

Transformación Exponencial: Descubriendo el poder de ExO Sprint

Resumen

INTRODUCCIÓN

La verdadera magnitud del impacto de la tecnología no reside en la disrupción, una fuerza con la que hemos lidiado a lo largo de los siglos. Se encuentra en la velocidad, la densidad y la impredecibilidad que la disrupción trae consigo. En el siglo XV, la invención de la imprenta de Gutenberg transformó el mundo. Hoy, gracias a los avances computacionales, experimentamos el impacto simultáneo de al menos 20 disrupciones de ese calibre, que abarcan desde la energía solar hasta el blockchain, la inteligencia artificial, la biotecnología, los vehículos autónomos, los drones y más. La simultaneidad de estos cambios es única en la historia humana.

Para las organizaciones, esto implica que el ritmo del mundo exterior ahora supera con creces la velocidad a la que podemos adaptarnos. En el pasado, las empresas disponían de años para definir estrategias en mercados que evolucionaban lentamente. Actualmente, ese período se ha reducido a meses, ya que una nueva generación de startups impulsa modelos de negocio innovadores y disruptivos. Un ejemplo claro es la velocidad con la que Elon Musk ha revolucionado las industrias de automóviles, espacio y energía.

El desafío para nuestras empresas no es la falta de ideas disruptivas, ya que abundan. El verdadero problema radica en que, al intentar generar innovación disruptiva dentro de una organización tradicional o institución, el "sistema inmunológico corporativo" reacciona y se convierte en una barrera. Se invierte una cantidad significativa de tiempo en la lucha contra estos anticuerpos.

Los líderes empresariales actuales deben abordar, simultáneamente, dos ámbitos clave:

- Suprimir la respuesta del sistema inmunológico de sus organizaciones.
- Descubrir nuevas ideas capaces de hacer crecer la compañía en un factor de 10x.

El Sprint ExO busca alcanzar estos objetivos, y plantea que en tan solo 10 semanas, se puede catapultar el liderazgo, la cultura y el pensamiento directivo tres años hacia el futuro.

¿QUÉ ES EXO SPRINT?

El término ExO Sprint proviene de la combinación de dos conceptos clave: "ExO" o "Organización Exponencial", y "Sprint", que refiere a un período corto e intensivo de trabajo. La Organización Exponencial, acuñada por Salim Ismail en su libro "*Exponential Organizations*," describe empresas que logran un crecimiento exponencial a través del uso inteligente de la tecnología y la innovación.

Un ExO Sprint, por lo tanto, es un proceso acelerado diseñado para implementar los principios de las Organizaciones Exponenciales en un corto período, generalmente de varias semanas. Busca catalizar cambios significativos y adoptar prácticas ágiles para impulsar la innovación y el crecimiento.

Principales Características de ExO Sprint:

1. *Enfoque Centrado en Resultados:*

ExO Sprint se centra en lograr resultados tangibles en un plazo definido, permitiendo a las organizaciones implementar cambios rápidos y medibles.

2. Metodologías Ágiles:

Incorpora principios ágiles, permitiendo a los equipos responder de manera rápida a los cambios y adaptarse a medida que avanzan.

3. Innovación Abierta:

Fomenta la colaboración y la innovación abierta, involucrando a diversas partes interesadas para aportar ideas frescas y perspectivas valiosas.

4. Uso Estratégico de Tecnologías Disruptivas:

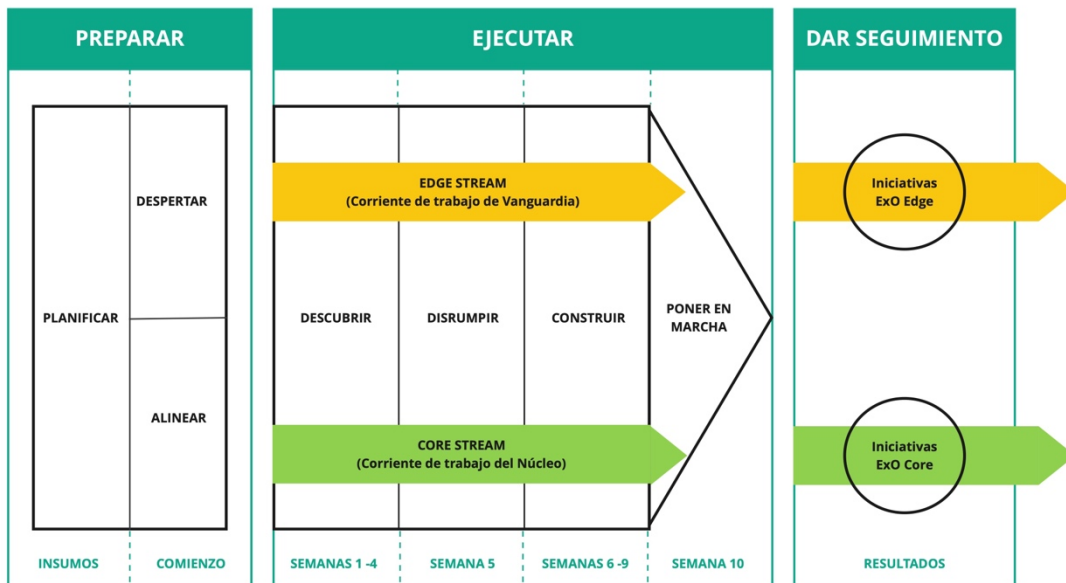
Integra tecnologías emergentes y disruptivas para impulsar la eficiencia y la diferenciación en el mercado.

