

JUAN CARLOS SANZ MIGUEL

24 DE NOVIEMBRE DE 2016

ORGANIZACIONES EXPONENCIALES [1]

RESEÑA DEL LIBRO DE SALIM ISMAIL, MICHAEL MALONE Y
YURI VAN GEEST

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Reseña del libro de Salim Ismail, Michael Malone y Yuri van Geest **Organizaciones Exponenciales**. Madrid, Bubok, 2016. 410 páginas. Trad. María Castellano.

Computación cuántica, sensores, redes, inteligencia artificial, vehículos autónomos, impresoras 3D, drones, realidad virtual, robótica, ingeniería genética, fabricación digital, biología sintética, medicina digital, nanomateriales, Internet de las cosas,...

Tecnologías exponenciales, tecnologías aceleradoras, tecnología accesible sin necesidad de grandes recursos. Estas tecnologías de alto impacto, que ya están conviviendo con nosotros, requieren modelos de negocio, empresas exponenciales con modelos de negocio de innovación disruptiva.

Organizaciones Exponenciales de Salim Ismail es uno de los libros de negocios más intensos y apasionantes que he leído en los últimos tiempos. Vaya por delante mi recomendación encarecida de que se lea el libro. Y lo digo ahora, al principio, para que no se me olvide.

El autor, Salim Ismail, es uno de los responsables e impulsores de la Singularity University, un proyecto de Google que está revolucionando los patrones de la enseñanza y el aprendizaje.

El libro plantea infinidad de ideas potentes, ilustradas con decenas de ejemplo que, si se investigan a fondo, son fuente inagotable de aprendizaje.

Pero, ¿qué es una ExO, una Organización Exponencial?

Aquella cuyo impacto (o resultado) en la economía y su entorno es desproporcionadamente grande, al menos, 10 veces más grande, al compararla con sus iguales, otras empresas del sector lineales. Se apoya en técnicas organizativas diferentes y en tecnologías aceleradoras.

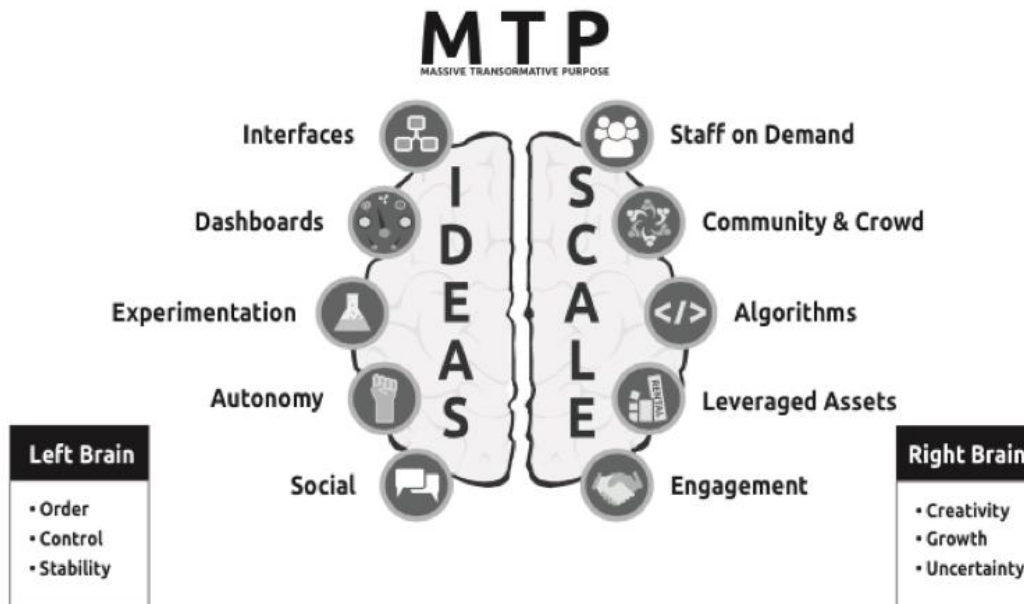
¿Cómo podemos explicar cómo opera una ExO a diferencia de una organización clásica lineal?

Si tuviésemos que resumir, de manera sucinta, las 410 páginas de la versión española que nos ofrece la editorial Bubok (con una traducción mejorable, por cierto), quizás podríamos hacerlo en la fórmula:

$$\text{ExO} = (\text{SCALE} * \text{IDEAS})^{\text{PTM}}$$

¿Qué recoge esta fórmula?

Ismail nos hace un símil de una organización ExO con el cerebro humano. Igual que en el cerebro tenemos el hemisferio derecho en el que residen las funciones creativas y en el izquierdo más racionales, aquí en el derecho estarían las funciones SCALE y en el izquierdo las funciones IDEAS.



