivas y relacionales, como la capacidad de aprendizaje, la adaptación al cambio y la colaboración. Según la OCDE (2019), las organizaciones que avanzan de manera sostenida en procesos de transformación digital son aquellas que promueven entornos de aprendizaje continuo, permitiendo que las personas incorporen nuevas formas de trabajar y de interactuar con la información.

Asimismo, la transformación digital supone un cambio cultural que se manifiesta en valores, normas y prácticas compartidas. Las personas actúan como portadoras y reproductoras de la cultura organizacional, por lo que su rol resulta determinante en la aceptación o resistencia frente al cambio. En estas circunstancias, la transformación digital requiere modificar patrones de comportamiento arraigados, lo que implica un proceso gradual de construcción de nuevos significados asociados al uso de tecnologías y a la reorganización del trabajo (CEPAL, 2018).

Otro aspecto relevante es la relación entre las personas y la toma de decisiones en contextos digitales. La incorporación de tecnologías que facilitan el acceso a datos y a información en tiempo real modifica los criterios tradicionales de decisión, pero no elimina la intervención humana. Por el contrario, la capacidad de interpretar la información, contextualizarla y utilizarla de

manera coherente con los objetivos organizacionales depende de las personas y de sus marcos de referencia cognitivos (BID, 2023). De este modo, la transformación digital redefine, pero no sustituye, el rol humano en la toma de decisiones.

La literatura también destaca la importancia del liderazgo en los procesos de transformación digital, entendido no como una función exclusivamente jerárquica, sino como una capacidad distribuida que orienta y acompaña el cambio. Las personas que ocupan roles de conducción influyen en la manera en que se comunica el sentido de la transformación, se gestionan las tensiones asociadas al cambio y se promueve la participación de los distintos actores organizacionales. Según la OCDE (2022), el liderazgo resulta un factor relevante para generar condiciones que favorezcan la apropiación de las tecnologías digitales.

Desde una perspectiva organizacional, el rol de las personas se expresa también en la forma en que se articulan los equipos de trabajo. La transformación digital tiende a promover dinámicas de colaboración más horizontales y flexibles, en las que el intercambio de conocimientos y la coordinación adquieren mayor relevancia. En línea con lo anterior, el BID (2020) señala que la capacidad de trabajo colaborativo constituye un componente relevante para sostener procesos de cambio asociados a la digitalización y a la reconfiguración de los procesos internos.

La relación entre personas y transformación digital se vincula, además, con los procesos de aprendizaje organizacional. La adopción de nuevas tecnologías genera instancias de experimentación, error y ajuste, que solo pueden ser capitalizadas si la organización cuenta con mecanismos para reflexionar sobre la experiencia y convertirla en conocimiento compartido. En este sentido, la transformación digital se articula con la construcción de capacidades colectivas, más allá de las habilidades individuales (CEPAL, 2018).

En síntesis, el rol de las personas en los procesos de transformación digital resulta central para comprender el alcance y la profundidad de los cambios organizacionales. Las personas no solo utilizan las tecnologías, sino que les otorgan sentido, las integran en los procesos y contribuyen a la redefinición de la cultura organizacional. Concebir la transformación digital desde esta perspectiva permite reconocer su carácter sociotécnico y comprender que su desarrollo depende de la interacción permanente entre tecnología, procesos y capacidades humanas.

CONTINUAR

2. Procesos y herramientas en la transformación digital

2. Procesos y herramientas en la transformación digital

La transformación digital impacta de manera directa en los procesos organizacionales y en las herramientas que los soportan, configurando nuevas formas de organizar el trabajo y de coordinar las actividades internas. Desde una perspectiva teórica, los procesos dejan de concebirse como estructuras estáticas y secuenciales para ser entendidos como sistemas dinámicos, atravesados por flujos de información digitales y por una mayor interdependencia entre áreas. En este sentido, la transformación digital redefine la lógica de funcionamiento de los procesos, orientándolos hacia esquemas más flexibles y adaptativos (CEPAL, 2018).

Los procesos organizacionales en contextos de transformación digital se caracterizan por una creciente integración entre tecnología y estructura organizativa. La incorporación de herramientas digitales no solo automatiza tareas, sino que

habilita nuevas formas de coordinación, seguimiento y control. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), este fenómeno genera cambios en la manera en que se diseñan los procesos, favoreciendo configuraciones más transversales y reduciendo la fragmentación funcional tradicional. De este modo, los procesos se articulan en función de objetivos organizacionales más amplios.

