

PRINCIPIOS DE LA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL ÁGIL

ALEJANDRO DE ZUNZUNEGUI

TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA DIRECTIVOS

UNA VISIÓN HUMANISTA Y EFICAZ
HACIA LA METAMORFOSIS
DE LOS MODELOS DE NEGOCIO



ÍNDICE

Agradecimientos	9
Prólogo de Abel Linares	13
Introducción	17
1. La Transformación Digital, una nueva ola	29
1. Surfeando la nueva ola.....	30
2. Transformación Digital. Contexto	32
3. Impacto y beneficios	44
4. Conclusiones.....	47
2. Transformación o metamorfosis digital	51
1. De larvas a mariposas	51
2. Metamorfosis y sufrimiento corporativo.....	58
3. Algunas reflexiones adicionales	60
3. Lo que esconde un proceso de Transformación Digital	65
1. Protagonista y propósito de la transformación	65
2. Qué es la Transformación Digital.....	67
3. Bases para intentar tener éxito.....	73
4. Qué es lo siguiente	78
5. Preguntas y respuestas necesarias	84
6. Ejes, claves y retos en la Transformación Digital.....	93
4. Pilares, palancas y barreras	97
1. Pilares de la Transformación Digital.....	97
2. Palancas del proceso	105
3. Barreras que detectar y derribar o eludir	112

5. Errores y aciertos	129
1. Algunos errores comunes.....	129
2. Algunas soluciones globales.....	137
3. Esto va de personas, no de sistemas.....	142
4. Inteligencia racional, inteligencia emocional e inteligencia artificial	143
6. Reflexiones finales y consejos	147
1. Sostenibilidad y digitalización	147
2. Consejos prácticos para empezar	149
3. Reflexiones finales	154



AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a las que debo gratitud, de la que dicen que es la memoria del corazón, y no me quiero olvidar de ninguna.

Te la debo a ti en primer lugar, que tienes entre tus manos este libro, por darme la oportunidad de compartir algo que hoy, y gracias a ti, adquiere un valor desconocido hasta este momento.

Se la debo a Manuel Pimentel, por su generosidad conmigo, su permanente ánimo y su inteligente presencia siempre que me ha hecho falta; a Pilar Llácer, porque sin su implicación y apoyo nada de esto estaría pasando; a Laura Madrigal por su valiosísima aportación en el proceso y a Cristina Matallana por sus acertadas correcciones (son casi «coautoras» de esta obra), y a Laura Díez y Gema Díaz Real por su dedicada involucración en la gestación de esta mi primera obra. A todos ellos, gracias por ayudar a que esto, que en su momento me parecía un sueño, se haya hecho realidad.

Se la debo a muchos amigos con quienes he tenido la suerte de trabajar y hablar durante estos últimos meses, grandes profesionales que con sus ideas y reflexiones han contribuido de manera importantísima a que el nacimiento del libro fuera hoy una realidad, y de forma tan desinteresada que su mayor preocupación ha sido «no salir en los papeles» para cederme a mí su protagonismo. A todos los que estáis detrás de ese voluntario anonimato, mil gracias.

Se la debo por supuesto a Abel Linares, mi prologuista, mi amigo, de quien nunca he dejado de aprender y que me demuestra cada

día que se puede ser uno de los mejores en todo sin perder lo que es muy difícil de conservar: la humildad.

Se la debo a mis hermanos, a todos, que son muchos y muy buenos, pero muy especialmente a los que, además de empujarme a hacer lo que he hecho, «se han mojado» conmigo y me han ayudado a conseguir que hoy parte de mi pensamiento se haya transformado en mi primer libro.

Se la debo a mis hijos, Alejandra, Adriana y Alfonso, por su permanente ánimo, su adhesión sin límites y su siempre garantizada admiración.

Y se la debo, sobre todo y siempre, a Alicia, mi amor. La lista de motivos por los que le estoy agradecido es interminable, así que la voy a resumir: es la mejor persona que pueda existir. Y mi suerte.



**«NO BUSQUES
LA ALABANZA,
BUSCA LA CRÍTICA»**

—PAUL ARDEN—

PRÓLOGO

No eres el único que está preocupado. A todos nos gustaría volver a la normalidad, a la antigua o a la nueva, a escenarios previsibles.

