



Transformación digital

Personas y procesos como cimientos



Introducción

Hablar de transformación digital se ha vuelto casi un reflejo automático en el acelerado entorno empresarial actual. CEOs, CFOs, CIOs, CHROs y COOs por igual, coinciden en que es ineludible subirse a la ola tecnológica —particularmente a la Inteligencia Artificial (IA)—, ya sea viéndola como fuente inmediata de ventaja competitiva o como un salvavidas necesario para no desaparecer.

Sin embargo, en este frenesí de adopción hay quienes pasan por alto una verdad incómoda: muchas empresas quieren subirse al primer o segundo piso del cambio, cuando ni siquiera han salido del sótano. El *Think Digital Report* —el barómetro más reciente sobre transformación digital en empresas de España y Latinoamérica— confirma que muchas organizaciones todavía están en niveles tempranos de madurez digital, especialmente en lo que respecta a procesos, cultura, estructura organizacional y gobernanza¹.

En este contexto, grandes inversiones terminan desperdiciadas porque la transformación verdadera no es solo cuestión de tecnología, sino una disciplina estratégica integral. La transformación efectiva exige una revisión honesta del estado actual de la empresa, una reorganización de prioridades y, sobre todo, un compromiso con la evolución humana antes que la digital. Las organizaciones que ignoran esta secuencia están condenadas a construir castillos sobre arena. En lugar de progreso real, apenas obtendrán la ilusión de cambio mientras, las raíces de sus problemas permanecen intactas.



El espejismo de la planta baja

Es común escuchar en algunas juntas directivas frases entusiastas como "Ya estamos listos para implementar IA", "Queremos automatizar procesos" o "Necesitamos soluciones en la Nube". Pero, al adentrarnos a esas organizaciones, el panorama suele ser muy distinto cuando nos encontrarnos con procesos fragmentados, información descentralizada y sin curaduría, procedimientos sin documentación, estructuras que dependen de "héroes" informales, culturas reactivas y una gobernanza ambigua o inconsistente.

Esas empresas en particular tienen la creencia de estar en el nivel de planta baja, cuando en realidad, siguen en el sótano 4. En ese nivel subterráneo, adoptar tecnología avanzada no soluciona algo; por el contrario, solo amplifica el caos existente. Introducir herramientas modernas en un ambiente desordenado es como ponerle un turbo a un motor averiado: simplemente acelera el camino al fallo.

Subir al nivel de planta baja implica, primero, revisar lo básico. Antes de pensar en IA, automatización o Nube (*Cloud*), la organización debiera hacerse preguntas honestas:

- ¿Los procesos clave están definidos, documentados y actualizados?
- ¿El personal conoce su rol específico y cómo aporta valor al conjunto?
- ¿La información crítica fluye con claridad y oportunidad a través de la estructura organizacional?
- ¿Los errores son documentados y gestionados para evitar su repetición?
- ¿Se toman decisiones basándose en datos confiables, o prevalece la intuición y la reacción del momento?

Realizar este diagnóstico y ajuste fundamental es un trabajo poco glamoroso. En esta etapa no hay robots, *dashboards* vistosos, ni algoritmos deslumbrantes que mostrar. Pero es un trabajo indispensable y, paradójicamente, el que más se suele evitar por falta de inmediatez informativa. Sin estos cimientos sólidos, cualquier intento de transformación estará construido sobre terreno inestable.



El error de transformar sin transformarse

Cuando una organización intenta implementar tecnología de punta sin haber hecho primero el trabajo de orden y madurez, puede caer en un autoengaño peligroso. Invierte en herramientas costosas que luego no utiliza plenamente, genera montañas de datos que no entiende e implementa modelos sofisticados que no resuelven los problemas reales del negocio.

Transformarse no es simplemente comprar tecnología, pues implica olvidar de manera consciente hábitos obsoletos, reorganizar estructuras y volver a definir qué es lo esencial para el éxito del negocio. Las herramientas digitales pueden ser aceleradoras extraordinarias, pero solo cuando hay una base sólida sobre la cual avanzar. Pretender saltar directamente a lo digital —sin haberse transformado internamente— equivale a tapar grietas con pintura: la fachada luce renovada, pero la estructura sigue débil.

Se estima que una gran parte de los fracasos en transformación se deben a la falta de preparación de los colaboradores, lo cual difícilmente conduce al cambio organizacional. Es decir, la empresa lanza estrategias y adopta tecnologías sin lograr primero un cambio de mentalidad, de cultura y de comportamiento en su capital humano. Si no hay modificaciones en las personas, de poco sirve transformar los sistemas. Todas esas iniciativas digitales caerán en saco roto si la organización no ha hecho primero su tarea “análogica”: ordenar, documentar, alinear, profesionalizar y liderar con el ejemplo.

