



## ¿Puede mi empresa convertirse en una organización exponencial (ExO)?

Para saberlo, primero conozcamos qué es una organización exponencial. Se refiere a toda organización cuyo resultado o impacto es al menos **diez veces superior** al de sus pares. Esto debido a que utilizan técnicas organizativas que usan **tecnologías aceleradoras**, y tienen como insumo fundamental a la **Información**; a través de la cual logran **digitalizar** lo que una vez fue algo físico y lo ponen al servicio del mundo.

Empresas representativas de las organizaciones exponenciales son por ejemplo, Airbnb – que a los 4 meses de lanzar su plataforma ya había gestionado 10 millones de reservas – o Uber que habiendo sido fundada en el 2009 logró una valoración de 50 millones en sólo 6 años, en el año 2015.

Dado que en la actualidad enfrentamos disrupciones radicales en todos los sectores que son consecuencia de la transformación digital pero también de las tecnologías exponenciales (las que multiplican su potencia de un año a otro), es necesario aprovechar las posibilidades tecnológicas para crear nuevos tipos de organizaciones y modelos de negocio.

Pero, ¿cuáles son los atributos de estas organizaciones exponenciales?

En primer lugar, debe contar con un Propósito de Transformación Masiva (PTM). Es lo que la organización aspira a conseguir. Un PTM debe apuntar alto, pensar en grande, de tal forma que ejerza un poder de atracción para la comunidad que se crea alrededor de esa ExO.

Adicionalmente existen 10 atributos característicos de las ExO:

### ***Aspectos externos (SCALE por sus siglas en inglés)***

**Empleados a demanda:** una ExO se sirve de personal fuera de la organización base, es decir no cuenta con personal de planta innecesariamente. Una planilla de personal contraproducente o costosa puede restarle rapidez, funcionalidad y flexibilidad en el mundo tan cambiante en el que se desarrolla.

**Comunidad y entorno:** cuentan con personas que son apasionados en su tema, comparten propósitos, creencias, preferencias, necesidades, riesgos. Su comunidad contribuye con su tiempo y experiencia. Suelen convertirse en extensiones de la organización.

**Algoritmos:** hacen tratamiento a sus datos, es decir, recogen los datos existentes, los organizan, aplican herramientas de aprendizaje para extraer ideas, identificar tendencias y luego exponerlos en una plataforma abierta para habilitar una comunidad ExO que desarrolle servicios de valor.

**Activos externos:** no tienen propiedades en activos, todo lo externalizan. Esto les permite conservar flexibilidad.

**Compromiso:** crean efectos en su red con una retroalimentación positiva de alcance extraordinario a través del comportamiento humano colaborativo.

### ***Aspectos internos (IDEAS)***

**Interfaces:** son los algoritmos y flujos de trabajo automatizados que permiten establecer puentes entre los atributos externos SCALE y los marcos de control internos IDEAS.

**Cuadros de Mandos:** cuentan con tableros de control que muestran visualmente las métricas esenciales de la organización y de los empleados y que son accesibles a todos en la compañía. Son claves debido a que por el ritmo rápido de crecimiento, se necesitan contar con herramientas de gestión integradas y sobretodo que se lleven a cabo en tiempo real.

**Experimentación:** tienen implementada la metodología de Lean Startup para testear hipótesis y experimentar frecuentemente con riesgos controlados, esto permite mantener los procesos alineados a las externalidades que cambian rápidamente, maximizando la captura de valor.

**Autonomía:** están orientadas a la motivación, todas las personas de la organización tienen iniciativa para lanzar sus propios proyectos o seleccionar uno de entre una colección de proyectos.

**Tecnologías sociales:** son las que crean las interacciones horizontales dentro de la organización, esto fomenta la reducción de la distancia entre obtener la información y la toma de decisiones, se logra aprovechar a la comunidad para generar ideas.

Para ser considerada una organización exponencial, el modelo EXO determina que tu compañía debe cumplir al menos 4 de los 10 atributos indicados líneas arriba.

Si deseas saber si tu empresa es candidata a ser una ExO, te invito a resolver el cuestionario que medirá el coeficiente exponencial de tu organización

## **¿CUÁL ES EL COEFICIENTE EXPONENCIAL DE TU ORGANIZACIÓN?**

**Cada pregunta recibe una puntuación de 1 a 4 (total: 84).**

Las Organizaciones Exponenciales consiguen una puntuación superior a 55 sobre 84.

