

Organizaciones Exponenciales

El entorno actual de negocios está exigiendo de las organizaciones aspectos nuevos que retan no solo la forma en que entendemos cómo debe funcionar una organización sino el concepto mismo de lo que significa ser competitivos, mantenerse a la vanguardia y perdurar en el tiempo.

De la mano con la Agilidad emergen otros nuevos conceptos para plantear cuáles son las capacidades que requieren las organizaciones en la actualidad; aspectos como “Centrado en el cliente” (Customer Centricity), Experiencia de Cliente y Experiencia del Colaborador, Transformación Digital o Tecnologías Exponenciales.

Lo que todos estos conceptos tienen en común es la revisión de un paradigma antiguo versus un nuevo paradigma para redefinir lo que significa ser realmente competitivo integrando lo nuevo con lo que sabemos hacer y sigue funcionando, aprendiendo a reemplazar aquello que no aporta valor real.

En este marco, uno de los conceptos guía que sirven para definir un enfoque de acción es el concepto de Organizaciones Exponenciales, entendidas como aquellas que logran ser hasta 10 veces más rápidas y 10 veces más baratas que cualquier otra en su sector de competencia, gracias al uso adecuado de nuevas tecnologías y de nuevos modelos de gestión organizacional, como las prácticas ágiles.

1. Avanzar hacia una organización Exponencial desde la perspectiva de Change Americas

Para Change Americas, la capacidad exponencial se obtiene cuando se logra avanzar en los siguientes aspectos:



La **Alineación Estratégica** entendida como un ejercicio “vivo” que va más allá de la planeación tradicional y busca desarrollar una capacidad para ejecutar la estrategia de forma más efectiva y, principalmente, incluir una mirada constante al entorno para identificar si las condiciones están cambiando de forma que nos obligue a realizar ajustes a la estrategia de forma ágil y anticipada. En la práctica entonces:

1

Planear con el foco en la ejecución: ¿Qué necesitamos ajustar en nuestras prácticas de gestión para que la estrategia realmente se cumpla?

2

Diseñar y mantener espacios de revisión constante a partir de información del entorno y de los clientes que nos permita saber si nuestra apuesta estratégica debe ser modificada: ¿Qué nos dice el entorno y la información del cliente que nos lleva a replantear aspectos de la estrategia de negocio?

3

Y tener la flexibilidad y actitud mental para modificar la estrategia cuando realmente se requiera: ¿De qué forma podemos promover una mentalidad que lleve al equilibrio justo entre mantener la ejecución de la estrategia y ajustar lo que se requiera para avanzar hacia el éxito?

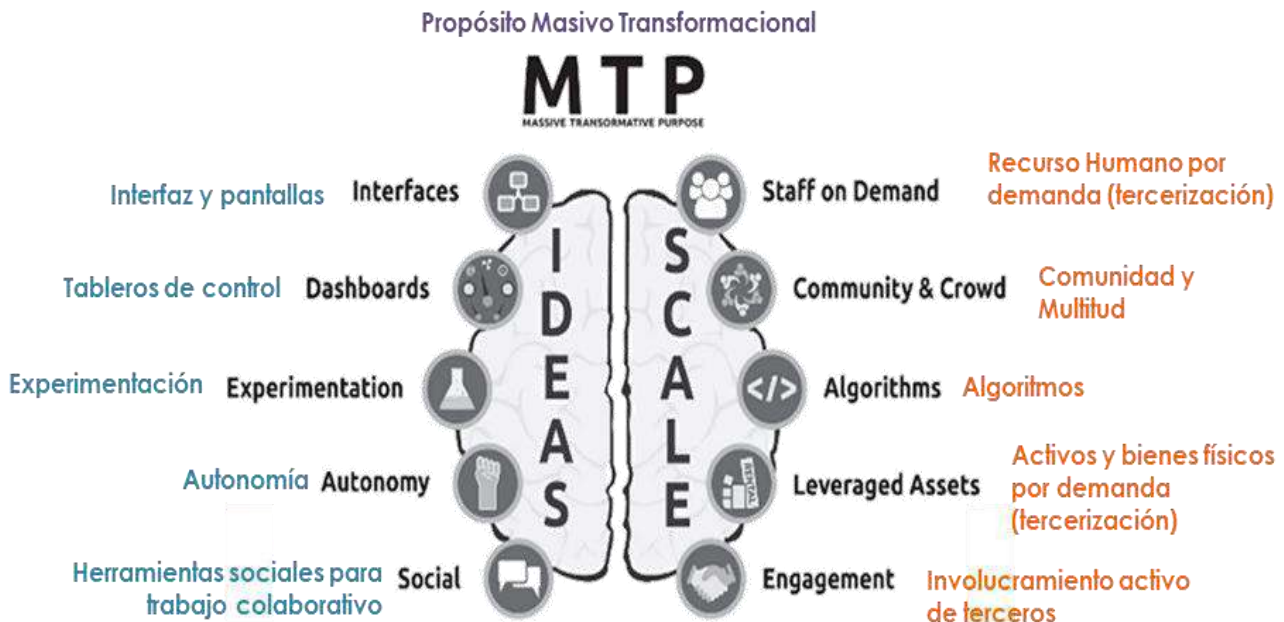
El segundo elemento es **la orientación al cliente**, poner al cliente en el centro lo cual implica, desde la mirada de una organización exponencial, identificar cómo sacamos el mayor provecho a las tecnologías que nos permiten tener grandes cantidades de información sobre los clientes, para realmente centrar todos nuestros esfuerzos en entenderlos profundamente y anticiparnos a sus necesidades entendiendo su ciclo de vida y su evolución.

