

# EFECTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA ARMADA

Juan GIL CLEMENTE



(reservista voluntario)



ESDE el principio deben de saber que todo lo que van a leer en este artículo solo tiene un objetivo: sumar seguidores al cambio tecnológico de la Armada. Para ello es indispensable ser conscientes de nuestra posición y disponer de órdenes de magnitud (1) claros para abordar los efectos de la transformación digital y su impacto en nuestro día a día.

- ¿Y al final, tiene sentido?
- No hagamos espóiler (2) y sigamos con la travesía, mi querido lector.
- Por cierto, ¿qué quiere decir eso de seguidor?

## Seguidores o apóstoles

El término seguidor es uno de los enfoques más actuales para comprender la velocidad de adaptación de las organizaciones a un entorno complejo y cambiante. Su aplicación es generalizada en casi todos los sectores y, por supuesto, también en la Armada.

El uso universalizado de tecnología nos ha facilitado acceso a una cantidad ingente de datos. Al principio no le prestábamos más atención que el debido

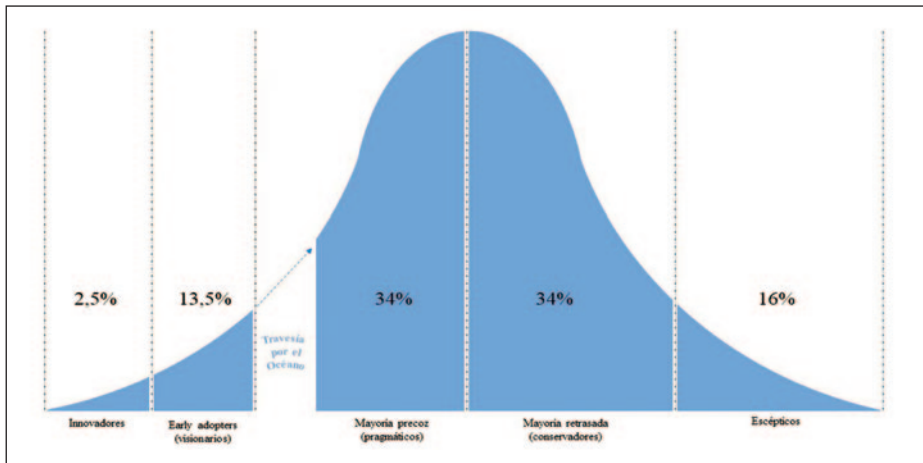
---

(1) Aunque tiene un significado de origen matemático, en este caso hace referencia al ejercicio de dimensionar una magnitud en referencia a otras para comprender cabalmente sus relaciones y equivalencias.

(2) «Espóiler» es una adaptación documentada y válida para el anglicismo *spoiler*, que se usa con el sentido de «revelación de detalles de la trama de una obra de ficción». En español, se recomienda usar en su lugar «dstrippe» (de «dstripar», «anticipar el desenlace de una historia a quienes no la conocen»). Real Academia Española. «Observatorio de palabras».

cariño administrativo, hasta que, en un momento de inspiración, alguien propuso contrastar patrones contra datos debidamente ordenados. El resultado sigue siendo sorprendente.

Pensemos que gran parte de las teorías y leyes de las que nos habíamos dotado en las ciencias sociales en general y en la ciencia económica en particular se habían construido con investigaciones que hoy consideraríamos modestas. Estudiando series estadísticas cada vez más grandes, hemos empezado a tener un mayor conocimiento sobre la mecánica interna, la profundidad de las causalísticas o la complejidad de los resultados. Uno de los frutos de esta nueva potencia de análisis se presenta con la curva de adopción de tecnología. Su autor, Everett Rogers (3), nos viene a decir que la adopción de tecnología por los nuevos usuarios sigue el patrón con forma de campana.



Curva de Rogers sobre la adopción tecnológica. (Elaboración propia)

Empezando por la izquierda, los dos primeros segmentos representan la cantidad de seguidores (usuarios) que tienen una actitud innovadora y visionaria sobre la tecnología. Estadísticamente suman un 16 por 100 y se les conoce genéricamente como «adaptadores tempranos» (4). La curva crece y se ensancha

(3) Everett Rogers fue un sociólogo y profesor muy conocido por ser uno de los primeros precursores de la Teoría de la Difusión de Innovaciones. El modelo de Rogers está basado en cuatro elementos que definen esta en un grupo social: la innovación, los canales de comunicación, el tiempo y el sistema social.

