

CAMBIAR LA PANTALLA NO ALCANZA

Una app puede hacer que un servicio parezca nuevo. Pero hay transformación solo cuando también cambia lo que ocurre detrás de la pantalla: cómo se organiza el trabajo, quién toma decisiones, qué mejora para las personas y cómo se sostiene esa mejora.

□ ESTRATEGIA, CULTURA, DATOS Y REDISEÑO DEL NEGOCIO

□ TIEMPO DE LECTURA ESTIMADO: 30 MINUTOS

UN TRÁMITE DIGITAL A MEDIAS

Un trámite ofrece una pantalla nueva. Permite completar todo online y, al final, pide imprimir, firmar o volver a cargar el mismo dato en otro sistema.

La pantalla cambió. ¿La organización también?



Una pantalla puede simplificar la experiencia sin haber simplificado todavía la organización.

A01 · VER QUÉ CAMBIÓ

La pantalla cambió. ¿La organización también?

Una parte del trámite puede haberse agilizado. Sin embargo, detrás de la pantalla alguien todavía copia datos de un sistema a otro, compara registros que no coinciden o resuelve manualmente las excepciones. La transformación no se demuestra por el aspecto de la pantalla, sino por lo que cambió en el recorrido completo.

Digitalizar no siempre elimina trabajo: a veces lo traslada. Una tarea que antes hacía una persona empleada puede terminar en manos del cliente, de otro equipo o de un proveedor. También pueden trasladarse los errores, las dificultades de acceso y la responsabilidad por resolverlos. Por eso no alcanza con mirar la app: hay que seguir el recorrido completo, desde lo que vive la persona hasta el trabajo interno y el resultado final.

La transformación digital no empieza por elegir una herramienta. Empieza por decidir qué problema vale la pena resolver y qué debería mejorar para las personas o para el negocio. La tecnología abre posibilidades; la conducción elige el rumbo.

Después hay que organizar el cambio: repartir tareas y autoridad, conectar áreas y sostener el nuevo modo de trabajar todos los días. La literatura llama **transformación digital** a ese cambio importante que una organización logra con ayuda de tecnologías digitales. [\[1\]](#) [\[2\]](#)

Imaginá un sistema de turnos. La promesa es sencilla: que una persona consiga atención sin llamar ni hacer fila. Para cumplirla, los datos del turno deben llegar al equipo correcto, el profesional tiene que verlos y alguien debe poder resolver una excepción, como una urgencia o una cancelación.

Ahí aparece la parte invisible. La organización necesita acordar qué servicio promete, qué pasos lo entregan, qué información y sistemas lo sostienen, quién hace cada tarea y quién puede cambiar una regla. También debe prever errores, decidir qué conductas premia y aprender de los casos que no salieron bien.

PARA BAJARLO A TIERRA

¿Qué hay debajo de una app?

No hace falta memorizar nueve palabras de una vez. Seguí el mismo sistema de turnos y agrupá las preguntas en cuatro partes: qué se promete, cómo se entrega, quién lo hace posible y cómo se cuida y mejora.

PROPUESTA DE VALOR

Qué problema resuelve la organización y por qué alguien elegiría su servicio.

PROCESOS

Qué pasos deben ocurrir para entregar ese servicio de principio a fin.

DATOS

Qué información permite operar, comprobar lo ocurrido y tomar decisiones.

ARQUITECTURA

Qué sistemas, integraciones y conexiones sostienen el funcionamiento.

ROLES

Quién realiza cada tarea y quién acompaña a la persona usuaria.

AUTORIDAD

Quién puede decidir, cambiar una regla o resolver una excepción.

INCENTIVOS

Qué conductas se premian, se desalientan o se vuelven difíciles.

RIESGOS

Qué puede salir mal, a quién afectaría y quién debe responder.

APRENDIZAJE

Cómo se usa la experiencia para corregir y mejorar la próxima decisión.

Con esa mirada, la pregunta empresarial se vuelve menos obvia: **¿qué pesa más en la supervivencia de una empresa: su tamaño, su marca o su capacidad de aprender y cambiar a tiempo?** Una empresa grande o muy conocida suele tener más dinero, clientes y margen para probar alternativas y cometer errores. Eso puede darle tiempo. Pero el tamaño también puede pesar: hay más sistemas antiguos, contratos, indicadores y formas de trabajo que modificar. Ser grande ayuda; no garantiza reaccionar bien. La diferencia está en si la organización usa ese tiempo para escuchar señales, discutir las y cambiar de rumbo.

CASO ADOBE

Cambiar una forma de vender que todavía daba ganancias

Adobe permite observar una decisión difícil: cambiar una forma de vender software que todavía daba ganancias. Lo importante no es copiar la suscripción, sino mirar cuántas decisiones coordinadas exigió cambiar cómo cobraba, actualizaba el producto y acompañaba al cliente.

1

EL PUNTO DE PARTIDA

Durante años, Adobe vendió gran parte de su software como una compra única: el cliente pagaba una versión y la utilizaba hasta decidir si adquiría la siguiente. Eso es una licencia perpetua. La relación se concentraba en grandes lanzamientos y compras puntuales, no en una prestación continua.

2

LA DECISIÓN

Adobe lanzó Creative Cloud en 2012 y, en su informe anual de 2013, explicó que concentraría allí las nuevas funciones creativas y migraría a los usuarios existentes hacia la suscripción. ^[5] No cambiaba solo la forma de cobrar: la empresa debía lanzar mejoras de manera continua, mantener el servicio, acompañar al cliente durante más tiempo y medir la relación de otra forma.

3

LA TRANSICIÓN

La empresa anticipó que la caída de las licencias perpetuas afectaría sus ingresos y ganancias en el corto plazo. La decisión incómoda era aceptar esa caída mientras aprendía a actualizar el producto de forma continua, mantener el servicio y acompañar al cliente durante más tiempo.

4

EL RESULTADO

En el ejercicio fiscal 2025, Adobe reportó USD 22.904 millones de ingresos por suscripción: el 96 % de sus ingresos totales de USD 23.769 millones. ^[6] Para entonces, la suscripción ya era la fuente dominante de ingresos. El cambio había llegado al centro de su forma de operar y generar valor.