Otros elementos de las Organizaciones Exponenciales son **los Procesos y Estructuras Ágiles**: cómo planteamos prácticas de Agilidad que permitan responder a la velocidad que requieren los cambios constantes en los clientes y en el entorno y a los ajustes en la estrategia, obteniendo resultados de mayor valor y en menor tiempo, así como **la Alineación cultural y de liderazgo** donde la consciencia de las personas respecto a implementar y sostener una mentalidad de agilidad es clave en términos de ajustarnos constantemente, adaptarnos y anticiparnos.

La **madurez tecnológica y digital** que tiene que ver con responder a la pregunta ¿Qué es lo digital para nosotros, cuáles son las tecnologías exponenciales que requerimos, qué tan rápidos estamos siendo frente a la competencia en la adaptación de esas tecnologías.

Y finalmente el **Ecosistema de Colaboración**. Muchos de los retos que tienen las organizaciones actualmente no es posible que puedan abordarlos ellas solas a la velocidad que se requiere y quizás con las capacidades y conocimiento que se requiere, con lo cual tiene mucho sentido trabajar con un ecosistema colaborativo que nos permita ganar en velocidad y en capacidad.

2. Organizaciones Exponenciales (ExO): la mirada de Salim Ismail y la Universidad de la Singularidad



Desde su publicación en 2014, el trabajo pionero de Salim Ismail ha tenido gran acogida dado que ofrece un marco sencillo y claro para entender cómo puede una organización avanzar hacia convertirse en verdaderamente exponencial, presentando 11 elementos y proponiendo que en la combinación de al menos 4 de ellos se establece una ruta para avanzar hacia la exponencialidad.

Para entender este modelo es importante aclarar lo siguiente:

- Los conceptos que pertenecen a SCALE (área derecha de la imagen) corresponden a aspectos externos que la organización debe desarrollar.
- Los conceptos relacionados con IDEAS (área izquierda) son aspectos internos.
- El MTP (Propósito Masivo Transformacional por su significado en inglés: Massive Transformational Purpose) se ubica por encima de ambos como un concepto que aplica sin importar la ruta o los elementos que elija la organización desarrollar

2.4. SCALE / Algoritmos: El uso de modelos analíticos basados en aprendizaje de máquina y aprendizaje profundo para crear reglas de acción que automaticen tantas actividades como se pueda, de forma que se puedan realizar con mayor precisión, velocidad y calidad, facilitando que las personas se dediquen a tareas de procesos de pensamiento más avanzados relacionados con la interacción humana (servicio al cliente), pensamiento y acción estratégica, creatividad e innovación, entre otros.

2.5. SCALE / Leveraged Assets: Similar a la tercerización de talento, este concepto plantea la capacidad que debería tener una ExO para contar con algunos activos o bienes físicos que no sean de su propiedad sino que puedan contar con ellos de forma externa, lo que les permite una mayor difusión (por ejemplo, el caso de Waze que al utilizar el sistema de GPS de los celulares inteligentes de los clientes, aumenta la potencia de su algoritmo predictor del tráfico. Para Waze, que más usuarios utilicen su plataforma aumenta su ventaja diferencial y su propuesta de valor, sin generar grandes inversiones directas), impacto, cobertura y generación de valor.

