

LA ORGANIZACIÓN INACABADA

Estrategia, capacidades y la posibilidad de seguir cambiando.

La estrategia define el rumbo.

Las capacidades hacen posible el resultado.

La capacidad de **transformar capacidades** asegura el futuro.

DE LA INTENCIÓN
ESTRATÉGICA
A LA CAPACIDAD
DE HACERLA REALIDAD.

Juan Carlos Vásquez

✉ juancvs@aritec-la.com

🌐 aritec-la.com

Versión 1.0 | Agosto 2026

1. Antes de preguntarnos de qué somos capaces

Toda estrategia contiene una intención sobre el futuro. Puede expresar el deseo de crecer, mejorar la experiencia del cliente, aumentar la eficiencia, ingresar a nuevos mercados o transformar la manera en que una organización compite. Cuando esa intención se convierte en un objetivo, adquiere además una magnitud, un horizonte o algún criterio que permite distinguir entre avanzar en una dirección y haber conseguido aquello que nos propusimos.

Pero incluso un objetivo suficientemente claro deja abierta una pregunta importante: **¿qué tendrá que ser capaz de hacer la organización para conseguirlo?**

La diferencia puede parecer sencilla, pero cambia bastante la conversación. Una cosa es definir aquello que queremos alcanzar y otra comprender qué exigirá ese objetivo de la organización si realmente pretendemos convertirlo en realidad. Podemos tener mucha claridad sobre el destino y, sin embargo, no haber entendido todavía qué tendrá que ocurrir dentro de la organización para llegar hasta él.

Pensemos en una organización que decide multiplicar varias veces su volumen de negocio durante los próximos años. El objetivo puede estar perfectamente definido y una de las respuestas más naturales será fortalecer su capacidad comercial. Si queremos crecer, parece lógico desarrollar aquello que nos permitirá generar más negocio.

El problema es que el crecimiento no termina cuando conseguimos una nueva venta. Ese volumen adicional tendrá que ser incorporado, procesado, administrado y controlado. Habrá más información que

gestionar, más decisiones que tomar y probablemente más excepciones que resolver. Capacidades que hoy funcionan adecuadamente tendrán que responder bajo condiciones diferentes de volumen, velocidad, costo, calidad o riesgo.

El objetivo podía estar claro desde el principio. Lo que no necesariamente estaba claro era **todo aquello que alcanzarlo terminaría exigiendo de la organización.**

Y aquí aparece una distinción importante. Una estrategia puede introducir nuevas exigencias sobre capacidades que funcionan perfectamente bien en las condiciones actuales. No tiene que existir una deficiencia previa. Esas capacidades simplemente fueron desarrolladas para responder a una realidad determinada y ahora queremos que respondan a otra.

Una capacidad puede ser perfectamente adecuada para las condiciones actuales y resultar insuficiente para las condiciones que la estrategia pretende crear.

Por eso, **la brecha no necesariamente surge de un problema; también puede surgir de una ambición.**

Esta idea también obliga a mirar la estrategia más allá de las áreas con las que solemos asociarla. Cuando hablamos de crecimiento pensamos rápidamente en Comercial; cuando hablamos de eficiencia pensamos en Operaciones; si hablamos de transformación digital pensamos en Tecnología; y si queremos mejorar la experiencia, probablemente pensamos en Servicio al Cliente.

Es una asociación comprensible, pero incompleta. Una prioridad estratégica puede hacerse visible inicialmente en un área y terminar

introduciendo exigencias sobre capacidades distribuidas por toda la organización. El crecimiento puede comenzar como un desafío comercial y terminar modificando las condiciones bajo las cuales incorporamos clientes, procesamos operaciones, administramos información o tomamos decisiones. Mejorar la experiencia del cliente puede depender de capacidades que el propio cliente nunca llega a ver.

Esto no significa que necesitemos anticipar todas las consecuencias posibles de una estrategia antes de actuar. Tampoco se trata de convertir un objetivo estratégico en un enorme ejercicio de análisis. Lo que necesitamos es comprender suficientemente bien qué condiciones tendrán que cambiar para que aquello que pretendemos conseguir sea realmente posible.

Por eso, antes de convertir un objetivo en proyectos, iniciativas o soluciones, conviene hacer una pregunta más básica:

¿Qué exigirá este objetivo de la organización si realmente pretendemos alcanzarlo?

Responderla no significa decidir todavía cómo vamos a hacerlo. Significa hacer explícito qué tendrá que ser diferente en la actuación de la organización para que el objetivo pueda convertirse en realidad. A esas condiciones podemos llamarlas **exigencias estratégicas**.

La diferencia entre una exigencia y una solución es importante. Si queremos crecer significativamente, contratar más vendedores puede ser una intervención; **ser capaces de generar y absorber un volumen mayor de negocio es una exigencia**. Si queremos reducir radicalmente un tiempo de respuesta, automatizar un proceso puede ser una intervención; **ser capaces de producir ese resultado en una**

fracción del tiempo actual, preservando las condiciones necesarias de calidad y control, es la exigencia.

Separar ambas cosas nos obliga a contener una tendencia bastante natural. Frente a una necesidad de eficiencia podemos pensar inmediatamente en automatización; frente a una transformación de la experiencia, en tecnología; frente al crecimiento, en fortalecer ventas. Es posible que cualquiera de esas respuestas termine siendo correcta, **pero todavía no lo sabemos.**

Primero necesitamos comprender **qué tendrá que ser diferente.** Después podremos decidir **cómo conseguirlo.**

La estrategia constituye un punto de partida especialmente útil para este recorrido porque expresa deliberadamente aquello que la organización pretende conseguir. Pero no es la única fuente posible de nuevas exigencias. Una regulación, un cambio en el mercado, nuevas expectativas de los clientes, la evolución tecnológica o las condiciones del entorno pueden modificar igualmente aquello que una organización necesita ser capaz de hacer.

El origen puede ser distinto, pero el fenómeno es similar: cambian las condiciones, cambian las exigencias y puede cambiar también aquello que la organización necesita ser capaz de hacer.

En este ensayo comenzaremos por la estrategia porque nos permite observar ese recorrido desde una decisión deliberada sobre el futuro. Pero antes de preguntarnos de qué somos capaces hoy, necesitamos comprender **qué tendremos que ser capaces de hacer para llegar adonde pretendemos ir.**

Y esa pregunta nos lleva a las capacidades.

2. Interrogar el objetivo

Comprender que un objetivo introduce nuevas exigencias es solamente el comienzo. Todavía necesitamos descubrir qué condiciones tendrían que cumplirse para hacerlo posible, qué supuestos estamos haciendo y qué alternativas tendremos cuando alguno de ellos no se cumpla.

A eso nos referimos cuando hablamos de **interrogar el objetivo**.

No se trata de anticipar cada detalle del futuro ni de convertir la estrategia en un plan operacional. Tampoco buscamos eliminar toda incertidumbre antes de actuar. Se trata de cuestionar suficientemente aquello que pretendemos conseguir para comprender sus implicaciones antes de comenzar a construir respuestas.