(4) Adaptadores tempranos (*early adopters*) según la Curva de Rogers. Representan el conjunto de los visionarios (13,5 por 100 de la muestra) que suceden a los innovadores (primer 2,5 por 100 de la muestra).

en su centro, mostrando el grueso de los seguidores denominados mayoría precoz (34 por 100) y mayoría retrasada (el otro 34 por 100). La parte final corresponde al grupo de los escépticos, que finalmente adoptan la tecnología, mientras que los adaptadores tempranos exploran ya nuevas posibilidades.

— Todo eso está muy bien, pero ¿qué es esa brecha tras los adaptadores tempranos?

— Querido lector, eso es lo que llamamos «la travesía por el desierto», un océano en nuestro caso. Otros autores lo denominan con gravedad «el valle de la muerte».

Cualquier alumno de una escuela de negocios o un perspicaz directivo nos razonaría en este punto que aún queda espacio para la magia. Dicho de otra forma, todavía no sabemos por qué hay productos, servicios, aplicaciones o *software* que funcionan y otros que no, pero la brecha existe y el espacio temporal que hay por debajo no es proporcional a su recorrido. Aquí es donde naufragan proyectos o se detiene la adopción de nueva tecnología. Intentamos cruzar este océano con una buena tripulación, determinación, pulmón financiero y una trabajada comunicación. Y de todo ello la preparación de la tripulación y nuestra determinación son la clave.

— Empiezo a encontrar algunos puntos en común con la Armada.

— Lo sé, querido lector. No hay nada como haber realizado una mala travesía o haber probado el «pan del dolor» para conocer la diferencia entre el querer y el poder.

— Entonces, ¿quiere que seamos seguidores de la transformación digital?

— De momento me bastaría con un 34 por 100.

El lector debe entender que el modelo anterior es un estándar que se aplica hoy en día en prácticamente todos los proyectos de nueva creación para calibrar su fase de evolución.

Las métricas de usuarios (5) son tan insultantemente sinceras como la previsión de mareas de un almanaque náutico. No solo se aplican para medir la fase de adaptación de tecnología, sino que, con carácter más amplio, para medir la viabilidad de una idea, proyecto o producto.

---

(5) Por métricas de usuario se entiende el conjunto de sistemas de medición que sirve para cuantificar y evaluar aspectos de un proceso o actividad, como son magnitudes absolutas (por ejemplo, el número de seguidores) o relativas (los usuarios por unidad), desempeño (el porcentaje de consecución de un objetivo), resultado (los niveles de terminación de las fases de un proyecto), relación entre variables de referencia (el rendimiento en función de la carga), etcétera.

**Si conoces en qué aguas navegas (distancia con la mayoría precoz), puedes planear con acierto tu estrategia para superar la travesía por un océano sin seguidores**

Cuando los seguidores toman conciencia de su posición y del rumbo, tienen la opción de convertirse en apóstoles (6) (evangelizadores) del cambio. Se trata de un objetivo tan deseado como caro de conseguir, pero no hemos venido hasta aquí para estar fondeados. Un apóstol con visión de conjunto nos ayudará a entender los retos a salvar y los logros que alcanzaremos. Necesitamos muchos apóstoles de la transformación digital que nos ayuden a superar la travesía por el océano con audacia y determinación.

—¿Estamos en la travesía del océano? ¿Es normal que los seguidores se sumen así, directamente?

—Sí, mi querido lector, lo estamos. Respecto a la segunda pregunta, tenemos que asumir que nos movemos en torno a la normalidad organizacional y, como tal, actuamos desordenadamente, con una natural resistencia, y solo cambiamos cuando se entienden los argumentos.

—Argumente, pues, argumente.

## Órdenes de magnitud

Cuando nos desenvolvemos en medio de un temporal, todo es tormenta. Si además se prolonga en el tiempo, el recuerdo de la bonanza se diluye a la misma velocidad que nuestros recursos. Así que, de vez en cuando, debemos realizar un ejercicio de contextualización para asimilar los excesos del pasado, del presente y del futuro.

—Ya, pero ¿soy normal, doctor?

—No estoy capacitado para responder a una pregunta de ese tipo, pero sí para facilitarle magnitudes que le ayuden a reencontrarse con una dosis de verdad.