2.6. SCALE / Engagement: En este modelo corresponde a los mecanismos que se ponen en marcha para lograr un verdadero involucramiento de la Comunidad externa (Community & Crowd). Hace referencia a la manera en que las organizaciones presentan la interacción con los miembros de esa comunidad para recolectar información o para que les ayuden a desarrollar algún tipo de conocimiento. Generalmente estos mecanismos tienen que ver con elementos lúdicos (Gamificación) que se presentan a través de publicaciones en redes sociales, Apps o página web de la empresa, donde se invita a interactuar a las personas.

Un buen ejemplo es **GalaxyZoo** (colaboración entre la Universidad de Oxford, la Universidad de Portsmouth, la Universidad Johns Hopkins, la Universidad de Yale y Fingerprint Digital Media) que invita a las personas a colaborar en la clasificación de más de un millón de galaxias. Los voluntarios de **GalaxyZoo** seleccionan criterios de las imágenes tomadas por una cámara digital desde un telescopio facilitando un trabajo que de otra manera podría tomar años.

2.7. IDEAS / Interfaces y Pantallas: El primero de los conceptos internos invita a la utilización de pantallas diseñadas con una alta funcionalidad (interacción basada en el usuario para facilitar la navegación y encontrar los aspectos claves que le permitan avanzar rápidamente y sin contratiempos) que faciliten el trabajo de las personas.

La esencia de este concepto incluye: cómo utilizar el menor número de pantallas y clics posibles; cómo orientar la navegación hacia aumentar la autogestión (transacciones y procesos que se pueden hacer de forma autónoma sin a poyo de terceros) y cómo facilitar la interacción con otras personas de la organización y con miembros externos a través de estas pantallas.

2.8. IDEAS / Dashboards: Los tableros de control desde la mirada de una organización exponencial invitan a sacar el máximo provecho de la data (Small y Big Data) que generan las organizaciones y todos los actores con los que interactúa, organizándola de forma que pueda ser vista en tableros de control con indicadores sencillos de entender, visualmente potentes, que permitan innumerables cruces para generar nuevos hallazgos y mejorar la toma de decisiones. En suma, avanzar hacia el concepto de: información en tiempo real para decisiones en tiempo real.

2.9. IDEAS / Experimentación: Favorecer una cultura y prácticas que les permitan a las personas considerar el error como una palanca de aprendizaje y como un mecanismo para avanzar de manera más rápida en aquello que aporta valor, dejando de hacer aquello que no es tan importante.

Este concepto está completamente alineado con el enfoque de Agilidad Organizacional que promueve prácticas y mecanismos para no solo avanzar más rápido sino, sobretodo, para identificar más rápidamente qué sirve y qué no, tomando decisiones que eviten gastar tiempo y recursos de forma innecesaria.

2.10. IDEAS / Autonomía: La velocidad que requiere una organización exponencial implica la necesidad de favorecer la autonomía y el empoderamiento en la toma de decisiones, contestando a la pregunta: ¿Cómo orientamos los procesos, los procedimientos de forma que favorezcan una toma de decisiones más rápida y de mejor calidad?

2.11 IDEAS / Social: Potenciar la tecnología que permite aumentar el trabajo colaborativo en tiempo real, fomentando una interacción más constante a través de canales digitales con enfoque en favorecer la generación y transmisión de ideas entre personas, áreas y equipos.

Para reflexionar:

1. Con base en el Índice de capacidad Exponencial de Change Americas (link enviado), ¿qué tan cerca estamos de ser una organización exponencial? ¿dónde están las principales áreas de oportunidad? ¿por dónde deberíamos empezar a actuar para trazar una ruta que nos ponga en camino de ser más ágiles?

2. Con base en el modelo ExO de Salim Ismail, ¿cuáles serían los 4 aspectos iniciales sobre los cuáles empezar a avanzar hacia una organización exponencial?

Organizaciones Exponenciales. ISMAIL, Salim. EXO PARTNERS LLC, 2014

Índice de Capacidad Exponencial, Change Americas, 2018.