Imaginemos una organización que decide desarrollar un nuevo producto de captación de fondos dirigido a empleados de empresas. La propuesta busca fomentar el ahorro mediante aportaciones periódicas y contempla distintas reglas de funcionamiento: un monto mínimo de aportación, la obligación de no interrumpir las aportaciones durante dos meses consecutivos, la posibilidad de realizar retiros siempre que no superen el 10 % del monto invertido durante el año corrido y la posibilidad de que el empleador complemente el ahorro de sus trabajadores mediante aportaciones adicionales.

Sobre el papel, la idea parece atractiva. Puede ofrecer al empleado una forma disciplinada de ahorrar y a la empresa un mecanismo adicional para complementar los beneficios que ofrece a sus colaboradores. A partir de ahí resulta relativamente fácil definir las características del producto, sus reglas y la experiencia que queremos ofrecer.

Pero definir el producto no significa todavía haber demostrado que puede funcionar.

Antes de avanzar demasiado convendría hacer una primera pregunta:
¿sabemos si empleados y empresas encuentran suficiente valor en la propuesta?

La pregunta importa porque ambos participan de maneras diferentes en la viabilidad del producto. El empleado debe estar dispuesto a ahorrar bajo esas condiciones, pero la empresa también debe encontrar razones suficientes para participar en un esquema que puede implicar aportaciones propias y actividades administrativas adicionales. Que la propuesta nos parezca atractiva no significa necesariamente que quienes tendrán que adoptarla la perciban de la misma manera.

Supongamos que encontramos suficiente interés. Todavía queda otra pregunta:

¿Qué tendría que ser cierto para que pudiéramos llevar el producto a la práctica?

Es entonces cuando reglas que parecían relativamente sencillas sobre el papel comienzan a mostrar sus implicaciones.

El sistema que administre el producto tendrá que registrar las aportaciones, controlar que cumplan con el monto mínimo, reconocer las contribuciones realizadas por el empleador y determinar si un cliente ha dejado de aportar durante dos meses consecutivos. También tendrá que administrar los retiros y establecer, en cada momento, cuánto puede retirar un cliente sin superar el 10 % del monto invertido durante el año corrido.

Definir esas reglas es relativamente sencillo. **Operarlas es otra cosa.**

Si el cliente no puede dejar de aportar durante dos meses consecutivos, tendremos que detectar cuándo ocurre y determinar qué consecuencia produce. Si puede retirar hasta un porcentaje de lo invertido durante el año, necesitaremos saber qué movimientos forman parte de ese cálculo, qué retiros anteriores deben considerarse y cuánto permanece disponible en el momento en que realiza una nueva solicitud.

Y entonces aparecen las excepciones.

¿Qué ocurre si una aportación no llegó porque el empleado decidió no realizarla? ¿Y si el descuento se hizo, pero los fondos no fueron procesados a tiempo? ¿Qué ocurre si existe una transacción pendiente cuando el cliente solicita un retiro? ¿Qué hacemos si el monto solicitado supera el límite permitido? ¿Rechazamos toda la operación o permitimos retirar únicamente el monto disponible?

Lo que inicialmente parecía un conjunto de reglas comerciales comienza a revelar información que debe estar disponible, cálculos que deben realizarse, decisiones que deben tomarse y excepciones que deben resolverse.

La aportación periódica introduce además otra condición. Si esperamos realizarla mediante descuentos salariales, los departamentos de Recursos Humanos de las empresas tendrán que aceptar participar en el esquema. Y si la empresa complementará el ahorro de sus empleados, también será necesario establecer las condiciones bajo las cuales realizará sus propias aportaciones.

Lo que desde la definición del producto puede parecer un mecanismo natural supone, en la práctica, pedirle a un tercero que incorpore actividades y responsabilidades para hacer posible nuestra propuesta.

¿Y si no quiere hacerlo?

La pregunta no invalida el producto. Lo que hace es revelar un supuesto importante sobre el que estamos construyendo. Si la participación del empleador no puede darse como la imaginamos, necesitamos saber qué parte de la propuesta depende realmente de ella y qué alternativas tenemos.

Quizá exista otro mecanismo para realizar las aportaciones periódicas. Quizá podamos preservar la propuesta de valor modificando la forma de operar el producto. O quizá descubramos que la participación de la empresa es tan importante para su concepción que necesitamos validar esa condición antes de continuar.

Lo importante no es decidir aquí cuál sería la alternativa correcta. Lo importante es reconocer suficientemente temprano que **una condición sobre la que no tenemos control no debería convertirse inadvertidamente en la única forma de hacer viable una idea.**

Este ejemplo muestra algo que fácilmente perdemos cuando una idea todavía vive en el papel. Podemos definir con bastante precisión qué queremos ofrecer y, sin embargo, no haber comprendido todavía todo aquello que tendrá que ocurrir para poder ofrecerlo.

Las implicaciones no aparecen porque decidamos complicar la idea. **Ya estaban contenidas en ella.** Interrogarla simplemente las hace visibles antes de que se conviertan en problemas durante la ejecución.

Por eso, interrogar un objetivo no significa buscar razones para no hacerlo. Significa comprender qué tendría que ser cierto para hacerlo posible.

Una pregunta especialmente útil para comenzar ese recorrido es:

¿Qué tendría que ser cierto para que esto funcionara en la realidad?

A medida que respondemos pueden aparecer otras preguntas: **¿qué estamos suponiendo?, ¿de quién depende que ese supuesto se cumpla?, ¿qué ocurre si no se cumple?, ¿qué alternativas tenemos?**

No necesitamos perseguir cada pregunta indefinidamente. El propósito no es construir una representación exhaustiva de todo lo que podría ocurrir ni eliminar el riesgo antes de actuar. Buscamos descubrir suficientemente pronto aquellas condiciones que pueden modificar de manera importante la viabilidad de lo que pretendemos hacer.

Necesitamos profundidad donde aporta comprensión, no exhaustividad por principio.

A medida que hacemos este recorrido ocurre además algo importante. El objetivo comienza a escapar del lugar donde inicialmente lo habíamos situado. El producto de nuestro ejemplo puede haber nacido como una iniciativa comercial, pero hacerlo realidad involucra al mercado, los sistemas, la operación, la administración y actores externos.

Esto sucede porque **las exigencias siguen aquello que tiene que ocurrir para producir el resultado, no las fronteras del organigrama.**

Buena parte del conocimiento necesario para descubrir esas implicaciones ya existe dentro de la organización. Quienes participan diariamente en su funcionamiento conocen las restricciones de los sistemas, las actividades que dependen de determinadas personas, la información que no siempre está disponible, las decisiones que requieren intervención y las excepciones que aparecen cuando la realidad deja de comportarse como esperábamos.