5. Cambio Cultural:

No se trata solo de cambios estructurales, sino de fomentar un cambio cultural que abrace la innovación, la experimentación y la adaptabilidad.

Etapas de un ExO Sprint:

El ExO Sprint se lleva a cabo en tres fases principales, cada una compuesta de subcomponentes.



Fase 1: Preparación

Definir los objetivos específicos del Sprint, identificar los recursos necesarios y formar equipos multidisciplinarios. En esta etapa se debe seleccionar a las personas adecuadas, dispuestas a llegar a un resultado exitoso. El tamaño óptimo de los equipos es de cuatro a seis personas.

Es muy importante definir y comunicar el alcance del ExO Sprint a los participantes del proceso. Por ejemplo: ¿Qué queremos lograr?, ¿qué estamos tratando de transformar?

Fase 2: Ejecución

Durante esta etapa, el equipo se sumerge en un proceso de investigación profunda y diseño estratégico. Se exploran tendencias emergentes, se analizan casos de estudio relevantes y se realizan talleres creativos para generar ideas innovadoras. El objetivo es diseñar soluciones y estrategias disruptivas que impulsen la organización hacia adelante.

Con las ideas y estrategias en mano, el equipo se embarca en la creación de prototipos rápidos. Estos prototipos actúan como versiones iniciales de las soluciones propuestas, permitiendo pruebas y validaciones tempranas. La agilidad es clave en esta fase, ya que se busca aprender rápidamente y ajustar las ideas según sea necesario.

Una vez validados los prototipos, se pasa a la fase de implementación iterativa. Aquí, se implementan las soluciones seleccionadas de manera rápida y escalonada. La metodología ágil guía este proceso, permitiendo ajustes continuos basados en retroalimentación y resultados en tiempo real.

Fase 3: Dar Seguimiento:

Durante toda la duración del Sprint, se realiza una evaluación continua del progreso y los resultados obtenidos. Se recopila retroalimentación de diversas fuentes, incluyendo clientes, usuarios internos y externos, y se utilizan métricas clave para medir el impacto. Esta fase no solo busca evaluar, sino también mejorar constantemente las estrategias implementadas.

Al final del Sprint, las soluciones exitosas se integran de manera más profunda en la estructura y procesos de la organización. Se desarrollan planes de escalamiento para llevar las innovaciones más allá de los equipos iniciales y extender su impacto en toda la empresa. La cultura organizacional también se ajusta para abrazar la agilidad y la mentalidad innovadora.

Finalmente, después de completar el Sprint, se lleva a cabo una reflexión profunda. Se analizan las lecciones aprendidas, los éxitos y los desafíos encontrados durante el proceso. Estos conocimientos alimentan el ciclo de mejora continua y preparan a la organización para futuras iteraciones o transformaciones.

Ventajas de Adoptar ExO Sprint:

- *Agilidad Empresarial:* Permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.
- *Innovación Acelerada:* Facilita la generación rápida de ideas innovadoras y su implementación eficiente.
- *Cambio Cultural Positivo:* Fomenta una cultura empresarial que valora la innovación, la colaboración y la experimentación.
- *Resultados Medibles:* Proporciona resultados tangibles y medibles en un corto período, demostrando el impacto de las iniciativas.
- *Competitividad Sostenible:* Permite a las organizaciones mantenerse competitivas al adoptar tecnologías y prácticas que impulsan la eficiencia y la diferenciación.

Desafíos Potenciales:

- *Resistencia al Cambio:* Puede encontrarse resistencia a la adopción rápida de cambios, especialmente en organizaciones tradicionales.
- *Necesidad de Recursos:* La implementación exitosa requiere recursos significativos, incluidos tiempo y talento especializado.
- *Gestión Efectiva del Cambio:* Requiere una gestión del cambio cuidadosa para garantizar que todos los miembros de la organización estén alineados y comprometidos.