Sin embargo, vivimos con más incertidumbres gerenciales y con mayor necesidad de velocidad en los cambios que nunca.

Necesitamos subsistir, mejorar e innovar. Necesitamos saber qué viene, visualizar qué puede ocurrir, porque un nuevo ejército de competidores está llegando. Las cosas están cambiando.

Disruptores digitales y empresas exitosas en su proceso de Transformación Digital que consiguen mejorar –y mucho– la experiencia del cliente logran personalizar su propuesta y estar más cerca de sus usuarios en cualquier momento –o micromomento, como defiende Zunzu– de su viaje.

Solo las organizaciones que realmente ejercen una verdadera escucha activa de todas las comunicaciones con sus clientes pueden progresar adecuadamente en este proceso. Pero antes necesitamos transformarnos y, como muy bien expone el autor en este libro, no se trata únicamente de un cambio, sino que se precisa una verdadera metamorfosis. Solamente por entender esto merece la pena la lectura de esta obra.

Hemos vivido riesgos increíbles los últimos 36 meses. Me atrevo a decir que casi imposibles de prever, pero los hemos vivido y siguen estando ahí. Por eso ahora a nadie nos pueden, ni deben, sorprender el riesgo y las consecuencias negativas de hacer una mala, inadecuada o lenta Transformación Digital. Hace años sí, pero hoy no.

Más del 70 % de empresas están fallando en cómo conseguir resultados positivos derivados de una verdadera Transformación Digital, luego algo está funcionando mal. Están faltando conocimiento, metodología y experiencia.

Sabemos adaptarnos –unos mejor que otros–, pero precisamos una verdadera transformación o, como dice Zunzu, una metamorfosis, que implica cambios completos y definitivos.

Requerimos ayuda para acometer este proceso de cambio y sin duda este libro es una joya por su sencillez y profundidad al mostrar y desmontar barreras que no vemos, a la vez que nos ayuda a visualizar un camino claro y consistente hacia la transformación .

Cada vez que termino de leer un libro me pregunto qué es lo que más me ha gustado. En este caso respondería indudablemente que la propuesta comprometida de una estrategia exitosa de Transformación Digital que hace sostenible en el tiempo la creación de valor.

Esta obra aporta abiertamente un método concreto de ejecución e ideas claras (algunas muy disruptivas o sorprendentes), identifica barreras y errores y propone soluciones no teóricas. Y no contento con eso, que ya sería más que suficiente, establece cinco pilares y cinco palancas clave, junto con una sencilla metodología –imprescindible desde mi punto de vista y mi experiencia– y una guía final para hacer esa revolución, o metamorfosis, silenciosa que nos propone el autor.

De lectura amena, incluye puntos controvertidos para organizaciones clásicas que no dejarán a nadie indiferente. Propone dar Danacol a los directivos, matar la oficina de gestión de proyectos (*Project Management Office [PMO]*) y pasar de 0 a 100 en noventa días; identifica los nuevos silos (ahora digitales); expone el camino que se ha de seguir para poder mejorar sustancialmente el *Net Promoting Score (NPS)*, y diferencia el papel de la inteligencia racional, la inteligencia emocional y la inteligencia artificial en el proceso de transformación.

Si todavía tienes problemas para imbricar a alta velocidad este proceso de transformación, urge que aceleres el cambio, porque las empresas digitales que han puesto al cliente en el centro de sus procesos para simplificar, personalizar y mejorar su experiencia los están escuchando activamente con sistemas avanzados de inteligencia artificial conversacional capaces de monitorizar el 100 % de las conversaciones de voz y texto.

Entienden que los datos son la mejor munición para la mejora continua en su evolución digital y saben que, como líderes en el proceso, tenemos responsabilidades con nuestro equipo humano, con nuestros accionistas y en general con toda la comunidad de *stakeholders*.

A los directivos que todavía dudan sobre las propuestas innovadoras que propone este libro, les recordaría la frase de Albert Einstein: «Ningún problema se puede resolver desde el mismo nivel de conciencia que lo creó».

