

Organizaciones Adaptativas

LAS DEFINICIONES BÁSICAS

Para poder establecer un lenguaje común, usaremos las siguientes definiciones para el tema:

Un “**motor**” en una organización, es una unidad (órgano) que produce un tipo de producto más o menos homogéneo, que puede variar básicamente en su cantidad. Esto puede provenir de un motor que está instalado en el exterior, por ejemplo, la electricidad, o puede ser algún proceso. Por cierto, y es lo más habitual, puede estar en forma directa dentro de la organización. Su producto puede, en términos generales, verse como un *commodity*, aunque sea producido internamente.

Lo que interesa de un motor es que proporcione la cantidad apropiada de lo requerido, en el tiempo adecuado. Por cierto, es indispensable que sea a un costo razonable. Y decimos *razonable* porque los dos primeros criterios son hoy más relevantes que el tercero, en la condición de adaptabilidad. Tampoco es cualquier costo, pero la oportunidad y las utilidades se definen por la capacidad de aprovecharla. De nada sirve llegar a un mercado de punta, 10% más barato, pero un año después. La naturaleza de la relación con el cliente y en especial el reinado de los intangibles hará que esa oportunidad simplemente no esté ya disponible.

Una “**fábrica**”, en cambio, es una unidad que, además de producir algo en la cadena de valor, tiene la capacidad de hacer evolucionar su producto tanto en cantidad y **cualidades**. La fábrica diseña, y cambia las cualidades de lo que entrega, cuando se lo requiere. La “fábrica” es un órgano más complejo. También puede ser interna o externa. Con las facilidades tecnológicas actuales es cada vez más fácil integrar “órganos”

Estas fábricas, que desde el punto de vista agregado son “sub-fábricas” o **eslabones de la cadena de valor**, son unidades que deben tener una capacidad básica de autonomía en sus reglas, de manera de ser capaces de poder evolucionar tanto solas como en conjunto con otras.

Pero es indispensable que todas ellas en conjunto -fábricas o motores- con sus grados de autonomía, sean compatibles. Para ello se requiere que exista siempre la “**fábrica de reglas**” y que ésta sea única. En este caso, esta fábrica de reglas equivale a la inteligencia del sistema, y la base de gestión, derivada del modelo de negocios. En consecuencia, debe ser vista como una fábrica adicional en sí misma.

La fábrica de reglas, en definitiva, articula un **lenguaje**, que es un modelo de realidad, y la clave de la capacidad evolutiva. El lenguaje es la verdadera identidad de la organización, lo que le es propio, lo que “pega” todas las unidades internas. El lenguaje es la construcción o modelo que se deriva de la visión.

Este *lenguaje*, en las organizaciones modernas, se convierte en una especie de ADN organizacional, que es lo que le da unidad y coherencia. Es lo que permite que esos motores o fábricas, teniendo grados propios de capacidad evolutiva, lo hagan siempre en forma integrada con el resto de las unidades. El lenguaje nunca es estático, va evolucionando de acuerdo a lo que logra aprender, tanto conceptualmente como de su propia experiencia.

Algunos ejemplos de fábricas y motores básicos de una organización:

FÁBRICAS de:	MOTORES de:
Negocios	Capacitación
Mercados	Entrenamiento
Clientes	Logística
Procesos	Información/ERP
Capital humano	Finanzas
Canales de distribución	Telecomunicaciones
Integración	Comunicaciones
Intraweb/organización	Infraestructura
Marca	Tecnología
Cultura corporativa	Administración financiera
Productos e intangibles	Ventas
Conocimiento	Administración

Estos ejemplos no son en realidad definiciones, sino que una simple aproximación explicativa. De acuerdo al tipo de negocios que se trate, algunos pueden ser motores como fábricas y viceversa.

En muchas ocasiones pueden ser algo así como “*metábricas*”. Eso se define caso a caso, pero hay algunas de estas unidades que son bastante estables y características, como el área comercial, los procesos, la tecnología, capital humano, Intraweb.

Es muy interesante, por ejemplo, pensar el área comercial como una “fábrica”: produce mercados, clientes, marca, canales. Organizarla como una fábrica, con sus propias sub-fábricas internas, le da un sentido completamente diferente, tanto en su gestión, como en el marco de la organización completa. También cambia la naturaleza de la gerencia general. Hemos visto la importancia de los procesos en el éxito del negocio; hoy es necesario tener una fábrica de procesos.

Como hemos señalado antes, estas fábricas o motores no necesariamente deben ser propios. Lo que sí es propio es la manera en que éstas se pegan y articulan. **Ahí está la diferenciación.** No sólo en eso, sino en la capacidad de adherirse con cualquier otra organización, aliado, cliente etc. Eso estará determinado por la calidad de la IntraWeb, que es precisamente el medio a través del cual todo se integra.