---

(6) El concepto apóstol o evangelizador (*evangelist*) se inspira en modelos protestantes, pero no tiene ninguna connotación religiosa. Hace referencia a usuarios convencidos de un producto, cambio o tendencia que defiende su uso y estos facilitan el acceso a la información o a métodos a otros posibles usuarios. El término *evangelist* está cada vez más extendido, llegándose a utilizar como etiqueta de empleo entre divulgadores y docentes con proyección inspiracional.

El magnífico sociólogo y futurólogo Alvin Toffler (7) tenía muchas virtudes, y entre ellas destacaba por su capacidad para generar imágenes nítidas que ayudaban a entender el futuro desde el pasado. Uno de sus más renombrados estudios nos puede ayudar a responder a nuestro querido lector: si cogiésemos los últimos 50.000 años de existencia del hombre — año arriba, año abajo— y los dividiésemos en generaciones de unos 62 años —al principio más cortas y luego más largas—, habrían transcurrido aproximadamente 800 generaciones. Bien, ahora viene lo bueno:

- Las primeras 650 generaciones habrían tenido las cavernas como escenario (Paleolítico, Mesolítico y Neolítico).
- Después, la travesía nos llevaría a cruzar las edades de Cobre, Bronce y Hierro.
- Solo durante las últimas 70 generaciones ha sido posible, gracias a la escritura, la comunicación entre ellas. Aquí enlazamos con los inicios de la Edad Antigua.
- Solo durante las últimas seis generaciones han podido las masas leer textos impresos.
- Solo durante las dos últimas se ha utilizado el motor eléctrico.

Y la inmensa mayoría de los artículos materiales que utilizamos en la vida cotidiana adulta han sido inventados dentro de la generación actual, que es la que hace el número 806. Aquí incluimos los servidores, el *software*, los procesos y hasta el material de la alfombrilla de su ratón.

- Parece razonable que nos esté costando asimilar tanto cambio, ¿no?
- [Silencio].

Asumimos como natural la existencia de productos, servicios, materiales o corporaciones que apenas tienen 22 años. Los más veteranos del lugar habrán escalado desde una elegante máquina de escribir Olivetti hasta un ordenador portátil para el teletrabajo durante la pandemia, pasando por pantallas de monitor verde o aplicaciones para el móvil que saben mejor que tu pareja cómo duermes. Parecería lógico que nos concediéramos cierta indulgencia por vivir sin zona de confort, con una altísima velocidad del cambio.

---

(7) Alvin Toffler fue un escritor sociólogo y futurista o futurólogo estadounidense, doctorado en Letras, Leyes y Ciencia, conocido por sus discusiones acerca de la revolución digital, la revolución de las comunicaciones y la singularidad tecnológica.

**Somos la última generación de un largo ciclo que convive con la primera generación de un ciclo nuevo. La raíz de todo este conflicto que nos genera confusión y desorientación personal nace de un modelo que termina y otro que avanza sin pedir permiso**

—Pues igual soy normal.

—Pues igual lo eres, querido lector. Estamos en una carrera de fondo y obstáculos sin un final conocido. Convivimos con nativos digitales que empujan desde atrás con un nuevo paradigma que sabemos que *aún no está maduro*. En estos momentos se hacen muy actuales los versos de T. S. Eliot (8): «¿Dónde está la sabiduría que hemos perdido en conocimiento? ¿Dónde el conocimiento que hemos perdido en información?» (9).

El cambio es real, es tangible, es continuo, no siempre se le encuentra el *quid*, y a veces, solo a veces, entra en modo de obsolescencia antes de que superemos la Curva de Aprendizaje (10). Ser conscientes del momento histórico que vivimos no es la solución, pero es un bálsamo que alivia el estrés continuo de cuestionarnos nuestros informes, nuestro proceder y hasta nuestros pilares a través del imperio de tecnología que lo ocupa todo.

—Eso parece que es la siguiente clave.

—¡Y menuda clave!

## **La realidad detrás de las promesas**

No creo que nadie se sorprenda si declaro que hay productos tecnológicos tan increíbles y completos que solo funcionan el día de su presentación. Y es que la unión entre tecnólogos y «marketinianos» (11) ha creado un tándem imbatible del que hay que guardarse. No hay que olvidar que gran parte de las soluciones se construyen sobre un primer prototipo funcional que, como ya sabemos, adquieren únicamente los «adaptadores tempranos», y que como dice el axioma: si es perfecto, llegamos tarde (12). Cuando hablamos de transformación

---

(8) Thomas Stearns Eliot, conocido como T. S. fue un poeta, dramaturgo y crítico literario británico-estadounidense.