Como bien le responde el Gato de Cheshire a Alicia, en la obra de Lewis Carroll:

—Alicia: «¿Me podrías decir qué camino debo tomar para salir de aquí?»

—Gato: «Eso depende en gran parte del lugar al que quieras llegar.»

En algunas organizaciones no hay claridad sobre el destino (la visión de futuro), y mucho menos sobre el punto de partida real. Sin tener claros esos dos elementos —de dónde partimos y a dónde queremos llegar— cualquier intento de transformación se reduce a girar en círculos, aunque se utilice lenguaje moderno para describirlo.

Por esta razón, es fundamental que la alta dirección (*C-Suite*) comprenda que la estrategia de transformación digital no se delega únicamente al equipo de Tecnologías de la Información (*IT*, por sus siglas en inglés), sino que se construye de manera conjunta. Asimismo, es importante definir qué herramientas debemos desarrollar internamente (*in house*) y cuáles debemos adquirir en el mercado, para no “reinventar la rueda”.



La transformación no es lineal: es jerárquica

Imaginemos una escalera hacia la transformación digital, donde cada peldaño representa un nivel de madurez y requiere un tipo de esfuerzo distinto, no intercambiable:



1. Del sótano a la planta baja: se requiere humildad para reconocer errores, un diagnóstico crudo de la realidad y acciones correctivas decididas. Es el tramo más doloroso para la organización, pero también el más liberador, porque sienta las bases firmes que eliminarán los vicios del pasado.

2. De la planta baja al primer piso: se necesita lograr una consistencia operativa robusta, con liderazgo funcional en todas las áreas y un cambio cultural sostenido. Aquí, la empresa ya camina antes de querer correr: procesos estandarizados, roles claros, cultura proactiva y orientada a la mejora continua.

3. Del primer piso hacia arriba: ahora sí la tecnología comienza a integrarse como un habilitador estratégico, no como un parche. Sobre una base organizacional sólida, se introducen la automatización amplia de procesos, el análisis predictivo de datos, la IA y otras innovaciones avanzadas, maximizando su impacto positivo.

El análisis de Deloitte sobre inversiones tecnológicas, *Focusing on the foundation: How digital transformation investments have changed in 2024*, muestra que muchas empresas se han enfocado en las bases: digitalización de datos, plataformas, estandarización y productividad —niveles que equivalen a la “planta baja” y al “primer piso”². Esto ilustra que, antes de escalar hacia IA, automatización o Nube, existe un volumen significativo de organizaciones reconociendo la necesidad de madurar sus fundamentos.

Cada nivel antes señalado supone un costo, un aprendizaje y un tipo de liderazgo distinto. No existen atajos mágicos: pretender saltar fases conduce invariablemente a la frustración, al despilfarro de recursos o, incluso, a riesgos reputacionales cuando las iniciativas fracasan públicamente. Las empresas debieran subir esta escalera peldaño a peldaño, consolidando cada nivel antes de aspirar al siguiente. De esta manera, la transformación será gradual pero genuina, en lugar de rápida pero superficial.



El factor humano sigue siendo el catalizador

Hay una verdad permanente que ni siquiera la IA ha podido —ni podrá— cambiar: la complejidad humana es el corazón de toda transformación. Las empresas que logran transformarse de verdad no son las que simplemente adoptan más tecnología, sino las que consiguen que su gente evolucione junto con ella. La transformación digital es un proceso de transformación humana catalizado por tecnología, no al revés.

Esto implica un profundo rediseño del liderazgo, de los incentivos y de la narrativa organizacional. Supone formar equipos que “aprendan a aprender”, que se adapten constantemente y que se alineen con propósitos superiores a los *KPIs* de corto plazo. Incluso, uno de los hallazgos clave que hemos constatado es que muchas organizaciones aún adoptan un enfoque centrado exclusivamente en la tecnología sin rediseñar roles, procesos ni estructura organizacional para integrar, por ejemplo, Inteligencia Artificial.

Al respecto, una de nuestras encuestas recientes reveló que 59% de las empresas identifica dicho enfoque como un obstáculo para alcanzar el Retorno de la Inversión (*ROI*, por sus siglas en inglés) esperado³. Para lograr valor real, se sugiere una aproximación *Humans × Machines*: IA y personas trabajando de manera conjunta, con la reorganización del trabajo, capacitación, liderazgo alineado, gobierno claro y cultura de cambio. En pocas palabras, la transformación empieza por el alma de la empresa, no por sus sistemas o sus aparatos.

