

Una estrategia genera valor
cuando la organización cuenta con
la **capacidad de ejecutarla.**



LA BRECHA DE LA EJECUCIÓN

Cómo transformar la estrategia
en **operación real.**

ESTRATEGIA



DEFINIMOS
EL RUMBO

CAPACIDADES
ORGANIZACIONALES



DISEÑAMOS E INTEGRAMOS
LO QUE HACE POSIBLE
LA EJECUCIÓN

OPERACIÓN



GENERAMOS
RESULTADOS

Juan Carlos Vásquez

✉ juancvs@aritec-la.com

🌐 www.aritec-la.com



EJECUTAR



APRENDER



EVOLUCIONAR

Contenido

1.	<i>De la estrategia a la operación</i>	3
2.	<i>El desafío de las organizaciones</i>	4
3.	<i>Las capacidades organizacionales</i>	8
4.	<i>Nuestra filosofía</i>	13
5.	<i>Cómo acompañamos la evolución organizacional</i>	18
6.	<i>Capacidades para la operación y evolución de la organización</i>	23
7.	<i>La tecnología como habilitador</i>	29
8.	<i>Una organización capaz de evolucionar</i>	39

1. De la estrategia a la operación

Toda organización busca alcanzar algo.

Algunas cuentan con una visión claramente definida y una estrategia formal para alcanzarla. Otras expresan sus aspiraciones de una manera menos estructurada. Pero, independientemente de su tamaño, industria o nivel de madurez, todas persiguen objetivos y necesitan convertirlos en resultados.

Definir esos objetivos, sin embargo, es solamente el comienzo.

Una estrategia genera valor cuando la organización desarrolla la capacidad de ejecutarla.

Entre aquello que una organización quiere alcanzar y lo que realmente ocurre cada día existe un espacio en el que deben articularse personas, conocimiento, procesos, reglas, información, documentos, sistemas y tecnología.

Es en ese espacio donde adquieren sentido las **capacidades organizacionales**.

De la intención a los resultados

El recorrido que conecta las aspiraciones de una organización con sus resultados puede representarse a través de seis elementos:

Visión → Estrategia → Capacidades → Operación → Experiencia → Resultados

La **visión** expresa hacia dónde quiere dirigirse la organización y qué futuro aspira a construir.

La **estrategia** establece el rumbo, las prioridades y las decisiones que permitirán avanzar hacia esa visión.

Pero la estrategia, por sí misma, no ejecuta.

Para llevarla a la práctica, la organización necesita desarrollar o fortalecer determinadas **capacidades organizacionales**: aquello que necesita ser capaz de hacer para alcanzar sus objetivos.

Esas capacidades se materializan en la **operación**, donde personas, procesos, conocimiento, información y tecnología participan diariamente en la ejecución.

La forma en que esa operación se desarrolla genera una **experiencia**, tanto para los clientes y demás actores que interactúan con la organización como para las propias personas que participan en hacerla posible.

Finalmente, esa ejecución produce **resultados**, que permiten observar en qué medida la organización está alcanzando aquello que se propuso.

Este recorrido no debe interpretarse como una secuencia rígida o exclusivamente lineal. En una organización real, cada uno de estos elementos se relaciona continuamente con los demás. Los resultados generan información, la experiencia revela nuevas necesidades, la operación produce conocimiento y los cambios del entorno pueden modificar la estrategia.

Por ello, más que una cadena de etapas, representa un sistema dinámico mediante el cual la organización transforma una intención en capacidad de ejecución y resultados.

La capacidad de evolucionar

Existe además una diferencia importante entre **ser capaz de ejecutar** y **ser capaz de evolucionar**.

Una organización puede haber desarrollado procesos, estructuras y sistemas que le permitan operar adecuadamente bajo determinadas condiciones. Sin embargo, esas mismas capacidades pueden resultar insuficientes cuando cambian los clientes, los productos, la regulación, la tecnología, la competencia o las propias prioridades estratégicas.

La capacidad organizacional, por tanto, no puede entenderse únicamente como la habilidad para ejecutar aquello que hoy necesita el negocio.

Debe incorporar también la posibilidad de **adaptar y transformar esa ejecución conforme evoluciona la organización y su entorno**.

Esto convierte la relación entre estrategia y operación en un ciclo continuo.

La estrategia determina capacidades que necesitan desarrollarse. Las capacidades se materializan en la operación. La operación genera experiencias, resultados e información. Y ese conocimiento permite revisar, fortalecer y evolucionar las propias capacidades de la organización.

Ejecutar convierte la estrategia en resultados. Aprender de la ejecución permite evolucionarla.

2. El desafío de las organizaciones

Convertir una estrategia en operación implica mucho más que definir objetivos, establecer procesos o incorporar tecnología.

Entre aquello que una organización quiere alcanzar y lo que realmente ocurre cada día existe una red de personas, responsabilidades, conocimiento, decisiones, reglas, información, documentos, procesos, sistemas y tecnologías que deben funcionar de manera coordinada.

Cada uno de estos elementos puede haber sido desarrollado en momentos diferentes, responder a necesidades distintas y evolucionar a velocidades diferentes.

Esta complejidad no necesariamente es consecuencia de una planificación inadecuada. En muchos casos es el resultado natural de la evolución de la propia organización.

A medida que una organización crece, incorpora personas, distribuye responsabilidades, especializa funciones, desarrolla procesos, adopta tecnologías y acumula conocimiento. Cada decisión puede responder correctamente a una necesidad determinada y, aun así, con el tiempo, el conjunto puede comenzar a presentar dificultades para operar de manera integrada.

El desafío aparece cuando una organización que ha evolucionado a través de múltiples componentes necesita que todos ellos funcionen **como una sola organización**.

Organizaciones verticales, procesos horizontales

Para administrar la complejidad, las organizaciones distribuyen responsabilidades.

Surgen áreas comerciales, financieras, operativas, administrativas, tecnológicas, de cumplimiento, servicio al cliente y muchas otras, dependiendo de la naturaleza de cada organización.

Esta especialización es necesaria. Permite desarrollar conocimiento, establecer responsabilidades, fortalecer competencias y proporcionar gobierno sobre diferentes funciones del negocio.

Sin embargo, existe una característica fundamental de la operación que introduce un desafío adicional:

Las organizaciones suelen estructurarse verticalmente, pero sus procesos operan horizontalmente.

Un cliente no necesariamente interactúa con una sola área. Una solicitud puede comenzar en Comercial, requerir validaciones de Cumplimiento, involucrar Operaciones, utilizar información administrada por otra unidad y finalmente requerir acciones de Finanzas o Servicio al Cliente.

Desde la perspectiva del cliente existe una sola experiencia.

Desde la perspectiva de la organización pueden existir múltiples responsabilidades distribuidas entre diferentes verticales.

Esto significa que el resultado final no depende exclusivamente de la capacidad individual de cada área, sino de **la capacidad de todas ellas para participar coordinadamente en una misma operación.**

Una organización puede, por ejemplo, desarrollar una extraordinaria capacidad comercial y aumentar significativamente su volumen de ventas. Pero si las capacidades operativas necesarias para entregar esos productos o servicios no evolucionan al mismo ritmo, el crecimiento comercial puede trasladar la presión hacia otra parte de la organización y generar nuevos cuellos de botella.

Cada vertical puede estar cumpliendo adecuadamente con sus propias responsabilidades y, aun así, la organización puede tener dificultades para alcanzar el resultado esperado.

Por ello, optimizar individualmente cada área no garantiza necesariamente optimizar la capacidad de la organización.

La capacidad organizacional está determinada también por la forma en que sus diferentes capacidades pueden operar juntas.

Capacidades que evolucionan a velocidades diferentes

La especialización produce además otro fenómeno natural: cada área desarrolla sus propias capacidades.

Con el tiempo, las diferentes verticales incorporan personas, conocimiento, procedimientos, indicadores y tecnologías para responder a sus necesidades particulares.

En algunos casos implementan sistemas especializados. En otros desarrollan soluciones internas, hojas de cálculo, documentos, bases de datos o mecanismos particulares para gestionar su operación.

Individualmente, muchas de estas decisiones pueden ser completamente razonables.

El desafío aparece cuando esas capacidades evolucionan sin suficiente sincronización con aquellas de las que dependen o con aquellas que dependen de ellas.

Una modificación en un área puede requerir cambios en otras. Una nueva tecnología puede resolver eficientemente una responsabilidad específica, pero introducir nuevas necesidades de integración. Un nuevo producto puede exigir capacidades que algunas áreas todavía no poseen. Una regulación puede modificar decisiones, controles y documentos a lo largo de múltiples procesos.

De esta manera, una organización puede llegar a contar con **áreas individualmente eficientes y una operación colectivamente fragmentada**.

El problema no es la especialización.

El desafío consiste en preservar sus beneficios sin perder la capacidad de operar transversalmente como una organización.

El conocimiento que hace posible la operación

Existe además un componente menos visible, pero fundamental: el conocimiento.

A medida que una organización opera, sus personas desarrollan experiencia.

Aprenden cómo responder ante determinadas situaciones, qué información necesitan, qué decisiones deben tomar, qué reglas aplicar, cuándo existe una excepción y cómo resolver circunstancias que quizá nunca fueron formalmente documentadas.

Este conocimiento constituye uno de los activos más valiosos de cualquier organización.

Una parte importante de la operación funciona precisamente porque existen personas que conocen profundamente el negocio y saben cómo actuar.

El desafío aparece cuando una parte significativa de la capacidad para operar depende **exclusivamente** de ese conocimiento implícito.

Una política puede existir porque las personas saben que debe aplicarse. Una excepción puede resolverse porque alguien tiene la experiencia para reconocerla. Una decisión puede tomarse correctamente porque una persona desarrolló, después de años de experiencia, el criterio necesario.

Mientras determinadas personas, estructuras y condiciones permanezcan estables, este modelo puede funcionar adecuadamente.

Pero cuando la organización necesita crecer, incorporar nuevas personas, estandarizar una operación, automatizar actividades, modificar procesos o responder con mayor velocidad a los cambios, el conocimiento que permanece exclusivamente en las personas puede dificultar esa evolución.

El desafío, por tanto, no consiste en sustituir el conocimiento humano.