En esta tabla recogemos ambas funciones:

- **SCALE**, son los factores EXTERNOS con los que conecta la ExO
 - **S (Staff on Demand - Empleados a demanda)**
Frente al modelo tradicional de contar con trabajadores en plantilla prima el modelo de contratar empleados cuando se necesitan para tareas o proyectos específicos, a demanda. Esto garantiza tener siempre a los mejores. Las competencias profesionales adquiridas en la formación de base antes valían durante 30 años, ahora solo durante 5. Necesitamos reciclarnos de manera continua. Empleados externos aportan actualización e innovación, ideas nuevas y frescas.
 - **C (Community and Crowd - Comunidad y Entorno)**
Entorno a los proyectos empresariales de organizaciones exponenciales (ExO) se forman comunidades, personas que comparten un compromiso con el propósito. Trabajan entorno a la plataforma de la ExO. Alrededor de esta amplia comunidad está el entorno, sobre el que la comunidad impacta.

- **A (Algorithms - Algoritmos)**

Los algoritmos son más objetivos, escalables, flexibles que los seres humanos. Los algoritmos recogen las regularidades, los seres humanos gestionaran las excepciones.

El mundo funciona a base de algoritmos. Los ordenadores realizan cada vez más tareas que eran propias de los humanos.

Dos tipos de algoritmos:

- De Aprendizaje Automático. (*MACHINE LEARNING*): llevar a cabo, con precisión, tareas nuevas e inadvertidas, basadas en propiedades conocidas y aprendidas sobre la base de datos de entrenamiento / datos históricos y en base a predicciones.
- De Aprendizaje Profundo (*DEEP LEARNING*): subconjunto del Aprendizaje Automático. Basado en tecnología de redes neuronales. Permite a la máquina descubrir nuevos patrones sin exponerse a ningún dato histórico o de entrenamiento.

- **L (Leveraged Assets - Activos Externos)**

Se externalizan todos los activos, incluso los de misión crítica. La tendencia son empresas, negocios sin activos, la no-propiedad.

El enfoque que sustenta los modelos de negocio es el consumo colaborativo que aporta flexibilidad y permite escalar de manera rápida.

El criterio será que cuando un activo es raro o escaso la mejor opción es la propiedad si el activo es un bien común o se basa en la información mejor tener acceso a él que tenerlo en propiedad.

- **E (Engagement - Compromiso)**

El compromiso es la base del comportamiento humano colaborativo, social. Hay que buscar elementos de motivación para las personas que participan en la comunidad y en el entorno para que permanezcan conectados con el proyecto, con su plataforma, y colaboren de forma activa en su desarrollo.

Desarrollar un liderazgo que empodere, fomente la participación, organice sin imponer, genere influencia no persuasión, que galvanice y que potencie la capacidad humana de contribuir y trabajar con otros, unidos por un propósito común. Liderazgo visionario y transformacional.

El reto para los líderes de Una ExO es optimizar el compromiso de su comunidad y entorno.

- **IDEAS**, son los factores INTERNOS que gestionan la relación con los externos.
 - **I (Interfaces)**

Los puentes que comunican lo interno y lo externo son los interfaces. Filtran y procesan outputs desde las funciones externas hacia la organización de forma sistemática y automática. Los interfaces son únicos y parte clave de la ventaja competitiva de la empresa. Los elementos SCALE generan gran cantidad de conjuntos de resultados, los **INTERFACES** ayudan a gestionar (filtrar y emparejar) esa abundancia.
 - **D (Dashboards - Cuadro de Mando)**

Los cuadros de mandos, basados en la metodología Lean Start-up, miden y gestionan las actividades de la ExO en tiempo real. Manejan indicadores OKR (Objectives + Key Results). Definen los objetivos y nos van dando, en tiempo real, datos sobre cómo estamos acercándonos o alejándonos del objetivo con nuestras acciones. Con indicadores OKR ponemos foco y especificidad y tenemos un feed-back continuo y rápido que nos permite ajustar.
 - **E (Experimentation - Experimentación)**

Las ExO son organizaciones que se arriesgan, que prueban, experimentan y cometen errores. Testan hipótesis y experimentan constantemente con riesgos controlados, iteración de procesos. Frente a las empresas tradicionales que son modelos de eficiencia y predictibilidad y reducciones de riesgos.
 - **A (Autonomía)**

Se trabaja con equipos multidisciplinares que se autoorganizan y trabajan con autoridad descentralizada. Son empleados con iniciativa, altamente motivados, que lanzan sus propios proyectos o seleccionan uno relevante de los que se les ofrece. El valor de la gestión autónoma y de los equipos heterogéneos que son más exitosos en trabajos complejos que los homogéneos o individuos independientes.
 - **S (Social – Tecnologías sociales)**

El modelo sobre el que se trabaja es el de la transparencia y la conexión. La transparencia es la nueva moneda y la confianza el precio a pagar: conexión + compromiso + confianza + transparencia. Se busca la latencia cero: que el tiempo entre que surjan las ideas y su aceptación e implementación desaparece, se reduzca a cero.

