

Organizaciones Exponenciales ¿Un modelo para innovar?

Resumen y comentario del libro ORGANIZACIONES EXPONENCIALES de Salim Ismail y otros

Ed. Singularity University Book, 2016

Sixto Jansa, noviembre de 2016



El libro anuncia cambios drásticos en la gestión de empresas y propone el modelo de las organizaciones exponenciales para evitar el fracaso. Trata de las empresas que crecen mucho y muy deprisa gracias a las innovaciones disruptivas basadas en la tecnología de la información con coste marginal cero. En este resumen veremos lo que proponen los autores, su grado de novedad, fundamentación y posible aplicación.

El tono del libro es radical, plantea una nueva revolución industrial basada en la transformación digital y concretada en la inteligencia artificial, las Impresoras 3D, la realidad virtual y otros conceptos desarrollados en el texto. Su tesis fundamental es que todos estamos abocados sin remedio a las innovaciones disruptivas, en las que nuevas empresas ofrecen productos radicalmente diferentes dejando obsoletos y en crisis a los anteriores líderes sectoriales, por lo que solo queda elegir entre incorporarse de buen grado a la tendencia o sucumbir cual dinosaurio en glaciación.

La característica principal de las nuevas organizaciones exponenciales es el crecimiento y, por tanto, un rendimiento económico muy superior al de las empresas tradicionales. Dicho crecimiento se logra mediante tecnologías aceleradoras que fundamentalmente permiten escalar el volumen de actividad y de ingresos sin aumentar los gastos. Propone que una vez aprendida la técnica de escalar la tecnología, es el momento de escalar las organizaciones.

Sus tesis son una mezcla de novedosos conceptos justificados en ocasiones con analogías imprecisas, como que las universidades están amenazadas por los MOOC o que la ley de Moore para los circuitos integrados rige para las empresas.

Considera como elementos acelerantes del crecimiento a las tecnologías de acceso y tratamiento de la información, concretamente la inteligencia artificial, la robótica, la biotecnología y bioinformática, también la neurociencia, la ciencia de datos, etc.

Promete la condenación eterna a quien no se convierta al paradigma de lo exponencial, sus bases son las declaraciones de autores próximos, numerosos testimonios de emprendedores célebres y varios casos de empresas de éxito de su entorno inmediato.

El ejemplo de la casi desaparición de Kodak por no asimilar el impacto de la fotografía digital, ilustra el fracaso de algunas organizaciones con productos analógicos tradicionales que han sucumbido ante nuevas organizaciones de productos digitales con coste marginal cero. Anuncia nuevas disrupciones por la disminución de precios de la robótica, los drones o los

microsensores que han reducido 200 veces el precio en menos de una década¹. De la intensidad de estos cambios deduce el autor que estamos cambiando de una “perspectiva física, basada en lo material, hasta una basada en la información y el conocimiento”². Internet, sería ahora, el sistema nervioso del mundo afectando incluso a sectores tradicionales como la construcción, que se beneficiaría de mayor transparencia de la oferta, del uso de un software de diseño más sofisticado y de la “revolución” de la impresión 3D.

El triunfo del rompedor iPhone de Apple sobre los desarrollos continuistas de Nokia y sus inversiones en activos físicos le permite obtener otra conclusión fundamental: Las empresas de crecimiento exponencial se apoyan en nuevos productos basados en información gratuita captada mediante recursos de otros. Estos nuevos productos son diseñados rápidamente y a bajo coste por organizaciones planas, gestionadas por un núcleo muy pequeño de empleados propios que actúan en red con miles de colaboradores en la nube haciéndoles partícipes de sus procesos de investigación y desarrollo, tanto para generar millones de datos como para encontrar soluciones de diseño.

Su modelo de empresa exponencial está compuesto por los siguientes elementos:

Disponen de un **PTM o propósito de transformación masiva**, a modo de declaración de misión que generalmente incluye un amplio beneficio para los usuarios del servicio. Este PTM otorga cierto sentido trascendente a la actividad de la organización.