ExO CANVAS

El ExO Canvas es una herramienta estratégica diseñada para ayudar a las organizaciones a comprender y aplicar los principios de las Organizaciones Exponenciales (ExO). Esta herramienta proporciona un marco estructurado para identificar áreas clave de enfoque y transformación dentro de una organización. A continuación, se describen cada una de las secciones del ExO Canvas.

1. Propósito de Transformación Masivo (Massive Transformative Purpose - MTP):

El MTP describe el estado futuro del mundo que la organización está contribuyendo a crear y está destinado a inspirar y capturar los corazones y las mentes de quienes están dentro y fuera de la organización. El alcance de un MTP es global o tiene potencial para volverse global.

En otras palabras, va más allá de una misión tradicional y se centra en un propósito transformador masivo, que inspira y guía a la organización hacia un impacto significativo.

2. Personal bajo demanda (Staff on demand):

Se refiere a personas que trabajan para la organización sin ser empleados regulares. Consiste en aprovechar el talento de las personas más allá de los límites tradicionales de quién trabaja para una empresa. Una de las diferencias clave entre “subcontratación” y “personal bajo demanda” es que este último a menudo se trata de ejecutar las operaciones centrales del negocio. Por ejemplo, Uber es una empresa de transporte y su servicio principal lo prestan conductores que la plataforma no contrata.

En general, el personal bajo demanda ayuda a la empresa a ser más flexible y adaptable a la incertidumbre y la disrupción externas. Al mismo tiempo, le ayuda a acceder a talento excepcional bajo demanda sin la necesidad de una relación laboral regular.

3. Comunidad y Seguidores (Community and Crowd):

Esta sección se enfoca en cómo la organización se conecta con su comunidad y el ecosistema empresarial más amplio. Incluye la identificación de socios clave, colaboradores y el papel de la organización en la comunidad empresarial.

Las ExO tienen la capacidad de llegar al público global y reunir a grandes grupos de personas en torno a sus MTP. Los miembros de la comunidad no reciben remuneración como ocurre

con *Staff on Demand*, pero a menudo actúan como recursos voluntarios especializados e incluso pueden ser subcontratados.

4. Algoritmos (*Algorithms*):

Dado que las organizaciones exponenciales utilizan datos para escalar, el uso de algoritmos es imprescindible. Los algoritmos pueden ser tan simples como activar una bolsa de aire en un automóvil cuando la información de los sensores del automóvil indican que está ocurriendo un accidente, pero también pueden resolver problemas de análisis extremadamente complejos con el uso de datos de miles de millones de sensores activos en los entornos que nos rodean. Estas combinaciones de algoritmos y tecnologías permiten operaciones comerciales autónomas.

5. Activos Externos (*Leveraged Assets*):

Los activos externos permiten a una organización aprovechar la capacidad sobrante que existe fuera de los muros de la empresa. Aprovechar los activos de otros es más rentable, permite un escalamiento más rápido y reduce radicalmente la cantidad de capital necesaria para iniciar una nueva empresa.

Se pueden aprovechar tanto los activos físicos como los digitales; en particular, los activos basados en información o mercantilizados son candidatos que no fallan.

6. Compromiso (*Engagement*):

El compromiso se refiere al sentido de pertenencia, contribución y compromiso con una causa, lo que es esencial para la comunidad y los empleados cuando trabajan para resolver grandes problemas. El uso correcto de técnicas y herramientas de participación puede brindar información valiosa sobre clientes, miembros de la comunidad y del mercado, así como aumentar drásticamente la participación de la comunidad para ayudar a la organización a alcanzar su MTP.

7. Interfaces (*Interfaces*):

Las interfaces permiten un fácil acceso desde el exterior de la organización a los servicios y procesos que suceden en el "interior". Las interfaces también garantizan la máxima eficiencia y brindan a las partes interesadas la capacidad de automatizar procesos. Es por esta razón que las interfaces son fundamentales para que las ExO puedan escalar. Se requieren interfaces para gestionar la abundancia, principalmente para filtrar y combinar. Son un puente entre los impulsores externos del crecimiento y los factores estabilizadores internos.

8. Cuadros de mando (*Dashboards*):

Los cuadros de mando son una herramienta esencial para que las ExO puedan medir y gestionar su estrategia y procesos en tiempo real. Permiten realizar un seguimiento eficiente de métricas clave y también pueden crear una cultura de transparencia tanto interna como externa. La gestión de una gran cantidad de personal (bajo demanda) o un volumen significativo de actividades impulsadas por la comunidad, requiere la implementación de paneles de control adecuados.

Las ExO deben considerar tanto paneles de control orientados al usuario final con información relacionada con el servicio, como paneles de control que muestren métricas operativas a los colaboradores internos y externos.

9. Experimentación (*Experimentation*):

Un experimento es un procedimiento que se lleva a cabo para respaldar, refutar o validar una hipótesis. Los experimentos varían mucho en objetivo y escala, pero siempre se basan en procedimientos repetibles y análisis lógicos de los resultados.

