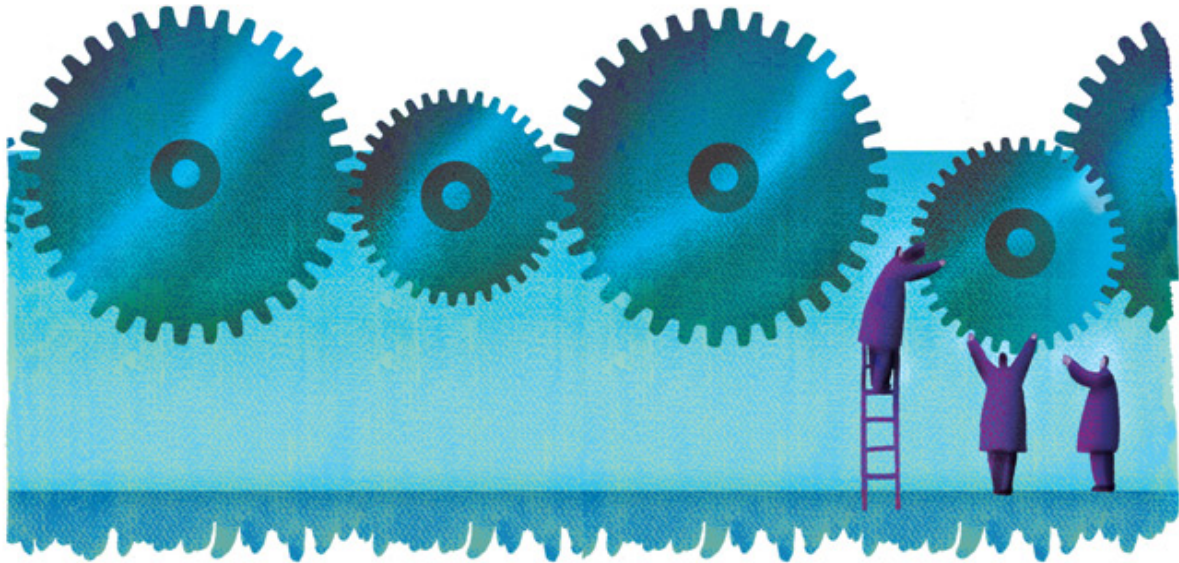


Clase: Motores y fábricas: adaptabilidad aplicada

Las compañías que no sean capaces de redefinirse a sí mismas en forma están condenadas a desaparecer. Esto importa una nueva forma de “auto-organización”, lo que significa que un nuevo patrón de comportamiento “emerge” de la interacción de agentes separados, que adaptan lo que hacen en respuesta a lo que creen serán las consecuencias de sus actos.



En los capítulos anteriores hemos fundamentado la idea de la “robustez adaptativa” como el mejor criterio actual en la definición de la eficiencia requerida para ser competitivo. La eficiencia tradicional (más por menos) sigue siendo necesaria, pero no es suficiente. También hemos hablado de los sistemas complejos adaptativos. La concepción de “motores” y fábricas” se asemeja a las unidades básicas de esos sistemas.

Las empresas modernas son todas pioneras

Visto desde otro ángulo, en este fenomenal proceso de “conquista” de la nueva economía, las empresas y organizaciones exitosas deben necesariamente ir “adaptándose” al nuevo territorio que literalmente van descubriendo. La organización adaptativa entonces, es una capaz de aprender y “capitalizar” dicho conocimiento para la organización misma, más que para las personas en forma particular.

Esto es mucho más que simple flexibilidad, que por cierto es una condición necesaria de la adaptabilidad. La adaptabilidad es la capacidad de encontrar estados de equilibrio diferentes al inicial, al producirse el cambio. La flexibilidad normalmente sólo permite volver al estado inicial, frente a un evento. La globalización más la tecnología digital ha transformado a las organizaciones y mercados en un ente tan interdependiente que se asemeja, cada vez más, a un sistema ecológico. Las organizaciones se han vuelto tan interconectadas, tan volátiles, y tan complejas que se han hecho inmanejables por los medios convencionales. Ya no se trata de simplemente entender y ajustarse al cambio sino ser el cambio.

Es precisamente este nuevo conocimiento adquirido el que realmente otorga **ventajas competitivas** y, por ende, valor a las empresas exitosas. Sin embargo, a diferencia del pasado, incluso relativamente reciente, el conocimiento relevante en este caso es aquel que es sujeto de modelación o, en otras palabras, conocimiento que al final se pueda transformar en software.