LA LÓGICA DE ESTAS ORGANIZACIONES ADAPTATIVAS

1. Cuando se alcanza este tipo de organizaciones, ha logrado gran capacidad adaptativa, tanto a nivel de unidades como del negocio en general.
2. Ha distribuido inteligencia y, por ende, ha multiplicado la potencia al tiempo de la capacidad de aprendizaje.
3. Es posible intervenir los problemas de la organización en términos marginales, nunca más en términos estructurales.
4. Cuando le falla una fábrica o un motor, puede recurrir sin problemas a un soporte externo, a conectarse con otras fábricas o procesos.
5. La IntraWeb (próximo capítulo) será la organización propiamente tal, y es la que está siempre en evolución. Es lo que no es replicable por su competencia. La base lógica de ésta es la integración, que como vimos en el capítulo 8 tiene varios niveles de problemas.

Cómo avanzar

No se trata de buscar un cambio radical instantáneo de la organización, sino que debe ser realizado a la par de mantener el negocio actual, montando la capacidad adaptativa.

Lo primero es identificar sus fábricas y motores críticos, en función de su modelo de negocios. Una vez identificados, seleccione aquellos que más se prestan para transformarlos en una unidad de reglas propias, con capacidad evolutiva propia. Identifique también si hay algunos de estos motores y fábricas que pueden ser conectados desde el exterior.

Paralelo a lo anterior ya ha definido su modelo de integración, y debe construir su intraWeb.

La capacidad de recombinante

La lógica del ADN tiene dos componentes fundamentales: uno es su capacidad de administración de información y conocimiento para la reproducción. La otra es la capacidad de “recombinación”, es decir, de cruzarse con otra información. Ahí justamente está la clave moderna y gran parte del valor: en el cruce, alianzas, formación de redes, cadenas de valor con otras organizaciones.

Los nuevos administradores

Si pensamos que en el mundo global, e interconectado de unos pocos años más, la operación normal de las empresas será 7x24, y con inteligencia estratégica distribuida, es evidente que la administración será diferente. Las unidades dentro de las organizaciones deben entonces pensarse con esta lógica de “motores” o “fábricas” que tienen reglas y capacidades evolutivas propias, pero coordinadas con la organización general.

En ese sentido, el rol de los administradores es proveer la adecuada combinación de contexto y gramáticas fundamentales para dar forma a los efectos de los procesos de auto-organización, que logran los resultados estratégicos deseados. Esto es la generación de un “lenguaje” propio.

El lenguaje tiene que ver con la arquitectura de las ideas sobre la realidad (el idioma es sólo una herramienta de comunicación del lenguaje). Los administradores son arquitectos de lenguajes, de mapas, más que ejecutores, cuya principal responsabilidad recae en los sistemas, crecientemente automatizados. Las personas se dedican a aprender e innovar, pero para traspasar dichas habilidades a los sistemas.

LOS DESAFÍOS Y QUÉ HACER: LOS PRIMEROS PASOS

1. Lo primero es tener un plan y una estrategia adecuados para “digitalizar” su organización. Si bien no hay que hacerlo de la noche a la mañana, sino de acuerdo a sus necesidades estratégicas, debe partir ya. Lo importante es saber dónde quiere llegar. La clave operativa está en su arquitectura tecnológica y en la calidad de la IntraWeb que va a construir.
2. Trate entonces, de pensar su organización con la lógica de “motores” o “fábricas” buscando identificar los “agentes” de todo el sistema. Por ejemplo, si se requiere en su organización una “fábrica de procesos”, una “fábrica de clientes”, un “motor tecnológico”, un “motor de recursos humanos”, etc. Estos motores o fábricas, para ser “agentes” deben disponer de alguna capacidad estratégica propia.

3. En relación a su arquitectura tecnológica, ésta debe estar orientada a la máxima capacidad de integración, tanto interna como externa, por ello debe ser modular y distribuida. Trate de no amarrarse con nadie en proveedores de tecnología. Todos le pueden servir en algo, aunque todos le dirán que sirven para todo. No es verdad. Pololee con todos e intégrelos crecientemente entre sí. Manténgase siempre abierto a nuevas soluciones e incorpórelas cuando sea necesario. Ahí está justamente su ventaja competitiva. No le crea a ningún proveedor que diga que tiene soluciones para todos sus problemas. Ud. quiere libertad e independencia. La capacidad de integración es el camino, la dependencia de un proveedor es un riesgo que no quiere correr. En las actuales condiciones de competencia, las empresas ya no tienen, como antes, la capacidad de hacer cambios radicales de sus sistemas. Ahora requieren hacer un sistema que tenga capacidad evolutiva, que pueda ser mejorado o cambiado por partes sin afectar el modelo completo. Tanto así que pueden querer externalizar cualquiera de esas partes y ello no debe significar un problema.

4. En este viaje, hay que seguir de cerca todo lo que ocurra en relación a las Intrawebs. Por de pronto es un área donde hay mucho que innovar. Un buen aliado de largo plazo, en el tema de integración es muy deseable. Hay que partir ya con su Intraweb, que, recuerde, es mucho más que una Intranet que probablemente ya tiene.

5. Siga preparándose para saber fabricar y vender intangibles. En sus servicios y productos hay cada vez mayor información, que es lo que realmente lo diferencia.

6. Recuerde que su verdadera ventaja competitiva es “saber” algo que sus competidores no saben, y seguir aprendiendo para mantener esa ventaja.