Conocí a Zunzu hace ya muchos años tras una reunión en The Heroes Club, una plataforma de mentorización de *startups*, cuando salía por la puerta con una bici eléctrica de diseño. Me dijo que era de una *startup* que él apoyaba en ese momento porque estaba convencido de que el camino iba hacia la movilidad eléctrica en las grandes ciudades. De esto hace más de diez años...

Me fascinó. Desde entonces, no ha dejado de sorprenderme por su fuerte personalidad y su total compromiso en conseguir excelentes resultados en proyectos de Transformación Digital, y en muy poco tiempo.

No quiero acabar sin lanzarte tres preguntas muy interesantes que nos hace Zunzu y que me parecen realmente fundamentales:

1. ¿Para quién nos transformamos?
2. ¿Cómo saber si lo estamos haciendo bien?
3. ¿Qué queremos conseguir y cómo lo vamos a medir?

Transformación Digital para directivos seguro que ayuda a los ejecutivos, a los miembros del *C-level* de cualquier organización y a sus consejeros a encontrar el camino hacia el éxito en su proceso de Transformación Digital.

Me parece que tras su lectura todos coincidiremos con la famosa frase del escritor y futurólogo estadounidense Alvin Toffler: «Los ignorantes en el siglo XXI no serán esos que no sepan leer o escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y aprender de nuevo».

Abel Linares
Founder & CEO en Nunkyworld

INTRODUCCIÓN

Transformación Digital para directivos es una visión crítica y constructiva de la —en ocasiones— alocada carrera por la Transformación Digital, emprendida hace años por todo tipo de compañías, pero muy especialmente por grandes organizaciones, en las que este análisis pone el foco. Analizo en este libro los errores comunes —y no tan comunes— asumidos e incluso defendidos en aras de dicho proceso por ese tipo de empresas y también reflexiono acerca de las claves del éxito aprendidas a lo largo de mi carrera, además de aportar una comprometida propuesta de soluciones a los problemas que surgen en el camino.

Se trata de una puesta en común en positivo alrededor de los beneficios que genera a cualquier organización un adecuado proceso de Transformación Digital, que intentaré dibujar y definir.

Esta obra responde a cuestiones fundamentales que se plantean en cualquier proceso de esta naturaleza , como: ¿qué hay que hacer antes de empezar?, ¿cómo se deben establecer los ejes sobre los que pivotará el proceso?, ¿cuáles suelen ser las claves que hay que activar?, ¿qué retos nos encontraremos? Además, pone de relieve la importancia de detectar las palancas existentes en la compañía que sujetarán el proceso en un principio y sobre las que construiremos el cambio y también la necesidad de descubrir qué barreras se levantan y cuáles permanecen soterradas pero preparadas para saltar ante el posible éxito de la misión con el firme propósito de actuar contundentemente contra ellas.

Hablo de esas barreras invisibles y abordo en el apartado «Primera barrera: la PMO. Mata tu PMO» cómo el mayor peligro para el éxito de la Transformación Digital es precisamente esta área funcional. Aunque no es su culpa, son precisamente las personas que trabajan en una oficina de gestión de proyectos (PMO) convencional las que más difícil tienen recorrer el camino necesario, pues resulta enorme su necesidad de desaprender e igual de grande por lo general su incapacidad para hacerlo. Cederles la responsabilidad de llevar a buen término la transformación de la organización es como poner al zorro a cuidar del gallinero, aunque la verdadera zorrera se encuentra escondida en los niveles de gestión intermedia (lo que comúnmente conocemos como *middle management*), que han generado durante años lo que denomino *colesterol directivo, gerencial y administrativo (managerial cholesterol)*. Expongo y comento en el apartado “Segunda barrera: directivos y directores. Necesitamos un Danacol” cómo detectarlo, reducirlo e incluso aniquilarlo.

Aporto también algunas recetas para intentar asegurar éxitos parciales. Y planteo este libro desde la realidad vivida, no desde la teoría, por lo que incluyo casos que ejemplifican e ilustran la mayoría de las aseveraciones que se vierten. Son casos no desarrollados ni analizados necesariamente por mí, pues he tenido la suerte de contar con la colaboración activa de los CEO, directores generales de Tecnología y Sistemas (CIO), directores de Transformación y Negocio Digital (CTO) y directores generales de Recursos Humanos (CPO) de organizaciones complejas de primera línea de diferentes sectores de actividad. Incorporar a esta obra su visión, sus reflexiones, sus experiencias y sus aprendizajes desde el solicitado anonimato me pareció imprescindible y a la vez muy conveniente para proporcionar verdadero valor a esta lectura.