La transformación exigió aceptar un costo de corto plazo para construir otra forma de operar y generar ingresos.

Ver el cambio tampoco alcanza

Nokia ya veía que la competencia no dependía solo del teléfono. También contaban el sistema operativo, las aplicaciones y la comunidad de desarrolladores. ^[7] El problema era convertir ese diagnóstico en una respuesta coordinada.

Una investigación posterior estudió qué miraba cada nivel de la empresa y cómo el clima interno influía en los problemas que se comunicaban o se postergaban. ^[8] La idea de **atención distribuida** significa que distintas personas ven partes distintas del problema. Detectar la amenaza es necesario; conectar esas miradas y decidir a tiempo es otra tarea.

Adobe cambió cómo cobraba, actualizaba el producto y acompañaba al cliente. Nokia reconoció la amenaza, pero tuvo dificultades para coordinar una respuesta. Los dos casos dejan una pregunta práctica: cuando aparece una herramienta nueva, ¿qué parte del trabajo debería cambiar y quién tiene autoridad para hacerlo?

Para responder, primero necesitamos distinguir una mejora digital de una transformación.

A02 · PONER UN UMBRAL

Digitalizar, mejorar, transformar

Convertir información, mejorar una actividad y rediseñar una organización responden a preguntas diferentes. Las tres acciones pueden ser valiosas; llamar “transformación” a todas impide ver qué falta.

Pensemos en un trámite. Escanear el formulario cambia el soporte. Permitir que se complete online y validar algunos datos mejora el proceso. Rediseñar el servicio para que la persona no repita información, las áreas trabajen sobre el mismo registro y alguien pueda resolver excepciones cambia el funcionamiento de punta a punta. Los tres avances pueden ser útiles, pero no tienen la misma profundidad. [\[1\]](#) [\[3\]](#)

Convertir a digital

Digitización: misma tarea, distinto soporte. Por ejemplo, escanear un legajo o capturar una factura en formato digital. La información cambia de formato y puede ser más fácil de encontrar, pero el circuito de trabajo puede seguir igual.

Digitalizar procesos

Digitalización: mismo objetivo, proceso mejorado. Por ejemplo, dar turnos online para reducir llamados y ordenar la atención. Puede ahorrar tiempo y errores sin modificar todavía la forma general de funcionar.

Transformar la organización

Transformación digital: cambia algo más profundo: qué ofrece la organización, cómo lo entrega, cómo se sostiene y qué debe aprender para hacerlo. Por eso suelen cambiar juntos el proceso, la información, los sistemas, las responsabilidades y las reglas de decisión.

No son tres casilleros que toda empresa deba completar en orden. Pasar un documento a formato digital puede ser el primer paso de un rediseño amplio, pero también puede ser el objetivo correcto y suficiente. Una mejora pequeña puede generar mucho valor. Y un proyecto presentado como “transformador” puede fracasar si usa datos de mala calidad, nadie lo incorpora al trabajo o no está claro quién responde. El nombre no vuelve mejor al proyecto: solo ayuda a describir hasta dónde llega el cambio.

El cambio es más profundo cuando se observa en todo el recorrido. La persona deja de repetir pasos; las áreas comparten la información necesaria; cambia quién resuelve una excepción; el resultado mejora; y la organización puede mantener y corregir el nuevo servicio. No hace falta contar cuántas piezas cambiaron. Hay que comprobar si el funcionamiento es realmente distinto.

Evolucionar y explorar al mismo tiempo

Una organización no cambia todo al mismo tiempo. Su **cartera de iniciativas** es el conjunto de proyectos que compiten por las mismas personas, el mismo tiempo y el mismo presupuesto. Allí conviven sistemas críticos que hay que sostener, problemas conocidos que conviene mejorar, ideas inciertas que vale la pena explorar y herramientas que ya deberían retirarse. Si los recursos son limitados, mantener el sistema de cobros puede competir con probar un canal nuevo. Gestionar la cartera es decidir cuánto asignar a cada necesidad y qué proyecto deja de ser prioridad.

La distinción cambia la conversación. Ante una automatización, preguntamos qué ocurre con el trabajo completo, no solo con la tarea acelerada. Ante IA en un canal de atención, preguntamos quién revisa la respuesta y quién se hace cargo de un error. Ante una migración de sistemas, preguntamos cómo afecta a clientes y equipos. La tecnología deja de ser la respuesta automática y pasa a ser una parte de la decisión.

Aun cuando sabemos qué tipo de cambio buscamos, queda otro problema: la tecnología y la organización no avanzan a la misma velocidad.

A03 · LEER LOS RITMOS

Dos relojes: difusión rápida, transformación lenta

Una herramienta puede llegar a millones de personas mientras una organización todavía discute permisos, integra datos, redefine controles y aprende qué uso produce valor.

Llamemos **difusión** a la velocidad con la que una tecnología llega a muchas personas. Ese es el primer reloj. Una aplicación puede difundirse rápido porque ya existen internet, smartphones, tiendas de aplicaciones y servicios en la nube.

El segundo reloj mide cuánto tarda una organización en incorporarla a un trabajo real. Para eso debe conectarla con sus sistemas, revisar los datos, capacitar personas, resolver permisos, definir controles y comprobar si mejora algo. Ese reloj suele avanzar más despacio y, a veces, obliga a volver atrás.

Por ejemplo, que una persona pruebe un asistente de IA no significa que su equipo ya lo haya adoptado. El uso cambia de nivel cuando se vuelve frecuente, entra en una tarea concreta, tiene reglas de revisión y produce una mejora que continúa después de la prueba.

