

## Clase: Organización estratégica: ¿el huevo o la gallina?

Ahora se requiere que la organización y la estrategia sean capaces de cambiar en forma simultánea y continua.

En el mundo empresarial, en teoría, la "organización" debe ser una respuesta a un desafío estratégico. Es parte de lo que se hace para alcanzar objetivos que se derivan de los modelos de negocios. Esto significa, aunque suene obvio, que el objetivo es lo primero, y que la estrategia para alcanzarlo necesariamente viene después.

El objetivo entonces, debe ser previo a la organización.

La historia de la organización corre a la par de la historia de la administración. Las empresas modernas son muy complejas, tecnologizadas y operan con nuevas formas de gestión. En síntesis, la organización ha evolucionado desde la pirámide jerárquica clásica hasta las nuevas redes actuales. El factor clave ha sido la tecnología: la digitalización es la que impulsa esos cambios.



## La necesidad de cambios simultáneos

Si uno no sabe dónde quiere ir, cualquier camino es igual y no se llega a ningún lado, salvo por azar. Sin saber dónde se quiere ir, difícilmente se podrá reconocer si se ha llegado. Frente a nuevos objetivos o procesos de cambio, la organización existente actúa en forma de freno. Esto da origen frecuente a las "organizaciones paralelas", a las redes informales y otros problemas de ese tipo.

Si hemos evolucionado a una "nueva economía" y a la era digital, es ineludible indagar acerca de los cambios organizacionales que ello implica. Paradójicamente, uno de los grandes desafíos actuales es que la regla anterior de que la estrategia debe ser previa a la organización, ya no funciona o no es operable.

En el nuevo escenario, el desafío es muchísimo más complejo. Ahora se requiere que la organización y la estrategia sean capaces de cambiar en **forma simultánea y continua**. Esto es más que un problema de velocidad; es de lógica y causalidad. La lógica tradicional simplemente no alcanza para "entender" el problema, menos para ofrecer soluciones.

Pero, entonces, ¿qué es lo que viene? La respuesta: "organizaciones adaptativas" dentro de la lógica de los sistemas complejos adaptativos, donde la clave está en los sistemas de aprendizaje y la forma en que éstos pasan el conocimiento al ADN de la organización. La condición ineludible es la digitalización, sin la cual nada de esto puede ocurrir.





## El ciclo de vida de las organizaciones

La organización es el fundamento esencial de la vida. Las organizaciones muestran ciertos patrones cíclicos propios de las distintas etapas de la vida. En estos ciclos hay estructuras de problemas bastante característicos y bien estudiados, que permiten anticiparse adecuadamente, o entenderlos mejor cuando se presentan.

La gran pregunta actual es si estos ciclos seguirán siendo válidos cuando empieza a prevalecer el modelo de la robustez adaptativa como paradigma. Parte esencial de esa lógica es precisamente la necesidad de romper dichos ciclos.

Es muy interesante notar que en el proceso de estos ciclos, se va produciendo un cambio casi en la naturaleza misma de ciertos conceptos. A medida que la organización crece y madura, la visión se transforma en un proceso funcional. Ése es otro tipo de visión y se trabaja con una metodología distinta a la inicial. Más aún, en las organizaciones maduras tiende a confundirse la visión con la misión, que es una cosa muy distinta.

En un sistema de redes que se van integrando, el ciclo de vida de la organización no será como antes. No podemos prever aún cómo será ese proceso, pero le damos una posible visión para compararla con la anterior. Esperamos poder estimularlo a sus propias visiones, porque ahí hay eventuales ventajas comparativas para su propia organización.

# El nuevo paradigma del "outsourcing estratégico"

Las prácticas de outsourcing o externalización han existido siempre. Es una tendencia que se inicia en los años 80 y que florece en majestad en la siguiente década, estimulada por la tecnología digital, y el aumento de la velocidad de los negocios o la sociedad. Es una tendencia que nace casi hermana de los PC y el inicio masivo de la digitalización de las organizaciones y la sociedad, a inicios de los años 80.

La filosofía básica o inicial de este auténtico "movimiento" fue simple: si no es estratégico y es más barato hacerlo afuera... entonces externalícelo. La experiencia indicó que las buenas prácticas de outsource hacían, primero, ganar en eficiencia a las empresas, y, segundo, estimulaban la colaboración donde muchas veces había competencia. Este último fenómeno evoluciona hacia otra gran tendencia actual de negocios.