Un punto fundamental que se analiza en la obra es la indisoluble relación entre *Transformación Digital, agilismo y agilidad*. Estos dos últimos términos no se deben confundir porque no significan lo mismo: mientras *agilidad* define la capacidad de alguien de hacer las cosas con habilidad, soltura y rapidez, *agilismo* en el ámbito de una organización es la habilidad de producir tanto para sus clientes externos como internos entregas de valor continuas y sostenibles. Así, la agilidad no implica como resultado la entrega de valor continua y sostenible, pero el agilismo sí. Por tanto, sería

adecuado que las empresas que se autodefinen como ágiles analicen bien si lo que han hecho es empezar a moverse con soltura y rapidez (lo que ya en sí supondría haber avanzado hacia la agilidad y las diferencia respecto a otras competidoras) o determinar la obligatoriedad de entregar valor de manera continua y sostenible a sus clientes y usuarios, y hacerlo además con soltura y rapidez (lo que las colocaría ya en el terreno del agilismo). Sumar agilidad y agilismo parece la clave para caminar con paso firme por el sendero de la Transformación Digital.

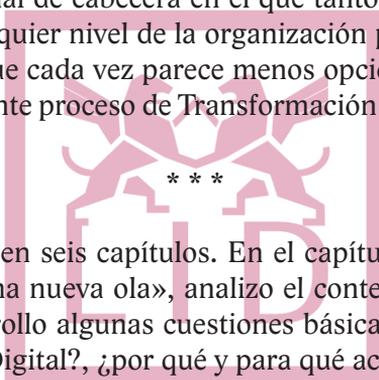
También analizo la visión de algunos expertos acerca de la verdadera relación entre Transformación Digital y tecnología, y no escondo que en este punto habrá sorpresas, polémica y, con toda seguridad, detracción. En los apartados «Esto va de personas, no de sistemas» e «Inteligencia racional, inteligencia emocional e inteligencia artificial», expongo algunos casos en los que precisamente el área de IT, TI, Tecnología y Sistemas o como se llame en cada organización puede suponer el mayor freno al correcto tránsito hacia un nuevo modelo de negocio con nuevas maneras de trabajar y diferente cultura.

Los silos como amenaza de destrucción masiva y la sorprendente aparición de nuevos silos digitales tienen su lugar y su análisis en este libro, de igual forma que planteo la conveniencia de derribarlos, o tal vez rodearlos, pues no siempre lo primero es posible ni más rápido.

A lo largo de estas páginas también desarrollo mi visión sobre la importancia de establecer de modo claro y transparente los objetivos perseguidos y de manera especialmente crítica concretar «para quién» definimos, diseñamos y ejecutamos el proceso. En este punto insisto sobre la indiscutible condición de protagonista del usuario final o cliente y la relevancia que, por tanto, adquieren las nuevas formas y herramientas ágiles de trabajar y organizarse. Además, hablo de una herramienta esencial para favorecer cualquier proceso de Transformación Digital, el diseño centrado en el ser humano (*Human Centered Design*), en particular la importancia de desarrollar minuciosamente la fase de descubrimiento y, más concretamente, la de definición detallada y minuciosa del usuario o cliente para el que vamos a trabajar (*persona definition*) como base de la transformación, algo que se suele saltar mucha gente para luego, cuando las cosas no funcionan según lo esperado, echarlo de menos.

No falta a la cita la discusión sobre la trascendencia que los procesos de Transformación Digital tienen a la hora de mejorar la salud del planeta y preservar su sostenibilidad. En el apartado «Sostenibilidad y digitalización» desarrollo el desacertado, desde mi punto de vista, maniqueísmo ecologista, cada vez más aplaudido, a partir del cual resulta más atractivo plantar un árbol (y luego abrazarlo) que facilitar y potenciar la enorme reducción de emisiones (además de muchos otros beneficios para la Tierra) que un adecuado proceso de digitalización genera en nuestro ecosistema. También pongo el foco en la capacidad de la digitalización para mejorar nuestra sostenibilidad mental, para mí sin duda más importante que cualquier otra cosa.