Por eso la palabra **adopción** puede esconder mediciones muy diferentes. ¿La empresa compró la herramienta? ¿Alguien la probó una vez? ¿Se usa todas las semanas? ¿Forma parte de una tarea central? ¿Cambió algún resultado? Sin esa aclaración, dos porcentajes pueden parecer comparables y no serlo. ^[9] ^[10]

EN PALABRAS SIMPLES

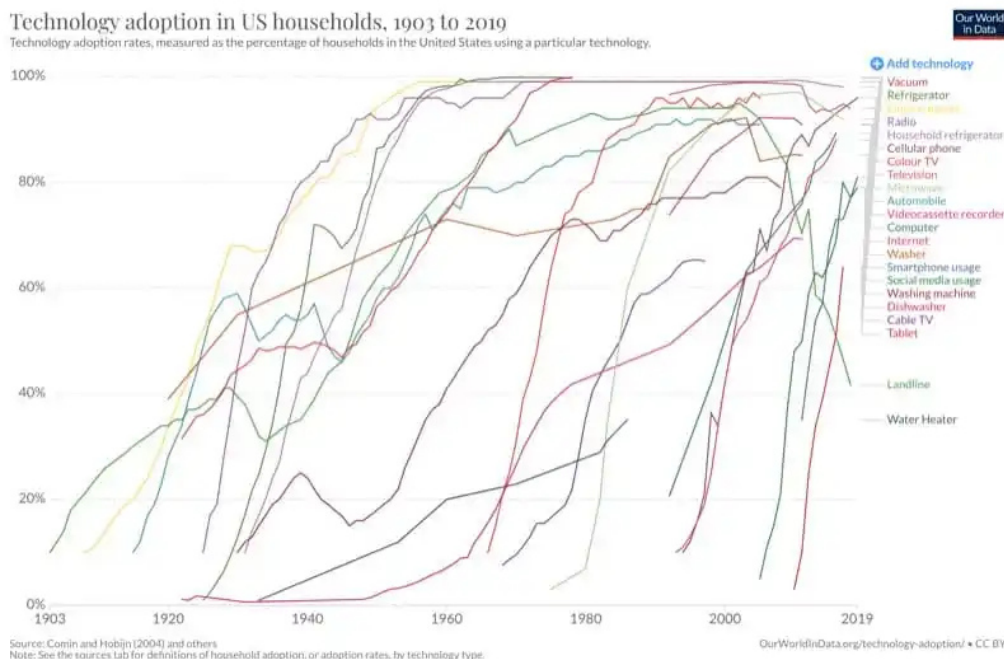
El denominador: “¿porcentaje de qué?”

Si una noticia afirma que “el 40 % adoptó IA”, la primera pregunta es: ¿40 % de qué? Puede referirse a empresas encuestadas, personas empleadas, áreas o tareas. Ese total de referencia es el denominador. Si significa que al menos una persona de cada empresa probó la herramienta, no significa que mejoró el 40 % de las tareas ni que el uso sea habitual.

UNA MIRADA HISTÓRICA

Tecnologías distintas, curvas distintas

El gráfico permite ver cómo cambiaron los ritmos de llegada a los hogares estadounidenses. Conviene mirar la forma general, no leer todas las líneas como si midieran exactamente lo mismo.



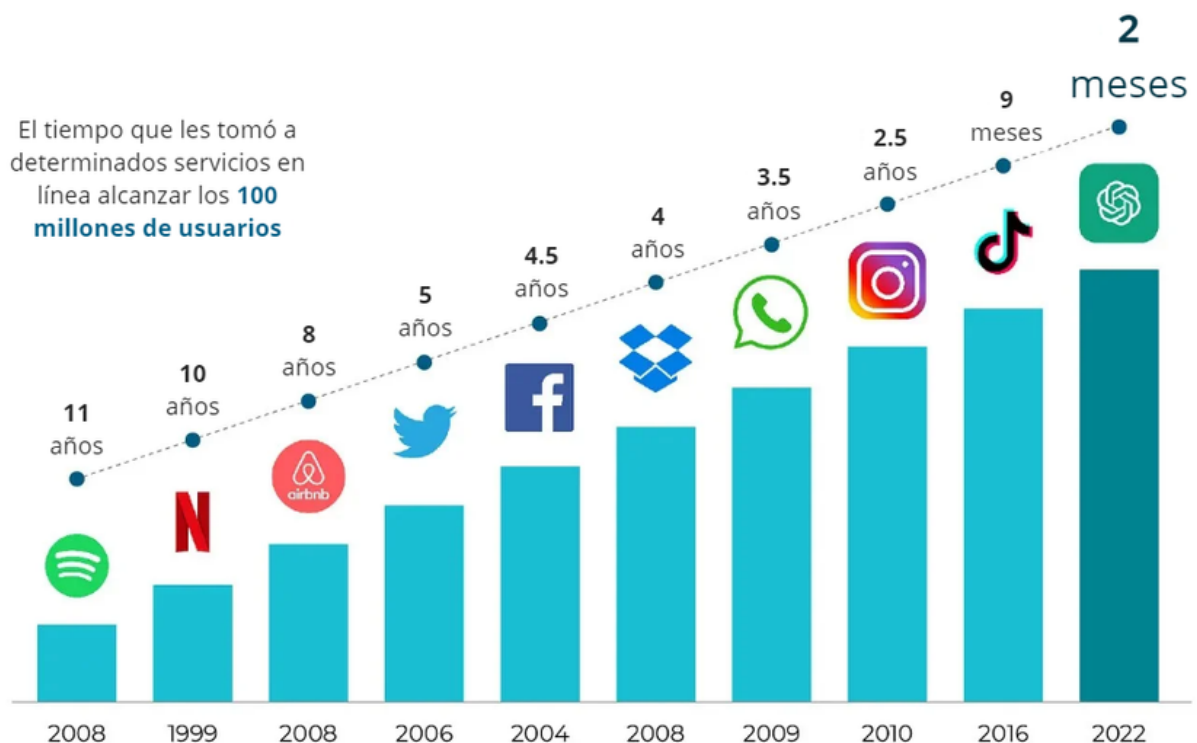
Porcentaje de hogares de Estados Unidos que utilizaba distintas tecnologías entre 1903 y 2019. No hace falta seguir cada línea: mirá cuánto tarda cada curva en subir y cómo algunas tecnologías aceleran mucho más que las anteriores. [\[23\]](#)

LA ACELERACIÓN DE LA DIFUSIÓN

La carrera hacia cien millones

La imagen compara cuánto habrían tardado distintos servicios online en alcanzar cien millones de usuarios y ubica a ChatGPT en dos meses.