En nuestra experiencia, hemos atestiguado cómo las empresas que enfocan su transformación digital en la cultura organizacional, en lugar de solo implementar nuevas tecnologías, son más propensas a lograr un desempeño sobresaliente y transformador. La mejor tecnología del mundo no logrará un retorno significativo si las personas que deben utilizarla no están comprometidas, capacitadas y convencidas de su valor. Cuando los colaboradores entienden el porqué del cambio y participan activamente en él, cualquier herramienta digital multiplica su efectividad. Por el contrario, en culturas rígidas o desconectadas, hasta la plataforma más avanzada fracasará en generar impacto.



¿Estamos realmente listos?

Esta es la pregunta que toda *CSuite* debiera hacerse con suma honestidad. ¿Estamos realmente listos para subir de nivel en nuestra transformación, o seguimos en el sótano, maquillando la realidad con frases de moda? Detectar la verdad requiere valentía para admitir que tal vez no se está tan adelantado como el discurso presume.

En Deloitte, hemos visto organizaciones con gran intención estratégica, pero sin disciplina operativa. Con presupuestos ambiciosos, con cientos de proyectos sin priorización y sin gobernanza clara para ejecutarlos. Con líderes carismáticos, pero sin una estructura de soporte que institucionalice los cambios. En este contexto, listamos algunos ejemplos frecuentes:



- **Empresas** que anuncian iniciativas digitales innovadoras, pero cuyos procesos básicos diarios siguen siendo caóticos.



- **Compañías** que asignan millones a proyectos tecnológicos, pero carecen de una hoja de ruta realista y equipos preparados para implementarlos.



- **Organizaciones** que proclaman *cultura agile* y orientada a datos, pero continúan recompensando solo la ejecución a corto plazo y no la experimentación o el aprendizaje.

No es tarde para empezar de nuevo en el camino correcto, pero sí es urgente hacerlo bien. La transformación empresarial genuina no es un proyecto con fechas claras de inicio y fin, es más bien un camino continuo de evolución. Y como todo viaje, exige saber con certeza desde dónde partimos. Sin un diagnóstico honesto de la madurez actual, cualquier mapa de ruta digital estará basado en suposiciones peligrosas.



Conclusión

Transformarse no es una moda pasajera, es una urgencia estratégica en la economía digital. Pero antes de dar el siguiente paso, cada empresa debiera mirar hacia adentro con objetividad y fortalecer sus cimientos. Es vital dar ese primer paso crucial: contar con un diagnóstico ejecutivo de madurez organizacional diseñado para identificar desde dónde se debe iniciar, qué debe corregirse y cómo priorizar esfuerzos reales de transformación.

La conversación que su equipo necesitaría no gira en torno a qué nueva herramienta adoptar, sino en torno a qué fundamentos reforzar para que cualquier herramienta que se adopte realmente funcione y genere valor. La gran pregunta que queda sobre la mesa es: **¿Su organización está realmente lista para transformarse, o solo lista para hablar de transformación?**

Referencias

¹ Inesdi Business Techschool. *Barómetro sobre la Transformación Digital en España y Latinoamérica*. 2024. www.inesdi.com/sites/default/files/2025-01/Libro%20P-0936_INESDI_Think%20Digital%20Report%202024%20final.pdf

² Deloitte. *Focusing on the foundation: How digital transformation investments have changed in 2024*. 2024. www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/where-are-organizations-getting-the-most-roi-from-tech-investments.html

³ Deloitte. *Deloitte: Work Design Essential to Realize AI Return on Investment*. 2025. www.deloitte.com/us/en/about/press-room/work-design-essential-to-ai-roi.html

Contacto

Víctor Silva

Socio de *Finance Transformation*
Deloitte Spanish Latin America
vctorsilva@deloitte.com

Centro de contacto

+52 55 5080 6633
centrodecontacto@deloittemx.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". "Deloitte S-LATAM, S.C." no brinda servicios a los clientes. Consulte <http://www.deloitte.com/conozcanos> para obtener más información

Esta comunicación y cualquier archivo adjunto en esta es para su distribución interna entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). Puede contener información confidencial y está destinada únicamente para el uso de la persona o entidad a la que va dirigida. Si usted no es el destinatario previsto, notifíquenos de inmediato, no utilice esta comunicación de ninguna manera y luego elimínela junto con todas las copias de esta en su sistema.

Ni DTTL, sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confie en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.