(9) ELIOT, T. S. (1934): fragmento de *El primer coro de la roca*.

(10) Curva de Aprendizaje creada por T. P. Wright para la fabricación de aeronaves, que establece la relación entre adquisición de conocimientos y experiencias con el tiempo necesario.

(11) Este término hace referencia a los profesionales dedicados al *marketing* o conjunto de técnicas y acciones con las que una organización busca mejorar sus ventas.

(12) La metodología *Lean Startup* fue desarrollada por Eric Ries. Su objetivo es crear modelos de negocio escalables a través de un proceso iterativo que identifique las necesidades y

digital en la Armada debemos ser conscientes del volumen y calado del cambio que nos enfrentamos. No se trata de la suma de infraestructuras, *software* o elementos para la sensorización. Va más allá del concepto de dato único o de las herramientas de comunicación en tiempo real. Estamos hablando del cambio asociado con la aplicación de tecnologías digitales en todos los aspectos de nuestra organización, los actuales y otros muchos que irán surgiendo.

Iniciamos el camino sentando las bases de la competencia digital para universalizar su uso a todos los niveles y, por último, concluir con la citada transformación digital. Como buena transformación, conlleva alterar importantes equilibrios internos y generar nuevos paradigmas que modelarán una nueva Armada para un nuevo siglo.

— Suenan como en las presentaciones. ¿Qué es lo que no nos están contando? ¿Cuáles son los efectos que se mencionan en el título?

— El mejor lugar para esconder algo es a la vista de todos. Cuando decimos transformación queremos decir metamorfosis. Siéntese, amigo lector, y permítame que le muestre tres efectos que podrían motivarle a convertirse en seguidor.

— ¿O apóstol?

— O apóstol.

## Transparencia vs. opacidad

La transformación digital vuelve transparentes las organizaciones para sus miembros. La Armada tiene, por su gran tamaño, consolidados unos modos, unos tiempos y unos criterios adquiridos que no son necesariamente visibles para todos (13). El conjunto de los mecanismos de compartimentación de la información se irá diluyendo a medida que se eleve el nivel de uso eficiente por los usuarios. Se trata de una lógica de optimización que se impone por hechos consumados.

La generación y análisis de datos objetivos, con un conocimiento amplio de su origen y aplicación, nos moverá hacia postulados meritocráticos puros (14).

---

las alinee con su público objetivo. La frase «si tu solución o producto es perfecto, llegas tarde» resume los fundamentos pragmáticos y ejecutivos de la metodología. Hoy en día se considera un estándar de obligada aplicación.

(13) La visibilidad a la que se hace referencia se puede entender como los niveles de acceso ordenado para operar en un sistema, o las listas de difusión de documentación o, por ejemplo, por los niveles de acceso a la información según su clasificación de uso público, uso oficial, difusión limitada, confidencial, etc. En todos los casos, la visibilidad es la que determina la transparencia. Con la mejora del nivel de uso por cada usuario, es la propia lógica del modelo la que invita a escalar en conocimiento, funcionalidad y, finalmente, visibilidad. La lógica del sistema tecnológico busca de forma estructural la eficiencia.

(14) La meritocracia es un sistema fundamentado en el mérito. Si lo aplicamos a la gestión del talento nos indica que la promoción se justifica objetivamente a través de la formación, requi-

Hoy en día, la meritocracia pura no puede alcanzarse sin un sobrecoste que la hace ineficiente o con unos tiempos que le restan operatividad.

Transparencia interna, objetividad y meritocracia en tiempo real implican un reequilibrio en nuestros modelos de comunicación, liderazgo y en la política de gestión del talento. La necesidad de ajustes será cada vez más evidente y su demora generará sobrecostes, pérdida de personal e ineficiencias en los procesos. Da igual que pensemos que todo lo anterior ya está presente. Los niveles adquiridos de transparencia serán tan omnipresentes como la brisa marina.