En este libro se tratan muchos otros temas con la intención de entregar un manual de cabecera en el que tanto los CEO como los ejecutivos de cualquier nivel de la organización puedan apoyarse si deciden —algo que cada vez parece menos opcional— acometer el siempre apasionante proceso de Transformación Digital.



El libro se divide en seis capítulos. En el capítulo 1, «La transformación digital, una nueva ola», analizo el contexto y la génesis de la misma y desarrollo algunas cuestiones básicas, como ¿qué es la Transformación Digital?, ¿por qué y para qué acometer el proceso? y ¿cómo tener éxito en su desarrollo? . Doy respuesta —pues no son mayoría los que lo tienen claro— a la eterna pregunta de ¿dónde acaba esto?, o si vamos a estar transformándonos continuamente sin final. Intento llegar al consenso sobre lo que de verdad esconde un proceso de Transformación Digital a partir de la contraposición de dos definiciones que parecen asemejarse mucho pero que esconden en sus diferencias el germen del éxito en el proceso —y con las que no me quedo, en cualquier caso—.

En el capítulo 2, ¿Transformación o metamorfosis digital?, insisto en la necesidad de entender bien algunos conceptos básicos muy necesarios para quien acomete desde el liderazgo este apasionante reto de caminar por el sendero de la transformación con paso firme, o al menos todo lo firme que se puede pisar un terreno que todavía no ha sido asfaltado en muchos de sus tramos.

Además, analizo en detalle qué es la transformación y qué la metamorfosis. La primera es, simplemente, cambiar de una forma a otra, mientras que la metamorfosis consiste en la transformación que experimentan determinados seres vivos en su desarrollo biológico que afecta no solo a su forma, sino también a sus funciones y a su modo de vida (un cambio de una cosa en otra, especialmente el que es sorprendente o extraordinario y afecta a la fortuna, el carácter o el estado de una persona).

La palabra *metamorfosis* es de uso común entre los hablantes; el DLE la recoge con el significado, en su primera acepción, de «transformación de algo en otra cosa». Ya la empleaban de esta manera los clásicos de la lengua, incluido Cervantes. En todo caso, tal vez tiene el matiz para el hablante culto de «cambio completo, radical y definitivo». Dicen que las nuevas ideas suponen una metamorfosis completa de nuestro modo de pensar. Entonces, ¿no deberíamos hablar de *metamorfosis*? ¿No sería más adecuado que hacerlo de *transformación*? ¿Sería quizás mejor hablar de *metamorfosis digital*? Con esta idea introductoria pretendo despertar los ánimos y conseguir abrir el apetito y las ganas de seguir adelante.

Todo lo anterior nos llevará a reflexionar sobre transformación y disrupción, su necesaria conexión y la exigencia de transitar por diferentes fases para llegar de lo evolutivo a lo disruptivo como si de un verdadero proceso de metamorfosis se tratara.

Asimismo, esta obra plantea el debate de cómo se afronta muchas veces el proceso de transformación frente a cómo se debería afrontar a partir de un texto de Arnau Benlloch, periodista y autor de *100 maneras de conectarse a la fuente*, quien señala: «Y justo cuando la oruga pensó que era su final, se transformó en mariposa». «En ocasiones, cuando en tu desesperación optas por la rendición, es cuando te permites la verdadera transformación. Pero la rendición no es sencilla pues necesitas haberte dado un buen paseo por tus miedos, por tus manías, tus obsesiones, tu necesidad de control, hasta que caes de nuevo en la cuenta de que todo está bien».

Una vez que hemos reflexionado sobre lo anterior, me centro en intentar llegar al consenso sobre lo que esconde un proceso de Transformación Digital (capítulo 3) a partir de las siguientes dos definiciones a las que me he referido más arriba, que serán objeto de análisis y comentario:

«La Transformación Digital es el proceso de adaptación necesaria de todas y cada una de las compañías y organizaciones, sean del tamaño que sean y se dediquen a lo que se dediquen, a las nuevas necesidades del nuevo usuario que nace del desarrollo del ecosistema digital y crece de manera exponencial en sus exigencias».