Consiste en conseguir que **el conocimiento necesario para ejecutar consistentemente también pueda convertirse en conocimiento de la organización**, sin perder la experiencia, el criterio y la capacidad de las personas para responder ante nuevas situaciones.

La fragmentación de la operación

La misma dinámica puede observarse en la información y la tecnología.

Los sistemas suelen incorporarse para resolver necesidades específicas. Los documentos pueden administrarse mediante diferentes mecanismos. La información puede encontrarse distribuida entre aplicaciones, bases de datos, hojas de cálculo, archivos y personas.

Nuevamente, cada componente puede cumplir correctamente con la responsabilidad para la cual fue creado.

La dificultad aparece cuando ejecutar una capacidad de negocio requiere atravesar todos ellos.

Entonces surgen transferencias manuales de información, duplicidad de datos, interrupciones entre procesos, actividades fuera de los sistemas, documentos sin contexto operacional y dependencias de conocimiento que no siempre son visibles.

La organización puede ser tecnológicamente sofisticada y, sin embargo, mantener una operación fragmentada.

Por ello, **integrar una organización significa mucho más que integrar sus sistemas.**

Significa conseguir que personas, conocimiento, procesos, información, documentos y tecnología puedan participar coordinadamente en la ejecución de un objetivo común.

El desafío de evolucionar como organización

Todos estos fenómenos convergen cuando la organización necesita cambiar.

Una nueva estrategia puede requerir nuevas capacidades. Un nuevo producto puede atravesar múltiples áreas. Una regulación puede modificar procesos, reglas y controles. Una nueva expectativa del cliente puede exigir transformar diferentes puntos de interacción.

En esos momentos, la organización descubre que no solamente necesita modificar componentes individuales.

Necesita **evolucionar capacidades completas.**

Y cuanto mayor sea la dependencia entre áreas, conocimiento implícito, procesos fragmentados, información distribuida y tecnologías desarrolladas de manera independiente, mayor será el esfuerzo necesario para conseguirlo.

Por eso, el desafío de las organizaciones no consiste únicamente en ejecutar correctamente aquello que hacen hoy.

Consiste en desarrollar la capacidad de **articular sus diferentes componentes alrededor de objetivos de negocio y conseguir que esa articulación pueda evolucionar cuando esos objetivos cambian.**

En ese contexto, las capacidades organizacionales adquieren una importancia fundamental.

No representan únicamente aquello que un área, una persona, un proceso o un sistema puede hacer.

Representan **aquello que la organización, como un todo, necesita ser capaz de hacer para convertir sus objetivos en resultados.**

3. Las capacidades organizacionales

Toda estrategia plantea, de manera explícita o implícita, una pregunta fundamental:

¿Qué necesita ser capaz de hacer la organización para alcanzar sus objetivos?

Responder esa pregunta permite trasladar la conversación desde aquello que la organización quiere conseguir hacia aquello que necesita desarrollar para hacerlo posible.

Si una organización decide crecer, no basta con establecer una meta de crecimiento. Necesita desarrollar las capacidades comerciales, operativas, administrativas y tecnológicas que permitan absorberlo.

Si decide ofrecer una nueva experiencia a sus clientes, necesita desarrollar las capacidades necesarias para entregar esa experiencia de manera consistente.

Si necesita responder a una nueva regulación, no basta con conocer sus requerimientos. Debe ser capaz de incorporarlos a sus procesos, decisiones, controles y mecanismos de ejecución.

La estrategia establece el rumbo.

Las capacidades organizacionales hacen posible recorrerlo.

Una capacidad es más que un proceso

Una capacidad organizacional no debe confundirse con un proceso, una aplicación, un departamento o una tecnología.

Cada uno de estos elementos puede formar parte de una capacidad, pero ninguno de ellos la representa necesariamente por sí solo.

Entendemos una **capacidad organizacional** como:

La combinación coordinada de personas, conocimiento, procesos, reglas, información, documentos y tecnología que permite a una organización ejecutar una función de negocio de manera consistente, gobernada, medible y adaptable.

Esta definición cambia de manera importante la perspectiva desde la cual observamos la operación.

En lugar de preguntarnos únicamente qué proceso necesitamos automatizar, qué sistema debemos implementar o qué área debe asumir una responsabilidad, comenzamos preguntándonos **qué necesita conseguir la organización y qué elementos deben funcionar conjuntamente para hacerlo posible.**

La diferencia puede parecer sutil, pero tiene implicaciones profundas.

Un proceso puede estar correctamente diseñado y, sin embargo, no contar con la información necesaria para ejecutarse.

Una tecnología puede proporcionar excelentes funcionalidades, pero no incorporar adecuadamente las reglas del negocio.

Una persona puede conocer perfectamente cómo resolver una situación, pero ese conocimiento puede no estar disponible para el resto de la organización.

Un documento puede contener información crítica, pero encontrarse separado del contexto en el que debe utilizarse.

Una capacidad existe cuando estos elementos dejan de funcionar como componentes aislados y comienzan a actuar **como parte de una misma ejecución**.

Los componentes de una capacidad

Aunque cada organización y cada capacidad son diferentes, existen diversos elementos que participan recurrentemente en su construcción.

Personas

Las personas aportan conocimiento, experiencia, criterio y capacidad de decisión.

También asumen responsabilidades dentro de la ejecución: realizan actividades, revisan información, toman decisiones, atienden excepciones y participan en aquellos puntos donde la intervención humana genera valor.

Desarrollar una capacidad no significa eliminar a las personas de los procesos.

Significa conseguir que su participación ocurra **donde realmente es necesaria y con la información, el contexto y las herramientas adecuadas para ejecutar su responsabilidad**.

Conocimiento

Toda operación incorpora conocimiento del negocio.

Existen políticas, criterios, reglas, validaciones, decisiones y excepciones que determinan cómo debe responder la organización ante diferentes situaciones.

Parte de ese conocimiento puede encontrarse formalmente documentado. Otra parte reside en la experiencia de las personas.

Una capacidad organizacional busca hacer explícito y estructurar, cuando resulte posible, aquel conocimiento necesario para ejecutar de manera consistente.

Esto permite transformarlo en reglas, políticas, validaciones, excepciones, responsabilidades y criterios de decisión que puedan formar parte de la propia operación, tal como plantea nuestra filosofía.

El objetivo no es sustituir el criterio humano, sino evitar que la capacidad de ejecución dependa exclusivamente de conocimiento implícito.

Procesos

Los procesos proporcionan continuidad a la ejecución.

Permiten coordinar actividades, responsabilidades, decisiones e interacciones a través de diferentes áreas de la organización.

Como vimos anteriormente, mientras las responsabilidades suelen organizarse verticalmente, los procesos permiten articularlas horizontalmente alrededor de un resultado.

Por ello, un proceso no debe entenderse únicamente como una secuencia de actividades.

Puede convertirse en una **representación operativa de la capacidad**, articulando quién participa, qué información necesita, qué decisiones deben tomarse y qué debe ocurrir ante diferentes circunstancias.

Reglas y decisiones

Las reglas representan una parte fundamental del conocimiento operacional.

Determinan qué condiciones deben cumplirse, qué validaciones realizar, qué caminos seguir, cuándo solicitar una aprobación y cómo responder ante determinadas situaciones.

Cuando estas reglas forman parte explícita de la capacidad, la organización puede aplicar sus políticas de manera más consistente y modificar su comportamiento cuando esas políticas evolucionan.

Esto permite además separar dos conceptos que frecuentemente se confunden:

automatizar una actividad no es necesariamente lo mismo que **incorporar inteligencia del negocio a la operación**.

Una capacidad madura necesita ambas cosas.

Información

Toda ejecución necesita información.

El desafío no consiste únicamente en almacenarla, sino en conseguir que esté disponible **donde, cuando y con el contexto en que se necesita**.

Una capacidad debe permitir que la información acompañe a la operación, evitando capturas innecesariamente repetidas, inconsistencias, búsquedas manuales y decisiones tomadas sin suficiente contexto.

La información deja entonces de ser únicamente un recurso almacenado en sistemas y se convierte en un componente activo de la ejecución.

Documentos

En muchas organizaciones, una parte significativa de la operación continúa expresándose mediante documentos.

Contratos, formularios, solicitudes, certificaciones, expedientes, evidencias, aprobaciones y comunicaciones forman parte de numerosos procesos de negocio.

Por ello, la gestión documental no debería considerarse una actividad independiente de la operación.

Los documentos pueden ser creados, recibidos, consultados, validados, aprobados, firmados, almacenados y conservados **dentro del contexto de la capacidad que los utiliza**.

La firma electrónica extiende esta lógica, permitiendo trasladar al entorno digital decisiones y formalizaciones que tradicionalmente dependían del documento físico.

Tecnología

La tecnología proporciona mecanismos para automatizar, integrar, gestionar información, ejecutar reglas, administrar documentos, facilitar interacciones y hacer visible la operación.

Es un componente fundamental.

Pero una capacidad organizacional **no debe quedar definida por las posibilidades o limitaciones de una tecnología determinada**.

La pregunta no debería ser:

¿Qué podemos hacer con esta plataforma?

Sino:

¿Qué necesita hacer la organización y qué combinación de tecnologías permite hacerlo de la manera más adecuada?

Esta distinción será fundamental más adelante cuando abordemos la tecnología como habilitador.

Capacidades que atraviesan la organización

Una capacidad organizacional tampoco tiene necesariamente las mismas fronteras que la estructura organizacional.

Pensemos, por ejemplo, en la capacidad de **Administración de Clientes**.

Esta capacidad puede comprender diferentes procesos mediante los cuales la organización gestiona la relación administrativa con sus clientes a lo largo del tiempo. Uno de ellos puede ser el **proceso de enrolamiento de un nuevo cliente**.

Durante ese proceso puede participar inicialmente un asesor comercial que captura información.

El cliente puede necesitar confirmar determinados datos.

Cumplimiento puede realizar investigaciones, aplicar políticas y tomar decisiones.

Administración de Clientes puede asumir posteriormente la creación y mantenimiento del registro correspondiente.

Durante ese recorrido pueden intervenir sistemas, reglas, documentos, integraciones, comunicaciones y firmas electrónicas.

El proceso de enrolamiento atraviesa así diferentes áreas y responsabilidades, pero forma parte de una capacidad organizacional más amplia: **Administración de Clientes**.

