



trata de supervisar procesos estables, sino de navegar flujos constantes de información, algoritmos y decisiones en tiempo real.

Pero aquí está la paradoja: las mismas tecnologías que elevan las exigencias también ofrecen los recursos para enfrentarlas. El problema es que hemos invertido más en sistemas que en las condiciones humanas para usarlos bien.

La literatura académica (Bakker & Demerouti, 2017) sugiere que el desempeño no depende solo de cuán exigente es el trabajo, sino de si esas exigencias están equilibradas con recursos adecuados. En el contexto digital, estos no son solo tecnológicos sino también psicológicos y cognitivos.

Necesitamos ecosistemas que no solo difundan tecnología, sino que desarrollen personas capaces de trabajar con ella sin colapsar. Si no entendemos eso, seguiremos acumulando tecnología, sin lograr transformación digital real y eficiente.

Jesús Juyumaya

Facultad de Economía y Negocios UNAB

LA VERDADERA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SEÑOR DIRECTOR:

En Chile, hemos insistido en que la transformación digital es un problema tecnológico. Falta infraestructura, datos, inteligencia artificial. Sin embargo, la evidencia sugiere que el verdadero cuello de botella no está en las máquinas, sino en quienes deben darles sentido.

En las empresas de menor tamaño la digitalización no fracasa por ausencia de herramientas, sino por una sobrecarga en quienes las implementan.

La investigación en comportamiento organizacional muestra que el trabajo directivo ya no se