### **Recursos humanos y Gestión de activos**

1) ¿En qué proporción contratas empleados a tiempo completo en lugar de empleados a demanda?

- Solo utilizamos empleados a tiempo completo (1 punto).
- Utilizamos principalmente empleados a tiempo completo y algunos empleados a demanda en áreas que no son críticas para la misión (por ejemplo, TI, producción de eventos, etc.) (2 puntos).
- Utilizamos empleados a demanda para aumentar las áreas de misión crítica (por ejemplo, operaciones, producción, RR. HH., etc.) (3 puntos).
- Utilizamos principalmente empleados a demanda además de un pequeño equipo base a tiempo completo (4 puntos).

2) ¿En qué proporción utilizas recursos externos para llevar a cabo funciones empresariales?

- La mayor parte de las funciones empresariales son gestionadas por empleados internos.
- Externalizamos algunas funciones administrativas y de apoyo (por ejemplo, deudores, acreedores, help desk, instalaciones, etc.).
- Externalizamos algunas funciones críticas para la misión (por ejemplo, Apple y Foxconn).
- Ponemos el énfasis en la agilidad —incluso las funciones de misión crítica se externalizan como costes variables en lugar de como costes fijos.

3) ¿En qué proporción tienes activos en propiedad en contraposición con activos alquilados en tu organización?

- Tenemos la propiedad de todos los activos, excepto del equipo periférico (por ejemplo, las fotocopiadoras).
- Accedemos a algunos equipos/servicios clave a demanda (por ejemplo, computación en la nube).
- Utilizamos activos a demanda en múltiples funciones empresariales (por ejemplo, Hackerspaces u oficinas compartidas vs. alquiler o compra de espacios de oficina; utilizar Netjet vs. adquirir un jet propio).
- Utilizamos activos a demanda incluso en áreas de misión crítica (por ejemplo, Apple y Foxconn).

## **Comunidad y Entorno**

4) ¿En qué grado gestionas e interactúas con tu Comunidad (usuarios, clientes, socios, fans)?

- Nos involucramos de una forma muy pasiva con nuestra comunidad (es decir, utilizamos algunos medios de comunicación sociales).
- Aprovechamos nuestra comunidad para realizar investigación de mercado y otras actividades de escucha.
- Utilizamos activamente la comunidad para llegar más lejos y para funciones de asistencia y marketing.
- La comunidad tiene una gran influencia en nuestra organización (por ejemplo, ideas de producto, desarrollo de producto).

5) ¿Cómo haces que tu Comunidad se involucre?

- Nada más allá del servicio al cliente estándar (por ejemplo, CRM tradicionales).
- Nuestra comunidad está centralizada y la comunicación es «de uno a muchos» (por ejemplo, TED.com, Apple).
- Nuestra comunidad está descentralizada y la comunicación es de «muchos a muchos» pero pasiva y con un único propósito (por ejemplo, LinkedIn, Facebook).
- Nuestra comunidad está descentralizada, la comunicación es de «muchos a muchos» y dirige la creación de valor de igual a igual (por ejemplo, DIY Drones, GitHub, Wikipedia).

## **Compromiso de Comunidad y Entorno**

6) ¿Conviertes activamente «el Entorno» (público general) en miembros de Comunidad?

- Utilizamos técnicas estándar como RP para aumentar la concienciación de nuestra existencia.
- Aprovechamos los medios de comunicación sociales para fines de marketing.
- Utilizamos gamificación y competiciones de incentivos para convertir el entorno en comunidad.
- Nuestros productos y servicios están diseñados inherentemente para convertir el entorno en comunidad (por ejemplo, memes compartibles como el bigote Lyft o la firma de Hotmail).

7) ¿Cuánto utilizas la Gamificación o las Competiciones de Incentivos?

- Utilizamos gamificación/competiciones de incentivos únicamente para motivación interna (por ejemplo, vendedor del mes).
- Utilizamos gamificación básica de forma externa (por ejemplo, programas de fidelización, programas de viajero frecuente).
- Construimos gamificación/competiciones de incentivos en el seno de nuestros productos y servicios (por ejemplo, Foursquare).
- Utilizamos gamificación/competiciones de incentivos para conducir la ideación y el desarrollo de producto (por ejemplo, Quirky, Kaggle).

## **Información y Capacitación Social**

8) ¿Hasta qué punto se basan tus productos y servicios en información?

