



# Adaptabilidad Organizacional Competitiva

## Capítulo 1

*“No queremos limitarnos a sobrevivir a la incertidumbre, a ir tirando sin más. Queremos sobrevivir a ella y, además, queremos tener la última palabra”*

Nassim Taleb, 2012

### Vivimos tiempos inciertos

El cambio cambió, en su velocidad, en su origen, en su dirección, haciendo imposible que un observador pueda identificar los patrones en los cuales basar una predicción razonable del futuro.

Los entornos que enfrentan las diversas organizaciones son cada vez más dinámicos y sorprendentes. La predictibilidad es cada vez menor transformando en obsoletos los paradigmas y respuestas conocidas que hasta el momento habían resultado exitosas. Esta dinámica y sorpresa deja perplejos a quienes dirigen las organizaciones, produciendo una incertidumbre y ansiedad como antes no se había visto. En efecto, el estrés que produce el “no saber lo que pasará” es creciente, amenazando la actual competitividad de las mismas y en algunos casos, su propia sobrevivencia como entidad económica y social.

***“Veremos que el crecimiento, fuera de periodos excepcionales o de fenómenos de convergencia, siempre ha sido bastante bajo, y todo indica que sin duda será aún más débil en el futuro, por lo menos en lo que se refiere a su componente demográfico”.***

“Ya nada es como antes”, “el tiempo pasado fue mejor”, han dejado de ser frases explicativas de nostálgicos sino a extenderse en todos los

---

<sup>1</sup> Thomas Piketty, *El capital del siglo XXI*, Fondo de Cultura Económica, 2014.



ámbitos de la vida social, excepto para las nuevas generaciones las que no hereditarias de un pasado glorioso se abren a la novedad.

La globalización con su creciente desarrollo tecnológico de las comunicaciones ha ido sincronizando las naciones, los mercados y las culturas hasta llevarlas a un grado de interdependencia nunca antes visto.

Esta hiperconexión se ha traducido a su vez en una capacidad de contagio extraordinaria, amplificando como caja de resonancia cualquier avance o retroceso en nuestro mundo social, político y económico.

Pensemos en la reciente crisis financiera del año 2008. Su origen si bien estaban concentrado en algunos países y operaciones financieras, su impacto fue mundial, afectando a economías que si bien tenían sus cuentas en orden experimentaron la depresión económica que aún no termina de superarse completamente.

El cambio se ha vuelto un hecho presente en todo momento de nuestras vidas, aumentando la vulnerabilidad de aquellas organizaciones que aferrándose a lo que hacían bien, han visto con mayor o menor velocidad, ver pulverizada su fuente de creación de valor y empleo.

Como siempre ha sido, la evolución siempre ha implicado cambio y las organizaciones siempre han estado evolucionando, por lo que el fenómeno de adecuarse a los cambios no es nueva para las organizaciones.

A la pregunta de qué cambiar y qué conservar, las organizaciones respondían con un grado de predictibilidad importante cuando el mundo, pre-internet, se movía más lentamente y de forma previsible.

Hoy más bien, resulta difícil y crucial, dar una respuesta más satisfactoria a la interrogante de qué conservar y qué cambiar, cuando ya el cambio se ha hecho tan dinámico y sorprendente.



No asumir esta búsqueda es esperar que el próximo cambio importante sorprenda a la organización y deba entonces, luchar no para adecuarse competitivamente, sino reaccionar para sobrevivir.

## **¿Qué hacer ante la incertidumbre?**

La respuesta que se ha ido observando ante este escenario ha sido que, ante la imposibilidad de que el futuro se pueda predecir, las organizaciones se han concentrado en el corto plazo, transformando a la búsqueda de la “*eficiencia*” en la estrategia primordial que les permita enfrentar los cambios.

La premisa que subyace a este énfasis en la eficiencia (entendida como el uso racional de los recursos que nos permita hacer más con lo mismo), es que ante la necesidad de cambio es mejor que éste nos sorprenda con poco equipaje.

Lo que resulta esencial descubrir en esta estrategia es que el “hacer más con lo mismo”, debe entenderse como el “hacer más de lo mismo con las mismas capacidades”, pensando que la problemática sólo concierne a un asunto de costo.

Sin embargo, esta estrategia como del avestruz, de centrarse en lo que se sabe y ha dado éxito, refuerza el paradigma de mantener a la organización en su zona de comodidad, explotando eficientemente su actual repertorio de capacidades y respuestas.

El predominio de la eficiencia como paradigma de gestión se traduce en la eliminación de toda redundancia, de todo recurso que no sea congruente y necesario con lo que actualmente crea valor. Es el predominio de la “explotación”, de sólo contar con los recursos y capacidades necesarias para maximizar la rentabilidad de los negocios, proyectos, programas actuales.