Una primera conclusión aflora en este punto: no se puede gestionar una organización que tiende a la transparencia interna como una organización traslúcida o con áreas opacas. La sobreexposición tiene efectos positivos y negativos que hay que saber gestionar. Un buen seguidor propiciaría el efecto meritocrático natural de la transformación digital. Un buen apóstol del cambio participaría muy activamente en la fase de diseño y configuración para asegurar nuestros valores, conocimientos y singularidad en el maremágnum tecnológico.

### **Autosuficiencia vs limitación**

La transformación digital altera los equilibrios de autosuficiencia y limitación (15) de las competencias (16) necesarias para desarrollar los cometidos. Conocida por todos es la relación entre sextantes y sistemas GPS. Muchos guardiamarinas siguen preguntándose por qué mantenemos tecnología del siglo XVIII hoy en día. Sencillo, queremos asegurar su autosuficiencia y el conocimiento que da contenido a la tecnología.

El problema surgirá con la abundancia de nuevos conocimientos que tenderán a ocupar todo el espacio disponible y reducirán limitaciones, premiando con

---

sitos, competencia, aptitud, actitud, evaluación, etc. Se asimila talento con el término esfuerzo. Si hablamos de meritocracia pura, precisamos un sistema que no provea de datos objetivos y catalogados de forma oportuna. Esto conlleva un coste de adquisición del dato y la necesidad de establecer su prelación y valor de forma pública y notoria. La transformación digital aporta un nivel de datos tan amplio y estructurado que permite que la meritocracia se rearme con más datos objetivos y no solo pivote sobre el esfuerzo, sino también sobre el acierto (logro).

(15) El concepto de limitación se puede ver con un simple ejemplo. Al principio precisábamos un interlocutor entre el sistema informático y nosotros. No conocíamos el lenguaje, el canal de comunicación, ni sabíamos interpretar el resultado. La mejora en la experiencia de uso ha creado interfaces de relación más intuitivos que, junto con la adquisición de más conocimientos, nos permiten una relación directa sin intermediarios. La evolución del sistema aspira a trabajar con más usuarios directamente, aplanando las pirámides de relación y eliminando barreras (limitaciones).

(16) Cuando hablamos de capacidad, se entiende capacidad militar. Cuando lo hacemos de competencia, nos referimos al conjunto de capacidades (personales), conocimientos y destrezas que permiten desarrollar eficazmente un cometido o cumplir con un objetivo.



entregables (17) y funcionalidades tan oportunas como adictivas. Con la premisa de que debemos estar más presentes donde más valor aportemos, los niveles de autosuficiencia se reducirán, con el riesgo de crear una brecha con las actividades más tácticas. En la mayoría de los casos se mantiene el control de los tiempos, pero es el propio sistema tecnológico el que adquiere la propiedad de la iniciativa y de gran parte de los procesos automatizables. Tecnología adictiva que altera la autosuficiencia y las limitaciones, creando nuevas competencias y amortizando otras, haciéndonos más eficaces y a la vez más dependientes.

Una segunda conclusión tiene que ver con el perfil generalista o especialista que requeriremos y la importancia de mantener conocimientos fundamentales y estratégicos en los nuevos miembros. Un seguidor activo estaría muy pendiente de proponer procesos (18) y ciclos automatizables para liberar espacio y ganar en operatividad. Un apóstol de la transformación tecnológica velaría por que la línea entre procesos y capacidades, incluyendo competencias, mantenga un plano estratégico para que los usuarios se complementen con la tecnología.

### **Adición vs. transformación**

La tecnología en un sentido amplio está presente entre nosotros desde tiempo inmemorial. Desde la Revolución Industrial la adición de tecnología ha sido una constante necesaria en la Armada, y nuestros museos dan buena cuenta de ello. La transformación digital por su amplitud y consecuencias es más que un cambio, es un recorrido sin marcha atrás. Una vez iniciado, los sistemas y las soluciones se reemplazan unos a otros, escalando mejoras. Las actualizaciones del *software* ya no dependen de uno mismo y se convierten en algo que te sorprende de madrugada.

Como nos recordaba aguas arriba Alvin Toffler, nos acabamos de mudar a una nueva morada después de 806 generaciones y es absolutamente normal cierto Síndrome de Ulises (19). Esta nueva casa tecnológica para la Armada

---

(17) Un entregable es el resultado de un proceso en forma de producto, servicio, actuación, informe o dato que cumple con las especificaciones dadas y es susceptible de medida o uso. Se trata de un término genérico de calidad para definir el *output* de un proceso.