Chat-GPT alcanza los 100 millones de usuarios



ChatGPT habría alcanzado los cien millones de usuarios activos mensuales en unos dos meses. La comparación ayuda a dimensionar la velocidad de difusión. El desafío organizacional empieza después: convertir la prueba en una forma de trabajar que produzca resultados. ^[22]

RECURSO DE LECTURA

Auditá el porcentaje antes de creerle

Antes de usar una tasa de adopción para justificar inversión o urgencia, reconstruí qué mide.

PREGUNTA

¿Se consultó por prueba, uso, integración, compra o resultado?

DENOMINADOR

¿Personas, tareas, áreas, empresas, clientes o transacciones?

INTENSIDAD

¿Alguna vez, todas las semanas, en una tarea central o solo en pruebas ocasionales?

FUNCIÓN

¿Atención, análisis, desarrollo, administración u otra actividad?

GEOGRAFÍA

¿Qué país, sector, tamaño de empresa y conectividad?

FECHA

¿Qué versión de la tecnología y qué reglas, infraestructura y condiciones del país o sector regían?

Esta distinción evita creer que toda prueba ya es un éxito. También evita el error contrario: pensar que una empresa que avanza despacio necesariamente está atrasada o mal dirigida.

En América Latina, las condiciones de partida varían mucho. Una empresa puede tener conexión estable, especialistas y financiamiento; otra puede depender de pocos proveedores, trabajar con conexión irregular o no tener sus procesos documentados. La misma herramienta puede exigirles decisiones y tiempos diferentes. [\[17\]](#) [\[18\]](#)

Una métrica es útil cuando responde la pregunta que necesitamos decidir. Si queremos saber si una capacitación llegó, importa la participación. Si queremos saber si cambió un proceso, debemos observar uso real, excepciones, tiempo y calidad. Para hablar de transformación, la mejora debe continuar cuando termina la prueba y la organización debe poder operarla, corregirla y medirla sin depender de una excepción permanente. Difusión rápida y transformación lenta no se contradicen: miden cosas distintas.

Para saber si una novedad aporta valor, sigamos el trabajo completo que debe ocurrir antes y después de tocar la pantalla.

A04 · ABRIR LA INTERFAZ

No sigas la moda: seguí el sistema

Las etiquetas tecnológicas cambian —nube, apps, productos conectados, IA—, pero las preguntas organizacionales se repiten. Entender la herramienta es apenas el comienzo.

Algunas tecnologías cambian lo que una organización puede hacer. Un producto que antes se vendía y quedaba igual puede recibir actualizaciones y enviar información sobre su uso. Una herramienta de IA puede ayudar a resumir, clasificar o predecir.

Esa posibilidad todavía no decide qué problema conviene resolver. La decisión organizacional empieza cuando preguntamos qué tarea cambia, qué información necesita y quién responde por el resultado.

Para no armar un catálogo de modas, podés seguir seis preguntas sencillas:

1. ¿Qué acción nueva permite la herramienta?
2. ¿Qué debe ocurrir antes y después para completar el trabajo?
3. ¿Quién hace, revisa, autoriza y responde?
4. ¿Qué conocimientos, información y sistemas necesita?
5. ¿Qué resultado debería mejorar y cómo lo vamos a comprobar?
6. ¿Qué puede fallar y quién asumiría las consecuencias?

Esta secuencia evita quedarse en la novedad. Una interfaz atractiva puede ocultar trabajo manual, conexiones frágiles o responsabilidades que nadie definió.

Un pago con QR ofrece una escena especialmente clara: la persona apunta la cámara, confirma y recibe una respuesta. El gesto parece contener todo. Sin embargo, una experiencia interoperable depende de reglas, participantes y responsabilidades que no caben en el cuadrado impreso.

CASO REGIONAL · TRANSFERENCIAS 3.0 Y PIX

Detrás de un gesto simple hay coordinación institucional

Pagás desde una app; el comercio puede cobrar en otra. Eso es interoperabilidad: sistemas de empresas distintas se entienden y siguen reglas comunes. Es una coordinación institucional porque no alcanza con que una app funcione; también deben acordarse responsabilidades y una forma común de procesar el pago.

01 Experiencia. La persona confirma el pago y el comercio necesita reconocerlo y asociarlo con la venta correcta.

02 Proveedores. Las aplicaciones y cuentas identifican a las partes, verifican la autorización y transmiten la orden.

03 Reglas comunes. Las aplicaciones de empresas distintas deben poder entenderse y saber quién responde ante un problema. A eso se llama interoperabilidad.

04 Procesamiento y control. La orden debe llegar a las cuentas correctas, el dinero debe transferirse, los registros deben coincidir y tiene que existir una forma de prevenir fraude y resolver reclamos.

La Comunicación “A” 7153 definió quién puede **iniciar** un pago, quién lo **acepta** y cómo se **procesa** la orden. También reguló la **compensación** — calcular cuánto debe entregar o recibir cada participante— y la **liquidación** — hacer efectivo el movimiento del dinero—. ^[11] Transferencias 3.0 llevó esas reglas comunes a los pagos interoperables en Argentina. ^[12] Pix construyó en Brasil otro sistema de pagos inmediatos con múltiples proveedores y participación del banco central. ^[13]

Una interfaz simple puede exigir una coordinación institucional compleja.

El QR funciona porque muchas piezas aceptan reglas comunes. La interoperabilidad evita que cada aplicación forme una isla; los controles reducen errores y fraude; los mecanismos de reclamo definen qué ocurre cuando algo falla. ^[11] ^[12] ^[13] La experiencia parece sencilla precisamente porque gran parte de la complejidad quedó resuelta detrás de la pantalla.