Interrogar el objetivo permite relacionar ese conocimiento con aquello que pretendemos conseguir. Las condiciones, los supuestos, las dependencias y las excepciones comienzan entonces a señalar cosas concretas que la organización tendrá que poder hacer para convertir la intención en resultado.

Es ahí donde empezamos a reconocer **las capacidades sobre las que recaerán las nuevas exigencias.**

Pero identificarlas todavía no nos dice si necesitan cambiar. Una capacidad puede existir, funcionar correctamente y ser perfectamente adecuada para las condiciones actuales.

La pregunta que sigue es otra:

¿Será suficiente para las condiciones que ahora pretendemos crear?

3. No basta con tener la capacidad

Interrogar un objetivo nos permite comenzar a reconocer qué tendrá que ser capaz de hacer la organización para responder a las nuevas condiciones. A partir de ahí podría parecer suficiente preguntarnos si esas capacidades existen. Si necesitamos incorporar clientes, procesar

operaciones, evaluar riesgos o atender solicitudes, probablemente podamos identificar dónde y cómo hacemos cada una de esas cosas actualmente.

El problema es que **tener una capacidad no significa necesariamente poder ejercerla bajo cualquier condición.**

Una organización puede incorporar clientes hoy y, por tanto, afirmar legítimamente que posee esa capacidad. Pero eso no nos dice todavía cuántos puede incorporar, con qué velocidad, a qué costo, con qué nivel de calidad o control, ni qué ocurriría si alguna de esas condiciones cambiara significativamente. La existencia de la capacidad es solamente una parte de lo que necesitamos comprender.

Esto ocurre porque una capacidad no existe de manera abstracta. Se hace posible mediante una combinación particular de personas, conocimiento, procesos, información, decisiones, reglas, tecnología, gobernanza y relaciones que actúan conjuntamente para producir un resultado. Esa combinación constituye su **configuración actual** y se ha desarrollado, deliberadamente o no, para responder a determinadas condiciones.

Pensemos en algo tan común como incorporar nuevos clientes. Una organización puede hacerlo mediante asesores que visitan al cliente, recopilan información, regresan para registrarla en un sistema, generan posteriormente los documentos necesarios y vuelven a visitarlo para obtener las firmas correspondientes. Otra puede conseguir prácticamente el mismo resultado mediante una experiencia predominantemente digital.

Ambas tienen la capacidad de incorporar clientes. Y no tendría sentido concluir que la primera está mal diseñada simplemente porque depende de mayor intervención humana o presencialidad. Puede funcionar perfectamente para el volumen que maneja, el tipo de clientes que atiende, los recursos de los que dispone y las condiciones del mercado en el que opera.

La pregunta comienza a cambiar cuando también cambian las condiciones.

Si ahora pretendemos incorporar tres veces más clientes, hacerlo en una fracción del tiempo o absorber ese crecimiento sin deteriorar la experiencia, la existencia de la capacidad deja de ser la pregunta relevante. Necesitamos comprender si la forma en que actualmente la ejercemos puede responder a aquello que ahora le estamos exigiendo.

Para hacerlo conviene distinguir dos dimensiones que fácilmente podemos confundir: **el desempeño y la configuración de una capacidad.**

El desempeño nos muestra qué consigue hacer actualmente. Puede expresarse en volumen, velocidad, calidad, costo, nivel de control, autonomía, disponibilidad o consistencia, dependiendo de aquello que resulte relevante para la exigencia que estamos analizando. La configuración, en cambio, nos permite comprender cómo consigue ese desempeño: qué personas intervienen, qué información utilizan, qué decisiones toman, qué reglas aplican, qué procesos siguen, qué tecnología utilizan y cómo se relacionan todos esos elementos.

Necesitamos comprender ambas cosas porque una diferencia en el desempeño puede decirnos **que tenemos un problema de suficiencia**, pero todavía no nos explica qué lo produce.

Supongamos que una capacidad procesa actualmente cien operaciones por día y que las nuevas condiciones requieren trescientas. La diferencia es evidente, pero saber que necesitamos doscientas operaciones adicionales no nos dice qué impide producirlas. Tal vez una actividad manual consume demasiado tiempo, una decisión requiere varias autorizaciones, determinada información no está disponible cuando se necesita, existe una limitación tecnológica o simplemente la combinación actual de personas, procesos y tecnología funciona adecuadamente para cien operaciones, pero no para trescientas.

Es ahí donde comenzamos realmente a comprender la brecha.

Necesitamos confrontar **lo que ahora exigimos de la capacidad con aquello que consigue hacer y la forma en que actualmente lo consigue**. La exigencia nos muestra hacia dónde necesitamos llevarla; el desempeño nos permite comprender desde dónde partimos; y la configuración nos ayuda a descubrir qué puede estar condicionando su posibilidad de responder de otra manera.

La brecha aparece en ese encuentro.

Y esto introduce una distinción importante: **encontrar una brecha no significa necesariamente descubrir algo que funciona mal**.

La capacidad puede estar funcionando exactamente como fue concebida y hacerlo razonablemente bien. El problema aparece porque ahora pretendemos que opere bajo condiciones diferentes. Una configuración que resulta perfectamente adecuada para determinado volumen, tiempo

o nivel de servicio puede dejar de ser suficiente cuando modificamos alguna de esas condiciones.

Una capacidad adecuada para el presente puede resultar insuficiente para el futuro sin haber dejado de funcionar correctamente.

Por eso tampoco resulta suficiente representar la brecha como una simple diferencia entre lo requerido y lo actual. La expresión puede ayudarnos a dimensionar una diferencia de desempeño, pero no necesariamente a comprenderla. Saber que hoy producimos cien y necesitamos trescientas nos dice cuánto nos falta; no nos dice **qué tendría que ser diferente para conseguirlo.**

Y esa diferencia entre medir la brecha y comprenderla resulta especialmente importante porque una misma exigencia puede producir brechas completamente distintas en organizaciones diferentes.

Dos organizaciones pueden proponerse triplicar la incorporación de clientes y ambas pueden identificar exactamente la misma capacidad como afectada. Pero si una depende de visitas presenciales y documentación física mientras la otra opera principalmente de manera digital y encuentra su restricción en una decisión, una validación o una integración tecnológica, aquello que cada una necesitará transformar será diferente.

La brecha pertenece a una organización concreta.

No podemos deducirla únicamente del objetivo que perseguimos ni del nombre que damos a una capacidad. Tampoco podemos asumir que una práctica que permitió a otra organización resolver una exigencia semejante resolverá necesariamente la nuestra. Necesitamos

comprender qué está condicionando la respuesta en nuestra propia configuración.

Esto también nos ayuda a decidir hasta dónde debemos profundizar. Si observar la capacidad de incorporar clientes como un todo nos permite comprender dónde aparece la restricción, quizá no necesitemos descomponerla más. Si todavía resulta demasiado amplia, podemos descender hasta descubrir que la diferencia se encuentra en la captura de información, una decisión, la formalización, la administración documental o alguna dependencia externa.