La transformación digital también introduce una revisión de los criterios con los que se evalúa el desempeño de los procesos. La disponibilidad de datos y de sistemas de información integrados permite monitorear el funcionamiento organizacional de manera continua, lo que modifica los mecanismos de retroalimentación y ajuste. Sin embargo, el uso de estos datos depende de la capacidad organizacional para interpretarlos y utilizarlos de forma coherente con sus propósitos, lo que refuerza la interrelación entre procesos, herramientas y capacidades humanas (OCDE, 2022).

En cuanto a las herramientas digitales, estas actúan como soportes que habilitan y condicionan los procesos de transformación. Las plataformas digitales, los sistemas de gestión de información y las herramientas de automatización permiten integrar actividades, estandarizar prácticas y facilitar el intercambio de información. No obstante, la literatura advierte que las herramientas no determinan por sí mismas los resultados

del proceso, sino que su impacto depende de la forma en que son incorporadas en la estructura organizacional y alineadas con los procesos existentes (BID, 2023).

La adopción de herramientas digitales suele implicar una reconfiguración de los procesos preexistentes. En lugar de replicar esquemas tradicionales en entornos digitales, la transformación digital promueve el rediseño de los procesos para aprovechar las posibilidades que ofrecen las tecnologías. En línea con lo anterior, la CEPAL (2018) señala que este rediseño organizacional busca reducir redundancias, mejorar la coordinación y favorecer una mayor fluidez en la circulación de la información, contribuyendo a una organización más adaptable.

Otro aspecto relevante es la interdependencia entre procesos y herramientas en contextos de transformación digital. Las herramientas digitales requieren procesos claramente definidos para funcionar de manera coherente, mientras que los procesos, a su vez, se ven condicionados por las funcionalidades y limitaciones de las tecnologías disponibles. Esta relación bidireccional implica que la transformación digital no puede abordarse desde una única dimensión, sino que exige una mirada integrada que considere simultáneamente los aspectos organizacionales y tecnológicos (OCDE, 2019).

De este modo, comprender la transformación digital desde la perspectiva de los procesos y las herramientas permite reconocer que el cambio organizacional se construye a partir de ajustes progresivos y articulados. La integración entre rediseño de procesos y uso de herramientas digitales configura un entramado que sostiene la capacidad de adaptación organizacional, estableciendo las bases para analizar, en los subtemas siguientes, cómo se transforman los procesos y qué rol cumplen las herramientas digitales en dicho contexto.

Transformación de procesos organizacionales en contextos digitales

La transformación de los procesos organizacionales constituye una dimensión central de la transformación digital, en la medida en que redefine la forma en que las organizaciones estructuran, coordinan y ejecutan sus actividades. Desde un enfoque teórico, los procesos dejan de ser concebidos como secuencias lineales y estables para ser entendidos como configuraciones dinámicas, atravesadas por flujos de información digital y por una mayor interdependencia entre áreas. Este cambio responde a la necesidad de adaptar las estructuras organizacionales a entornos caracterizados por la velocidad y la complejidad (CEPAL, 2018).

En contextos digitales, la transformación de procesos se vincula con la revisión de los supuestos que orientan su diseño. Los

procesos tradicionales suelen estar basados en la especialización funcional y en mecanismos de control jerárquicos, mientras que los procesos transformados tienden a organizarse en torno a objetivos transversales y a la coordinación horizontal. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), esta reconfiguración permite reducir fragmentaciones internas y favorecer una mayor coherencia organizacional.

La digitalización de los procesos implica, además, una redefinición de los flujos de información. La incorporación de sistemas digitales integrados posibilita que la información circule de manera más fluida entre las distintas áreas, disminuyendo los tiempos de transferencia y los errores asociados a la gestión manual. Sin embargo, la disponibilidad de información no garantiza por sí misma una mejora en los procesos, ya que su aprovechamiento depende de la capacidad organizacional para interpretarla y utilizarla de forma consistente con sus objetivos (OCDE, 2019).

Otro aspecto relevante en la transformación de procesos es la capacidad de adaptación continua. A diferencia de los enfoques tradicionales, donde los procesos se diseñan para escenarios relativamente estables, los contextos digitales requieren procesos flexibles, susceptibles de ser ajustados de manera frecuente. En este sentido, la CEPAL (2018) destaca que la transformación digital impulsa modelos de gestión orientados a

la revisión permanente de los procesos, incorporando mecanismos de retroalimentación y aprendizaje organizacional.

La transformación de procesos también se relaciona con la redefinición de roles y responsabilidades dentro de la organización. A medida que los procesos se vuelven más integrados y transversales, se modifican las formas de coordinación y los criterios de asignación de tareas. Este cambio organizacional no responde únicamente a la adopción de tecnologías, sino a una revisión más amplia de la estructura interna y de los mecanismos de toma de decisiones (BID, 2023).