Las mismas preguntas sirven frente a IA o a un producto conectado: qué tarea cambia, con qué información, quién revisa, cómo se resuelve una excepción, quién responde y qué resultado se espera. Seguir el sistema ubica la tecnología dentro del trabajo real que la vuelve útil.

Los sistemas no funcionan solos: las personas conectan lo que no encaja, resuelven excepciones y toman decisiones.

A05 · LEER EL ORGANIGRAMA REAL

La transformación ocurre en el organigrama real

La estructura formal asigna cargos. El trabajo cotidiano revela quién consigue datos, resuelve excepciones, absorbe demoras y tiene autoridad efectiva para cambiar el flujo.

TU PRIMERA SEMANA

Tres sistemas y un Excel

Entrás a tu primer trabajo. Para responder un reclamo consultás un sistema de clientes, copiás el número a otro de operaciones y verificás el pago en un tercero. Como los estados no coinciden, el equipo mantiene una planilla. La planilla permite cumplir hoy; nadie sabe con claridad quién puede eliminar la causa mañana.

DETRÁS DEL PROCEDIMIENTO

El trabajo real no siempre se parece al proceso dibujado

La persona que atiende el caso conecta información, interpreta diferencias y consigue que la respuesta llegue. Ese conocimiento cotidiano es parte del sistema.



La planilla permite responder hoy, pero también señala una deuda de integración y una decisión que nadie está tomando.

La planilla no demuestra por sí sola que el equipo “se resista”. Tal vez sea la única forma de responder porque los sistemas no se conectan o porque conseguir un permiso tarda demasiado. En ese caso, la persona está resolviendo hoy una falla que la organización todavía no corrigió.

El alivio tiene un costo: la información puede duplicarse, quedar desactualizada o depender de quien creó la planilla. Cuando una solución tecnológica nace fuera de los canales formales se habla de *shadow IT* o **tecnología paralela**.^[14] Antes de prohibirla o adoptarla, conviene entender qué problema resolvió.

01	Problema visible. El proceso formal no responde al ritmo, la variedad o la información que exige la tarea.
02	Solución provisoria. Una persona crea una planilla, canal, script o acuerdo informal para completar el trabajo.
03	Beneficio inmediato. El cliente recibe una respuesta o el equipo evita una demora.
04	Nuevo costo o riesgo. Aparecen duplicación, conciliación, error, exposición de datos o dependencia de una persona.
05	Quién puede decidir. Se vuelve visible quién podría aceptar el riesgo, modificar una regla o financiar una integración.
06	Decisión de la organización. Se elige incorporar el aprendizaje, rediseñar, controlar, tolerar o retirar la solución provisoria.

Cuando alguien no adopta una herramienta nueva, es tentador decir que “se resiste al cambio”. Antes conviene mirar qué ocurre en la práctica. ¿La herramienta agrega pasos? ¿La persona teme ser castigada si se equivoca? ¿La evaluación sigue premiando la forma anterior de trabajar? ¿El cambio le quita autonomía o modifica el sentido de su rol? La cultura importa, pero no reemplaza estas preguntas. Las reacciones dependen del contexto, la participación, la confianza y las consecuencias percibidas; no son un rasgo fijo de personas “difíciles”. ^[15]

La dirección puede pedir “responder más rápido”, mientras el equipo debe mantener el servicio y aprender una herramienta nueva. El jefe de área traduce esa consigna en prioridades concretas: qué se posterga, quién se capacita, qué error se acepta y qué problema debe elevarse.

Ese trabajo de interpretación no es simple mensajería. Es parte de la estrategia, porque modifica cómo una decisión general llega a la práctica. ^[16]

Autoridad antes que entusiasmo

Una iniciativa puede contar con apoyo de un directivo, presupuesto y un equipo entusiasmado, pero aun así quedar trabada. Sucede cuando nadie tiene permiso para cambiar el proceso, decidir sobre los datos o aceptar un riesgo. Por ejemplo, si dos

áreas necesitan compartir información para resolver un reclamo, alguien debe poder autorizar ese uso, definir los controles y responder por el resultado.

Quien responde por el recorrido completo suele llamarse **dueño de proceso**. No ejecuta todas las tareas, pero necesita información y autoridad para coordinar a las áreas cuando el problema cruza sus límites.

También importa cómo se reparten los beneficios y los costos. Una mejora para clientes puede aumentar la carga del equipo; una automatización puede acelerar un área y multiplicar excepciones en otra; un nuevo canal puede incluir a algunos y excluir a quienes carecen de conectividad o asistencia. La pregunta concreta es: **¿quién recibe el beneficio, quién asume el costo y quién tiene poder para corregir el desbalance?**

Transformar no elimina los conflictos entre áreas. Los vuelve visibles y permite discutirlos con información y alternativas. En el reclamo de la primera semana, atención conoce la excepción, tecnología entiende la integración y una autoridad debe decidir si asigna recursos. La mejora aparece cuando esas miradas llegan a una decisión común, no cuando una persona sigue compensando el problema con esfuerzo extraordinario.

Cuando el problema cruza varias áreas, ninguna puede resolverlo sola. Hace falta coordinar capacidades.

A06 · COORDINAR CAPACIDADES

Seis capacidades que tienen que funcionar juntas

Comprar un sistema de análisis no alcanza para decidir con datos. La herramienta es una pieza; la capacidad aparece cuando la organización puede usar información confiable y actuar con ella de manera repetida.

Para decidir con datos, alguien debe interpretar la información, tener permiso para actuar y revisar después si la decisión funcionó. Si cada caso depende de una persona que siempre “salva” el proceso, todavía no hay una forma confiable de repetirlo.

Cuando ese conjunto puede funcionar una y otra vez, hablamos de una **capacidad**. Una capacidad combina conocimientos, información, reglas, tecnología y coordinación.

Podemos ordenar esas capacidades en seis núcleos. No son seis departamentos: son seis dimensiones que pueden atravesar varias áreas. Juntas permiten revisar qué necesita una iniciativa para funcionar de manera sostenida.

Dirección

Define qué problema importa, qué se prioriza, quién decide y qué recursos se asignan.