En un contexto corporativo, la experimentación debe equilibrar la repetibilidad con resultados altamente creativos, incluso disruptivos, y requiere factores como la seguridad psicológica donde se espera la experimentación y que todos los resultados se vean como aprendizaje, nunca como fracaso.

10. Autonomía (*Autonomy*):

Para dirigir una organización con autonomía en el centro, lo que se necesita es un conjunto de principios rectores, mucha confianza en el equipo y un MTP muy claro y convincente. Si la organización desea tener una innovación rápida, entonces la autonomía es importante, ya que otorga a los equipos la autoridad para trabajar y tomar decisiones en el mejor interés de la organización, sus clientes, la comunidad y su MTP.

11. Tecnologías Sociales (*Social Technology*):

Una forma de definir la tecnología social es como una forma de utilizar recursos humanos, intelectuales y digitales para influir en los procesos sociales y permitir la creación de valor entre pares. Las conversaciones más rápidas y el intercambio de conocimientos posibles gracias a las tecnologías sociales permiten ciclos de decisión más rápidos y un aprendizaje más rápido en toda la organización. Las personas que trabajan en equipos autónomos pueden coordinarse más fácilmente con otros miembros del equipo y la información también es más fácilmente accesible y compartida entre los equipos. El atributo de "Tecnologías sociales" no se refiere al marketing en redes sociales, por ejemplo, sino a herramientas de mensajería social, herramientas de comunicación virtual, herramientas de colaboración como la colaboración de documentos basada en la nube y herramientas para crear flujos de trabajo.

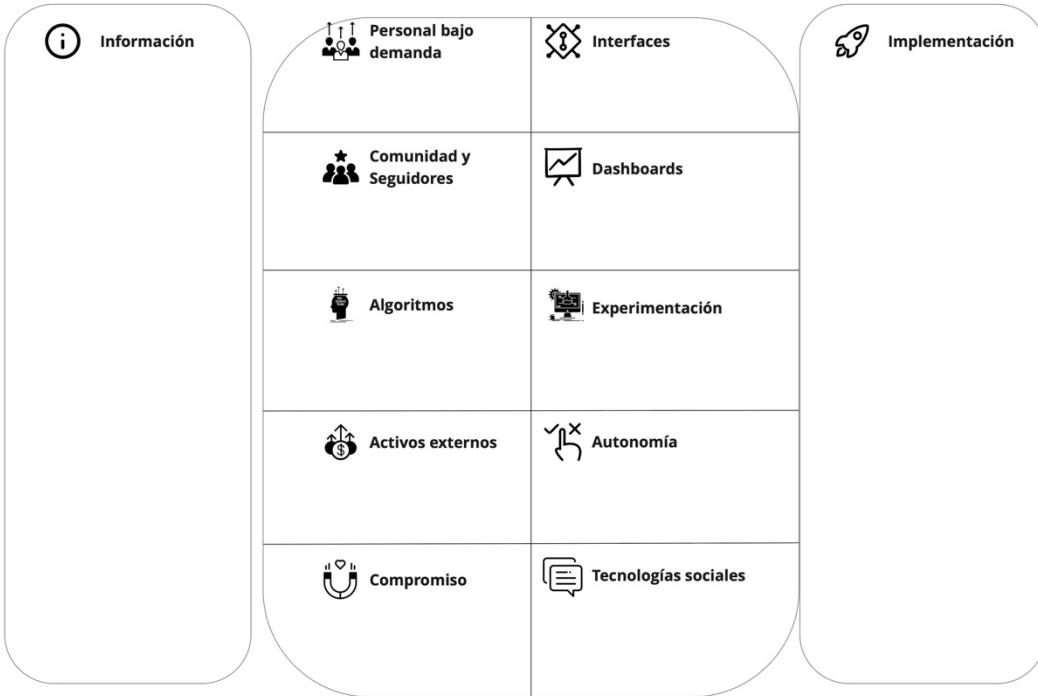
ExO Canvas

Organización:

Fecha:

Elaborado por:

Propósito de Transformación Masivo (MTP, *Massive Transformative Purpose*)



REFERENCIAS

- Ismail, S., van Geest, Y., & S Malone, M. (2016). "Exponential Transformation: The ExO Sprint Playbook." OpenExO Inc.
- Ismail, S., Terrence, L., & Kelly, M. (2018). "Exponential Organizations: New Organizational Models for the 21st Century." In G. Metcalf (Ed.), "Beyond the Holacracy Hype: The Social Technology of Organization for Organizations" (pp. 97-118). Palgrave Macmillan.
- Ismail, S., & Campbell, D. F. J. (2018). "The ExO Canvas: A Simple Tool For Transforming Your Organization Into an Exponential Powerhouse." OpenExO Inc.