



# **Implementación de la Transformación Digital**

***Astucia, Sentido de la Oportunidad, y  
Arte de la Improvisación***

# 8 etapas para liderar una transformación

---

1. **Crear una sensación de urgencia**
2. **Crear una visión (¿cómo es la Tierra Prometida?)**
3. **Comunicar la visión**
4. **Incitar a actuar para implementar la visión**
5. **Crear una poderosa coalición de apoyo a la transformación**
6. **Planificar éxitos a corto plazo (*quick wins*)**
7. **Consolidar el progreso y seguir avanzando**
8. **Institucionalizar lo nuevo**



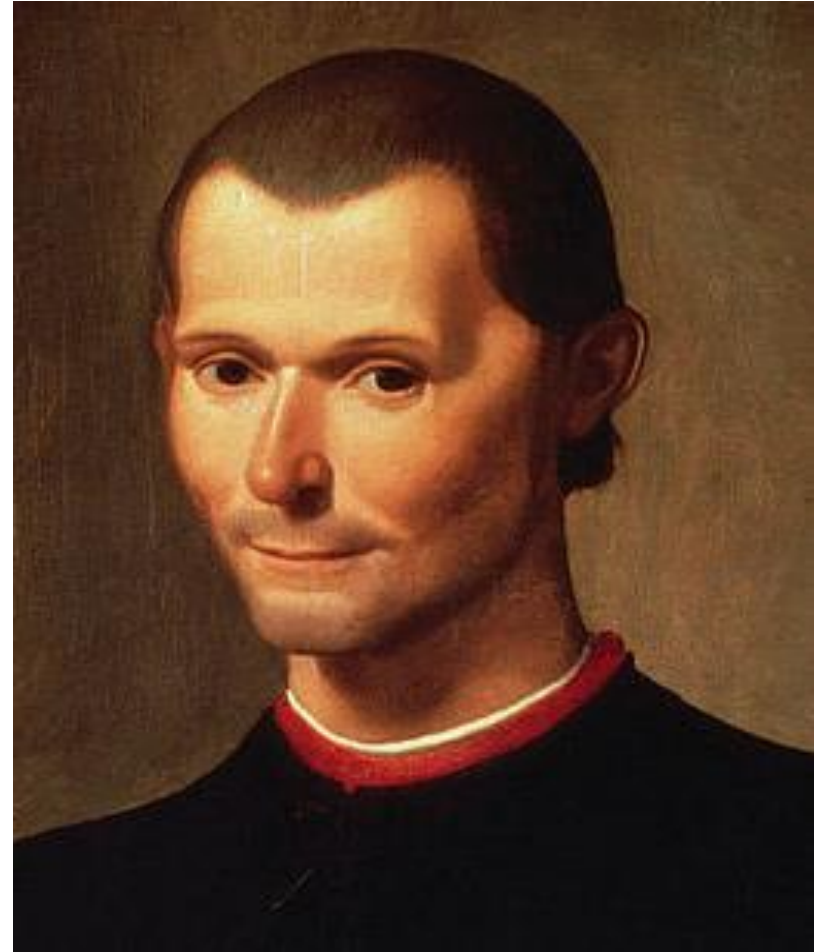
**John Kotter**

# Lo anterior está muy bonito, pero...

---

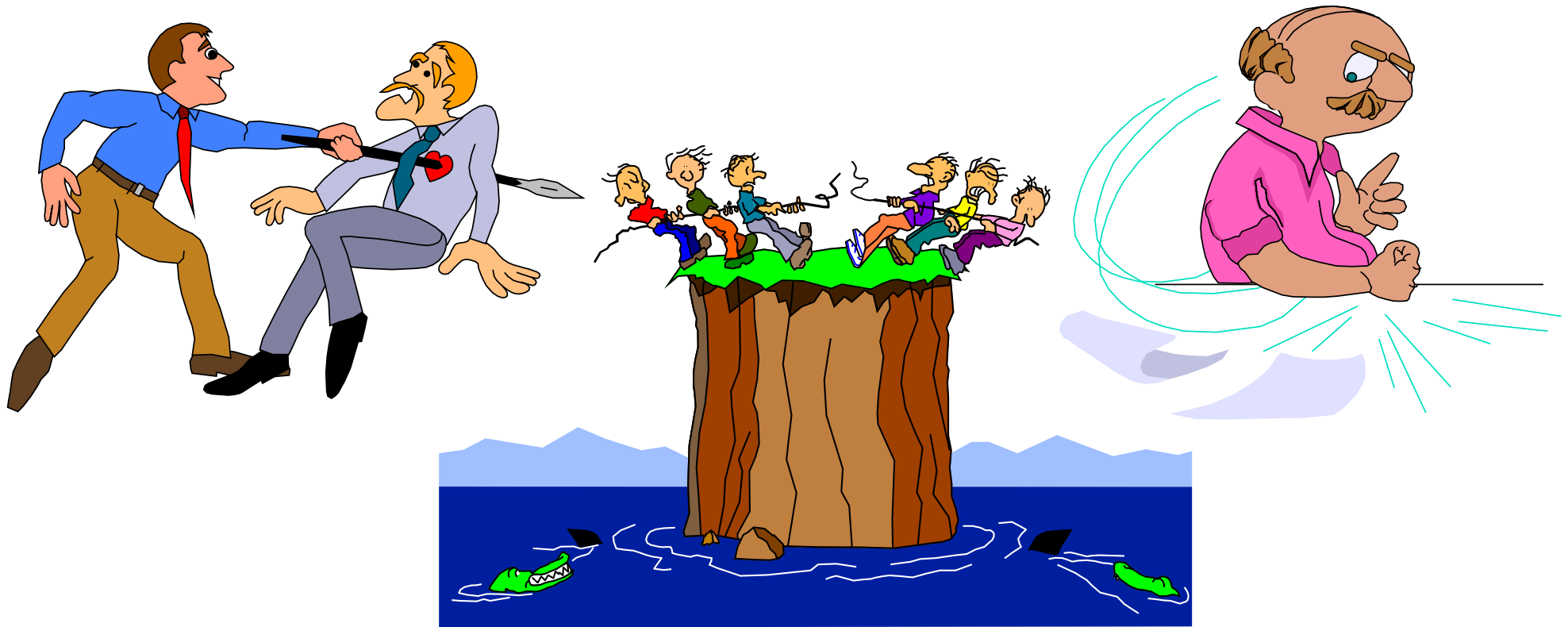
**"No hay nada más difícil de hacer, cuyo éxito sea más incierto, ni más peligroso de llevar a cabo, que cambiar la manera de hacer las cosas."**