Cultura y habilidades

Permiten que las personas comprendan el cambio, aprendan a trabajar de otra manera y puedan señalar errores sin temor.

Datos y decisiones

Conectan información confiable con una persona o un equipo que tiene autoridad para actuar.

Experiencia

Observa qué vive la persona usuaria y qué trabajo interno hace posible esa experiencia.

Innovación

Permite probar alternativas, comparar resultados y decidir cuáles merecen más recursos.

Rediseño

Modifica tareas, secuencias y responsabilidades; recién después pregunta qué conviene automatizar.

Imaginemos que una empresa abre un canal de ventas online. La dirección puede anunciarlo y el equipo de tecnología puede construirlo, pero el canal no funcionará bien si el stock llega tarde, los precios no coinciden, atención no puede resolver devoluciones o logística mantiene otro registro. Ningún núcleo reemplaza a los demás. El valor aparece cuando se coordinan alrededor del recorrido completo.

Un tablero solo vale si cambia una conducta, una prioridad o una asignación de recursos.

MAPA DE DEPENDENCIAS

Dependencias que conviene probar

Cuando una pieza falta, otra rinde menos. Estas cuatro relaciones ayudan a encontrar la dependencia ausente.

¿QUIÉN DECIDE QUÉ CONTINÚA?

La estrategia se vuelve concreta cuando define qué sostener, mejorar, probar o retirar, quién toma cada decisión y qué evidencia puede cambiar la asignación de recursos.

¿QUÉ DEBE FUNCIONAR DETRÁS DE LA EXPERIENCIA?

La promesa de una experiencia simple necesita procesos, datos y sistemas que también funcionen cuando aparece una excepción.

¿LA PERSONA PUEDE ACTUAR CON LO QUE APRENDIÓ?

Capacitar sirve cuando el rol también puede cuestionar un resultado, corregir una decisión y detener una práctica riesgosa sin ser castigado por hacerlo.

¿CÓMO SABREMOS SI CONVIENE SEGUIR?

Un experimento necesita responsables, una medida de éxito y límites de costo y riesgo. Así puede escalarse, corregirse o cerrarse con una razón explícita.

Las capacidades se vuelven valiosas cuando pueden coordinarse.

La otra prueba rápida mira el flujo. Si un trámite pide cargar el mismo dato en cinco pantallas, un robot puede hacerlo más rápido. El circuito seguirá teniendo cinco cargas innecesarias. Automatizar una complejidad puede ahorrar segundos en una tarea y, al mismo tiempo, conservar el retrabajo y el error del recorrido completo.

En esta unidad, **legado** no significa simplemente “una computadora vieja”. Puede ser un sistema que no se comunica con otro o dos bases que nombran de manera distinta al mismo cliente. También puede ser un contrato difícil de cambiar, un indicador que sigue premiando la conducta anterior o una rutina que el equipo aprendió para evitar errores. ^[18]

Por eso legado no equivale a basura. Es todo lo heredado que condiciona el cambio, para bien o para mal. Algunas piezas generan problemas; otras guardan conocimiento valioso. Antes de retirarlas conviene entender para qué sirven, quién depende de ellas y cómo hacer la transición sin interrumpir el servicio.

Dos empresas pueden valorar la misma plataforma y tomar decisiones distintas. Una tiene conexión estable, datos ordenados y varios proveedores; la otra todavía documenta el proceso y depende de una conexión o de un proveedor. Para la primera, la plataforma puede acelerar una mejora. Para la segunda, puede aumentar la dependencia antes de resolver el problema.

Por eso las restricciones de infraestructura, financiamiento, capacidad de gestión y reglas del entorno cambian el orden de las prioridades. No justifican resignarse; obligan a secuenciar mejor. [\[17\]](#) [\[21\]](#)

El mapa ayuda a encontrar la pieza faltante. Si el canal funciona en el caso normal pero nadie puede resolver una excepción, falta autoridad y un procedimiento claro. Si hay buenos reportes pero ninguna decisión cambia, falta alguien que actúe. Si el piloto gusta pero no puede ampliarse, quizá todavía no se conoce la integración, el costo total o quién responderá. La solución aparece cuando la organización decide cómo corregir esa dependencia.

Encontrar la capacidad que falta es solo una parte. Ahora hay que comprobar si el piloto mejoró algo.

A07 · DECIDIR CON EVIDENCIA

Del piloto a una decisión responsable

La demo funciona. El equipo está entusiasmado. La tarea parece más rápida. Nada de eso, por separado, responde si conviene escalar.

PARA EMPEZAR

Demo, piloto y escala no son lo mismo

- Una **demo** muestra que algo puede funcionar en una situación preparada.
- Un **piloto** lo prueba en un contexto real, pero acotado: un equipo, un período o un tipo de caso.
- **Escalar** significa ampliar su uso sin perder calidad, control ni capacidad para responder cuando algo falla.

UN PILOTO CON IA

Una tarea mejora; el sistema todavía no

Un equipo prueba un asistente que resume consultas. En la demostración produce borradores en segundos. Con datos reales aparecen permisos, contexto incompleto, excepciones y revisiones. Entonces cambia la pregunta: ¿en qué consultas ayuda de verdad?, ¿tiene la información necesaria?, ¿quién revisa el borrador?, ¿quién responde si hay un error?, ¿el tiempo ahorrado supera el tiempo de revisión? Recién con esas respuestas puede evaluarse si el uso es sostenible.

Algunas investigaciones encontraron mejoras de productividad en tareas y grupos concretos. ^[19] Eso alcanza para afirmar que la herramienta puede ayudar en ciertas condiciones. Para saber si mejora el servicio completo todavía hay que mirar la calidad, el costo, las tareas nuevas y lo que ocurre cuando aparece una excepción. En sistemas con IA, además, deben quedar claros los datos permitidos, la revisión humana y quién responde por el uso. ^[20]

Entre una demo y un impacto hay varios saltos

Sigamos el mismo asistente de consultas. Cada concepto responde una pregunta distinta sobre lo que ocurrió y evita llamar “impacto” a una prueba que recién empieza.

