

## **La evolución de la gestión de tecnología en la transformación digital**

Cuando estamos inmersos o iniciamos de manera decidida un esfuerzo de transformación digital en nuestras organizaciones, vale la pena identificar en donde “estamos parados”. Es claro que, si entramos a un proceso de transformación digital, es porque existe un interés por evolucionar nuestra organización, buscando propuestas de valor al cliente que mejoren su experiencia de compra. Sin embargo, es importante entender desde donde partimos para así, enfocar mejor nuestro proceso de transformación digital.

Sabemos que la transformación digital se impulsa cuando una organización conecta diferentes tecnologías para habilitar la digitalización del negocio. En una organización, quienes normalmente habilitan tal esfuerzo, son las funciones relacionadas con tecnología. En la imagen adjunta, se presenta un modelo desarrollado simplemente para representar, con ejemplos sencillos, los diferentes niveles de madurez por los cuales una función de tecnología puede transitar en una organización. El fin solo es ubicar donde se encuentra una organización y que implicaciones tiene esta ubicación en la estrategia para promover una cultura digital.

Acorde a la gráfica anexa, en el primer nivel, existen organizaciones que mayormente se enfocan hacia alcanzar una operación de TI suficientemente estable y robusta para operar el negocio. Es decir, el enfoque primario en este primer nivel de madurez es mayormente hacia la operación correcta de las tecnologías en el negocio.

Conforme la organización logra una operación de TI suficientemente estable, ahora la atención de las funciones de tecnología se centra mayormente en la calidad de los servicios que ofrece a los usuarios en la organización. Así, se busca que los servicios de tecnología sean más eficiente, efectivos y puedan ser evaluados para seguir mejorando.

Una vez que la función de TI alcanza una operación de TI más estable que permite cumplir los diferentes acuerdos en los servicios de TI comprometidos con los usuarios; existen ahora mayores posibilidades para que las funciones de TI se involucren en los procesos del negocio y, a través de la tecnología busquen una mayor eficiencia en ellos para mejorar el desempeño del negocio a través de sus procesos.

Estar en el tercer nivel de madurez anterior, no implica que se optimicen los procesos clave del negocio. Así, de manera más natural, las funciones de TI van participando cada vez más en la siguiente etapa, relacionada con un mayor involucramiento en la estrategia de la organización; entendiendo el enfoque y necesidades del negocio, desde la tecnología se impulsan, en conjunto con las áreas de negocio, más ventajas competitivas.

Partiendo del anterior entendimiento estratégico del negocio, las funciones de TI transitan ahora hacia un mayor entendimiento e influencia sobre modelo de negocio, anticipando en conjunto con las áreas de negocio, las variables clave del entorno que se necesitan

sortear a través de modelos disruptivos e innovadores que, diferencien las experiencias de los clientes mediante servicios integrados, a través de redes de negocio exitosas.

Transitando a través de los cinco niveles expuestos anteriormente, el enfoque de las funciones de TI va integrando los cuatro tipos de gestión (flecha de la izquierda), explicados en un artículo anterior. Como lo representa la imagen, la gestión se mueve desde una atención a la operación y hasta la gestión de complejidad en los últimos niveles, pasando por la gestión táctica y estratégica.

De igual manera, el tipo de lenguaje va cambiando (flecha de la derecha). Desde un lenguaje puramente tecnológico en las etapas iniciales, luego un lenguaje sobre el negocio actual y conocido (Negocio C) para después usar, en las funciones de tecnología, un lenguaje orientado hacia el entendimiento de negocios futuros y potenciales (Negocio D).

En la imagen apreciamos que cada etapa tiene el símbolo de “%”, éste trata de reflejar que una función de TI se encuentra atendiendo diferentes niveles a la vez. Sin embargo, siempre predomina uno que marca el nivel de madurez más representativo.

En resumen, el nivel de madurez de la función de tecnología influye sobre la estrategia a seguir, para impulsar la transformación digital en la organización. Cada nivel de madurez tiene implicaciones muy diferentes para conducir la transformación digital del negocio. Al final no se trata de un proyecto de transformación digital sino de fomentar una cultura para “Ser digital”.