

Mtro. Christian Vázquez Sánchez  
 Director de Analítica Estratégica y Gestión de Datos en SSI-Soluciones Software Inteligente  
 christianvs@gmail.com

# LÍDERES ANALÍTICOS: EL SECRETO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## ¿Cuál es el eslabón perdido en el mundo de las tecnologías digitales?

La transformación digital, que suele definirse como el efecto social total y global de la digitalización, no es un concepto nuevo. De hecho, es la tercera etapa del llamado proceso de adopción de tecnologías digitales: la competencia y el uso digitales le anteceden. Hoy día, las compañías requieren transformarse digitalmente porque sus consumidores ya lo hicieron. Transformarse digitalmente ya no representa una ventaja competitiva, por el contrario, es apenas un requisito para competir en la nueva realidad de los mercados.

Si bien las empresas lo tienen claro, se centran en la modernización tecnológica y olvidan dos piezas clave sin las cuales sus esfuerzos se verán truncados: conducir la creatividad y la innovación digital mediante una estrategia de negocio congruente y desarrollar líderes que comprendan las nuevas circunstancias, que les ayuden a navegar en esta era del *Homo digitalis*.

Wayne Eckerson les llama líderes analíticos y son la pieza clave para conducir a una transformación digital profunda y sustentable. Resulta estratégico que las organizaciones desarrollen esta nueva especie, pues por ahora no es un perfil que surja de los programas académicos.

### ¿Qué es un líder analítico?

En su libro, *Secrets of Analytical Leaders*, Eckerson se refiere a aquellas personas

que viven en la confluencia de opiniones y visiones distintas y que, por lo tanto, tienen una perspectiva amplia: ven conexiones y posibilidades que los demás se pierden; hablan múltiples lenguajes y se mueven con agilidad entre grupos y normas; pasan su tiempo traduciendo, sintetizando y unificando. Como resultado, imaginan nuevas maneras de solucionar viejos problemas y reinventan maneras de enfrentar retos. Son poderosos agentes de cambio y creadores de valor.

Este tipo de líder debe ser capaz de entender la organización y marcar un rumbo estratégico. Debe comprender los complejos mundos de la tecnología, los datos y los negocios. Eckerson los llama personas púrpura (*purple people*): no son azules (*blue people*), con formación administrativa ni rojas (*red people*), con formación técnica en Tecnologías de la Información (TI), sino una mezcla de las dos.

En la mayoría de las organizaciones, las personas de negocios y las de TI se mueven en círculos opuestos. Hay un profundo océano cultural que las separa: hablan idiomas diferentes, no le reportan a los mismos jefes, socializan con otras personas y sus ambiciones profesionales no son las mismas. Ninguna de las partes confía o respeta particularmente a la otra. Ninguno entiende las presiones, necesidades ni los retos del otro.

### ¿Cómo reconciliar ambos mundos y afrontar la transformación digital?

La transformación digital requiere un profundo y continuo entendimiento del negocio para ser exitosa: procesos, tácticas, estrategia y una cabal comprensión de las tecnologías digitales. Pero, sobre todo, requiere comprender los cambiantes gustos y hábitos del consumidor. Ninguna evolución será exitosa a menos que se adapte continuamente a un ambiente de negocios en constante oscilación.

La única manera de crear un sistema adaptable es encontrar personas que se sientan cómodas moviéndose entre los sectores del negocio y la tecnología. Los líderes analíticos son el perfil ideal y sirven como embajadores que reconcilian ambos mundos, formando una fuerte relación de la que resulta verdadero valor para la empresa.

### ¿Dónde se encuentran?

La primera fuente para buscar talento es entre los egresados universitarios, pero si consideramos que los usos digitales van a máxima velocidad, la academia apenas está reaccionando al disparo de salida. Es la carrera de Aquiles y la tortuga: sabemos cuál es el camino, pero la abrumadora realidad nos obliga a apostar por Aquiles. Las instituciones educativas suele formar personas azules (maestrías en negocios) o rojas (ingenierías en sistemas), sin



embargo, aún no existen programas de los que egresen personas púrpuras, y es que tal vez los tonos se ganan con la experiencia. En fechas recientes se han creado programas para formar científicos de datos o especialidades en inteligencia de negocios en los que se gana un alto nivel de literacidad de datos. Pero, como dice Jim Collins en su libro *Good to Great*: "Las empresas deben subir al camión a los líderes para conducirlo, definir el rumbo y después subir a los especialistas", atendiendo a que estos últimos pueden perder el rumbo o volverse obsoletos si la estrategia cambia.

Así que no queda otro remedio que crear líderes analíticos dentro de la organi-

zación, centrando la atención no en quien tiene dominio absoluto de una herramienta o función, sino en las personas adaptables, altamente motivadas y dispuestas a aprender. ¿Y los especialistas? El líder se encargará de subirlos al camión.

Citando a Eckerson, la innovación ocurre cuando los opuestos se reconcilian. Vivir en uno u otro lado del espectro filosófico o cultural es cómodo, pero poco interesante e instructivo, pues se conocen las respuestas antes que las preguntas. Además, el pasado, presente y futuro son estáticos.

Los mejores líderes analíticos dan giro proverbial: tienen excelente reputa-

ción en disciplinas de negocios y tecnología, y cambian de lado todo el tiempo. Esta versatilidad crea un impacto inmediato, clave para llevar una organización a buen puerto en un entorno cambiante, dinámico y desconocido.

En los últimos años y, sobre todo, tras la pandemia, muchas compañías se plantean como prioridad de supervivencia la evolución digital. Las más se centran en adquirir tecnología, pero unas cuantas entienden que una estrategia de negocios novedosa y sustentable es más importante. Casi ninguna se ha hecho una pregunta fundamental: ¿quiénes guiarán las organizaciones hacia el camino de la transformación? 📌

## CINCO PASOS PARA DESARROLLAR LÍDERES ANALÍTICOS

Crear líderes analíticos talentosos y motivados es crítico para conducir a la organización por el océano de la transformación digital.