«La Transformación Digital es el proceso mediante el cual las empresas reorganizan sus métodos y estrategias de trabajo con el objetivo de obtener mayores beneficios gracias a la optimización de la experiencia del cliente, la digitalización de los procesos y la implantación dinámica de la tecnología».

Al no estar conforme con ninguna de las dos definiciones en su totalidad, comparto qué he aprendido personalmente al respecto y doy mi propia definición, la que más me gusta, la que creo que recoge con mayor precisión lo que se esconde detrás del término *Transformación Digital*.

Delimitado su significado, propongo las que para mí constituyen las bases necesarias para poder intentar al menos tener éxito, tres cosas importantes que meter en la maleta, y por ese orden, antes de comenzar este viaje y que reflejan el vínculo entre Transformación Digital, agilidad y agilismo:

- La adaptación de las formas de trabajar y de pensar para generar soluciones con mayor rapidez, calidad, personalización y permanente iteración (si no lo haces, estás muerto en el ecosistema digital).
- La implementación de los cambios necesarios en la organización como consecuencia de lo anterior.
- La adopción de una nueva cultura a partir del cambio en la manera de pensar de los elementos de la organización que viene del distinto modo de trabajar implementado.

Vamos a descubrir cómo el primer cambio nos viene impuesto. Es el cambio en el modelo de relación con nuestros clientes y usuarios, una relación más digital, si no totalmente digital, en la mayoría de los casos (aquellos en los que sea precisamente el usuario quien nos lo demande). Al iniciar este viaje cambiamos la forma en la que

nos relacionamos con nuestros clientes y lo hacemos para incrementar el valor percibido por ellos y generar mayor fidelización y recurrencia. Para tener posibilidades de éxito en este nuevo modelo de relación, tenemos que cambiar nuestra manera de trabajar y adoptar nuevas metodologías ¿ágiles? para poder desarrollar servicios y productos que los clientes amen, y hacerlo de forma rápida y eficaz. Se trata de nuevos modos de trabajar que nos permitan conseguir pasar del cliente en el centro de la organización al cliente dentro de los procesos y la toma de decisiones de la organización.

El segundo cambio es uno que podríamos llamar *necesario*, casi *consecuencial* y que supone la evolución del modelo organizativo hacia una organización ágil. Trabajar de una nueva manera solamente será posible si desde la empresa se apoya el cambio de forma estructural. Necesitaremos estructuras flexibles que nos permitan acoger métodos ideados para ser más productivos y modos de trabajar y métodos de gobierno más ágiles y adaptables a los cambios y necesidades de clientes; deberemos disponer nuestros recursos de una manera más colaborativa, organizados por proyectos en equipos multidisciplinares alrededor de las necesidades de nuestros usuarios. Sin silos.

Y concluiremos que el tercer cambio es el resultante lógico de organizarnos de un modo diferente para trabajar de forma distinta; es el surgir de un cambio cultural que sucede a partir del momento en el que los elementos de la organización cambian su modo de pensar y de relacionarse con sus clientes y usuarios trabajando de forma radicalmente diferente. Se generan nuevos valores alrededor de los cuales surgen conversaciones, iniciativas, proyectos y resultados distintos, más largos, más anchos, más grandes, de los que el primer y mayor beneficiario es el cliente final de la compañía, quien verá cómo el valor que recibe desde la misma resulta exponencialmente mayor que el recibido hasta este momento.

Más adelante incido en la necesidad de comprender de manera profunda el concepto de Transformación Digital y llamo a poner el foco de este proceso no tanto en la D de Digitalización, sino en la T de Transformación:

- **Transformación se escribe con T de Tecnología.** Por ello es indiscutible la necesidad de las áreas de IT de abrirse al cambio (es sorprendente pero muy habitual su condición de barrera invisible

o búnker antitransformacional). Que no nos hagan elegir entre el gestionar (*run*; la tecnología y los sistemas establecidos, habitualmente transaccionales, para que la compañía funcione de manera perfecta en la situación actual) o el cambiar o transformar (*change*; la tecnología y los sistemas que necesitamos y necesitaremos para sostener y soportar los cambios que deberemos introducir en el modelo de relación con nuestros clientes y usuarios en un futuro inmediato, si no rabioso presente). Que no nos digan «esto no se puede hacer sin afectar a los sistemas centrales (*core*) de la empresa», que no pongan sobre la mesa la amenaza de estropear el funcionamiento de la gestión transaccional si desarrollamos el sistema de gestión relacional. Que no pongan los cambios que necesitamos al final de la cola de trabajo sin asignar prioridad alguna. Es posible hacer el *run* y el *change* a la vez, y los responsables del área de Tecnología y Sistemas de la organización deberán asumir, desde ya, que hay que hacer el *change* para poder mantener el *run* y que, por tanto, tienen una enorme responsabilidad a la hora de hacer triunfar, o fracasar, el proceso de Transformación Digital que tanto precisa su organización.