- Nuestros productos/servicios son físicos por naturaleza (por ejemplo, Starbucks, Levi's o los comercios más tradicionales).
- Nuestros productos/servicios son físicos, pero su entrega y/o producción se basa en la información (por ejemplo, Amazon).
- Nuestros productos/servicios son físicos, pero los servicios se basan en la información y generan ingresos (por ejemplo, iPhone/App Store).
- Nuestros productos/servicios se basan completamente en información (por ejemplo, LinkedIn, Facebook, Spotify, Netflix).

9) ¿En qué proporción es la colaboración y funcionalidad social un elemento central de tu oferta de producto/ servicio?

- No se diseña ningún aspecto social/colaborativo en nuestros productos/servicios (por ejemplo, al comprar un cortacésped).

- Hemos creado estructuras sociales/colaborativas en servicios/productos existentes (por ejemplo, los productos tienen una página de Facebook o una cuenta de Twitter).
- La funcionalidad social/colaborativa se utiliza para mejorar o presentar la oferta de producto/servicio (por ejemplo, 99Designs, Indiegogo, Taskrabbit).
- Los inputs sociales/colaborativos construyen, de hecho, nuestra oferta de productos/servicios (por ejemplo, Yelp, Waze, Foursquare).

## Datos y Algoritmos

10) ¿En qué proporción utilizas algoritmos y aprendizaje automático para tomar decisiones significativas?

- No hacemos ningún análisis de datos significativo.
- Recogemos y analizamos datos principalmente a través de los sistemas de información.
- Utilizamos algoritmos de Aprendizaje Automático para analizar datos y llevar a cabo decisiones accionables.
- Nuestros productos y servicios se construyen en torno a algoritmos y aprendizaje automático (por ejemplo, PageRank).

11) ¿Compartes activos de datos estratégicos internamente en el seno de la compañía o los expones externamente a tu comunidad?

- No compartimos datos, incluso entre departamentos.
- Tenemos datos compartidos entre departamentos (por ejemplo, utilizamos cuadros de mandos internos, flujos de actividad y páginas wiki).
- Exponemos algunos datos para proveedores claves (por ejemplo, interfaces EDI o a través de API).
- Exponemos algunos datos para nuestro ecosistema externo a través de API abiertas (por ejemplo, Flickr, Google, Twitter, Ford).

## Interfaces y Procesos escalables

12) ¿Tienes procesos especializados para gestionar la salida de externalidades dentro de tu organización interna? (por «externalidades» queremos decir Empleados a Demanda, Comunidad/Entorno, Algoritmos, Activos Alquilados y Compromiso).

- No aprovechamos externalidades o no tenemos procesos especiales para capturar o gestionar externalidades.

- Tenemos empleados dedicados a gestionar externalidades (por ejemplo, X Prize crea un premio de excepcionalidad, aplicaciones TEDx gestionadas manualmente).
- Tenemos un procesamiento automatizado de una externalidad (por ejemplo, Elance o DonorsChoose).
- Tenemos un procesamiento automatizado de varias externalidades (por ejemplo, Indiegogo, Github, Uber, Kaggle, Wikipedia).

13) ¿Cómo de replicables y escalables son los procesos clave fuera de la organización nuclear?

- Tenemos procesos tradicionales, principalmente manuales (a menudo confinados por SOP — Procedimientos Operativos Estandarizados, por sus siglas en inglés).
- Algunos de nuestros procesos son escalables y repetibles, pero solo dentro de la organización.
- Algunos de nuestros procesos operan fuera de la organización (por ejemplo, acontecimientos TEDx, XPRIZE o estructuras franquiciadas).
- Muchos procesos nucleares se están autoabasteciendo y ejecutando fuera de la organización a través de plataformas escalables (por ejemplo, Airbnb o AdSense).

### **Cuadros de mandos a tiempo real y Gestión de empleados**

14) ¿Con qué métricas realizas un seguimiento de tu organización y de tu portfolio de innovación de producto? (Por ejemplo, Lean Startup Analytics).

- Solo realizamos un seguimiento tradicional mediante Indicadores Clave de Rendimiento mensual/trimestral/anual (por ejemplo, ventas, costes, beneficios).
- Recogemos algunas métricas tradicionales a tiempo real mediante sistemas transaccionales (por ejemplo, el Sistema de Planificación de Recursos Empresariales).
- Recogemos métricas tradicionales a tiempo real y métricas de Lean Startup (valor y aprendizaje) como uso repetido, monetización, referencia y Net Promoter Score.