No existe una virtud especial en describir hasta el último detalle de una organización. El nivel adecuado de análisis es aquel que nos permite comprender suficientemente qué condiciona la capacidad frente a la nueva exigencia.

Profundizamos hasta comprender la brecha, no hasta describir toda la organización.

Cuando conseguimos hacerlo, el recorrido comienza a adquirir bastante más claridad. Partimos de una exigencia, identificamos la capacidad sobre la que recae y confrontamos aquello que necesitamos de ella con lo que consigue hacer actualmente y la configuración mediante la cual lo consigue. Si existe una diferencia, ya no solamente sabemos que está ahí: comenzamos a comprender qué la produce.

Hemos encontrado la brecha.

Pero comprenderla todavía no nos dice cómo debemos cerrarla. Saber qué está limitando una capacidad no determina automáticamente qué debemos hacer con ella. Puede haber distintas formas de superar una

misma restricción y cada una puede conducirnos hacia una configuración diferente.

A partir de aquí, por tanto, la pregunta cambia. Ya no necesitamos descubrir únicamente **qué tendría que ser diferente**.

Necesitamos decidir **qué clase de capacidad queremos construir al hacerlo diferente**.

Y esa pregunta nos lleva al diseño.

4. Diseñar la evolución de la capacidad

Comprender una brecha no determina automáticamente cómo debemos cerrarla. Podemos saber qué necesitamos de una capacidad, qué consigue hacer actualmente y qué aspectos de su configuración condicionan su respuesta, y aun así disponer de varias formas posibles de conseguir el resultado que buscamos.

Ahí comienza el diseño.

Diseñar la evolución de una capacidad no consiste simplemente en encontrar una solución para cerrar la brecha. Consiste en decidir **qué clase de capacidad queremos tener después de cerrarla**.

Supongamos que una capacidad procesa actualmente cien operaciones por día y necesitamos llevarla a trescientas. Una posibilidad podría ser aumentar los recursos y conservar esencialmente la forma actual de operar. Otra podría eliminar actividades que ya no aportan valor, simplificar determinadas decisiones o modificar la distribución del trabajo. También podríamos automatizar algunas actividades, cambiar la

manera en que utilizamos la información o combinar varias de estas alternativas.

Todas podrían permitirnos llegar a las trescientas operaciones.

Pero **no construirían la misma capacidad.**

Una alternativa puede requerir poca inversión y permitirnos responder rápidamente, pero mantener una relación casi proporcional entre crecimiento y costo. Otra puede exigir mayor inversión y más tiempo, pero permitir posteriormente absorber nuevos volúmenes sin aumentar los recursos en la misma proporción. Una tercera puede no ofrecer la mayor eficiencia posible, pero introducir menos riesgo, preservar mayor flexibilidad o aprovechar mejor aquello que la organización ya posee.

La brecha, por tanto, no contiene su propia solución.

Lo que necesitamos es imaginar distintas configuraciones capaces de producir el desempeño requerido y decidir cuál responde mejor a las condiciones que justificaron la transformación.

Esto implica mirar la capacidad como un conjunto. La restricción puede encontrarse en uno de sus componentes, pero también en la forma en que esos componentes trabajan entre sí. Personas suficientemente preparadas pueden depender de información que llega tarde; un buen sistema puede soportar un proceso innecesariamente complejo; una decisión sencilla puede requerir múltiples autorizaciones; información disponible puede no encontrarse en el momento o lugar donde resulta necesaria. La limitación puede estar tanto en los componentes como en su orquestación.

Diseñar tampoco significa transformar indiscriminadamente todo aquello que participa en la capacidad. La organización actual es nuestro punto de partida y buena parte de lo que ya existe puede continuar siendo perfectamente válido. Personas, conocimiento, procesos, información, reglas, relaciones o componentes tecnológicos pueden seguir formando parte de la capacidad que queremos construir.

La pregunta es **qué merece conservarse, qué puede aprovecharse de otra manera y qué realmente necesita cambiar.**

En ocasiones descubriremos incluso que algo desarrollado para otro propósito puede participar en la nueva configuración. Información que ya existe puede utilizarse de otra manera, una funcionalidad tecnológica puede servir a distintas capacidades, conocimiento localizado en un área puede aprovecharse en otra o un mecanismo de decisión y control puede convertirse en un recurso compartido.

Antes de construir algo nuevo conviene entonces preguntarnos qué posee ya la organización que podemos **reutilizar, ampliar o recombinar.**

Pero reutilizar tampoco debe convertirse en una obligación. Utilizar algo simplemente porque ya existe puede terminar reproduciendo precisamente las restricciones que necesitamos superar. Lo existente tiene valor cuando contribuye a la capacidad que necesitamos, no solamente cuando permite reducir el esfuerzo o la inversión inicial.

Diseñar implica entonces trabajar con una tensión inevitable: aprovechar aquello que ya tenemos sin permitir que aquello que ya tenemos determine por completo aquello que podemos construir.

Si ignoramos la organización existente podemos destruir valor innecesariamente, duplicar capacidades o diseñar alternativas económicamente inviables. Pero si nos aferramos demasiado a ella podemos terminar modificando una configuración que ya alcanzó sus límites sin cuestionar si continúa siendo la adecuada.

¿Cómo escogemos entonces entre distintas configuraciones capaces de cerrar la misma brecha?

El desempeño requerido constituye una primera condición. Una alternativa que no consigue aquello que necesitamos difícilmente puede considerarse adecuada. Pero conseguirlo tampoco basta. Necesitamos considerar cuánto costará construir y operar la nueva configuración, cuánto tiempo requerirá ponerla en funcionamiento, qué riesgos introduce, qué dependencias genera, qué conocimiento exige y qué posibilidades conserva para responder a condiciones diferentes.

La importancia de cada uno de esos criterios dependerá de aquello que la organización intenta conseguir y de las condiciones bajo las cuales necesita hacerlo.

En algunas circunstancias puede ser más importante responder rápidamente a una oportunidad, aunque la alternativa elegida no sea la más eficiente en el largo plazo. En otras puede resultar razonable invertir más tiempo y recursos para construir una capacidad que pueda sostener crecimiento durante varios años. Una organización puede privilegiar autonomía; otra puede aceptar mayor dependencia de terceros si eso reduce la inversión o acelera la transformación.

No existe necesariamente una configuración que maximice todas las dimensiones al mismo tiempo.

Mayor escalabilidad puede requerir mayor inversión. Mayor flexibilidad puede sacrificar parte de la eficiencia. Reducir costos puede introducir nuevas dependencias. Aumentar autonomía puede exigir desarrollar conocimiento o recursos que todavía no tenemos.

Diseñar no significa eliminar esos compromisos. Significa hacerlos visibles y elegirlos deliberadamente.

Hay además una dimensión que fácilmente podemos dejar fuera cuando estamos concentrados en resolver la exigencia actual.