La revolución digital y de telecomunicaciones fue reduciendo de manera impactante los costos de transacción. Por ello, se fueron incorporando nuevas actividades a la externalización. Empezaron así a emerger dos grandes fenómenos: el primero, fue la constatación de una extraña "ley" de disminución del tamaño de las firmas. Es decir, las compañías se hacen más pequeñas al mismo tiempo que el negocio se hace más grande; el segundo, fue que las propias empresas que prestaban este servicio, empezaron a externalizar a su vez, de manera significativa. En forma paralela, y derivado de la globalización junto a la revolución digital, un tercer factor fue la externalización a escala mundial.

La tecnología digital pasó de ser una mera facilitadora de negocios a una auténtica generadora de éstos. Los negocios modernos simplemente no son posibles sin la tecnología, pieza clave de la externalización. Y, más aún, paralelo a la digitalización creciente de las compañías, se inició un impresionante proceso de "integración" tecnológica de todos con todos.





### Grandes modelos de externalización

Cuando la externalización es simplemente operacional y no estratégica, ésta se logra regular a través de un contrato, que opera de manera diferida. Es decir, contempla las obligaciones de cada parte, y las compensaciones en caso de incumplimiento. Estas compensaciones son suficientes para reparar el incumplimiento.

Sin embargo, cuando la externalización es de tipo estratégico, las compensaciones simplemente no sirven. Sin perjuicio de que existirán los contratos, sólo sirve la solución de los problemas de manera oportuna, y con toda la inteligencia disponible, tanto de la empresa, como de la contratada. Entonces estamos hablando de la creación de una especie de "músculo" que mueve la conexión entre ambas organizaciones, que es una entidad inteligente en sí. En ese articulador participan inteligencias de ambas organizaciones, pero tiene su propia capacidad de gestión. La pregunta entonces, es ¿cómo se abordan cuando efectivamente ocurren? Esa es la clave de la nueva industria de externalización.

Esto equivale a sincronizar los ADN de ambas empresas, lo que no es simple ni automático. Se realiza con mucha tecnología y herramientas de gestión. No es difícil percibir cómo se va construyendo una gran cadena de valor que al final se unificará como un enorme macroorganismo. Esto es así, porque la que ofrece el servicio de externalización, a su vez, externaliza a otras empresas, que necesariamente deberán entrar en la lógica de estos nuevos músculos integradores.

El hecho de que existan estos nuevos integradores inteligentes potencia sinergéticamente la innovación y adaptabilidad de ambas organizaciones. Aumenta la inteligencia total del sistema. Ésa es la clave.

En síntesis, hay seis puntos críticos:

- 1. Los costos de transacción de las nuevas redes digitales de negocios hacen que casi todo sea externalizable o lo vaya a ser en el futuro.
- 2. Las empresas que ofrecen el servicio externalizado de su cliente, externalizan éstas a su vez, conformando nuevas morfologías muy complejas de las cadenas de producción, valor, y respaldo.
- 3. La tecnología es inseparable de todo este proceso y en sí misma ha pasado a ser estratégica.
- 4. La dinámica misma del progreso tecnológico (Ley de Moore e integración creciente obliga a tratar de transformarla en un servicio más).
- 5. Los alcances del proceso son claramente globales e irreversibles.
- 6. Las redes tienen unas economías de escala gigantescas, en virtud de la famosa ley de Metcalfe (su valor crece de manera exponencial cuando éstas crecen linealmente de tamaño), porque generan contactos de todos con todos.





#### En Resumen...

- Las empresas modernas son muy complejas, tecnologizadas y operan con nuevas formas de gestión. La organización ha evolucionado desde la pirámide jerárquica clásica hasta las nuevas redes actuales. El factor clave ha sido la tecnología: la digitalización es la que impulsa esos cambios.
- Ahora se requiere que la organización y la estrategia sean capaces de cambiar en forma simultánea y continua. Esto es más que un problema de velocidad; es de lógica y causalidad.
- La filosofía básica o inicial del outsourcing fue simple: si no es estratégico y es más barato hacerlo afuera... entonces, externalícelo. La experiencia indicó que las buenas prácticas de outsource hacían, primero, ganar en eficiencia a las empresas, y, segundo, estimulaban la colaboración donde muchas veces había competencia