Cada área conserva sus responsabilidades y especialización. La capacidad, sin embargo, no debe entenderse únicamente desde las fronteras de esas áreas, sino desde aquello que la organización necesita ser capaz de hacer.

Esta distinción permite observar la operación desde el resultado que necesitamos conseguir y no solamente desde la estructura utilizada para distribuir responsabilidades.

Por ello, desarrollar capacidades organizacionales requiere conservar la especialización vertical y, al mismo tiempo, proporcionar los mecanismos necesarios para que **los procesos que las materializan puedan ejecutarse horizontalmente a través de la organización**.

De componentes a capacidad

Disponer de todos los componentes necesarios no garantiza, por sí solo, que exista una capacidad organizacional.

Una organización puede contar con personas altamente calificadas, procesos bien definidos, sistemas especializados, información suficiente y tecnologías avanzadas y, aun así, encontrar dificultades para ejecutar una función de negocio de manera consistente.

La diferencia está en **la articulación**.

Las personas necesitan conocer qué responsabilidad deben asumir.

El conocimiento debe estar disponible durante la ejecución.

Los procesos deben coordinar las actividades y responsabilidades necesarias para materializar la capacidad.

Las reglas deben aplicarse en el momento adecuado.

La información debe acompañar a la operación.

Los documentos deben conservar su contexto.

Y las tecnologías deben proporcionar los mecanismos necesarios para ejecutar, integrar y soportar la operación sin trasladar innecesariamente su complejidad al negocio.

Una capacidad organizacional surge cuando estos elementos pueden actuar coordinadamente para hacer posible aquello que la organización necesita ser capaz de hacer.

Ejecutables, gobernadas, medibles y adaptables

Nuestra definición incorpora deliberadamente cuatro características.

Una capacidad debe ser **ejecutable**: no puede permanecer únicamente como diseño, política o intención. Debe poder materializarse en la operación cotidiana.

Debe ser **gobernada**: responsabilidades, reglas, decisiones, excepciones y controles deben proporcionar consistencia y claridad sobre la forma en que se ejecuta.

Debe ser **medible**: cada ejecución debe generar información que permita conocer qué ocurrió, quién participó, qué decisiones se tomaron, cuánto tiempo requirió y qué resultado se obtuvo. La trazabilidad y la cronometría permiten convertir la operación en evidencia observable.

Y debe ser **adaptable**: procesos, reglas, responsabilidades, integraciones y tecnologías necesitan poder evolucionar conforme cambian el negocio y su entorno.

Estas cuatro características convierten una capacidad en algo más que una forma de ejecutar.

La convierten también en una fuente de aprendizaje.

De la ejecución al aprendizaje

Cada vez que una capacidad se ejecuta, la organización genera información sobre sí misma.

Puede conocer cuánto tiempo tomó una actividad, dónde apareció una excepción, qué decisión produjo determinado resultado, qué etapa generó una demora o dónde una interacción puede mejorarse.

La operación deja entonces de ser únicamente el lugar donde se materializa la estrategia. Se convierte también en una fuente permanente de conocimiento.

Ese conocimiento permite contrastar lo diseñado con lo que realmente ocurre, identificar oportunidades y modificar la propia capacidad.

De esta manera se establece un ciclo:

Diseñar → Ejecutar → Medir → Aprender → Evolucionar

Una capacidad organizacional no debería considerarse, por tanto, una construcción terminada.

Es un activo que puede fortalecerse continuamente conforme la organización aprende de su propia ejecución.

Las capacidades como puente entre estrategia y operación

Volvemos así al recorrido con el que iniciamos.

La estrategia determina aquello que la organización necesita alcanzar.

Las capacidades organizacionales traducen esos objetivos en aquello que la organización necesita ser capaz de hacer.

Y la operación convierte esas capacidades en acciones, decisiones, experiencias y resultados.

Por ello, las capacidades ocupan un lugar fundamental entre estrategia y operación:

son el mecanismo mediante el cual una intención organizacional adquiere capacidad real de ejecución.

Y cuando están diseñadas para ser gobernadas, medidas y adaptadas, permiten algo todavía más importante:

que la organización no solamente sea capaz de ejecutar su estrategia, sino también de evolucionar con ella.

4. Nuestra filosofía

Nuestra forma de trabajar parte de una convicción fundamental:

La solución debe responder al negocio, no el negocio a la solución.

Cada organización posee una realidad propia. Tiene una historia, una estrategia, una estructura, personas que han desarrollado conocimiento, procesos que han evolucionado con el tiempo, información distribuida en diferentes lugares y tecnologías incorporadas para responder a necesidades específicas.

Por ello, no entendemos la evolución organizacional como la aplicación de una solución predeterminada ni como la adopción de una tecnología particular.

Entendemos la evolución como la capacidad de una organización para **desarrollar, fortalecer y articular continuamente las capacidades que necesita para alcanzar sus objetivos.**

Esto requiere comprender primero aquello que la organización quiere conseguir, reconocer las capacidades que ya posee y determinar cuáles necesitan fortalecerse, integrarse, transformarse o desarrollarse.

La tecnología participa de ese recorrido, pero no lo determina.

Nuestro punto de partida es siempre el negocio.

El negocio define la solución

Toda intervención debería comenzar con una pregunta:

¿Qué necesita lograr la organización?

Esta pregunta parece evidente, pero cambia profundamente la manera de diseñar una solución.

Si comenzamos por una tecnología, inevitablemente observaremos el problema desde aquello que esa tecnología permite hacer.

Si comenzamos por el negocio, podemos identificar primero las capacidades necesarias y posteriormente determinar qué combinación de personas, procesos, conocimiento, información y tecnología permite desarrollarlas de la manera más adecuada.

Esto evita convertir las funcionalidades de una plataforma en los límites de la solución.

El objetivo no es adaptar la organización a una herramienta.

El objetivo es utilizar las herramientas adecuadas para desarrollar las capacidades que la organización necesita.

Aprovechar antes que reemplazar

Las organizaciones construyen capacidades a lo largo del tiempo.

Procesos, sistemas, conocimiento, información y tecnologías existentes pueden representar años de inversión, experiencia y aprendizaje.

Por ello, evolucionar no debería significar automáticamente reemplazar.

Antes de decidir qué debe cambiar, es necesario comprender **qué ya funciona y continúa generando valor.**

Una tecnología especializada puede seguir resolviendo adecuadamente una responsabilidad. Un proceso puede necesitar integración, no sustitución. Una aplicación puede requerir nuevas capacidades alrededor de ella, no necesariamente una reconstrucción.

Preservar aquello que funciona permite concentrar el esfuerzo de transformación donde realmente es necesario.

Esto no significa conservar por conservar.

Significa distinguir entre aquello que debe mantenerse, aquello que necesita fortalecerse, aquello que debe integrarse y aquello que efectivamente necesita transformarse.

Evolucionar no consiste en comenzar nuevamente; consiste en construir sobre aquello que todavía genera valor.

Asignar cada responsabilidad donde mejor pueda ser ejecutada

Una capacidad organizacional está formada por componentes diferentes y cada uno aporta fortalezas particulares.

Las personas aportan experiencia, criterio y capacidad para responder ante situaciones complejas.

Los procesos proporcionan coordinación, continuidad y gobierno.

Las reglas permiten ejecutar conocimiento de manera consistente.

Los sistemas especializados pueden resolver determinadas responsabilidades con gran profundidad.

Las tecnologías de integración permiten conectar capacidades distribuidas.

La automatización puede ejecutar actividades repetitivas con velocidad y consistencia. No existe razón para que todas esas responsabilidades deban concentrarse en un único componente o plataforma.

Nuestra filosofía consiste en **asignar cada responsabilidad allí donde pueda ser ejecutada de la forma más adecuada**, manteniendo al mismo tiempo la continuidad de la operación.

Esto permite aprovechar tecnologías especializadas sin fragmentar necesariamente la experiencia del usuario ni la ejecución del proceso.

La complejidad puede existir detrás de la operación.

No debería trasladarse innecesariamente a quien necesita ejecutarla.

De ahí surge una de nuestras premisas:

La organización puede ser tecnológicamente compleja; su operación no debería serlo.

Integrar para operar como una organización

Como vimos anteriormente, las organizaciones necesitan especialización.

Distribuyen responsabilidades entre áreas, personas y sistemas porque no todo puede ni debe resolverse en un único lugar.

Pero la especialización introduce fronteras que los procesos de negocio necesitan atravesar.

Por ello, entendemos la integración de una manera más amplia que la conexión tecnológica entre sistemas.

Integrar significa articular personas, conocimiento, procesos, información, documentos y tecnología alrededor de un objetivo común.

La información debe fluir hacia donde se necesita.

Las personas deben participar cuando su responsabilidad lo requiere.

Los procesos deben proporcionar continuidad entre áreas.

Los sistemas deben aportar sus capacidades sin crear interrupciones innecesarias.

Los documentos deben mantener el contexto de la operación a la que pertenecen.

Las reglas deben aplicarse consistentemente independientemente del área que participe.

La integración tecnológica es uno de los mecanismos que permiten conseguirlo, pero no constituye el objetivo.

El objetivo es que la organización pueda operar como una organización.

Llevar el conocimiento del negocio a los procesos

Una parte fundamental de la capacidad de cualquier organización reside en sus personas.

Su experiencia les permite reconocer situaciones, aplicar criterios, interpretar información, identificar excepciones y tomar decisiones.

Ese conocimiento no debería perderse ni sustituirse.

Pero tampoco debería ser la única forma en que la organización sabe cómo operar.

Cuando determinado conocimiento puede ser estructurado, buscamos convertirlo en políticas, reglas, validaciones, criterios de decisión, responsabilidades y mecanismos para gestionar excepciones.

De esta manera, los procesos dejan de representar únicamente **qué actividades deben realizarse** y comienzan también a incorporar **parte del conocimiento necesario para decidir cómo deben ejecutarse**.

Esto proporciona consistencia, facilita la incorporación de nuevas personas y reduce la dependencia exclusiva del conocimiento implícito.

También permite que el conocimiento pueda evolucionar.

Cuando cambia una política, una regulación o un criterio de negocio, la organización puede modificar la forma en que esa decisión se aplica dentro de su operación.

Acercar la tecnología al negocio

Existe tradicionalmente una distancia importante entre identificar una necesidad del negocio y conseguir que esa necesidad se materialice tecnológicamente.