(18) Se entiende por proceso el conjunto de fases sucesivas que permiten transformar un *input* en un *output*. Aquí aplicamos el concepto como la cúspide de un sistema jerarquizado compuesto por procesos, subprocesos, tareas y actividades. La prelación puede tener diferentes nombres. El mapa de procesos será nuestra guía, con un detalle en subprocesos. Ordenados por este mapa, explicaremos las tareas y actividades en procedimientos, con carácter general y en instrucciones de trabajo, protocolos o criterios con mayor nivel de detalle. Los entregables son el resultado esperado, que además nos permite operar, medir y evaluar.

(19) El Síndrome de Ulises se describe como un malestar emocional de diversa intensidad que viven las personas que han tenido que dejar su hogar y entorno por situaciones no siempre voluntarias. También se conoce como el Síndrome del Emigrante.

supone un reto en los organigramas, las descripciones de puesto, los procesos y los registros. La iteración sistematizada provocará que constantemente se cuestione la algoritmia que circula por debajo del uso de los recursos, de los criterios, de las políticas y hasta del contenido del modelo jerarquizado. En este marco no es sorprendente el empoderamiento de los tecnólogos y la sensación de desubicación que provoca un lenguaje que no se entiende sobre unos interfaces nada intuitivos.

Una tercera conclusión nos recuerda que podemos elegir estrenar una nueva era, ser la generación que facilite el cambio o ser la última de un viejo ciclo. Un buen seguidor, con o sin vértigo, se esforzaría por entender el funcionamiento y decodificar el lenguaje para superar los límites operativos con tecnología. Si en cambio se adoptara el rol de apóstol, se esforzaría en traducir los enfoques y planteamientos a román paladino, asegurando que los valores no visibles que nos hacen únicos se mantengan bien codificados entre ceros y unos.

### **Concluyamos con la Ventana de Overton (20)**

Si aceptamos la trascendencia de la transformación digital para la Armada, debemos estar presentes en el centro del debate interno. Necesitamos la participación y la suma de todos, y para ello es preciso que sea uno de los temas de nuestra Ventana de Overton. Se trata de una teoría que afirma que en cada época solo hay un espacio para debatir cierta cantidad de cuestiones. Todo lo que está fuera de esa ventana se considera peligroso, presuntuoso o una fantasía teórica.

Por ejemplo, las Fuerzas Armadas no se concibieron para atender necesidades humanitarias, aunque pudiera ser necesario. La cuestión no estaba presente en el inestable escenario de finales del siglo xx. Pero con la evolución de los marcos estratégicos el tema se introdujo con fuerza para atender una demanda creciente y compleja. Hoy en día es una de las principales fuentes de reconocimiento nacional e internacional.

En nuestro caso, la coyuntura actual ha permitido que en muy poco tiempo se abriera la Ventana de Overton para tratar la transformación digital. La crisis del COVID-19 ha tenido efectos curiosos, acelerando la concienciación. Pero el tema no ha entrado con claridad y está envuelto en cuestiones como la

---

(20) Se trata de una teoría política que señala que la viabilidad de una idea depende de un espacio de debate general, la citada ventana, que tiene un tamaño limitado. El objetivo es conseguir introducir un tema con persistencia y audacia para que la opinión pública lo asuma y por tanto entre dentro de la ventana. Cuanto más nos alejamos del centro de la ventana, peor calificación tiene nuestro tema, que pasa de ser popular, sensato o aceptado, para derivar hacia lo radical o impensable. Por definición es dinámica.

economía, la de organización, la de formación y hasta de los valores. Tenemos que simplificar para impactar con acierto.

## **La transformación digital es el vehículo escogido para proyectarnos en el nuevo siglo**

Es un camino que supera y amplía nuestras capacidades, pero que requerirá actualizar políticas, criterios, canales, así como modelos de organización, comunicación y liderazgo. Si fluimos con inteligencia, seremos capaces de tener una primera versión ágil y digna. Tan importante es automatizar bien como asegurar que los valores y principios que nos hacen únicos se transmitan con integridad.

—Podemos imaginar los riesgos; pero querido lector, ¿estamos imaginando las posibilidades? (21).

—Presiento que sí. Hasta ahora nos ha facilitado mucha información; pero me surgen dos dudas: ¿cuánto tiempo necesitaríamos para conseguir esa primera versión ágil y digna en la Armada?, y ¿podemos hacerlo solos o debemos ir acompañados?