Podemos diseñar una capacidad que responda perfectamente a aquello que necesitamos hoy y, al mismo tiempo, dejarla construida de tal manera que cualquier modificación posterior resulte lenta, compleja o costosa. Otra configuración puede alcanzar un desempeño semejante, pero permitir que sus procesos, reglas, decisiones, integraciones o interacciones evolucionen con mayor facilidad.

Por eso no basta con preguntarnos cuánto costará construir una capacidad. También necesitamos preguntarnos:

¿Cuánto costará volver a cambiarla?

La pregunta importa porque las decisiones que tomamos durante el diseño no solamente determinan el desempeño que podremos alcanzar. También pueden ampliar o reducir nuestras posibilidades de responder cuando las condiciones vuelvan a ser diferentes.

Esto modifica incluso la forma en que entendemos la escalabilidad. Normalmente pensamos en ella como la posibilidad de absorber un volumen mayor sin que los recursos o los costos aumenten en la misma proporción. Pero una capacidad puede ser extraordinariamente escalable

frente a una condición determinada y, al mismo tiempo, extremadamente rígida cuando aquello que necesitamos de ella cambia.

Por eso, además de preguntarnos cuánto puede crecer una capacidad, conviene preguntarnos **qué tan fácil será hacerla evolucionar.**

No porque podamos anticipar todas las condiciones que enfrentaremos en el futuro. Si pudiéramos hacerlo, el problema sería considerablemente más sencillo. Precisamente porque no podemos conocerlas todas, algunas decisiones de diseño deberían preservar suficiente espacio para responder de otra manera cuando sea necesario.

Esto no significa construir capacidades indefinidamente flexibles ni prepararlas para cualquier escenario imaginable. Eso probablemente sería tan costoso como inútil. Significa evitar, cuando sea razonable hacerlo, decisiones que resuelvan perfectamente la exigencia actual a costa de volver innecesariamente difícil la siguiente transformación.

Diseñar la evolución de una capacidad consiste entonces en tomar una brecha concreta y convertirla en una decisión deliberada sobre la configuración que queremos construir: qué conservamos, qué reutilizamos, qué transformamos, qué compromisos estamos dispuestos a aceptar y cuánto espacio queremos preservar para volver a cambiar.

Pero una configuración diseñada todavía existe solamente como una posibilidad.

Para convertirla en una capacidad real, sus distintos componentes tendrán que actuar conjuntamente y producir de manera consistente el resultado que esperamos.

Habrà que hacer que la capacidad funcione.

Y ese es el siguiente paso.

5. Ninguna capacidad evoluciona sola

Diseñar una capacidad objetivo nos permite definir hacia dónde queremos llevarla. Pero todavía estamos simplificando algo importante: una capacidad no funciona de manera aislada y, por tanto, **tampoco cambia de manera aislada.**

Para producir un resultado puede necesitar información generada por otra capacidad, depender de una decisión que ocurre en otro lugar, utilizar servicios compartidos, requerir una validación o entregar un resultado que otra capacidad tendrá que recibir y continuar procesando. Estas relaciones forman parte de la manera en que la organización consigue producir sus resultados.

Mientras las condiciones permanecen relativamente estables, esas relaciones pueden funcionar sin que tengamos demasiadas razones para cuestionarlas. Pero cuando modificamos una capacidad de manera significativa, podemos cambiar también aquello que necesitamos de las capacidades con las que se relaciona.

Supongamos que transformamos la capacidad de incorporar clientes y conseguimos triplicar el número de solicitudes que puede procesar diariamente. Si cada nueva incorporación requiere posteriormente una evaluación de riesgo, acabamos de modificar también las condiciones bajo las cuales esa capacidad tendrá que operar.

La capacidad de evaluar riesgos puede funcionar perfectamente para el volumen actual y, sin embargo, no estar preparada para recibir tres

veces más solicitudes. No ha dejado de funcionar correctamente. Simplemente **otra capacidad comenzó a exigirle algo diferente.**

Esto no significa que necesariamente tengamos que transformarla. Primero necesitamos preguntarnos si puede responder a la nueva exigencia con su configuración actual.

Si puede hacerlo, no existe una nueva brecha y podemos detenernos ahí.

Si no puede, la transformación comienza a extenderse.

La nueva exigencia sobre la capacidad de evaluar riesgos tendrá entonces que ser confrontada con su desempeño y configuración actuales, exactamente como hicimos con la capacidad que originó el análisis. Quizá descubramos que puede absorber parte del incremento, pero necesita cambiar una decisión, disponer de información de otra manera, modificar determinadas reglas o aumentar su capacidad de procesamiento.

Y al hacerlo puede ocurrir nuevamente lo mismo.

Supongamos que para responder al nuevo volumen la evaluación de riesgo necesita acceder a determinada información con mayor velocidad. Una capacidad que antes proporcionaba esa información dentro de varias horas quizá ahora tenga que hacerlo en minutos. El cambio en riesgo habrá introducido, a su vez, una nueva exigencia sobre otra capacidad.

Así es como una transformación puede propagarse.

Una capacidad cambia, modifica aquello que necesita de otra y puede obligarla también a evolucionar.

Esto explica por qué el alcance real de una transformación no siempre coincide con el lugar donde comenzó. Una exigencia estratégica puede recaer inicialmente sobre una capacidad y terminar involucrando varias más, no porque hayamos decidido ampliar el proyecto, sino porque las relaciones necesarias para producir el resultado hacen que el cambio se extienda.

Pero tampoco necesitamos seguir indefinidamente todas las relaciones posibles.

Una capacidad puede interactuar con muchas otras sin que todas sean relevantes para la transformación que estamos analizando. Nos interesan aquellas de las que necesitamos algo diferente como consecuencia del cambio. Si pueden proporcionarlo bajo las nuevas condiciones, seguimos adelante sin modificarlas. Si no pueden, hemos encontrado una nueva brecha.

De esta manera, la transformación se extiende **solo hasta donde las nuevas exigencias lo requieren.**

Esto resulta especialmente importante en organizaciones complejas. Si intentáramos comprender previamente todas las relaciones entre todas sus capacidades, convertiríamos una necesidad concreta en un ejercicio interminable. El objetivo no es construir una representación perfecta de la organización, sino seguir las consecuencias del cambio hasta comprender qué capacidades tendrán que evolucionar para que el resultado que buscamos sea posible.

Hay además una consecuencia que conviene hacer explícita. Cuando una capacidad cambia, no solamente cambia ella. Puede modificar el volumen que otra recibe, la velocidad con la que necesita responder, la información que debe proporcionar, las decisiones que tiene que producir o las excepciones que deberá resolver.

Por eso:

La transformación no solamente cambia capacidades; también cambia las exigencias que existen entre ellas.

Esta idea modifica la manera en que entendemos el diseño. Ya no podemos observar únicamente la capacidad que originó la transformación. Necesitamos seguir las nuevas exigencias que su evolución produce y comprobar si las capacidades relacionadas pueden responder a ellas.

Algunas no necesitarán cambiar.

Otras sí.

Y algunas de esas transformaciones producirán, a su vez, nuevas exigencias.