Una organización puede comprender con claridad qué necesita cambiar y, aun así, requerir un esfuerzo considerable para trasladar ese conocimiento hacia especificaciones, configuraciones, desarrollos e implementaciones.

Nuestra filosofía busca reducir esa distancia.

Esto significa procurar que quienes conocen la operación puedan participar de manera más cercana en el diseño y evolución de las soluciones, y que una mayor parte del esfuerzo se concentre en **comprender correctamente la capacidad que necesita la organización**, en lugar de invertirlo innecesariamente en reconstruir mecanismos tecnológicos que ya existen.

Pero acercar la tecnología al negocio no significa eliminar la necesidad de especialización.

Diseñar una capacidad continúa requiriendo comprender procesos, información, arquitectura, integraciones, seguridad, gobierno, excepciones y consecuencias operativas.

La facilidad para construir no garantiza la calidad de aquello que se construye.

Por ello, acercar la tecnología al negocio significa **reducir la distancia entre el conocimiento del negocio y su materialización tecnológica, manteniendo la especialización allí donde realmente aporta valor**.

Diseñar para evolucionar

Una capacidad no debería diseñarse únicamente para resolver la necesidad que conocemos hoy.

Los productos cambian.

Las regulaciones cambian.

Los clientes cambian.

La tecnología cambia.

La estrategia cambia.

Y el conocimiento de la propia organización también cambia conforme aprende de su operación.

Por ello, procesos, reglas, información, responsabilidades, integraciones y componentes tecnológicos deben diseñarse considerando su capacidad de adaptación.

Esto implica evitar dependencias innecesarias, separar responsabilidades cuando resulte conveniente y construir capacidades que puedan modificarse sin tener que reconstruir toda la operación.

Una buena solución no solamente resuelve correctamente el presente; reduce el esfuerzo necesario para responder al futuro.

Diseñar para evolucionar significa aceptar que el cambio no constituye una excepción al funcionamiento de una organización.

Es parte de su funcionamiento normal.

Aprender de la operación

La operación genera conocimiento constantemente.

Cada proceso ejecutado deja evidencia.

Sabemos qué ocurrió, quién participó, qué decisión se tomó, qué excepción apareció, cuánto tiempo permaneció una actividad en determinada etapa y cuál fue finalmente su resultado.

Cuando esa información puede ser trazada, medida y analizada, la organización obtiene una visión mucho más precisa de su propia realidad.

Ya no depende exclusivamente de cómo supone que funciona un proceso.

Puede observar **cómo está funcionando realmente**.

La trazabilidad, la cronometría, los indicadores y el análisis convierten así la ejecución cotidiana en una fuente permanente de aprendizaje.

Ese aprendizaje permite identificar oportunidades, revisar decisiones, modificar reglas, redistribuir responsabilidades, automatizar nuevas actividades y fortalecer capacidades.

El ciclo se retroalimenta:

la organización diseña su operación, la ejecuta, aprende de ella y utiliza ese conocimiento para volver a diseñarla.

Una filosofía orientada a desarrollar capacidades

Estos principios no representan etapas que deban ejecutarse secuencialmente.

Representan criterios que orientan nuestra manera de comprender, diseñar y construir capacidades organizacionales.

Partimos del negocio.

Aprovechamos aquello que ya genera valor.

Asignamos cada responsabilidad donde mejor puede ejecutarse.

Integramos para conseguir continuidad operacional.

Convertimos conocimiento en capacidad de ejecución.

Acercamos la tecnología al negocio sin eliminar la especialización necesaria.

Diseñamos pensando en la evolución.

Y utilizamos la propia operación como fuente de aprendizaje.

Todos estos principios convergen en una misma idea:

Diseñamos capacidades que pueden ejecutarse, gobernarse, medirse, aprender de su operación y evolucionar con la organización.

5. Cómo acompañamos la evolución organizacional

La evolución organizacional no es un proyecto con un punto de inicio y un punto final claramente definidos.

Las organizaciones evolucionan de manera continua. Cambian sus objetivos, aparecen nuevas necesidades, se incorporan productos y servicios, cambian las expectativas de los clientes, surgen nuevas regulaciones y la tecnología abre posibilidades que antes no existían.

Al mismo tiempo, cada organización parte de una realidad diferente.

Posee capacidades que ha desarrollado a lo largo del tiempo, conocimiento acumulado en sus personas, procesos que responden a su forma particular de operar y tecnologías incorporadas en distintos momentos de su evolución.

Por ello, no creemos que exista un único punto de partida ni una secuencia predeterminada aplicable de la misma manera a todas las organizaciones.

Nuestro acompañamiento se articula alrededor de un ciclo continuo:

Comprender → Diseñar capacidades → Operativizar → Medir → Aprender → Evolucionar

Este ciclo permite conectar los objetivos de la organización con su operación y utilizar el conocimiento generado durante la ejecución para fortalecer progresivamente sus capacidades.

Comprender

Toda evolución debe comenzar por comprender.

Antes de proponer una solución necesitamos entender qué quiere alcanzar la organización, cómo funciona actualmente y qué condiciones determinan su capacidad para hacerlo.

Esto implica comprender sus objetivos, su estrategia y las necesidades que los originan, pero también observar la realidad de su operación.

¿Cómo se ejecuta actualmente?

¿Qué áreas participan?

¿Qué responsabilidades existen?

¿Qué conocimiento utilizan las personas para tomar decisiones?

¿Qué procesos coordinan la operación?

¿Qué información y documentos necesitan?

¿Qué reglas y excepciones condicionan la ejecución?

¿Qué sistemas y tecnologías participan?

¿Dónde existen dependencias, interrupciones o limitaciones?

Comprender significa también reconocer las capacidades que la organización ya posee.

No partimos de la premisa de que todo debe transformarse. Parte de la organización puede estar funcionando adecuadamente y representar capacidades que conviene preservar, fortalecer o integrar.

Por ello, comprender no consiste únicamente en identificar problemas.

Consiste en construir una visión suficientemente completa de **la realidad desde la cual la organización necesita evolucionar**.

Diseñar capacidades

Comprender la situación actual permite formular una pregunta diferente:

¿Qué necesita ser capaz de hacer la organización para alcanzar sus objetivos?

A partir de esa pregunta diseñamos las capacidades necesarias.

Diseñar una capacidad implica determinar cómo deben articularse personas, conocimiento, procesos, reglas, información, documentos y tecnología para conseguir un resultado de negocio.

Definimos las responsabilidades que deben participar y dónde deben ejecutarse.

Identificamos el conocimiento que necesita incorporarse a la operación.

Modelamos los procesos que proporcionarán continuidad entre diferentes responsabilidades.

Definimos reglas, decisiones, validaciones y excepciones.

Determinamos qué información debe estar disponible y cómo debe fluir.

Establecemos cómo deben gestionarse los documentos que forman parte de la ejecución.

Identificamos las tecnologías existentes que pueden aprovecharse, aquellas que deben integrarse y las nuevas capacidades tecnológicas que puedan ser necesarias.

El diseño no parte de una plataforma determinada.

Parte de **la capacidad que necesita desarrollar la organización**.

La tecnología se incorpora posteriormente como uno de los componentes que permiten materializarla.

Operativizar

Una capacidad diseñada todavía no constituye una capacidad real de ejecución.

Necesita convertirse en una forma cotidiana de operar.

Operativizar significa transformar el diseño de una capacidad en una ejecución real, integrada y gobernada.

Los procesos dejan de ser diagramas y comienzan a coordinar actividades.

Las responsabilidades se convierten en tareas concretas.

Las reglas y políticas comienzan a aplicarse durante la ejecución.

La información llega a quienes la necesitan.

Los documentos se generan, reciben, consultan, validan, aprueban o firman dentro del contexto de la operación.

Los sistemas intercambian información y ejecutan las responsabilidades que les corresponden.

Las personas intervienen en aquellos momentos donde su conocimiento, decisión o criterio aporta valor.

Y determinadas actividades pueden ejecutarse automáticamente cuando no requieren intervención humana.

El objetivo no es simplemente automatizar.

Es conseguir que los diferentes componentes de la capacidad puedan **funcionar juntos como parte de una misma operación**.

Una capacidad operativizada debe proporcionar además gobierno.

Debe ser posible conocer qué responsabilidad corresponde a cada participante, qué reglas deben aplicarse, qué decisiones pueden tomarse, cómo deben gestionarse las excepciones y qué condiciones determinan la continuidad de la ejecución.

De esta manera, aquello que fue diseñado como una capacidad organizacional comienza a formar parte de la operación cotidiana.

Medir

Operativizar una capacidad nos permite ejecutarla.

Pero ejecutar no es suficiente.

Necesitamos conocer qué está ocurriendo.

Tradicionalmente, una organización puede diseñar un proceso y asumir que la operación ocurre de acuerdo con ese diseño. Sin embargo, la realidad puede ser diferente.

Pueden existir demoras.

Pueden aparecer excepciones.

Algunas actividades pueden requerir más esfuerzo del esperado.

Determinadas decisiones pueden producir recorridos diferentes.

Una capacidad puede funcionar correctamente en determinadas circunstancias y presentar dificultades cuando aumenta el volumen de operación.

Por ello, cada ejecución debería generar evidencia.

La **trazabilidad** permite conocer qué ocurrió durante el recorrido: quién participó, qué actividad se realizó, qué decisión se tomó, qué información intervino y qué resultado se produjo.

La **cronometría** permite incorporar la dimensión del tiempo: cuánto requirió cada actividad, cuánto permaneció una instancia esperando una decisión, dónde se produjeron demoras y cuánto tiempo necesitó la capacidad para alcanzar su resultado.

Los indicadores permiten observar comportamientos agregados, tendencias, niveles de servicio, excepciones y resultados.

Medir transforma la operación en algo observable.

Ya no necesitamos depender exclusivamente de cómo creemos que funciona la organización; podemos conocer cómo está funcionando realmente.

Aprender

Medir genera información.

Aprender significa convertir esa información en conocimiento.

La evidencia producida durante la ejecución permite contrastar aquello que diseñamos con aquello que realmente ocurrió.

Podemos identificar actividades que generan demoras, reglas que producen resultados inesperados, excepciones que aparecen con mayor frecuencia de la prevista, responsabilidades que requieren capacidades adicionales o interacciones que pueden simplificarse.