**(Maquiavelo, *El Príncipe*)**



# Gestión del cambio: las trampas

---

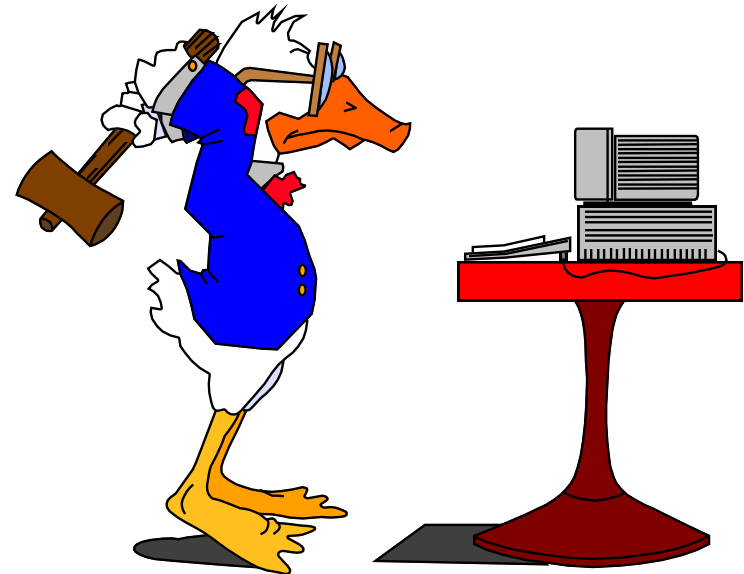


***La gente no siempre se comporta  
con lealtad y corrección***

# Resistencia al cambio

---

- u Miedo a perder su trabajo
- u Miedo a perder privilegios
- u Miedo a perder poder
- u Miedo a tener que... cambiar



**En la Transformación Digital la palabra clave es TRANSFORMACIÓN**

# Tres claves para liderar la transformación digital

---

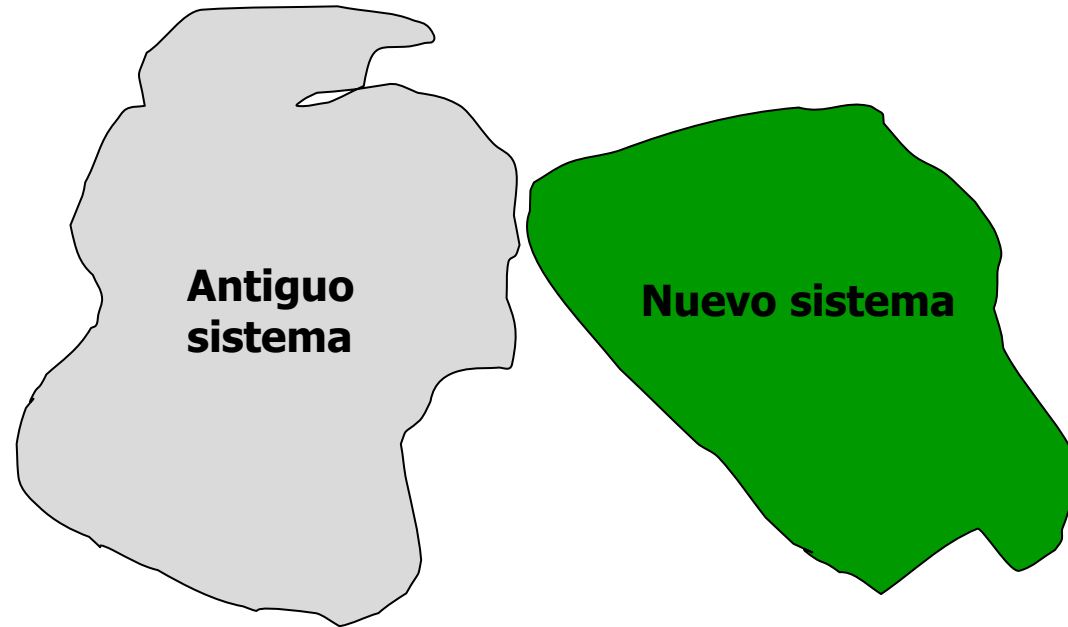
- u **Astucia ("Metis")**
- u **Sentido de la oportunidad ("Kairós")**
- u **Arte de la Improvisación**



# Poder e implementación de la Transformación Digital

---

- u Las tecnologías digitales inducen *transparencia y simetría* en el acceso a la información
- u Pero los sistemas sociales están basados justamente en lo contrario (*opacidad y asimetría*)



# Preguntas importantes sobre el Poder en los proyectos de transformación digital

---

- u ¿Quién puede *ganar* o *perder* (qué) si el proyecto es un éxito?
- u ¿A quién *no le conviene* que el proyecto sea un éxito?
- u ¿A quién *no le conviene* que el proyecto sea un éxito, *si eres tú quien lo dirige*?
- u ¿Cuáles son las coaliciones *a favor* y *en contra* del proyecto?
- u ¿Cuál es la coalición más fuerte?
- u ¿Cuál debe ser entonces la estrategia y la táctica?