La interacción entre los elementos externos (SCALE) y los internos (IDEA) con potentes palancas que multipliquen las interacciones impulsa y propulsa las organizaciones exponenciales.

Además de esto, el elemento que genera su exponencialidad es el **PTM (PROPOSITO DE TRANSFORMACION MASIVA)**. A través del propósito de transformación masiva se quiere obtener la implicación apasionada de todos los interesados (*stakeholders*) en una cruzada por conseguir una VISION convincente y mayor.

Aglutina:

- VISION, qué estas haciendo.
- PROPOSITO, por qué lo haces.
- MODELO DE NEGOCIO, qué te da la energía mientras lo estás haciendo.
- FACTORES WOW Y DE UNICIDAD, lo que te hace diferente de otros.
- VALORES, lo que te importa.

Por no extendernos demasiado en esta reseña indicaremos que en la parte central del libro los autores nos explican cómo, en base a esta filosofía, se construyen organizaciones exponenciales. Un detalle practico de cómo trabajar para tener una organización exponencial en respuesta a las preguntas: ¿cómo se comienza una ExO, como star-up pura o dentro de una organización ya existente? ¿cómo aplicar estas ideas y conceptos en empresas medianas? ¿cómo reconvertir principios ExO para poder aplicarlos a una gran empresa? Algunos ejemplos de empresas que, en el mundo, están aplicando este pensamiento.

Una parte final, muy interesante, de cómo convertirte en un Ejecutivo Exponencial (EE). De CEO a CXO. Todas las innovaciones tecnológicas urgirán en las empresas un nuevo modelo de CEO, exponencial.

El nuevo CEO

Giro desde operar en un mundo predecible donde escalar eficiencia hasta operar en un mundo donde cuenta la adaptabilidad y disrupción.

La mejor estrategia no es luchar contra los disruptores sino unirse a ellos, yuxtaponerse con start-ups.

OPORTUNIDAD	IMPLICACIONES
Migrar hacia una PTM	Expandir la declaración de misión para abarcar un PTM que alcance a la comunidad y mantenga al equipo externo centrado y enfocado.
Comunidades PTM	Comunidades basadas en intereses y propósitos que crecen rápidamente, de manera exponencial. Seguir las comunidades, esponsorizarlas, unirse a ellas, aprender, antes de que lo hagan los competidores.
ExO disruptivas en el sector	Rastrear y encontrar las ExO que operan en el sector y asociarse con ellos, incluso invertir y adquirirlas.
Activos externos y Empleados a demanda	Cambiar el modelo de activos en propiedad a Empleados a demanda y Activos externos. Aprovechar la Comunidad y el Entorno. Aumentar la capacidad de innovar y de adaptarse (apertura y flexibilidad).
Productos y servicios basados en la información	Nuevos productos y servicios con base en la información para que puedan ser escalables exponencialmente. Si no existen crearlos.
Muerte al plan quinquenal	Análisis predictivos basados en datos y visiones de producto/servicio y propósito (PTM) fuertes. El pasado ya no puede extrapolarse al futuro. Experimentar y ajustar y planes a un año.
Innovación externa	Traer innovación de la Comunidad y el Entorno. Co-Innovación y empleados sueltos.
Explorar nuevos modelos de negocio	Los datos son el nuevo petróleo y nuevos modelos de negocio que darán paso del hardware-software a los servicios.
Explorar otros tipos de innovación	Otros modelos de innovación, no solo de producto: proceso, social, organizaciones, gestión, modelo de negocio, etc. * 10 tipos de innovación de Doblin. https://www.doblin.com/ten-types
Aceptar que hay límites para la cuantificación, los datos y la racionalización	Espacio para la intuición, la visión personal, el instinto. El hombre gestionará lo irregular, lo no predecible, aquí pondrá su valor añadido a través de estos elementos.
Automatizar y medir los diferentes procesos en todos los departamentos	Usar algoritmos disponibles en plataforma de libre acceso. Modelos basados en rendimiento, variables.

Estar atento a los Efectos de Información Ortogonal (EIO), vigilar el valor inesperado que pueden adquirir datos aparentemente periféricos. Las industrias están siendo transformadas por cambios ocultos hasta ahora y dirigidos por la información.

A las empresas hay que preguntarles, no si son o no ExO sino ¿cómo de exponencial son?: ¿cuánto has internalizado la filosofía de ser una ExO? ¿Cómo se refleja en las operaciones diarias en términos de autonomía y tecnología social? ¿Cómo de eficientemente se hace uso de las tecnologías correctas, cuadros de mando e interfaces? ¿Cómo de abierto se está a arriesgar, experimentar, fracasar?... Respondiendo a estas preguntas entendemos si somos o no ExO o si estamos en camino de serlo.



Portada del libro

© Juan Carlos Sanz Miguel
© Know Square S.L.