También podemos descubrir comportamientos que no habíamos anticipado.

Una organización no aprende únicamente cuando algo funciona mal.

Puede aprender de aquello que funciona correctamente, identificar patrones que generan mejores resultados y trasladar ese conocimiento hacia otras capacidades.

El aprendizaje permite que la experiencia acumulada durante cientos o miles de ejecuciones deje de desaparecer dentro de la operación cotidiana.

Se convierte en conocimiento disponible para tomar mejores decisiones sobre la propia organización.

La operación deja de ser únicamente el lugar donde se ejecuta la estrategia y se convierte también en una fuente permanente de conocimiento.

Evolucionar

El conocimiento generado durante la operación permite volver sobre las capacidades existentes.

Un proceso puede modificarse.

Una regla puede ajustarse.

Una responsabilidad puede redistribuirse.

Una actividad manual puede automatizarse.

Una integración puede incorporarse.

Una interacción con el cliente puede simplificarse.

Una nueva tecnología puede asumir una responsabilidad que anteriormente se ejecutaba de otra manera.

Evolucionar significa transformar ese aprendizaje en cambios concretos sobre la capacidad de ejecución de la organización.

Pero la evolución también puede originarse fuera de la operación.

Una nueva estrategia, un cambio regulatorio, un nuevo producto, una adquisición, una transformación del mercado o una nueva tecnología pueden requerir capacidades que antes no existían.

En ambos casos ocurre lo mismo:

la organización necesita convertir una nueva necesidad en una nueva capacidad de ejecución.

Y eso nos lleva nuevamente a comprender.

Un ciclo, no una secuencia

Aunque el modelo puede representarse como:

Comprender → Diseñar capacidades → Operativizar → Medir → Aprender → Evolucionar

no debe interpretarse como una metodología rígidamente secuencial.

Una organización puede encontrarse simultáneamente en diferentes momentos del ciclo.

Puede estar comprendiendo una nueva necesidad mientras operativiza otra capacidad.

Puede estar midiendo una operación existente mientras diseña su siguiente evolución.

Puede descubrir durante la implementación conocimiento que obligue a revisar parte del diseño.

Y puede identificar durante la ejecución una oportunidad suficientemente importante como para iniciar inmediatamente un nuevo ciclo de evolución.

Por ello, el modelo representa principalmente **una lógica de evolución**.

Cada etapa alimenta a las demás y cada ejecución puede generar conocimiento que modifique aquello que la organización necesita hacer a continuación.

Evolucionar progresivamente

Existe además una consecuencia importante de esta forma de trabajar.

No necesitamos esperar a diseñar una organización ideal para comenzar a evolucionar.

Podemos desarrollar capacidades progresivamente.

Una necesidad concreta puede convertirse en una primera capacidad operativa. Su ejecución genera información. Esa información produce aprendizaje. Y ese aprendizaje permite fortalecerla, extenderla o desarrollar nuevas capacidades relacionadas.

La transformación deja así de depender exclusivamente de grandes iniciativas que intentan anticipar todas las necesidades futuras.

Puede construirse mediante **ciclos sucesivos de capacidad, ejecución y aprendizaje**, manteniendo siempre una dirección coherente con los objetivos de la organización.

Esto permite avanzar sin perder de vista la arquitectura y la integración necesarias para que cada nueva capacidad forme parte de un conjunto mayor.

Evolución progresiva no significa evolución aislada.

Cada capacidad debe diseñarse considerando las demás capacidades con las que necesita interactuar y el papel que desempeña dentro de la operación completa.

De la estrategia al aprendizaje continuo

Este ciclo completa la relación que comenzamos a construir desde el primer capítulo.

La estrategia establece una dirección.

La organización identifica las capacidades necesarias para avanzar hacia ella.

Esas capacidades se diseñan y se llevan a la operación.

La operación genera resultados, pero también evidencia.

La evidencia permite aprender.

Y el aprendizaje permite evolucionar las capacidades y, cuando corresponde, retroalimentar las propias decisiones de la organización.

De esta manera se establece una relación continua entre intención y ejecución:

Estrategia → Capacidades → Operación → Conocimiento → Evolución

Nuestro propósito al acompañar este recorrido no es únicamente implementar una solución.

Es contribuir a desarrollar una organización que pueda **convertir sus objetivos en capacidades reales de ejecución, comprender lo que ocurre durante su operación y utilizar ese conocimiento para evolucionar continuamente.**

6. Capacidades para la operación y evolución de la organización

La evolución organizacional se materializa cuando una organización desarrolla nuevas capacidades o fortalece aquellas que ya posee.

Estas capacidades pueden responder a necesidades muy diferentes: coordinar y gobernar mejor una operación, incorporar conocimiento del negocio a los procesos, integrar áreas y sistemas, digitalizar actividades, gestionar información y documentos, automatizar decisiones o comprender con mayor precisión lo que ocurre durante la ejecución.

Nuestro propósito es contribuir a que estas capacidades formen parte de la organización y permanezcan disponibles para su operación y evolución.

Por ello, no las entendemos como un catálogo cerrado de soluciones, sino como capacidades que pueden combinarse y desarrollarse de acuerdo con los objetivos y la realidad particular de cada organización.

Coordinar y gobernar la operación

Una organización necesita coordinar personas, responsabilidades y actividades que frecuentemente se encuentran distribuidas entre diferentes áreas.

Los procesos proporcionan un mecanismo para articular esa ejecución.

Permiten establecer qué debe ocurrir, quién debe participar, qué información necesita, qué decisiones deben tomarse y cómo debe continuar la operación ante diferentes circunstancias.

Pero coordinar no significa únicamente establecer una secuencia de actividades.

Una capacidad necesita también proporcionar **gobierno sobre su ejecución**.

Esto implica definir responsabilidades, niveles de servicio, reglas, decisiones, controles, autorizaciones y mecanismos para gestionar excepciones.

Cada participante debe comprender qué responsabilidad le corresponde y disponer del contexto necesario para ejecutarla.

El proceso se convierte así en un elemento de articulación entre las diferentes verticales de la organización, permitiendo que responsabilidades distribuidas funcionen horizontalmente alrededor de un mismo objetivo.

Gobernar la operación no significa hacerla más rígida; significa proporcionar claridad, consistencia y control sobre la forma en que se ejecuta.

Incorporar el conocimiento del negocio a la operación

Las organizaciones poseen una enorme cantidad de conocimiento que no siempre se encuentra representado formalmente en sus procesos o sistemas.

Parte de ese conocimiento reside en políticas y procedimientos documentados.

Otra parte vive en la experiencia de las personas.

Se manifiesta en decisiones cotidianas, criterios, validaciones, excepciones y formas de responder ante determinadas situaciones.

Cuando ese conocimiento puede estructurarse, buscamos incorporarlo a la propia capacidad de ejecución.

Una política puede convertirse en una regla.

Un criterio puede convertirse en una decisión.

Una condición puede convertirse en una validación.

Una excepción puede desencadenar un tratamiento específico.

Una responsabilidad puede asignarse automáticamente de acuerdo con el contexto de la operación.

De esta manera, el conocimiento deja de estar separado del momento en que se necesita.

La organización no solamente documenta cómo debería operar; incorpora progresivamente ese conocimiento a la forma en que realmente opera.

Esto aumenta la consistencia sin eliminar la participación humana.

Siempre existirán circunstancias que requieren experiencia, interpretación y criterio. El objetivo es conseguir que las personas concentren ese conocimiento donde aporta mayor valor y que aquello que puede ser estructurado no dependa innecesariamente de que alguien lo recuerde o lo interprete nuevamente en cada ejecución.

Integrar la organización

Una capacidad de negocio rara vez existe dentro de los límites de una única área, aplicación o tecnología.

Puede comenzar con una persona, continuar en otra vertical, consultar información administrada por un sistema especializado, generar un documento, requerir una decisión externa y finalmente actualizar otros componentes de la organización.

La integración permite proporcionar continuidad a ese recorrido.

Pero integrar no consiste únicamente en intercambiar información entre aplicaciones.

Implica conseguir que **personas, procesos, información, documentos, sistemas y tecnologías participen coordinadamente dentro de una misma operación.**

Esto puede requerir integraciones tecnológicas, pero también coordinación de responsabilidades, sincronización de información, gestión de documentos y continuidad entre actividades humanas y automatizadas.

El objetivo es evitar que las fronteras internas de la organización se conviertan en interrupciones para sus procesos.

Una persona no debería necesitar comprender toda la arquitectura tecnológica que existe detrás de una operación para poder ejecutarla correctamente.

Un cliente tampoco debería experimentar las fronteras organizacionales como una sucesión de interacciones desconectadas.

La integración debe hacer posible la complejidad organizacional sin trasladarla innecesariamente a la experiencia de quienes participan en ella.

Digitalizar la operación

Digitalizar no significa simplemente sustituir papel por pantallas.

Una organización puede convertir un formulario físico en un archivo electrónico y mantener prácticamente intactas las mismas limitaciones operativas.

La verdadera oportunidad aparece cuando la digitalización permite **rediseñar la forma en que se ejecuta una capacidad.**

La información puede capturarse una sola vez y reutilizarse durante el proceso.

Las validaciones pueden realizarse en el momento en que se ingresan los datos.

Las responsabilidades pueden asignarse automáticamente.

Las decisiones pueden dirigir el recorrido de la operación.

Los documentos pueden generarse a partir de la información disponible.

Las aprobaciones pueden realizarse sin trasladar físicamente expedientes.

Las firmas electrónicas pueden incorporar formalización y evidencia dentro del mismo entorno digital.

Y la ejecución completa puede mantener trazabilidad desde su inicio hasta su resultado.

Digitalizar significa, por tanto, transformar la información, los documentos y las interacciones en componentes activos de una capacidad integrada.

Gestionar documentos dentro del contexto de la operación

Los documentos continúan siendo fundamentales en numerosas funciones de negocio. Contratos, formularios, solicitudes, certificaciones, expedientes, evidencias, informes y aprobaciones pueden representar información crítica y, en muchos casos, obligaciones formales de la organización.

Tradicionalmente, la gestión documental y los procesos operativos han evolucionado como ámbitos separados.

El proceso ocurre en un lugar.

Los documentos se almacenan en otro.

Y las personas deben mantener mentalmente o mediante mecanismos adicionales la relación entre ambos.