15) ¿Utilizas alguna variante de Objetivos y Resultados Claves (OKR) para realizar el seguimiento del rendimiento individual o de equipo?

- No, utilizamos una revisión de rendimiento tradicional trimestral/anual o 360 revisiones o clasificaciones apilables.
- Hemos implementado OKR en áreas de innovación o en las fronteras de la organización.

- Los OKR se utilizan en toda nuestra organización (por ejemplo, LinkedIn).
- Los OKR se utilizan en nuestra organización con transparencia completa (por ejemplo, en Google todo el mundo puede ver el rendimiento del otro).

## **Experimentación y Riesgo**

16) ¿Tu organización constantemente optimiza procesos a través de experimentación, testado A/B y bucles de feedback cortos (por ejemplo, metodología Lean Startup)?

- No, utilizamos procesos de gestión empresarial tradicionales (BPM).
- Utilizamos el enfoque Lean (u otro similar) en áreas de cliente como marketing.
- Utilizamos el enfoque Lean para innovación de producto y desarrollo de producto.
- Utilizamos el enfoque Lean para todas las funciones nucleares (innovación, marketing, ventas, servicio, RR. HH., ¡incluso legal!).

17) ¿En qué proporción toleras el fracaso y animas a arriesgar?

- Fracasar no es una opción (NASA) y es un movimiento muy perjudicial para tu carrera profesional.
- Se anima al fracaso y al riesgo, pero solo de palabra y sin realizar ningún seguimiento ni cuantificar.
- Fracasar y asumir riesgos está permitido y es cuantificado, pero de forma muy controlada en skunkworks o con fronteras muy definidas (por ejemplo, Lockheed Skunk Works).
- Fracasar y tomar riesgos se espera, se mide e incluso se celebra en toda la organización (por ejemplo, Amazon, Google, el Premio al Fracaso Heroico de P&G).

## **Autonomía y Descentralización**

18) ¿Opera tu organización con grandes estructuras jerárquicas o con pequeños equipos autoorganizados y multidisciplinarios?

- Tenemos una jerarquía corporativa tradicional con grandes grupos especializados que operan aisladamente.
- Tenemos algunos equipos pequeños, multidisciplinarios que, operan en las fronteras, alejados del núcleo.
- Tenemos algunos equipos pequeños, multidisciplinarios, aceptados y acogidos dentro de la organización nuclear.

- Los pequeños equipos autoorganizados, multidisciplinares, en red, son las estructuras operativas primarias en la organización (por ejemplo, Valve).

19) ¿En qué proporción está la toma de decisiones/autoridad descentralizada?

- Nuestra organización utiliza el mando y el control tradicional de arriba abajo.
- La toma de decisiones descentralizada tiene lugar en I+D, innovación y desarrollo de producto.
- La toma de decisiones descentralizada tiene lugar en todas las áreas de cara al cliente como marketing, ventas, etc. (por ejemplo, Zappos).
- Todas las decisiones clave están descentralizadas (excepto propósito, cultura y visión; por ejemplo, Valve).

### **Tecnologías sociales y Empresas sociales**

20) ¿Utilizas herramientas sociales avanzadas para compartir conocimiento, comunicación, coordinación y/o colaboración (por ejemplo, Google Drive, Asana, RedBooth, Dropbox, Yammer, Chatter, Evernote)?

- No, el correo electrónico es nuestro vehículo de comunicación primario.
- Algunos equipos utilizan herramientas sociales, pero no en toda la organización.
- La mayor parte de las unidades empresariales utilizan herramientas sociales (y algunos proveedores/socios externos, aunque a menudo desautorizados).
- El uso de herramientas sociales se gestiona a través de la organización como política de empresa.

21) ¿Cuál es la naturaleza y el foco de tu propósito o misión organizativa?

- Nuestra Misión se centra en ofrecer los mejores productos y servicios.
- Nuestra Misión se centra en nuestros valores nucleares como organización, extendiéndose más allá de los productos y servicios ofertados.
- Nuestra Misión va más allá de servir a los clientes finales; el objetivo es llevar un cambio positivo a nuestro ecosistema completo de proveedores, partners, vendedores y empleados.
- Tenemos un propósito transformador que va más allá de la Declaración de Misión. Aspiramos a llevar un significado más completo al mundo.

Fuente: Organizaciones Exponenciales. Salim Ismail, Michael S. Malone y Yuri Van Geest.

Autora: Mónica Nerio Noriega – Mentora en INNOVA ESAN.