Poco a poco deja de tener sentido pensar en la transformación como la modificación independiente de una serie de capacidades. Lo que comienza a aparecer es **un conjunto de capacidades que necesita evolucionar de manera coordinada para producir un resultado diferente.**

Y ahí surge la siguiente pregunta:

¿Cómo conseguimos que todos esos cambios se conviertan en una transformación coherente de la organización?

6. De las capacidades a la transformación

Llegar a una configuración de capacidades capaz de responder a la estrategia no significa todavía haberla convertido en realidad. Hasta este punto hemos recorrido un camino fundamentalmente analítico y de diseño: partimos de los objetivos estratégicos, hicimos explícitas las exigencias que introducen sobre la organización, identificamos las capacidades afectadas, confrontamos esas exigencias con su desempeño y configuración actuales, hicimos visibles las brechas y diseñamos capacidades objetivo considerando también aquello de lo que dependen.

Pero una organización no puede transformar simultáneamente todo aquello que ese análisis revela. Las capacidades objetivo pueden requerir cambios en personas, conocimiento, procesos, información, reglas, decisiones, tecnología y relaciones. Algunas dependerán de otras que todavía necesitan evolucionar; varias podrán compartir componentes; ciertas transformaciones serán indispensables para habilitar las siguientes y otras podrán producir valor independientemente. A esto se suman restricciones de inversión, tiempo, recursos, riesgo y capacidad de absorción del cambio.

La pregunta deja entonces de ser únicamente **qué necesitamos transformar** y comienza a ser **cómo construir esa transformación de manera viable**.

Diseñar un estado futuro coherente no significa que debemos intentar construirlo como un único proyecto. Cuanto más amplia sea la

transformación, mayor puede ser la tentación de convertir el conjunto de brechas identificadas en un gran programa que pretenda resolverlas simultáneamente. El resultado puede ser conceptualmente atractivo y, al mismo tiempo, tan costoso, complejo y prolongado que terminemos intentando construir hoy aquello que creemos que necesitaremos varios años después.

Si las capacidades pueden evolucionar, reutilizar componentes y recombinarse, no necesitamos construir desde el principio toda la configuración futura. Podemos identificar qué desarrollos son fundamentales, cuáles habilitan otros, cuáles pueden producir valor tempranamente y cuáles conviene postergar hasta disponer de mejor información.

Esto introduce una dimensión adicional del diseño: **la secuencia de transformación.**

No todas las brechas tienen la misma importancia ni necesitan cerrarse al mismo tiempo. Algunas capacidades están directamente vinculadas con el resultado estratégico; otras son habilitadoras. Algunas representan restricciones que impedirían avanzar aunque todo lo demás estuviera disponible; otras pueden desarrollarse progresivamente conforme aumenten el volumen, la complejidad o las exigencias del negocio.

Secuenciar no significa simplemente dividir una transformación grande en proyectos más pequeños. Significa decidir qué necesitamos construir primero, qué puede producir valor por sí mismo, qué habilita aquello que viene después y qué podemos postergar hasta tener mejores razones para construirlo.

Pensemos nuevamente en la incorporación de clientes. Podemos descubrir que necesitamos modificar la captura de información, formalizar documentos digitalmente, integrar determinados sistemas, desarrollar mecanismos de validación y mejorar la gestión de excepciones. Podríamos esperar hasta que toda esa configuración estuviera disponible antes de utilizarla. Pero también podríamos descubrir que modificar inicialmente la captura de información elimina una parte importante del esfuerzo actual y, al mismo tiempo, crea mejores condiciones para desarrollar los cambios siguientes.

Ese primer cambio produce valor y también **prepara el siguiente.**

Aquí aparece una diferencia fundamental entre incrementalidad y acumulación de parches. Una transformación incremental construye deliberadamente sobre lo anterior: cada etapa produce un resultado utilizable y, al mismo tiempo, contribuye a la configuración que pretendemos desarrollar. Un parche puede resolver igualmente una necesidad inmediata, pero lo hace sin suficiente consideración por aquello que estamos construyendo alrededor de él.

Incremental no significa improvisado.

La capacidad objetivo sigue proporcionando dirección. Nos permite comprender hacia dónde queremos evolucionar y qué condiciones deberían preservar las decisiones intermedias, sin convertir el futuro en una especificación inmutable que deba ejecutarse exactamente como fue imaginada.

Podemos entonces construir una evolución, ponerla en funcionamiento, observar sus resultados y utilizar esa evidencia para decidir la siguiente.

Diseñamos para transformar, pero también transformamos para aprender.

Esta lógica solo funciona si aquello que construimos puede continuar evolucionando. Si cada etapa produce estructuras rígidas cuya modificación posterior requiere inversiones significativas, la incrementalidad puede terminar siendo tan costosa como el gran proyecto que intentábamos evitar.

Volvemos entonces a una condición que ya apareció cuando diseñábamos las capacidades:

¿Cuánto costará volver a cambiar aquello que estamos construyendo?

Durante mucho tiempo, una parte importante de ese costo estuvo asociada con la tecnología. Modificar una configuración operacional podía implicar desarrollar o alterar aplicaciones, construir integraciones específicas, modificar bases de datos, programar reglas y coordinar múltiples sistemas. Incluso cuando una organización sabía cómo quería trabajar, convertir ese diseño en una solución ejecutable podía representar una parte considerable del costo y del tiempo de transformación.

La consecuencia podía resultar paradójica: podíamos comprender que necesitábamos operar de una manera diferente y, sin embargo, mantener una configuración inferior porque modificar la tecnología que la soportaba resultaba demasiado costoso, lento o riesgoso.

La tecnología diseñada para habilitar la operación podía terminar convirtiéndose en una restricción para su evolución.

Pero esa frontera ha comenzado a desplazarse.

Cada vez resulta menos necesario construir una aplicación completa para resolver cada necesidad operacional. Procesos, reglas, decisiones, información, documentos, integraciones, interacción humana y servicios existentes pueden coordinarse mediante tecnologías que permiten separar progresivamente la lógica de la operación de parte de la complejidad técnica necesaria para ejecutarla.

Esto no significa reemplazar indiscriminadamente los sistemas existentes. Un ERP puede continuar administrando recursos; un CRM, información comercial; un sistema financiero, transacciones; una plataforma documental, documentos. Transformar una capacidad no exige necesariamente reconstruir aquello que esos sistemas ya saben hacer.

Podemos aprovecharlos y combinarlos con personas, información, reglas, decisiones y nuevos componentes para producir configuraciones operativas diferentes.

Aquí la **orquestación** deja de ser solamente un concepto organizacional y comienza a convertirse también en un principio tecnológico.

Una capacidad rara vez está contenida completamente dentro de una aplicación. Para producir un resultado pueden participar personas de distintas áreas, sistemas especializados, reglas, decisiones, documentos, información, servicios externos, automatizaciones y actividades que continúan requiriendo intervención humana.