Por eso hay autores que aseveran que todos los negocios modernos son, en definitiva, negocios de **software** (conocimiento empaquetado). Eso es así, porque se requiere que el máximo de los procesos de la organización adaptativa sean automatizados y se ajusten a estándares de atención de clientes altamente exigentes, medibles y rigurosos. Eso sólo se logra en forma masiva con la tecnología de la información. En definitiva, las personas van innovando y aprendiendo, para poder “enseñarle” a los sistemas, que incorporan esos conocimientos en forma de sistemas.

Piense, por ejemplo, en una empresa que tiene un millón de clientes. ¿Podría esta empresa procesar los llamados telefónicos rutinarios sin máquinas de asistencia? Ciertamente no. Así, a medida que van entendiendo mejor a sus clientes y sus problemas típicos, pueden traspasar dichas funciones de atención a la máquina. A su vez, para que esa máquina pueda dar respuesta efectiva a las peticiones de los clientes, debe estar “integrada” a los sistemas, en tiempo real.

Los componentes básicos de la adaptabilidad son:

Primero está la estructura en base a “unidades” que se comportan con la lógica de los sistemas biológicos. Es decir, tienen una cierta autonomía de reglas, que les permite evolucionar en forma individual, pero co-evolucionan con las otras unidades, y además forman un sistema sinérgico que tiene sus propias reglas generales (lenguaje). En la ecología, lo más relevante no son los individuos (agentes), sino las relaciones entre éstos. Es una malla de interrelaciones. Existe una co-evolución entre agentes y con el todo. Ese es el principio de la complejidad y de los cambios pequeños que generan cambios caóticos.

Si en vez de la analogía ecológica usamos la de un ser humano, entonces las “unidades” de las que hablamos son el cerebro, los riñones, el corazón, los pulmones, etc. Sin duda que el todo es mucho más que la suma de esas partes, pero es a partir de esas partes que se trabaja la organización.

¿Qué es lo que empuja estas unidades? En los términos más abstractos, estas unidades están empujadas por un objetivo, que en este caso tiene que ver con el tesoro. Hay un tesoro general, pero hay también una especie de “voluntad” que está radicada en cada uno de las partes. Hay una especie de “sub-objetivos” propios que le dan sentido y voluntad evolutiva. Entonces hay un doble sistema de “impulso”: uno general, colectivo, y que aúna a todos los agentes generando sinergias, y otro directo. En las organizaciones construidas con este tipo de lógica estos sub-objetivos deben formalizarse adecuadamente.

En términos más concretos, en todos estos sistemas es la información lo que mueve incluso al órgano que coordina. Es como el sistema nervioso de la organización, que activa los músculos y órganos. Desde el punto de vista de la organización moderna esos agentes u órganos los hemos llamado como “**motores**” y “**fábricas**”, y éstos se mueven en conjunto y en agrupaciones entre ellos. Nos parece que esas metáforas ayudan mejor a diseñar las organizaciones.

Las compañías que no sean capaces de redefinirse a sí mismas en forma continua e integrada están, simplemente, condenadas a desaparecer. Esto importa una nueva forma de “auto-organización”. Auto-organización significa que un nuevo patrón de comportamiento “emerge” de la interacción de agentes separados, que adaptan lo que hacen en respuesta a lo que creen serán las consecuencias de sus actos. Estos “agentes” en las organizaciones son unidades que proponemos sean estructurados conceptualmente como “motores” o “fábricas” con reglas propias. Estas reglas son las que le otorgan las capacidades estratégicas propias.

Rápidas ...o muertas

Si usted por ejemplo está en el negocio de bicicletas y descubre que un porcentaje interesante de sus clientes tiene interés, digamos, en pequeñas motos eléctricas ¿es capaz su organización de aprovechar ese negocio? Los caminos posibles son, por ejemplo, armar una alianza estratégica en línea, hacer una nueva cadena de producción y armar motos de ese tipo con valor agregado propio, importarlas, u otra.

Y qué pasa con la ropa, la alimentación, los gimnasios, el turismo, financiamiento, mascotas, etc. ¿Puede su organización adaptarse rápidamente si le aparece un negocio? ¿O si cambia el comportamiento de sus clientes? ¿Tiene capacidad rápida de aprendizaje en su organización? ¿Son sus sistemas suficientemente abiertos para acoplarse a otros en forma rápida?

Dada la creciente digitalización de la economía (y la sociedad), y la consecuente caída abrupta de los costos de transacción, es posible integrar todos los negocios entre sí, de modo que el que manda es quien tiene el acceso al consumidor y se gana su confianza. Técnicamente ese acceso y confianza son la llave para ofrecerle lo que quiera, que será producido por terceros en cadenas de valor digitales, de alta eficiencia. Para ello, la propia organización debe estar digitalizada e integrada, y tener la robustez adaptativa para aprovechar todas esas oportunidades. En [Funky Business](#), dicen los autores... en el futuro habrá sólo dos tipos de empresas: ¡las rápidas y las muertas!