- **Transformación se escribe con T de Talento.** Siempre he defendido, y lo sigo haciendo con vehemencia en ocasiones, que para conseguir un exitoso proceso de transformación se hace absolutamente imprescindible atraer, hacer crecer y retener el Talento dentro de la organización. Con T mayúscula. Es imprescindible contar con un buen plan de formación, preparar y afrontar de manera adecuada y con recursos suficientes una recualificación y reeducación y diseñar e implementar programas de desarrollo de habilidades a partir del concepto «aprendemos mientras hacemos» (*we learn by doing*).
- **Transformación se escribe con T de Terceros.** No responde a criterios de conveniencia, sino que más bien es una obligación apoyarse siempre en terceros especialistas en cada uno de los aspectos clave de la Transformación Digital. Dejarse guiar, solicitar consejo y entrenar bajo la supervisión de especialistas resulta totalmente necesario y debería ser obligatorio.
- **Transformación se escribe con D de Digital.** Ya nadie discute la relevancia de acometer la digitalización de soluciones y propuestas de valor, y de manera concatenada la de los procesos que soportan las operaciones que activan dichas soluciones. Y todos

coincidimos en la importancia de hacerlo con visión de usuario y tras un rediseño y una adaptación (anteriores a la digitalización) de dichos procesos a las exigencias del ecosistema digital.

Llegados a este punto, tocará empezar a hacernos las preguntas necesarias inherentes a cualquier proceso de transformación y proponer respuestas concretas:

- **¿Transformarnos para quién?** Para nuestro usuario o cliente. Si iniciamos el viaje, que sea para generar la mejor experiencia a nuestro cliente o usuario—de ahí la imperiosa necesidad de definir muy claramente para quién nos transformamos— y provocar en usuarios internos y externos el sentimiento de orgullo de pertenencia a nuestro mundo, a lo que representamos como compañía. Por ello hay que poder acceder y saber manejar herramientas de altísima eficacia para conseguir que todas nuestras acciones partan de la definición de la persona para la que vamos a diseñarlas y desarrollarlas. ¿Quién es?, ¿cuáles son sus necesidades?, ¿qué soluciones le podemos dar a cada una sabiendo cómo es, cómo piensa, qué hace y dice y cuál es su entorno? Sabiendo muy bien para qué persona trabajamos, podremos lograr su colaboración, su satisfacción y su compromiso con nuestro proceso de transformación, del que es la verdadera protagonista.
- **¿Qué queremos conseguir?, ¿dónde queremos llegar?** Nos transformamos también para diferenciarnos de manera continua y permanente de la competencia. Cambiamos nuestra manera de trabajar, actuar y pensar como única vía posible de continuar ampliando las orillas de nuestro negocio. Y lo hacemos para crecer. Actualmente no parece vislumbrarse alternativa de crecimiento para las compañías que renuncian a llevar a buen término una verdadera transformación de sus modelos de negocio.
- **¿Cómo debemos preparar nuestra empresa para acometer el proceso de transformación?** Igual que no se nos ocurriría empezar a correr sin estirar y calentar y sin plantear una estrategia de carrera, cualquier organización antes de empezar la carrera de la Transformación Digital, organizacional y cultural deberá, en la medida de lo posible y de forma diferente a como lo hace en la actualidad, entre otras cuestiones, fijar su propia

estrategia, acordar los hitos que ha de alcanzar en determinados tiempos y definir nuevos indicadores clave de rendimiento (KPI) que la lleven a hacer lo que tiene que hacer.