Desde una perspectiva analítica, la transformación de procesos en contextos digitales puede entenderse como un proceso gradual y acumulativo. No se trata de reemplazar de manera inmediata los procesos existentes, sino de introducir ajustes progresivos que permitan mejorar su desempeño y su alineación con el entorno. La OCDE (2022) señala que las organizaciones que avanzan en este tipo de transformaciones suelen combinar períodos de estabilidad con instancias de revisión, consolidando aprendizajes a lo largo del tiempo.

Asimismo, la transformación de procesos se vincula con la necesidad de asegurar coherencia entre los distintos niveles organizacionales. Los cambios en los procesos operativos deben articularse con los objetivos estratégicos y con las capacidades disponibles, evitando desajustes que limiten su efectividad. En estas circunstancias, la transformación digital exige una mirada integrada que considere tanto la dimensión operativa como la estratégica de los procesos (BID, 2020).

La revisión de los procesos organizacionales en contextos digitales también plantea desafíos vinculados a la estandarización y la flexibilidad. Mientras que ciertas prácticas requieren ser estandarizadas para garantizar consistencia y eficiencia, otras demandan márgenes de adaptación para responder a situaciones cambiantes. Esta tensión forma parte del proceso de transformación y debe ser gestionada de manera consciente para evitar rigideces excesivas o descoordinaciones internas (CEPAL, 2018).

Considerar la transformación de procesos organizacionales desde una perspectiva teórica permite comprender que este fenómeno constituye uno de los ejes estructurantes de la transformación digital. Los procesos transformados actúan como el soporte que integra personas, herramientas y objetivos organizacionales, configurando una base sobre la cual se sostiene

la capacidad de adaptación de la organización en contextos digitales.

Herramientas digitales como soporte de la transformación organizacional

Las herramientas digitales constituyen un componente central en los procesos de transformación organizacional, en tanto actúan como soportes que habilitan nuevas formas de estructurar, coordinar y gestionar las actividades internas. Desde una perspectiva teórica, estas herramientas no deben ser comprendidas como fines en sí mismos, sino como medios que permiten materializar cambios más amplios en los procesos y en las estructuras organizacionales. En este sentido, la literatura coincide en que su impacto depende de la manera en que son integradas en la dinámica organizacional (OCDE, 2019).

La transformación digital se apoya en un conjunto diverso de herramientas que facilitan la gestión de la información y la interconexión entre áreas. Los sistemas digitales permiten centralizar datos, estandarizar registros y mejorar la trazabilidad de los procesos organizacionales. Sin embargo, la incorporación de estas herramientas requiere ser analizada en función de los objetivos organizacionales, dado que su adopción sin una revisión previa de los procesos puede limitar su efectividad (BID,

2020). De este modo, las herramientas adquieren sentido en relación con el diseño organizacional.

Desde un enfoque organizacional, las herramientas digitales influyen en la forma en que se coordinan las actividades y se distribuyen las responsabilidades. La automatización de determinadas tareas modifica los flujos de trabajo y redefine los tiempos de ejecución, generando ajustes en la organización del trabajo. No obstante, estos cambios no son automáticos ni homogéneos, ya que dependen de la capacidad de la organización para alinear las herramientas con sus procesos y con las competencias de las personas involucradas (CEPAL, 2018).

Otro aspecto relevante es el rol de las herramientas digitales en la generación y uso de información. La disponibilidad de datos en tiempo real amplía las posibilidades de análisis y seguimiento de los procesos organizacionales, lo que incide en la toma de decisiones. Sin embargo, la información producida por las herramientas digitales requiere ser interpretada y contextualizada para que resulte significativa. En estas circunstancias, la tecnología actúa como un facilitador, pero no reemplaza los criterios organizacionales ni la capacidad analítica de los actores (OCDE, 2022).



Las herramientas digitales también influyen en la estandarización de prácticas organizacionales. Al incorporar sistemas comunes para la gestión de procesos, se promueve la homogeneización de procedimientos y criterios de registro. Este fenómeno puede contribuir a una mayor coherencia organizacional, aunque también plantea desafíos vinculados a la flexibilidad y a la adaptación a contextos específicos. Según la CEPAL (2018), la transformación digital requiere equilibrar la estandarización con la capacidad de ajuste a realidades cambiantes.

Desde una mirada teórica, resulta pertinente considerar que las herramientas digitales condicionan, pero no determinan, las formas organizacionales. La adopción de una misma herramienta puede dar lugar a configuraciones organizacionales distintas, según el contexto institucional y las decisiones de gestión. En línea con lo anterior, el BID (2023) sostiene que el impacto de las herramientas digitales depende de su integración con la estrategia organizacional y con los procesos existentes, más que de sus características técnicas.