—Mi querido lector, parece que estás preguntando si todo lo anterior tiene sentido en la Armada.

—¿Y lo tiene?

—Primero debemos atravesar un océano sin seguidores y luego los valles de la implantación llenos de seguidores que ansían que se cumplan las promesas. Es complejo cuando somos pocos y también cuando somos muchos; pero sí, definitivamente, lo tiene.

Cualquier ciclo de transformación digital es más camino que un producto concreto y, como tal, no concluye. Se diseñan, desarrollan e implantan versiones que son reemplazadas por otras mejoradas. Cuando la obsolescencia alcanza a los diversos componentes, estos son sustituidos por otros nuevos que aumentan las capacidades, consumen menos o tienen una estética que hace más amable su uso. Pero hay que empezar. Nuestra «caja de tiempo» (22) óptima dependerá

---

(21) El concepto de entropía negativa fue postulado por Ervin Schrödinger como la energía que, al introducirse en un sistema, contrarresta la tendencia al desorden y a la destrucción. La transformación digital supone una refundación y revitalización de nuestro sistema organizativo desde la tecnología para adquirir la deseada entropía negativa, entre otras bondades.

(22) «Caja de tiempo» (*timebox*) es una técnica propia de la metodología Scrum creada por Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Ken Schwaber y Jeff Sutherland, que limita la duración de sus eventos y de las reuniones o actividades con carácter general. Todos los usuarios conocen la duración programada y la respetan dentro de un orden.

de la fase de selección y contratación previas, de la cantidad y la calidad del «saber-hacer» (23) documentado, de la implicación de los usuarios y de la necesidad para la Armada en términos absolutos.

—¿Y en tiempo?

—Recordemos que aguas arriba exponíamos que «si es perfecto, llegamos tarde». Si nos centramos en obtener una primera versión ágil, un año sería un plazo orientativo razonable. Después necesitaríamos un período de ajuste fino a nuestra realidad para darle el punto de dignidad (24), donde invertiríamos un trimestre más.

Con relación al apoyo externo, hay que tener en cuenta que se puede dejar de fumar, adelgazar o mudar hábitos individualmente, pero no hay nada como tener un cicerone (25) con experiencia, buen ánimo y pedagogía. En muchas organizaciones, un miembro del máximo órgano directivo asume el reto interno y se asocia con un especialista en gestión del cambio.

—Y una pregunta final. ¿Tenemos que ser todos seguidores o apóstoles?

—La virtud suele residir en el punto medio, mi querido lector. Necesitamos estar en la Ventana de Overton y acentuar sensibilidades para sumar seguidores o apóstoles. Lo que no pueden faltar en este último caso son las personas claves del organigrama. La velocidad final dependerá de ello.

Como anunciaba al principio de este artículo, mi único objetivo era sumar seguidores al cambio tecnológico de la Armada y, con un poco de suerte, algún apóstol. Si conseguimos introducir en nuestro debate diario los porqués y los

---

(23) Se entiende por «saber-hacer» (*know-how*) el conjunto de competencias y experiencias que posee una organización o persona en cuanto al diseño y ejecución de sus procesos. En muchos casos se asimila a la pericia, destreza o habilidad de los conocimientos implícitos y explícitos que aseguran el resultado esperado. Cuando se le añade pensamiento crítico y visión de conjunto se escala hacia el concepto de «sabiduría».

(24) El término «dignidad» se plantea desde la óptica de «orgullo de pertenencia» tan propio de grandes organizaciones como la nuestra. Es un estadio en el que el equipo se siente parte de la organización y comparte objetivos. Incluye también satisfacción por la obra bien hecha, que adopta posición de referente.

(25) Un cicerone es una definición antigua de guía turístico. Aquí se aplica sumando al concepto de guía las capacidades didácticas de un mentor y consejero.

cómos de la transformación digital en la Armada, más allá de las promesas, conseguiremos que más usuarios cuestionen, aporten y mejoren el conjunto. La curva de adopción de la tecnología, los ejemplos milenarios de Toffler o la selección de efectos presentada intentan transmitir una sensación de normalidad que nos acerque al concepto de «evolución digital». No somos los primeros en afrontar tamaño reto, pero no podemos ser los últimos. Simplificando: «la transformación digital es el vehículo necesario para seguir presentes en el nuevo siglo».