Todos esos elementos tienen que actuar conjuntamente.

La evolución de plataformas como los **iBPMS** permite precisamente crear una capa de orquestación capaz de coordinar esos componentes sin pretender sustituirlos. El ERP puede seguir haciendo aquello para lo que fue construido; el CRM puede conservar la información comercial; un sistema especializado puede ejecutar una función específica; una persona puede intervenir donde su criterio aporta valor; una regla puede determinar qué debe ocurrir después; y un servicio externo puede participar cuando sea necesario.

Orquestar no significa reemplazar los componentes. Significa conseguir que actúen conjuntamente para producir el resultado que el negocio necesita.

Pero la orquestación no es el único aporte.

Durante mucho tiempo, convertir una necesidad del negocio en una solución operativa implicaba resolver alrededor de ella una gran cantidad de problemas tecnológicos. No bastaba con definir cómo debía funcionar un proceso. Había que construir mecanismos para administrar estados y excepciones, controlar accesos, mantener trazabilidad, integrar sistemas, ejecutar reglas, coordinar actividades humanas y automatizadas y supervisar la operación.

Una parte importante del esfuerzo terminaba concentrada no en aquello que hacía diferente a la capacidad, sino en **construir la infraestructura necesaria para hacerla funcionar.**

Plataformas como los iBPMS modifican parcialmente esa relación porque proporcionan un marco dentro del cual muchas de esas necesidades ya cuentan con mecanismos de ejecución, control y gobierno.

Esto no elimina la necesidad de gobernanza. El iBPMS aporta un marco para gobernar la ejecución del proceso, mientras la gobernanza de los datos, la infraestructura, la seguridad y otros componentes tecnológicos continúa formando parte de una arquitectura y un marco de gobierno más amplios.

La trazabilidad de la ejecución, la administración de estados, el tratamiento de excepciones, la asignación de responsabilidades, la gestión de reglas, la supervisión de procesos o el control de determinadas interacciones pueden formar parte del entorno sobre el que construimos, en lugar de convertirse nuevamente en problemas que cada iniciativa tiene que resolver desde cero.

La consecuencia es importante.

La tecnología puede absorber parte de la complejidad técnica para permitirnos concentrarnos más en la complejidad del negocio.

La conversación puede entonces desplazarse hacia preguntas mucho más cercanas a aquello que realmente necesitamos resolver: qué resultado queremos producir, cómo debería funcionar el proceso, qué decisiones deben tomarse, qué reglas deben cumplirse, qué información necesitamos, dónde aporta valor la intervención humana, qué conviene automatizar y qué debería ocurrir cuando aparece una excepción.

Esto puede modificar también la relación entre negocio, operaciones y tecnología.

En el desarrollo tradicional, una necesidad podía recorrer varias traducciones antes de convertirse en una solución: del negocio hacia requerimientos, de los requerimientos hacia especificaciones funcionales

y de estas hacia diseños técnicos y código. Cada traducción podía introducir interpretación y aumentar la distancia entre quien comprendía la necesidad y quien construía la solución.

Cuando procesos, decisiones, reglas, actividades, excepciones e interacciones pueden representarse de una manera más cercana a la operación, esa representación puede convertirse también en **un lenguaje de trabajo compartido**.

Negocio, operaciones y tecnología pueden observar el mismo proceso, discutir cómo debería comportarse, comprender dónde aparece una excepción y evaluar una modificación sobre una representación mucho más cercana a la realidad operacional.

No desaparecen las diferencias de conocimiento entre esas áreas, ni tendría sentido que desaparecieran. Lo que puede reducirse es la cantidad de traducciones necesarias para que trabajen sobre el mismo problema.

Por eso el valor de estas plataformas no debería reducirse a desarrollar más rápido o escribir menos código. Su aporte puede ser más amplio: **proporcionar un marco de gobernanza, facilitar la orquestación de los distintos componentes de una capacidad y acercar su diseño tecnológico a la manera en que negocio y operaciones comprenden aquello que necesitan hacer**.

Eso ayuda a explicar por qué low-code e iBPMS pueden modificar la economía de transformación de una organización. Su relevancia no está simplemente en construir aplicaciones más rápidamente, sino en reducir la distancia entre el diseño de una capacidad y una configuración operacional que pueda continuar evolucionando.

Pero no todas las necesidades son iguales y **ninguna tecnología es adecuada para todo.**

El desarrollo tradicional continúa siendo necesario cuando necesitamos altos niveles de especialización, control, desempeño o funcionalidades que otras plataformas no pueden proporcionar adecuadamente. Low-code puede resultar especialmente útil cuando necesitamos construir con rapidez determinadas aplicaciones o interacciones. Los iBPMS adquieren especial valor cuando necesitamos orquestar procesos, reglas, decisiones, información, documentos, sistemas e intervención humana dentro de configuraciones que probablemente continuarán evolucionando.

La discusión no debería ser cuál de estas tecnologías es mejor.

La pregunta es **qué tecnología resulta adecuada para cada parte de la capacidad y cuáles son sus límites.**

Forzar una tecnología más allá de aquello para lo que resulta adecuada puede terminar aumentando precisamente la complejidad que pretendíamos reducir. Podemos desarrollar grandes cantidades de código dentro de una plataforma low-code, intentar convertir un iBPMS en un sistema especializado o construir mediante desarrollo tradicional capacidades que una plataforma ya proporciona y que después tendremos que mantener por nuestra cuenta.

Por eso necesitamos una arquitectura que permita utilizar distintas tecnologías donde aportan valor y hacerlas participar conjuntamente en la configuración de una capacidad.

Una arquitectura que nos permita enfocarnos en el negocio, reconociendo los límites de cada tecnología.

Low-code e iBPMS no eliminan la necesidad de arquitectura, integración, seguridad, gobierno ni conocimiento técnico. Tampoco convierten automáticamente una mala decisión de diseño en una buena capacidad. Su valor está en modificar la relación entre diseño, implementación y evolución.

Esto permite ciclos de transformación más pequeños:

diseñar → construir → operar → observar → aprender → modificar.

Pero la facilidad para construir introduce también un riesgo. Cuanto más sencillo resulta desarrollar procesos, reglas, integraciones o aplicaciones, más sencillo resulta también crear rápidamente soluciones redundantes, inconsistentes o difíciles de mantener.

Velocidad sin gobierno puede convertir la flexibilidad en fragmentación.

Por eso la reutilización adquiere aquí un sentido muy concreto.

Una integración construida para una capacidad puede ser utilizada por otras. Una capacidad de firma puede participar en múltiples procesos. Una regla puede administrarse de manera compartida. Una fuente de información puede ponerse a disposición de distintas capacidades. Mecanismos de identidad, documentos, integración o comunicación pueden convertirse en componentes reutilizables en lugar de reconstruirse dentro de cada iniciativa.