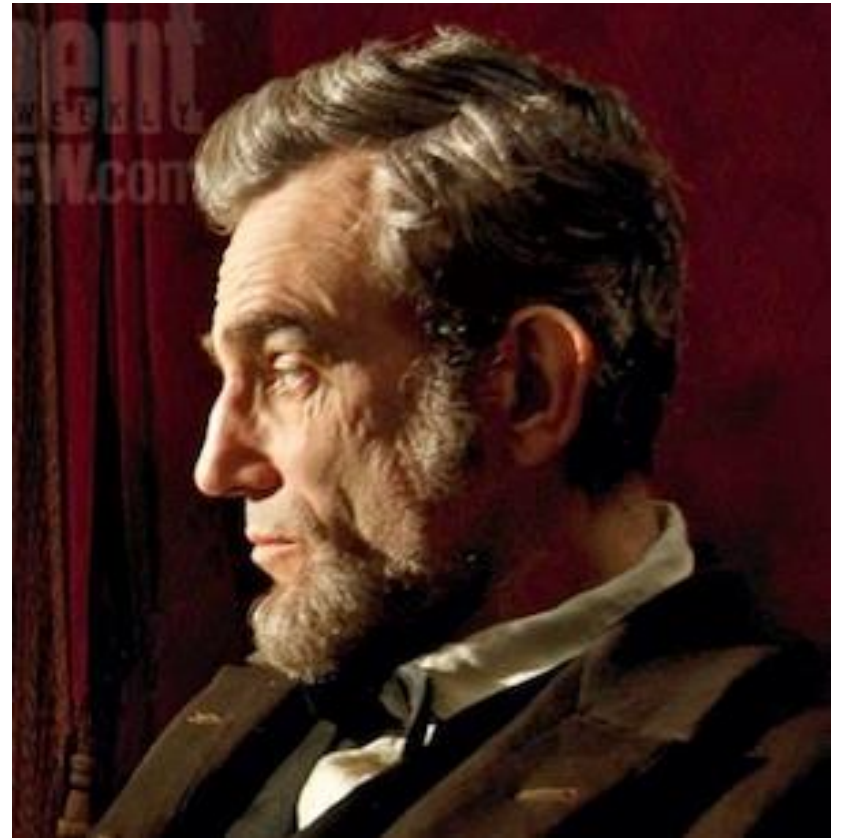
**Los proyectos que son implementados son aquellos que son apoyados por la coalición de poder más fuerte**



# Lincoln y los pantanos

---

**"Una brújula te dirá donde está el Norte a partir del lugar donde estás ahora, pero no te dirá nada sobre los pantanos y desiertos y precipicios que vas a encontrar en el camino. Si, en el camino hacia tu objetivo, vas hacia adelante, sin prestar atención a los obstáculos, y lo único que consigues es ahogarte en un pantano,... ¿de qué sirve saber donde está el Norte?"**



# El dominio limitado de los métodos

---

- u **Los métodos de diseño y desarrollo de sistemas no resisten la implementación**
- u **Entonces se aplican métodos de "change management"**
- u **Pero el problema son justamente los "métodos", porque son abstractos y fuera de contexto**



# Realidad de la implementación

---

- u **Los planes y las metodologías son idealizaciones**
- u **Uno está *arrojado* en una situación**
- u **Los planes son desviados**
- u **Hay sorpresas, resultados inesperados**
- u **Hay éxitos, frustraciones, confusión, rumores, alegrías y desesperación**
- u **Hay ajustes de oportunidad, adaptaciones, reinvención,...**

# Caminando en la niebla

---



# Conclusión

---

- u **En materia de diseño de la transformación digital, la competencia básica es la *visión estratégica***
- u **En la implementación de la transformación digital, la competencia básica es el *virtuosismo táctico***