Esta visión economicista ha llevado a que muchas organizaciones trabajen en su “costo marginal” o muy cerca de ellas, que si bien ello les permite “maximizar su rentabilidad o creación de valor en el corto



plazo”, están con ello también “maximizando su nivel de vulnerabilidad ante un mundo cada vez más imprevisible”, descuidando o reduciendo la redundancia de recursos que les permita mantener una capacidad adecuada de adaptabilidad futura.

Ya en el año 1989, Gary Hamel y C.K. Prahalad, nos advertían que este pensamiento estratégico -de maximizar el calce entre los recursos y capacidades con lo que el entorno conocido demanda- es obsoleto y peligroso.

Para estos expertos en estrategia era como obtener una fotografía de un automóvil que va a alta velocidad y pensar que “*ese instante de enfoque y calce*”, sería suficiente para prever la trayectoria del mismo...

Este supuesto es la expresión de lo que pasa dentro de nuestro cerebro como observadores. En efecto, nuestra mente visualiza una carretera lineal, que si bien pudiese contar con algunas curvas, tenía una dirección relativamente predecible<sup>2</sup>.

Esta misma línea de pensamiento ha sido nuevamente denunciada por el ensayista, investigador y financiero libanés, Nassim Nicholas Taleb, en su más reciente libro *Antifrágil*<sup>3</sup> con la metáfora del “Pavo” que cuenta la historia de un pavo, alimentado por una determinada familia desde su adopción, no imaginaba que llegado el día de acción de gracias<sup>4</sup> sería sacrificado y formaría parte del menú, en forma de plato estrella. El pavo (si pudiese razonar), basado en lo que ha observado y vivido, no cuenta con datos que amenacen su percepción de que la familia le cuida y considera, ya que se atiene a la verdad que ha experimentado hasta el momento antes de su sacrificio.

El mismo parecer nos ilustra el analista político, estadístico y columnista de *The New York Times*, Nate Silver<sup>5</sup>, quien en su reciente libro “La señal y el ruido” nos ilustra esta trampa de permanecer en lo conocido y evidenciado a lo que nos conduce nuestra neurobiología:

---

<sup>2</sup> Propósito Estratégico de Gary Hamel y C.K. Prahalad, HBR, julio 2005.

<sup>3</sup> *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*, Nassim Nicholas Taleb, Barcelona, Paidós, 2013.

<sup>4</sup> Cena secular tradicional de EEUU y Canadá que se celebra en familia y que se realizaba hacia el final del tiempo de la cosecha, para agradecer por la buena cosecha y el trabajo duro.

<sup>5</sup> *La señal y el ruido* de Nate Silver, Editorial Ediciones Península, 2014.



“Suponga que usted es un muy buen conductor. Sólo dos accidentes sin importancia en 30 años tras el volante, equivalentes a casi 20 mil viajes en auto. Nunca ha conducido bajo los efectos del alcohol. Sin embargo, un día se le pasa la mano con las copas y debe enfrentar la pregunta: ¿conduzco o llamo a un taxi? La respuesta parece lógica, pero probablemente usted saque cuentas alegres considerando su experiencia. Ha llegado 19.998 veces a salvo a su casa. ¿Por qué no conducir, si los números predicen que llegaré a salvo?”. El problema, ilustra Silver, es que ninguno de esos viajes fue realizado bajo los efectos del alcohol. Es decir, la muestra a analizar no es de 20 mil viajes, sino de cero. Ya que las condiciones diferentes hacen imposible una predicción basándose en lo que ha resultado en el pasado.

La búsqueda de la eficiencia con su correlato en la “maximización de las capacidades y recursos actuales”, parece a todas vista, una respuesta insuficiente ante un entorno cada vez más díscolo, ya que aumenta la vulnerabilidad y riesgo de insolvencia e ineficacia en el futuro de la organización.

Las organizaciones hoy en día deben prepararse proactivamente para un mundo más incierto y no pudiendo predecirlo, debemos llevar más allá de la actitud de apertura al cambio a la decisión de desarrollar una nueva capacidad organizacional, la que hemos denominado “Capacidad Organizacional Competitiva”.

## **La adaptabilidad como una capacidad organizacional**

Cuando nos adentrábamos al mundo de la estrategia se nos enseñaba que estrategia era la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La permanencia de una organización eficazmente en un entorno determinado radicaba en encontrar y desarrollar un hacer sobresaliente que permitiese la creación de valor y con ello el cumplimiento de la finalidad de la misma.



Recientes voces nos alertan de esta búsqueda sin la alerta debida de lo que encierra la “ventaja competitiva sostenible”. En efecto, la profesora de la escuela de negocios de la Universidad de Columbia, Rita Gunther McGrath, nos advierte, en su libro *The end of competitive advantage*<sup>6</sup>, que las ventajas competitivas son transitorias y no sostenibles en el tiempo y que perdurar en su sostenimiento puede ser hasta contraproducente y peligroso para la sobrevivencia de la organización.