Buscamos que los documentos formen parte natural de la capacidad que los utiliza.

Esto significa que puedan ser creados, recibidos, clasificados, consultados, validados, aprobados, firmados, almacenados y conservados **dentro del contexto de la ejecución que les da sentido.**

Un documento deja entonces de ser únicamente un archivo.

Puede conocerse por qué fue generado, a qué instancia pertenece, qué información contiene, quién participó en su creación o aprobación y qué decisiones estuvieron relacionadas con él.

La firma electrónica extiende esta capacidad al permitir que aprobaciones, aceptaciones y formalizaciones puedan incorporarse directamente al recorrido digital.

Documento, proceso y evidencia dejan de ser elementos separados y pasan a formar parte de una misma operación.

Gestionar la información como parte de la ejecución

La información es uno de los componentes fundamentales de cualquier capacidad.

Sin embargo, gestionar información no significa simplemente capturar y almacenar la mayor cantidad posible de datos.

El primer desafío consiste en determinar **qué información necesita realmente la organización para ejecutar una capacidad, tomar decisiones, cumplir sus responsabilidades y generar la evidencia necesaria sobre su operación.**

Cada dato que se solicita, genera o conserva debería responder a un propósito.

Puede ser necesario para ejecutar una actividad, aplicar una regla, tomar una decisión, cumplir una obligación, generar un documento, alimentar otra capacidad o permitir posteriormente comprender y medir lo ocurrido.

Cuando ese propósito no existe, la acumulación de información puede introducir complejidad sin aportar valor: aumenta el esfuerzo de captura, dificulta su mantenimiento, incrementa las necesidades de almacenamiento y gobierno y puede terminar ocultando la información verdaderamente relevante.

Por ello, desarrollar capacidades de información implica comenzar por **identificar la información necesaria y comprender para qué será utilizada.**

A partir de allí, debemos conseguir que esa información acompañe a la operación.

Debe estar disponible en el momento en que una persona, una regla, una decisión o un sistema la necesita.

Cuando ya existe, debería poder reutilizarse.

Cuando cambia, debería mantenerse la consistencia necesaria entre los componentes que dependen de ella.

Cuando participa en una decisión, debería conservarse suficiente contexto para comprender posteriormente qué ocurrió.

Y cuando deja de ser necesaria, su conservación debería responder a criterios definidos por las necesidades del negocio, el gobierno de la información y las obligaciones aplicables.

Esto permite reducir duplicidades, errores, actividades que no generan valor y acumulación innecesaria de datos.

Pero, sobre todo, permite que la información deje de ser únicamente algo que la organización almacena y se convierta en **algo que la organización utiliza activamente para ejecutar, decidir, medir y aprender.**

Automatizar con propósito

La automatización representa una oportunidad importante para aumentar velocidad, consistencia y capacidad de ejecución.

Pero automatizar no debería convertirse en un objetivo independiente.

No toda actividad necesita automatizarse.

No toda decisión debería eliminar la participación humana.

Antes de automatizar una actividad, es necesario comprender qué propósito cumple dentro de la capacidad, si continúa siendo necesaria y cuál es la forma más adecuada de ejecutarla.

Automatizar una actividad que no aporta valor no elimina el desperdicio; únicamente lo automatiza.

Y automatizar un proceso inadecuadamente diseñado puede simplemente permitir que sus problemas ocurran más rápido.

Por ello, observamos la automatización desde la responsabilidad que necesita ejecutarse.

Las actividades repetitivas y determinísticas pueden ejecutarse automáticamente.

Las reglas pueden evaluar condiciones.

Los sistemas pueden intercambiar información.

Los documentos pueden generarse sin intervención manual.

Las notificaciones pueden producirse como consecuencia de eventos.

Las integraciones pueden actualizar diferentes componentes de la organización.

Mientras tanto, las personas pueden concentrarse en aquellas actividades que requieren análisis, experiencia, creatividad, interacción o criterio.

Automatizar con propósito significa utilizar la tecnología para ejecutar aquello que puede resolverse mejor tecnológicamente y preservar la intervención humana allí donde genera mayor valor.

Hacer visible la operación

Una organización no puede mejorar consistentemente aquello que no puede observar. Por ello, una capacidad debe generar evidencia desde el momento en que comienza a ejecutarse.

La trazabilidad permite reconstruir el recorrido de cada ejecución.

Podemos conocer quién participó, qué actividades se realizaron, qué decisiones se tomaron, qué reglas se aplicaron, qué excepciones aparecieron y qué resultado se obtuvo.

La cronometría incorpora una dimensión adicional: el tiempo.

Permite conocer cuánto tomó una actividad, cuánto permaneció una instancia esperando atención, dónde se acumularon demoras y cuánto requirió el recorrido completo.

Los indicadores permiten observar el comportamiento de múltiples ejecuciones y detectar tendencias, niveles de servicio, cargas de trabajo, excepciones y resultados.

Esto cambia significativamente la relación de la organización con su operación.

La ejecución deja de ser una caja negra.

La organización puede observarla, analizarla y contrastar aquello que diseñó con aquello que realmente ocurre.

Convertir la operación en aprendizaje

Hacer visible la operación permite desarrollar una capacidad todavía más importante: aprender de ella.

Cada ejecución contiene información sobre la forma en que la organización está funcionando.

Una demora puede revelar una limitación de capacidad.

Una excepción recurrente puede indicar que una regla necesita revisarse.

Una actividad manual repetitiva puede representar una oportunidad de automatización.

Un recorrido inesperado puede mostrar una realidad del negocio que no fue considerada durante el diseño.

Una interacción con el cliente puede revelar una oportunidad para simplificar su experiencia.

El aprendizaje aparece cuando la organización utiliza esa evidencia para modificar su propia forma de operar.

Los procesos pueden evolucionar.

Las reglas pueden cambiar.

Las responsabilidades pueden fortalecerse o redistribuirse.

Las integraciones pueden ampliarse.

Las tecnologías pueden incorporar nuevas funciones.

Y nuevas capacidades pueden desarrollarse cuando la realidad del negocio lo requiere.

El propósito no es únicamente utilizar esta evidencia durante una iniciativa de mejora, sino desarrollar en la organización la capacidad permanente de observar su operación, aprender de ella y utilizar ese conocimiento para evolucionar.

De esta manera, la operación se convierte en un mecanismo permanente de retroalimentación.

Ejecutar genera información. Medir genera evidencia. Analizar genera conocimiento. Y el conocimiento permite evolucionar.

Capacidades que funcionan como parte de una organización

Las capacidades descritas en este capítulo no funcionan de manera aislada.

Su valor aparece cuando pueden combinarse para desarrollar capacidades organizacionales concretas.

Pensemos nuevamente en la capacidad de **Administración de Clientes**, utilizada anteriormente como ejemplo.

Para que esta capacidad pueda ejecutarse de manera consistente, puede requerir mecanismos para coordinar responsabilidades entre diferentes áreas, incorporar conocimiento y reglas del negocio, integrar sistemas y tecnologías, gestionar información y documentos, automatizar actividades, hacer visible la operación y aprender de su ejecución.

Cada una de estas capacidades cumple una función diferente.

Su combinación permite construir una forma de operar que atraviesa distintas verticales de la organización y articula los elementos necesarios para alcanzar un resultado común.

El objetivo no es, por tanto, implementar gobierno, integración, gestión documental, automatización o trazabilidad como soluciones aisladas.

Estas capacidades adquieren valor cuando participan, según resulte necesario, en el desarrollo de aquello que la organización necesita ser capaz de hacer.

La pregunta que orienta nuestro trabajo continúa siendo la misma:

¿Qué necesita ser capaz de hacer la organización para alcanzar sus objetivos?

A partir de esa respuesta determinamos qué capacidades deben preservarse, fortalecerse, integrarse o desarrollarse.

7. La tecnología como habilitador

La tecnología es fundamental para desarrollar muchas de las capacidades que las organizaciones necesitan actualmente.

Permite automatizar actividades, coordinar procesos, integrar sistemas, gestionar información y documentos, ejecutar reglas, incorporar firmas electrónicas, analizar datos, facilitar la colaboración y proporcionar trazabilidad sobre la operación.

Sin embargo, la tecnología no constituye por sí misma una capacidad organizacional.

Una organización puede disponer de tecnologías avanzadas y continuar enfrentando dificultades para coordinar sus áreas, aplicar consistentemente el conocimiento del negocio, gestionar información o responder con agilidad a nuevas necesidades.

Por ello, nuestra perspectiva parte de una distinción fundamental:

La tecnología es un habilitador de las capacidades organizacionales, no el objetivo de su desarrollo.

No comenzamos preguntándonos qué podemos hacer con determinada plataforma.

Comenzamos preguntándonos:

¿Qué necesita ser capaz de hacer la organización?

A partir de esa respuesta determinamos qué tecnología puede contribuir a hacerlo posible.

La tecnología al servicio del negocio

Cuando una solución comienza por la tecnología existe el riesgo de que las necesidades de la organización terminen adaptándose a las posibilidades de una herramienta.

Nuestra lógica funciona en la dirección contraria.

Primero buscamos comprender el objetivo de negocio y la capacidad necesaria para alcanzarlo.

Después determinamos cómo deben participar personas, procesos, conocimiento, información, documentos y tecnología.

Esto permite evaluar las decisiones tecnológicas desde su contribución a la capacidad que queremos desarrollar.

Una tecnología puede ser extraordinariamente sofisticada y no ser la adecuada para determinada responsabilidad.

Otra puede resolver una función específica de manera sencilla y eficiente.

La pregunta relevante no es cuál tecnología posee más funcionalidades.

Es:

¿Cuál es la forma más adecuada de ejecutar cada responsabilidad dentro de la capacidad que estamos construyendo?

Aprovechar las capacidades tecnológicas existentes

El ecosistema tecnológico actual proporciona capacidades cada vez más especializadas.

Existen plataformas para automatización y gestión de procesos, gestión documental, integración, analítica, identidad, firma electrónica, comunicaciones, inteligencia artificial y numerosas funciones específicas de negocio.

Muchas de estas capacidades ya han sido resueltas tecnológicamente con altos niveles de especialización y madurez.

Reconocerlo tiene una consecuencia importante:

No necesitamos desarrollar nuevamente aquello que ya está adecuadamente resuelto.