Empleados a demanda. Frente a “empleados fijos que pierden competitividad y se vuelven obsoletos dentro de estructuras jerarquizadas y estables”, proponen contratar a personas que se autogestionan como compañías, con una marca personal. Estos empleados bajo demanda, equipados con sus tablet y trabajando desde un cibercafé, constituirían un entorno de colaboradores externalizados que competirían en la solución de problemas técnicos mediante concursos ofertados por la organización

Comunidades. Internet facilita la creación de redes de individuos que comparten propósitos, creencias, necesidades, etc. Pueden ser clientes, proveedores o antiguos miembros de la organización que establecen compromisos horizontales entre iguales.

Entorno. Círculos concéntricos de personas que participan en procesos críticos como la creatividad, el desarrollo, la validación o la financiación de nuevos proyectos mediante el crowdfunding.

Algoritmos de análisis y decisión. Frente a la clásica toma de decisiones de las organizaciones analógicas basadas en la intuición, y en los pobres sesgos de la cognición humana! , proponen sacar partidos de los ingentes volúmenes de información tratados automáticamente en cuatro etapas: recogida, clasificación, tratamiento (mediante aprendizaje automático) y exposición abierta a la comunidad.

Activos externos: defiende que es mejor alquilar que comprar para crecer más deprisa. La no-propiedad es clave de éxito

¹ Página 47. Tabla

² Página 48

Compromiso: Evaluación transparente de empleados, directivos y colaboradores. Ciclos cortos de feed-back y recompensas claras, siempre por resultados y nunca por dedicación. Las ceremonias de gamificación sirven para formar y orientar a los empleados o miembros de la comunidad, incluidas las competiciones por incentivos.

Interfaces. Las interfaces modelo son completamente automáticas de tal modo que no haya ninguna actuación manual.

Cuadros de mando. Datos en tiempo real del activo, de las ventas y de los movimientos previos. Según el libro este principio desarrollado por Walmart superó a la competencia en un 15%. Lamentablemente no explica qué era ese 15%, ni cuál fue la ventaja lograda.

Propone utilizar **Indicadores Clave de Rendimiento**, indicadores muy concretos de uso para gobernar los procesos. También los OKR u **Objetivos y Resultados Clave** como parejas de indicadores fundamentales sobre dónde se quiere ir y sobre la actividad que indica progreso. Los indicadores incluyen información cualitativa, deben ser muy descentralizados, mantenerse siempre focalizados y controlados con ciclos de feed-back muy cortos, denominados de alta frecuencia.

Experimentación. Experimentación constante e iteración con riesgos controlados para poder explorar nuevas opciones. El autor se detiene aquí en denostar la aversión al riesgo y al cambio de las organizaciones tradicionales frente al modelo propuesto. Curiosamente cita el veterano método Kaizen japonés de mejora continua de los 80s como ejemplo de buena práctica.

Enfoque Lean. Para los autores las organizaciones tradicionales han separado el pensar del hacer. En el “nuevo” enfoque la regla es experimentar y aprender de prisa sin preocuparse del necesario fracaso para evitar la innovación incremental y centrarse en la disruptiva, única solución deseable según parece.

En medio de su discurso apasionado, introduce sin ningún subrayado una afirmación reveladora³. El autor reconoce que su propuesta se limita a entornos basados exclusivamente en información *“es importante anotar que la disponibilidad para fracasar es mucho mayor en software y en entornos basados en información, porque la iteración es mucho más fácil. Para una compañía de hardware, es mucho más difícil iterar. Apple lanza hardware solo cuando es perfecto. No querrás iterar y fallar rápido cuando estás construyendo un reactor nuclear”*. Los comentarios en el apartado conclusiones

Autonomía. Reconoce y alienta el incremento de autonomía en el lugar de trabajo, las estructuras con “pocas capas”, los grupos interdisciplinarios autoorganizados frente a la gestión jerárquica tradicional. Estas organizaciones darían al cliente respuestas de “cero latencia” y buscarían soluciones inmediatas a los problemas de calidad. El rechazo de la autoridad forma parte de la receta.

³ Página 141

Tecnologías sociales. Propone establecer fórmulas para que las comunidades de usuarios participen y aporten.