Sólo es sostenible una ventaja competitiva en el tiempo si el entorno competitivo se mantiene dentro de los márgenes en los que fue formada y desarrollada.

Si bien la búsqueda de la ventaja competitiva sostenible logra en enfoque y alineamiento que hace que los recursos se utilicen sinérgicamente, va llevando a la organización a una rutina que le hace perder la capacidad de asombro y alerta, ante las señales de cambio que anuncian una posible amenaza a dicha capacidad competitiva.

Nuevamente en este intento por mantener las cosas bajo control, nuestra neurobiología nos juega una mala pasada. En efecto, como señala Natel Silver, nuestro cerebro toma una decisión radical ante los hechos poco familiares, ya que los interpreta como poco importantes y como lo poco importante es escasamente probable, los pasamos por alto y seguimos reforzando nuestro enfoque y explotación de la ventaja competitiva actual, porfiando en hacerla sostenible ante estas nimias señales que amenazan con erosionarla.

Lo que las organizaciones requieren es una nueva ventaja competitiva sostenible, una nueva capacidad, la de adaptarse competitivamente, la que sin descuidar la ventaja actual, construye el futuro a través de una capacidad recursiva y creadora de sobrevivencia competitiva.

Es lo que nos plantea los autores Martin Reeves y Mike Deimler en su artículo “Adaptability: the new competitive advantage”<sup>7</sup>, que la

---

<sup>6</sup> *The end of competitive advantage* de Rita Gunther Grath, Harvard Business School Press, 2013.

<sup>7</sup> “Adaptability: The new competitive advantage”, de Martin Reeves y Mike Deimler, HBR, July-August 2011.



búsqueda de una estrategia en un mundo que se mueve no pasa por una ventaja competitiva basada en recursos, capacidades y modelos de negocios actuales, sino en la capacidad de adaptarse a su entorno que tiene una organización. En efecto, ellos afirman: “en lugar de ser realmente buena... una organización... en hacer alguna cosa en particular, las empresas deben ser realmente buenas en aprender a hacer cosas nuevas”.

La prosperidad de una organización estará por tanto en ser rápidos en leer e interpretar no ya patrones, sino señales del entorno, a fin de traducirlas en los cambios internos que le permita a la organización sostenerse competitivamente en el tiempo. Definimos por tanto a la adaptabilidad organizacional competitiva como “la capacidad que tiene una organización para identificar, interpretar y desarrollar nuevas respuestas ante las diversas señales que su entorno le propone, buscando así sostener su eficacia en el largo plazo”.

Es un cambio paradigmático ya que el éxito y perdurabilidad de una organización no sólo estará en la “**explotación**” de sus actuales capacidades, sino en la “**exploración**” y desarrollo de las nuevas capacidades que le permitan mejorar y/o modificar su propuesta de valor a un entorno en movimiento.

## **Sustentabilidad y competitividad**

Los tiempos inciertos que vivimos nos llevan a cultivar a contra cultura, ya que biológicamente no lo es, una forma de hacer empresa que conjugue de mejor manera la eficiencia con la eficacia, el corto con el largo plazo, lo perdurable con lo modificable, el conocimiento con el aprendizaje, el acierto con el error.

Todas las organizaciones deben evolucionar e incorporar en cierto grado la creatividad, la innovación y el liderazgo: *La creatividad para pensar diferente, la innovación para hacer diferente y el liderazgo para mover al cambio a todas las voluntades de la organización*, contribuyendo así a desarrollar y sostener una capacidad adaptativa más allá de la resiliencia, una capacidad que permita crear



nuevas posibilidades de generación de valor aprovechando las señales de cambio que el entorno le ofrece.

“... si el secreto de la innovación radica en el talento de la gente, más que en los recursos o incentivos económicos, muchos países latinoamericanos y europeos donde están floreciendo nichos de creatividad tienen una excelente oportunidad de estar entre los líderes de la innovación en el mundo del futuro<sup>8</sup>”.

Es la necesidad que pretende satisfacer este libro, el entregar ciertos fundamentos y herramientas para que toda organización, sea pública o privada, con y sin fines de lucro, incorpore un nuevo paradigma destinado a la única ventaja competitiva perdurable, la que hemos denominado “adaptabilidad organizacional competitiva” o la capacidad de desarrollar una capacidad de adaptación basado en el aprendizaje experimental que nos permite la creatividad y la innovación, y en un liderazgo ejercido desde todo lugar y nivel de la organización.

---

<sup>8</sup> “¡Crear o Morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la Innovación”, de Andrés Oppenheimer, Penguin Random House Grupo Editorial, 2014