01	ACTIVIDAD Se capacita al equipo y se configura el asistente. Hubo trabajo e inversión; todavía no sabemos si se incorporó a la tarea.
02	USO REAL El asistente se emplea en consultas reales con una frecuencia observable. Importa cuándo se usa y qué rodeos siguen siendo necesarios.
03	ENTREGABLE Produce cada borrador de resumen. La cantidad de borradores todavía no dice si el servicio mejoró.
04	RESULTADO Baja el tiempo de respuesta sin perder calidad y dentro de un período que permita comprobarlo.
05	IMPACTO La mejora se mantiene, contribuye a una prioridad de la organización y sigue valiendo la pena cuando se consideran el costo total, los riesgos y otras alternativas.
06	CAPACIDAD REPETIBLE Durante todo el recorrido, roles, datos, reglas y conocimientos permiten repetir la mejora, resolver excepciones y aprender sin depender de una sola persona.

La cadena también permite detectar quién falta. El equipo de tecnología puede entregar la herramienta, el laboratorio puede probarla y el área usuaria puede registrar su uso. Pero alguien debe responder por el resultado completo y tener permiso para cambiar el proceso, reasignar recursos o reforzar controles. Si nadie ocupa ese lugar, cada equipo puede cumplir su tarea y, aun así, el piloto puede no producir una mejora de punta a punta.

DECISIÓN DE CARTERA

La evidencia mínima antes de abrir una puerta

Antes de ampliar el piloto, intentá responder cuatro preguntas. Si una respuesta falta, esa ausencia también es información para decidir.

1. ¿Cuál era el punto de partida y qué cambio se esperaba?
2. ¿Cómo funcionará en la operación diaria y cuál será su costo total?
3. ¿Quién responderá por el resultado y cómo contribuye a una prioridad?
4. ¿Qué riesgos crea y cómo se reparten beneficios y costos entre las personas afectadas?

Con esa evidencia aparecen cinco decisiones legítimas:

ESCALAR.

El resultado alcanza el nivel esperado y existen capacidades para ampliar sin perder control.

CORREGIR.

Hay una señal valiosa, pero los datos, el proceso, la experiencia o la integración necesitan rediseño.

INVESTIGAR.

La señal es prometedora, pero todavía hay demasiada incertidumbre; hace falta una prueba que permita distinguir entre explicaciones posibles.

DETENER.

El beneficio no compensa el costo o el riesgo, o existe una alternativa que ofrece más valor.

RESERVAR.

La idea puede servir, pero conviene esperar porque falta una capacidad, una dependencia o el momento adecuado. Por ejemplo, dejar el proyecto en espera hasta que se integren los datos necesarios.

Detener o reservar no son fracasos automáticos. Si una empresa ya gastó tiempo o dinero, puede sentir que debe seguir solo para “no perder” lo invertido. Ese razonamiento se llama **costo hundido**: el gasto pasado empuja una decisión aunque el futuro ya no la justifique. Frenar a tiempo puede liberar recursos. Corregir exige identificar qué supuesto falló; investigar exige una pregunta concreta; escalar exige seguir midiendo.

Las puertas también comparan alternativas. Si el mismo presupuesto puede usarse para comprar un asistente, mejorar el formulario o capacitar al equipo, la decisión no es “tecnología sí o no”. Es cuál alternativa resuelve mejor el problema con los recursos disponibles. **Gestionar la cartera** significa comparar iniciativas que compiten por las mismas personas, el mismo tiempo y el mismo presupuesto, y reasignar esos recursos cuando cambia la evidencia.

Aunque el piloto se detenga, puede dejar algo útil: un proceso mejor entendido, datos más confiables, una forma de medir y responsables más claros. Eso es parte de la capacidad que conserva la organización. En cambio, ampliar demasiado rápido puede aumentar la dependencia si todo descansa en un proveedor, un equipo o un proceso que nadie comprende.

La decisión cierra el piloto. Lo aprendido debería mejorar la próxima decisión.

A08 · CONSERVAR CRITERIO

El criterio que sobrevive a la herramienta

Las herramientas cambian. Una organización necesita conservar la capacidad de entender el sistema, elegir con tiempo, dinero y personas limitados, y revisar lo que creyó saber.

El formulario que vuelve al papel, el QR que parece simple pero depende de muchas organizaciones y el Excel que mantiene vivo un proceso muestran la misma idea: la pantalla nunca cuenta toda la historia. Primero seguimos cómo avanza el trabajo y qué información usa. Después preguntamos quién actúa, quién decide, qué puede salir mal y qué aprende la organización.

Transformar tampoco significa llegar a un estado final y poder decir “ya somos digitales”. Imaginá que una empresa descubre que sus clientes ahora piden ayuda por otro canal. Decide abrirlo, reorganiza tareas, mide qué ocurre y corrige lo que no funciona. No repite una solución fija: aprende a renovarse.

La literatura llama **capacidades dinámicas** a esa aptitud de detectar cambios, elegir una respuesta, reorganizar recursos y aprender de los resultados. ^[4] Podés recordarla con cinco verbos:

01 Detectar. Escuchar señales de clientes, operación, equipos, socios y entorno sin confundir una moda con un problema.

02 Decidir. Elegir qué problema atender, para quién, quién responderá y qué otras opciones se dejan de lado al asignar los recursos.

03 Reorganizar. Cambiar las tareas, los datos, los sistemas, las responsabilidades y las reglas que sean necesarias para que la decisión pueda funcionar.

04

Medir. Conectar lo que se hizo con el uso y el resultado, y observar también a quién beneficia, a quién perjudica y qué efectos inesperados aparecen.

05

Aprender. Escalar, corregir, investigar, detener o reservar; incorporar lo aprendido a la próxima decisión.

En un comercio, un estudio profesional, una aseguradora o tu primer trabajo, ese criterio empieza con preguntas pequeñas. ¿Por qué copiamos este dato? ¿Quién usa este tablero? ¿Qué excepción consume más tiempo? ¿Quién puede cambiar la regla? ¿Qué error no vemos porque una persona lo corrige en silencio? Preguntar ayuda a conectar una fricción cotidiana con una decisión organizacional.