Una vez contestadas estas preguntas, entraremos a analizar los ejes, claves y retos en la Transformación Digital para toda compañía u organización. En este apartado propongo una reflexión sobre la obligatoriedad de incorporar al proceso al usuario final, escuchándole de manera activa y sumándole a la toma de decisiones y a la ejecución de las soluciones que nos reclama. Y hablo también de cómo generar transversalidad en los equipos para conseguir inteligencia colectiva exponencial (*Exponential Collective Intelligence* [XCI]) y de cómo solo la democratización del acceso y el conocimiento de los datos trabajan a favor de la búsqueda transformación.

A partir del capítulo 4, «Pilares, palancas y barreras», el libro se centra en dejar muy clara la necesidad de contar con unos pilares sólidos sobre los que edificar el edificio de la transformación, de detectar las palancas existentes en la organización (que activarán el proceso en un principio y a partir de las que iniciaremos el cambio) y de descubrir qué barreras se levantan y cuáles permanecen en la invisibilidad (pero preparadas para saltar ante el posible éxito de la misión), y actuar contundentemente contra ellas.

Las barreras (las que se ven y las que no) se explican en los apartados «Primera barrera: la PMO. Mata tu PMO», «Segunda barrera: directivos y directores. Necesitamos un Danacol» y «Tercera barrera: los nuevos silos digitales», que completarán el análisis sobre los peligros internos que acechan a la organización y se estructuran y organizan alrededor de la resistencia al cambio.

En el capítulo 5, «Errores y aciertos», expongo los que desde mi punto de vista se erigen como los errores más comunes a la hora de ejecutar un proceso de Transformación Digital y sus vertientes organizacional y cultural. Y aporto al mismo tiempo las soluciones indicadas para acertar y corregir dichos errores, algunas globales, aplicables a todo proceso, y otras más concretas ante defectos de funcionamiento más específicos. Uno de los errores más extendidos es pensar que la Transformación Digital comienza y acaba en el área de Tecnología y Sistemas. En el apartado «Esto va de personas, no de sistemas», desarrollo la importancia de incorporar el área de Recursos Humanos

(RR. HH.) —*People*— como elemento motor para el apoyo del correcto funcionamiento de cualquier proceso de Transformación Digital, muy por encima de la tecnología, cuyo papel debería ceñirse a soportar de manera adecuada el cambio necesario.

Muy común es también encontrarnos con organizaciones que pivotan su transformación en el desarrollo o la adquisición de soluciones y modelos de inteligencia artificial (IA) sin tener muy claro cómo, por qué o para qué deben utilizarse. Casi nadie habla —yo sí lo haré— de la tremenda importancia que desempeña la inteligencia emocional en la transición hacia un modelo de negocio líquido, o híbrido, resultado al que debemos aspirar como consecuencia de nuestro proceso de Transformación Digital.

Por último, en el capítulo 6, «Reflexiones finales y consejos», analizo cómo podemos conseguir un adecuado proceso de transformación para cada uno de nosotros. No todos tenemos o estamos bajo las mismas circunstancias ni todos trabajamos para el mismo perfil de usuario. Aunque no siempre oportunos, existen diferentes caminos que llevan a culminar el proceso. Lo compartiremos en el apartado Rutas diferentes para un mismo destino.

Esta última parte analiza la actitud de algunas organizaciones en el área de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad y defiende la Transformación Digital como arma de generación masiva de sostenibilidad, tanto ambiental como mental, en el apartado Sostenibilidad y digitalización. La digitalización bien enfocada ayuda, y puede hacerlo a escala exponencial, a muchísimas personas con inestabilidad que descubren en ese ecosistema la oportunidad de no exponerse demasiado y acceder a apoyo, cuidados y tratamientos sin la necesidad de compartir algo que muchas consideran todavía —desgraciadamente— una tara social.

Completan el libro una serie de consejos prácticos para empezar, del tipo ¿Qué hacer cuándo...?, lo que pretende ser una guía de puesta en marcha rápida de un proceso de transformación basado en la experiencia adquirida tras multitud de situaciones que se repiten fielmente de organización en organización.

Y cierro el libro con mi visión sobre el final de este apasionante proceso transformador hablando de modelos líquidos y modelos líquidos-híbridos de negocio y echándole un rápido vistazo a lo que viene: los ecosistemas abiertos de experiencia de uso.