Cada vez que la arquitectura proporciona una de esas capacidades, una nueva transformación **no necesita comenzar desde cero.**

Las primeras transformaciones pueden requerir construir buena parte de los componentes que necesitan. Las siguientes pueden comenzar a reutilizarlos y combinarlos de formas diferentes. Conforme ese patrimonio crece, puede disminuir el costo marginal de construir nuevas capacidades y aumentar la velocidad con la que respondemos a nuevas exigencias.

Esto no significa convertir anticipadamente todo en un componente reutilizable ni concentrar toda la operación en una única plataforma. Eso solamente cambiaría una forma de rigidez por otra.

Low-code e iBPMS no serán siempre la respuesta. Existirán capacidades que necesiten sistemas especializados, desarrollo tradicional u otras tecnologías.

El principio es más sencillo:

la arquitectura no debería obligarnos a reconstruir continuamente aquello que la organización ya sabe hacer cada vez que necesitamos combinarlo de una manera diferente.

La tecnología debería permitirnos **conservar aquello que funciona y cambiar aquello que necesita evolucionar.**

Llegamos así a una relación diferente entre estrategia, organización y tecnología. La estrategia establece aquello que pretendemos conseguir; sus exigencias revelan qué necesitamos ser capaces de hacer; las brechas muestran aquello que debe evolucionar; el diseño nos permite imaginar configuraciones diferentes; las dependencias muestran que ninguna capacidad cambia completamente sola; y la transformación convierte progresivamente esas decisiones en una operación real.

La tecnología participa en ese recorrido, pero no lo dirige.

Cuando la tecnología deja de imponer la forma de la organización, la organización recupera la posibilidad de diseñarse alrededor de aquello que necesita ser capaz de hacer.

Epílogo

La capacidad de seguir siendo capaces

Una organización no necesita desarrollar todas las capacidades que parecen interesantes, adoptar todas las tecnologías disponibles ni alcanzar el máximo nivel de madurez posible en cada dimensión. Tampoco necesita convertirse en una versión ideal de sí misma para poder ejecutar su estrategia.

Necesita desarrollar aquellas capacidades cuya evolución hace posible aquello que ha decidido conseguir.

Esto obliga a elegir. Algunas capacidades deberán transformarse profundamente; otras podrán continuar funcionando prácticamente como lo hacen hoy. Algunas necesitarán desarrollarse antes que otras y habrá incluso capacidades que no tenga sentido modificar mientras continúen respondiendo adecuadamente a aquello que necesitamos de ellas.

Transformar no consiste en cambiar todo. Consiste en **cambiar aquello que necesita ser diferente para conseguir un resultado diferente.**

Pero ninguna de esas decisiones será definitiva.

La estrategia cambiará. Los clientes cambiarán. La competencia encontrará nuevas formas de actuar. Aparecerán tecnologías que harán viables alternativas que hoy no lo son. La regulación, las condiciones económicas y el propio entorno introducirán nuevas exigencias. Y la experiencia obtenida al operar aquello que construimos nos mostrará cosas que no podíamos conocer cuando lo diseñamos.

Por eso el desafío no consiste únicamente en construir correctamente la siguiente configuración, sino también en **evitar que esa configuración se convierta en la próxima restricción.**

Aquí aparece una capacidad que no habíamos identificado al comenzar nuestro recorrido.

No pertenece exclusivamente a estrategia, tecnología, procesos o personas, ni puede asignarse fácilmente a un departamento. Surge de la posibilidad de observar aquello que queremos conseguir, reconocer cuándo nuestras capacidades dejan de responder adecuadamente, comprender las nuevas brechas, imaginar configuraciones diferentes y convertirlas en realidad con una relación razonable entre valor, tiempo, inversión y riesgo.

Es la capacidad de transformar capacidades.

Una organización que desarrolla esta capacidad no necesita predecir perfectamente su futuro. Necesita conservar suficiente comprensión, flexibilidad y velocidad para responder cuando ese futuro comienza a hacerse visible. Puede construir progresivamente, aprender de aquello que construye, reutilizar lo que continúa siendo valioso y modificar aquello que deja de serlo.

Esto no significa vivir en transformación permanente ni convertir el cambio en un objetivo por sí mismo. Cambiar sin propósito puede ser tan destructivo como permanecer inmóvil. La capacidad de transformación solamente adquiere sentido cuando permanece subordinada a aquello que la organización pretende conseguir.

Esta idea modifica incluso nuestra comprensión de la ventaja competitiva.

Una capacidad extraordinaria puede proporcionar una ventaja durante algún tiempo, pero eventualmente podrá ser imitada, sustituida o dejar de responder a las condiciones del mercado. Una tecnología diferencial terminará madurando. Un proceso excelente puede perder relevancia cuando cambia aquello que el cliente valora.

La ventaja más difícil de agotar puede encontrarse entonces no solamente en las capacidades que poseemos, sino en nuestra posibilidad de **descubrir qué necesitaremos ser capaces de hacer y transformar la organización mientras la oportunidad todavía existe.**

Y quizá sea allí donde aparece la consecuencia más importante de todo este recorrido.

Una organización nunca termina de definirse.

No porque permanezca incompleta ni porque exista siempre algo que debamos corregir. Tampoco porque necesite perseguir permanentemente una configuración mejor.

Simplemente porque ninguna configuración puede responder para siempre a condiciones que continúan cambiando.

La organización que hoy resulta adecuada fue construida — deliberadamente o no— para determinadas condiciones. Cuando esas condiciones cambian, algunas de sus capacidades continuarán siendo suficientes, otras necesitarán evolucionar y eventualmente aparecerán capacidades que antes no eran necesarias. La siguiente configuración tampoco será definitiva. Será la respuesta que la organización construya para una nueva realidad.

Una organización inacabada no es una organización incompleta. Es una organización que reconoce que ninguna configuración será definitiva y conserva la capacidad de volver a configurarse cuando aquello que necesita conseguir cambia.

Esto cambia también la manera de pensar el futuro. El objetivo no puede ser diseñar hoy la organización que necesitaremos para siempre. Esa organización probablemente no existe.

El desafío es construir suficiente coherencia para operar bien hoy sin perder la posibilidad de operar de otra manera mañana; conservar aquello que continúa generando valor sin quedar atrapados por aquello que alguna vez funcionó; y desarrollar nuevas capacidades sin convertirlas en estructuras tan rígidas que dificulten su siguiente evolución.

La estrategia proporciona una razón para cambiar. Las capacidades revelan qué necesita cambiar. El diseño permite decidir cómo hacerlo. La tecnología puede reducir el costo de convertir esa decisión en realidad. Y la experiencia vuelve a mostrarnos aquello que todavía necesitamos aprender.

El ciclo comienza nuevamente.

No volvemos al mismo lugar. Volvemos a hacernos las mismas preguntas desde una organización que ya aprendió, que posee nuevas capacidades y que enfrenta condiciones diferentes.

Por eso, al final, la capacidad más importante quizá no sea ninguna de las que hoy podemos identificar en la organización.

Quizá sea su capacidad de seguir siendo capaz.