Orientación a la desmonetización. El modelo económico se apoya en sistemas de coste marginal cero, capaces por tanto de crecer de manera continua sin requerir recursos y medios adicionales

La disrupción es la nueva norma. La disrupción raramente procede del status quo según Clayton Christesen, (esto está estudiado desde el siglo pasado y posiblemente desde mucho antes se sabe que los nuevos agentes son quienes aportan la novedad). En este apartado su discurso se vuelve más doctrinario y menos argumentativo. Los autores nos anuncian una disrupción inevitable, aunque avisan que el cambio tardará un poco más en industrias tradicionales de capital intensivo como el petróleo o la minería!.

Valora positivamente el trabajo de los expertos (les llama frikis) en lenguaje natural y de los científicos de datos y los contrapone a los expertos que se basan en la intuición o el instinto para sus decisiones. (¡Qué es la intuición sino experiencia y conocimiento acumulados que habitualmente se apoyan en procesos formales de información y análisis!).

Por el contrario, resulta interesante y coincidente con modelos de innovación algo más rigurosos, como los casos de empresas que buscan nuevas oportunidades, véase el Grupo Virgin, mediante la combinación de departamentos de I+D con unidades de desarrollo de nuevos negocios que actúan de forma autónoma bajo el paraguas de la marca.

Conclusiones y crítica

Una buena parte de su argumentación radica en la exposición de las virtudes del modelo exponencial frente a las limitaciones del lineal o analógico, al que se le atribuyen numerosos vicios y características obsoletas como tener gran número de trabajadores a tiempo completo o basarse en la propiedad de sus activos. Establece una contraposición binaria entre las organizaciones exponenciales y las analógicas aunque al mismo tiempo, pero con menor énfasis, reconoce que su paradigma solo es aplicable a empresas como Facebook, Uber o Airbnb.

Tiende a confundir la realidad objetiva con la doctrina propuesta. Con una muy escasa evidencia empírica hace de la categoría norma. Del ejemplo anecdótico, incluso marginal, concluye leyes de obligada aplicación para todos

No hay apenas referencias a la investigación científica y tecnológica en el libro. Tampoco los sectores biomédicos, energéticos, o alimentario, merecen su atención. Parece que las empresas de su modelo pueden ofrecernos eficaces alternativas al taxi, al alojamiento en hoteles o para comprar sin salir de casa, pero que no podrán hacer nada por las personas afectadas por el alzheimer, la malaria, la pobreza, la contaminación o el delito.

La crítica negativa que hacemos del libro no es completa. Su falta de rigor argumentativo y su irresponsable doctrina de buscar la disrupción a toda costa, puede ocultar el interesante reflejo de nuevas realidades técnicas y organizativas con potencial para ayudar.

Esta sería nuestra conclusión: Las propuestas de experimentación, la información en tiempo real, la latencia cero, la ciencia de datos, la generalización de los sensores, la inteligencia artificial, las comunidades de interés, las interfaces automáticas y los sistemas escalables, la separación de las nuevas empresas experimentales de las estructuras consolidadas, la externalización cuando sea posible y conveniente, y en definitiva la búsqueda de nuevas oportunidades para contribuir a la economía y la sociedad, son fórmulas valiosas que conviene conocer y dominar para incorporarlas a nuestras capacidades y empeños. Se trata de reforzar la racionalidad con nuevos recurso y también, como siempre, de evitar el pensamiento mágico.

Muchas gracias por la atención, los comentarios serán bienvenidos

sjansa@pas.uned.es

@sixtojansa

Noviembre de 2016

Sixto Jansa.

Diplomado en Dirección de Empresas por ESADE y Licenciado en Sociología por la Universidad Complutense. Ha trabajado como consultor en España y en Iberoamérica. Profesor MBA en Claustro Senior, ha sido Director de Estudios en Madrid de ESCPEurope. En la actualidad dirige la Oficina de Transferencia de Tecnología de la UNED (OTRI) donde coordina proyectos de innovación entre científicos y empresas y gestiona la creación de Spin-Off.