Nuestra forma de trabajar parte de una arquitectura tecnológica que ya incorpora capacidades que utilizamos de manera recurrente para materializar los procesos y soluciones que diseñamos. Al mismo tiempo, cada organización posee sistemas, tecnologías y componentes que forman parte de su propia capacidad de operación y que pueden continuar generando valor.

Por ello, antes de incorporar nuevos componentes, buscamos comprender qué capacidades tecnológicas ya están disponibles y cuáles pueden aprovecharse.

Esto puede significar utilizar capacidades de nuestra propia arquitectura, preservar sistemas existentes de la organización, integrar servicios especializados o reutilizar componentes que ya resuelven adecuadamente una responsabilidad.

Aprovechar estas capacidades reduce tiempo y complejidad de implementación y permite concentrar una mayor parte del esfuerzo en aquello que realmente requiere comprensión y diseño: el negocio, sus procesos, su conocimiento y la articulación de las capacidades necesarias para ejecutarlo.

Aprovechar lo que ya existe no limita la solución; evita reconstruir aquello que ya está resuelto y permite concentrar el esfuerzo donde realmente genera valor.

Incorporar tecnologías especializadas

No todas las responsabilidades que participan en una capacidad organizacional deben ser resueltas por una misma plataforma o mediante desarrollo propio.

Existen tecnologías especializadas que han sido diseñadas para resolver necesidades específicas y que pueden proporcionar capacidades, niveles de especialización o mecanismos que no tendría sentido reconstruir.

Servicios de identidad, firma electrónica, comunicaciones, analítica, inteligencia artificial, gestión documental u otras soluciones especializadas pueden asumir responsabilidades concretas dentro de la operación.

Cuando una de estas tecnologías proporciona una forma adecuada de ejecutar una responsabilidad, buscamos **incorporarla como parte de la solución**, en lugar de reproducir innecesariamente sus capacidades.

Esto requiere comprender con claridad qué responsabilidad debe asumir cada componente, qué información necesita intercambiar, en qué momento debe participar y cómo debe integrarse con el resto de la operación.

La especialización tecnológica deja así de representar un conjunto de soluciones aisladas y puede convertirse en parte de una capacidad organizacional más amplia.

El objetivo no es acumular tecnologías.

Tampoco consiste en buscar una única plataforma capaz de resolver todas las necesidades.

El objetivo es **utilizar las capacidades especializadas allí donde generan mayor valor y conseguir que puedan participar coordinadamente dentro de la operación.**

Este principio permite aprovechar la evolución tecnológica sin obligar a la organización a reconstruir continuamente aquello que otros componentes ya resuelven adecuadamente.

Cada tecnología asume las responsabilidades para las que resulta más adecuada, mientras la arquitectura permite integrarlas como parte de una misma capacidad organizacional.

Orquestrar la ejecución de los procesos de negocio

Las capacidades organizacionales pueden requerir la participación coordinada de múltiples personas, áreas, sistemas y tecnologías especializadas.

Cada uno de estos componentes puede ejecutar correctamente la responsabilidad que le corresponde. Sin embargo, para que puedan actuar como parte de una misma operación necesitamos un mecanismo capaz de coordinar su participación a través de los procesos que materializan esas capacidades.

Para ello hemos incorporado a nuestra arquitectura tecnológica una plataforma **iBPMS (Intelligent Business Process Management Suite)** que utilizamos como elemento de orquestación de los procesos de negocio.

Su propósito no consiste en sustituir los sistemas existentes ni en concentrar todas las responsabilidades tecnológicas dentro de una única plataforma.

Su función es **orquestrar la ejecución del proceso**, articulando actividades humanas y automatizadas, responsabilidades, reglas, decisiones, información, documentos, integraciones y eventos dentro de un mismo contexto operacional.

De esta manera, cada componente puede continuar ejecutando aquello para lo que resulta más adecuado.

Una persona puede intervenir cuando se requiere conocimiento, interacción o criterio.

Un sistema existente puede continuar siendo responsable de determinada información o función de negocio.

Una tecnología especializada puede proporcionar una capacidad específica.

Una regla puede evaluar condiciones y determinar el recorrido de una ejecución.

Una integración puede permitir el intercambio de información entre diferentes componentes.

Y el iBPMS coordina su participación, proporcionando continuidad al proceso de principio a fin.

Esto permite establecer una separación importante:

Los diferentes componentes ejecutan las responsabilidades que les corresponden. El iBPMS orquesta su participación dentro del proceso de negocio.

Orquestrar y materializar

La capacidad de orquestación es fundamental, pero nuestra necesidad tecnológica va más allá.

Para desarrollar las capacidades organizacionales que hemos descrito necesitamos también mecanismos que permitan **materializar los procesos con suficiente velocidad y flexibilidad**, sin convertir cada componente de la solución en un desarrollo independiente.

Por ello, la plataforma iBPMS que hemos incorporado proporciona, además de orquestación, capacidades para construir una parte significativa de los elementos necesarios para llevar esos procesos a la operación.

Esto incluye la construcción de formularios e interacciones con los usuarios, la definición y gestión de estructuras de información, la incorporación de reglas y decisiones, la automatización de actividades, la gestión de documentos y la integración con otros sistemas y tecnologías.

El proceso deja así de ser únicamente un modelo que representa cómo debería funcionar una parte de la organización.

Puede convertirse en **un modelo ejecutable que coordina y soporta la operación que representa.**

Tecnologías que aceleran el desarrollo

Esta capacidad de construcción se apoya en mecanismos **Low-Code y, siempre que resulte adecuado.**

El propósito es que una parte cada vez mayor de la solución pueda materializarse mediante modelos, configuraciones y componentes reutilizables, reduciendo la necesidad de desarrollo específico.

Un proceso puede modelarse.

Un formulario puede construirse.

Las estructuras de información necesarias para soportarlo pueden definirse y gestionarse.

Una regla puede declararse.

Una decisión puede configurarse.

Una responsabilidad puede asignarse según determinadas condiciones.

Una actividad puede automatizarse.

Y las interacciones necesarias para ejecutar el proceso pueden incorporarse sin convertir cada uno de estos elementos en un desarrollo independiente.

Esto reduce la distancia entre el diseño de una capacidad y su materialización tecnológica y facilita además su evolución posterior.

El objetivo no es eliminar el desarrollo.

Existen integraciones, componentes especializados y necesidades particulares del negocio para las cuales el desarrollo continúa siendo la forma adecuada de ejecutar una responsabilidad.

El propósito es **evitar desarrollo específico cuando la capacidad necesaria puede resolverse adecuadamente mediante modelado, configuración o reutilización**, concentrando la especialización técnica allí donde realmente aporta valor.

Esta característica convierte al iBPMS en algo más que un motor de procesos.

Además de orquestar la ejecución, actúa como un acelerador para construir y evolucionar los procesos mediante los cuales las capacidades organizacionales se llevan a la operación.

Una plataforma para materializar nuestra forma de trabajar

La incorporación de un iBPMS a nuestra arquitectura responde a las capacidades que necesitamos para materializar nuestra forma de trabajar.

Las capacidades que hemos descrito requieren coordinar procesos que:

- atraviesen diferentes verticales;
- integren personas, sistemas y tecnologías especializadas;
- incorporen reglas y conocimiento del negocio a la ejecución;
- gestionen información y documentos;
- automaticen actividades;
- proporcionen trazabilidad y cronometría;

manteniendo al mismo tiempo la posibilidad de evolucionar conforme cambian las necesidades de la organización.

Contamos actualmente con una plataforma iBPMS que proporciona los mecanismos tecnológicos necesarios para soportar y acelerar esta forma de trabajo.

Esto no significa que todas las responsabilidades deban ejecutarse dentro de ella.

Nuestra filosofía continúa siendo **asignar cada responsabilidad donde mejor pueda ser ejecutada.**

Los sistemas existentes pueden conservar aquello que hacen adecuadamente.

Las tecnologías especializadas pueden incorporarse cuando proporcionan mejores capacidades.

El desarrollo propio puede utilizarse cuando una necesidad particular lo requiere.

Y el iBPMS proporciona el elemento de orquestación que permite que todos esos componentes participen dentro de una misma ejecución, al mismo tiempo que ofrece capacidades para materializar directamente una parte importante de la solución.

No utilizamos el iBPMS para definir lo que puede hacer la organización. Lo utilizamos porque proporciona capacidades tecnológicas para convertir aquello que hemos diseñado en una operación ejecutable, integrada, medible y capaz de evolucionar.

Desarrollar cuando es necesario

Aprovechar capacidades tecnológicas existentes no significa renunciar al desarrollo.

Existen necesidades que forman parte de la particularidad de una organización y que no pueden resolverse adecuadamente mediante las capacidades disponibles en nuestra arquitectura, los sistemas existentes o las tecnologías especializadas que podemos integrar.

Puede tratarse de una lógica específica del negocio, una integración particular, una experiencia diferenciada, un componente especializado o una necesidad que requiere un comportamiento propio.

En esos casos, desarrollamos aquello que sea necesario.

La diferencia está en que el desarrollo no constituye automáticamente nuestro punto de partida.

Desarrollamos cuando el desarrollo aporta una capacidad que no podemos obtener de manera adecuada mediante los mecanismos disponibles.

Esto evita dedicar recursos a reconstruir componentes que ya existen y permite concentrar el desarrollo propio en aquello que realmente necesita ser particular.

La solución puede combinar, por tanto:

Capacidades existentes + iBPMS + Tecnologías especializadas + Desarrollo propio

La proporción entre estos componentes depende de las responsabilidades que necesita ejecutar cada capacidad organizacional.

El principio continúa siendo el mismo:

Asignar cada responsabilidad donde mejor pueda ser ejecutada.

Reducir la distancia entre el negocio y la tecnología

Tradicionalmente, transformar una necesidad del negocio en una solución tecnológica puede requerir múltiples etapas de traducción.

El negocio expresa una necesidad.

Esa necesidad se convierte en requerimientos.

Los requerimientos se traducen a especificaciones.

Las especificaciones se convierten en desarrollo.

Y finalmente el resultado vuelve al negocio para determinar si representa correctamente aquello que necesitaba.

Cada traducción introduce distancia.

Y cada distancia puede introducir pérdida de contexto, interpretación y tiempo.

Las tecnologías de modelado, automatización y desarrollo Low-Code permiten reducir parte de esa separación.