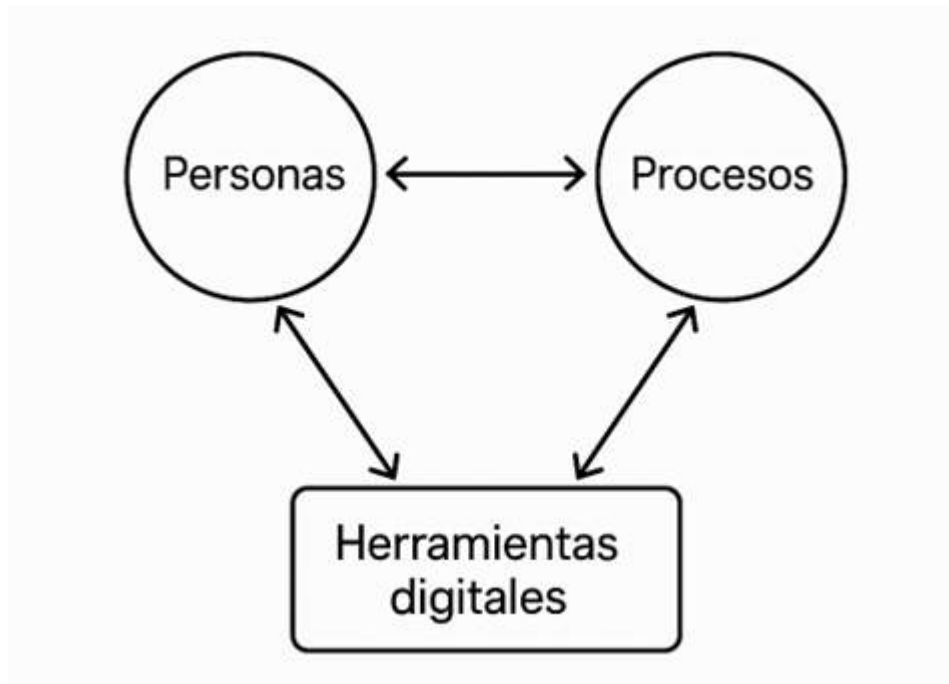
La incorporación de herramientas digitales suele implicar procesos de aprendizaje organizacional, en los que las personas desarrollan nuevas formas de interactuar con la información y con los sistemas. Estos aprendizajes no se limitan al uso

instrumental de la tecnología, sino que involucran la comprensión de nuevas lógicas de trabajo y de coordinación. En este sentido, las herramientas digitales actúan como catalizadores de cambios organizacionales más amplios (OCDE, 2022).

Asimismo, las herramientas digitales influyen en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes. La posibilidad de reconfigurar procesos, acceder a información actualizada y coordinar actividades de manera más ágil amplía el margen de respuesta organizacional. No obstante, este potencial solo se materializa cuando existe coherencia entre herramientas, procesos y capacidades internas, evitando soluciones fragmentadas o desconectadas del funcionamiento organizacional (BID, 2020).

De este modo, las herramientas digitales pueden ser comprendidas como soportes que sostienen y amplifican los procesos de transformación organizacional, siempre que su incorporación se articule con una revisión de los procesos y con el desarrollo de capacidades humanas. Esta mirada permite cerrar la unidad reconociendo que la transformación digital se construye a partir de la interacción entre personas, procesos y herramientas, sin que ninguna de estas dimensiones actúe de manera aislada.

Figura 1: Articulación entre personas, procesos y herramientas en la transformación digital



Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Transformación digital empresarial: ¿Cómo nivelar la cancha?* Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/transformacion-digital-empresarial-como-nivelar-la-cancha>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Radiografía de la transformación digital en las firmas de América Latina y el Caribe.* Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/radiografia-de-la-transformacion-digital-en-las-firmas-de-america-latina-y-el-caribe>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Políticas e instrumentos para la difusión de las tecnologías digitales.* CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43629-politicas-instrumentos-la-difusion-tecnologias-digitales>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Perfilando la transformación digital en*

América Latina: mayor productividad para una vida mejor.
OCDE. <https://www.oecd.org/dev/latin-america-and-the-caribbean/Perfilando-la-transformacion-digital-en-America-Latina.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Las personas primero en la transformación digital.* OCDE. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/las-personas-primero-en-la-transformacion-digital_3c27e52a-es

Valdiviezo, G. T., Rodríguez Alegre, L., Mejía Ayala, D., & López Padilla, R. del P. (2022). *Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática.* Revista de Ciencias Sociales, XXVIII(3), 1–20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8593006>

CONTINUAR

Lesson 4 of 4

Descarga en PDF