La transformación digital no promete automatizar todo. Promete resolver mejor una necesidad y sostener la solución en el tiempo.

Para evaluar esa mejora hay que mirar a quienes hacen el trabajo, a quienes reciben el servicio y a quienes cargan con el riesgo. A veces convendrá incorporar tecnología. Otras veces será mejor simplificar el proceso, fortalecer una capacidad o esperar mejor evidencia.

El proyecto puede terminar. La capacidad de volver a mirar, decidir y aprender debería permanecer.

El tamaño y la marca pueden comprar tiempo, pero no garantizan una buena respuesta. Lo decisivo es qué hace la organización con ese margen: si escucha los problemas, permite que lleguen a quienes pueden decidir y mueve recursos cuando descubre que algo no funciona.

Cambiar la pantalla puede ser un buen comienzo. Gestionar la transformación es animarse a mirar todo lo que hay detrás y organizar a la empresa para cambiarlo.

REF · REFERENCIAS

Referencias

1. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
2. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
3. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
4. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
5. Adobe Systems Incorporated. (2014). *Annual report for the fiscal year ended November 29, 2013 (Form 10-K)*, Item 1, “Digital Media”. U.S. Securities and Exchange Commission. [Informe oficial en la SEC](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/796343/000079634314000004/adbe10kfy13.htm)
(<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/796343/000079634314000004/adbe10kfy13.htm>).
6. Adobe Inc. (2026). *Annual report for the fiscal year ended November 28, 2025 (Form 10-K)*, Note 2, “Revenue”. U.S. Securities and Exchange Commission. [Informe oficial en la SEC](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/796343/000079634326000003/adbe-20251128.htm)
(<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/796343/000079634326000003/adbe-20251128.htm>).
7. Nokia Corporation. (2012). *Annual report for the year ended December 31, 2011 (Form 20-F)*, Items 3.D, “Risk Factors”, and 4.B, “Business Overview”. U.S. Securities and Exchange Commission. [Informe oficial en la SEC](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/924613/000119312512102386/d290219d20f.htm)
(<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/924613/000119312512102386/d290219d20f.htm>).
8. Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51. <https://doi.org/10.1177/0001839215606951>

9. Grundy, A., Breau, C., & Khatiwoda, D. (2026, May 26). *Large firms with at least 20 employees biggest AI users*. U.S. Census Bureau.
<https://www.census.gov/library/stories/2026/05/ai-use-businesses.html>
10. Arntz, M., Baum, M., Brüll, E., Dorau, R., Hartwig, M., Matthes, B., Meyer, S.-C., Schlenker, O., Tisch, A., & Wischniewski, S. (2025). *Low barriers, high stakes: Formal and informal diffusion of AI in the workplace* (ifo Working Paper No. 422). ifo Institute. [Página oficial del documento](https://www.ifo.de/en/publications/2025/working-paper/low-barriers-high-stakes-formal-and-informal-diffusion-ai-workplace) (<https://www.ifo.de/en/publications/2025/working-paper/low-barriers-high-stakes-formal-and-informal-diffusion-ai-workplace>).
11. Banco Central de la República Argentina. (2020, 30 de octubre). *Comunicación “A” 7153: Sistema Nacional de Pagos—Transferencias*, puntos 1–6 y anexos I–III.
[Documento oficial](https://www.bcra.gob.ar/archivos/Pdfs/comytexord/A7153.pdf) (<https://www.bcra.gob.ar/archivos/Pdfs/comytexord/A7153.pdf>).
12. Banco Central de la República Argentina. (s. f.). *Transferencias 3.0*. Recuperado el 29 de julio de 2026 de <https://www.bcra.gob.ar/transferencias-3-0/>
13. World Bank. (2022). *Brazil’s Pix: A case study of a fast payment system*.
[Documento del caso](https://fastpayments.worldbank.org/sites/default/files/2022-07/WorldBank_FPS_Brazil_%20Pix_Case_study.pdf) (https://fastpayments.worldbank.org/sites/default/files/2022-07/WorldBank_FPS_Brazil_%20Pix_Case_study.pdf); [Índice Project FASTT](https://fastpayments.worldbank.org/resources) (<https://fastpayments.worldbank.org/resources>).
14. Klotz, S., Kopper, A., Westner, M., & Strahringer, S. (2019). Causing factors, outcomes, and governance of shadow IT and business-managed IT: A systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 7(1), 15–43. [Registro y texto](https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol7/iss1/3/) (<https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol7/iss1/3/>).
15. Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
16. Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
17. Cathles, A., Suaznabar, C., & Vargas, F. (2022). *The 360 on digital transformation in firms in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank.
<https://doi.org/10.18235/0004635>
18. Cirera, X., Comin, D., & Cruz, M. (2022). *Bridging the technological divide: Technology adoption by firms in developing countries*. World Bank.
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1826-4>
19. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942.
<https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>

20. Tabassi, E. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). National Institute of Standards and Technology.
<https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>
21. Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (2024). *Panorama of productive development policies in Latin America and the Caribbean, 2024: How can the region advance the great productive transformation it needs?* [Página oficial del informe](https://www.cepal.org/en/publications/80643-panorama-productive-development-policies-latin-america-and-caribbean-2024-how-can) (<https://www.cepal.org/en/publications/80643-panorama-productive-development-policies-latin-america-and-caribbean-2024-how-can>).
22. Hu, K. (2023, 2 de febrero). *ChatGPT sets record for fastest-growing user base—analyst note*. Reuters. La nota informa la estimación de UBS de cien millones de usuarios activos mensuales en enero de 2023, aproximadamente dos meses después del lanzamiento. <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/>
23. Our World in Data. (s. f.). *Technology adoption in US households*. Gráfico basado en Comin y Hobijn y en otras fuentes indicadas en la visualización.
<https://ourworldindata.org/grapher/technology-adoption-by-households-in-the-united-states>