Procesos, formularios, reglas, decisiones e interacciones pueden construirse utilizando representaciones cada vez más cercanas a la forma en que el negocio comprende su propia operación.

Esto permite que quienes poseen conocimiento del negocio participen mucho más cerca del diseño y evolución de las capacidades.

La consecuencia puede ser significativa:

la distancia entre identificar una necesidad y materializarla en la operación puede reducirse considerablemente.

Democratizar la tecnología sin trivializar la complejidad

La reducción de barreras técnicas ha producido una democratización importante de determinadas capacidades tecnológicas.

Actividades que anteriormente requerían necesariamente desarrollo tradicional pueden realizarse hoy mediante herramientas visuales, configuraciones, componentes reutilizables y plataformas Low-Code.

Esto permite construir con mayor velocidad y acercar la tecnología a un número mayor de participantes dentro de la organización.

Pero existe una distinción fundamental.

Democratizar el acceso a la tecnología no significa democratizar automáticamente la capacidad para diseñar buenas soluciones.

Construir un formulario puede ser sencillo.

Diseñar correctamente la información que debe contenerlo puede no serlo.

Modelar gráficamente un proceso puede resultar accesible.

Comprender sus responsabilidades, excepciones, reglas, dependencias e implicaciones operativas requiere conocimiento.

Conectar dos sistemas puede ser tecnológicamente fácil.

Diseñar una integración confiable, gobernada y preparada para evolucionar puede requerir experiencia especializada.

La tecnología puede reducir significativamente la complejidad de construcción.

No elimina necesariamente la complejidad del problema que estamos resolviendo.

Por ello, entendemos la democratización tecnológica como una oportunidad para **acercar el conocimiento del negocio a la construcción de las soluciones**, no como una sustitución de la especialización necesaria para diseñarlas adecuadamente.

Concentrar la especialización donde genera mayor valor

Cuando la tecnología resuelve mecanismos que antes requerían grandes esfuerzos de construcción, el conocimiento especializado puede concentrarse en problemas de mayor valor.

En lugar de dedicar esfuerzo a desarrollar nuevamente componentes estándar, podemos dedicarlo a comprender mejor la organización.

A diseñar correctamente sus capacidades.

A modelar procesos.

A estructurar conocimiento.

A definir arquitecturas.

A diseñar integraciones.

A gestionar seguridad y gobierno.

A comprender excepciones.

A analizar la información producida por la operación.

Y a preparar las capacidades para evolucionar.

Por ello:

Reducir la complejidad tecnológica no significa eliminar la especialización; significa concentrarla donde genera mayor valor.

La especialización cambia de lugar.

Pasa de concentrarse principalmente en **cómo construir técnicamente cada componente** a concentrarse cada vez más en **qué debemos construir, cómo debe funcionar y cómo debe integrarse dentro de la organización**.

Tecnología para acelerar la evolución

Esta forma de entender la tecnología tiene una consecuencia especialmente importante.

La tecnología deja de ser únicamente infraestructura que soporta la operación.

Puede convertirse en un mecanismo para aumentar la velocidad con la que una organización desarrolla y modifica sus capacidades.

Una nueva política puede convertirse en una nueva regla.

Un cambio regulatorio puede incorporarse a un proceso.

Una nueva necesidad puede generar una interacción diferente.

Una oportunidad de automatización puede implementarse.

Una tecnología especializada puede integrarse.

Una capacidad de inteligencia artificial puede incorporarse cuando aporte valor.

El objetivo no es cambiar constantemente por el simple hecho de que la tecnología lo permita.

El objetivo es **reducir el esfuerzo necesario para que una decisión o un aprendizaje pueda convertirse en un cambio real de la operación**.

Esta capacidad de respuesta adquiere especial importancia en organizaciones que necesitan evolucionar continuamente.

Una arquitectura al servicio de las capacidades

Desde esta perspectiva, la arquitectura tecnológica no debe concebirse únicamente como un conjunto de sistemas.

Debe proporcionar los mecanismos necesarios para que diferentes capacidades tecnológicas puedan participar de manera coordinada, preservarse, integrarse o evolucionar sin obligar a reconstruir innecesariamente toda la operación.

Nuestra arquitectura combina diferentes tipos de componentes.

Los **sistemas existentes** conservan las responsabilidades que continúan ejecutando adecuadamente.

Las **tecnologías especializadas** proporcionan capacidades específicas cuando representan la mejor forma de resolver una responsabilidad.

El **iBPMS** proporciona mecanismos para orquestar los procesos que atraviesan estos componentes y acelerar la construcción de una parte importante de las soluciones mediante modelado, configuración y automatización.

Y el **desarrollo propio** permite cubrir aquellas necesidades particulares que no pueden resolverse adecuadamente mediante los componentes anteriores.

Esta arquitectura requiere separar responsabilidades, determinar dónde reside la información, definir mecanismos de integración, establecer criterios de seguridad y gobierno, evitar dependencias innecesarias y mantener claridad sobre qué componente es responsable de cada función.

El objetivo no es reducir necesariamente el número de tecnologías ni concentrarlas en una única plataforma.

Es **gestionar su diversidad sin perder continuidad operacional**.

La arquitectura debe permitir que cada componente aporte aquello que hace mejor y que los procesos puedan coordinar su participación como parte de una misma ejecución.

Esto nos permite preservar capacidades que continúan generando valor, incorporar nuevas tecnologías cuando aportan mejores soluciones y hacer evolucionar progresivamente la arquitectura sin obligar a la organización a reconstruirse cada vez que la tecnología cambia.

La arquitectura tecnológica debe evolucionar al servicio de las capacidades organizacionales, no convertirse en una limitación para su evolución.

Tecnología con propósito

Nuestra posición frente a la tecnología puede resumirse de una manera sencilla:

No partimos de la tecnología para determinar lo que puede hacer la organización.

Partimos de aquello que la organización necesita alcanzar.

Diseñamos las capacidades necesarias para hacerlo posible.

Y utilizamos nuestra arquitectura tecnológica para convertir ese diseño en una operación real.

Contamos con una plataforma iBPMS que nos proporciona capacidades de orquestación y aceleración para llevar los procesos a la operación.

Aprovechamos los sistemas y capacidades existentes cuando continúan generando valor.

Integramos tecnologías especializadas cuando proporcionan una mejor forma de ejecutar determinada responsabilidad.

Desarrollamos componentes propios cuando una necesidad no puede resolverse adecuadamente de otra manera.

Y utilizamos mecanismos de modelado, configuración, automatización y Low-Code para reducir la distancia entre el negocio y la implementación y facilitar la evolución posterior.

Esto no significa que nuestra arquitectura determine anticipadamente cómo debe resolverse cada necesidad.

Significa que **disponemos de capacidades tecnológicas para materializar nuestra forma de trabajar**, sin tener que comenzar tecnológicamente desde cero en cada iniciativa.

El propósito no es incorporar tecnología por incorporarla.

El propósito es disponer y utilizar las capacidades tecnológicas necesarias para convertir objetivos de negocio en capacidades reales de operación y permitir que esas capacidades puedan evolucionar junto con la organización.

8. Una organización capaz de evolucionar

Las organizaciones siempre han tenido que cambiar.

Lo que ha cambiado es la velocidad con la que necesitan hacerlo.

Los mercados evolucionan, aparecen nuevos competidores, cambian las expectativas de los clientes, surgen nuevas regulaciones, se transforman los modelos de negocio y la tecnología crea posibilidades que antes no existían.

En este contexto, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos no depende únicamente de la calidad de su estrategia.

Depende también de su capacidad para **convertir esa estrategia en operación y adaptar esa operación cuando las condiciones cambian.**

A lo largo de este documento hemos denominado **capacidades organizacionales** a aquello que hace posible esa ejecución.

No como una aplicación.

No como un proceso aislado.

No como una tecnología.

Sino como la combinación coordinada de personas, conocimiento, procesos, reglas, información, documentos y tecnología que permite ejecutar una función de negocio de manera consistente, gobernada, medible y adaptable.

Desarrollar esas capacidades constituye el puente entre aquello que una organización quiere alcanzar y aquello que realmente puede ejecutar.

La estrategia necesita capacidad de ejecución

Una organización puede definir con claridad hacia dónde quiere dirigirse.

Puede establecer objetivos, identificar oportunidades y formular iniciativas para alcanzarlos.

Pero toda decisión estratégica termina encontrándose con la realidad de la operación.

Una nueva experiencia para el cliente necesita procesos capaces de proporcionarla.

Un nuevo producto necesita capacidades comerciales, operativas y administrativas que permitan ofrecerlo.

Una nueva regulación necesita convertirse en políticas, reglas, controles y evidencias.

Una estrategia de crecimiento necesita una operación capaz de absorber ese crecimiento.

Una decisión de transformación necesita personas, conocimiento, información y tecnología capaces de materializarla.

Por ello, entre estrategia y resultados existe siempre una pregunta:

¿Qué necesita ser capaz de hacer la organización para conseguir aquello que se propone?

Esa pregunta convierte la estrategia en una conversación sobre capacidades.

Evolucionar como organización

Las organizaciones distribuyen responsabilidades porque necesitan especialización.

Las áreas desarrollan conocimiento.

Los sistemas resuelven funciones específicas.

Los procesos atienden determinadas necesidades.

Las tecnologías evolucionan.

Pero los resultados rara vez pertenecen exclusivamente a uno de esos componentes.

Un resultado de negocio suele requerir la participación coordinada de múltiples capacidades distribuidas a través de la organización.

Por ello, evolucionar no consiste únicamente en conseguir que cada área mejore individualmente.

Significa conseguir que **la organización pueda evolucionar como un conjunto**.

Una capacidad comercial puede crecer, pero necesita articularse con la capacidad operativa necesaria para responder a ese crecimiento.

Una nueva tecnología puede proporcionar posibilidades extraordinarias, pero necesita integrarse con procesos, información y responsabilidades existentes.

Una nueva política puede estar correctamente definida, pero necesita incorporarse a las decisiones y controles de la operación.

La especialización continúa siendo necesaria.

El desafío consiste en mantenerla sin perder la capacidad de actuar transversalmente alrededor de un mismo objetivo.

La organización puede estructurarse verticalmente; su capacidad de generar resultados depende de que pueda operar horizontalmente.

De organizaciones que conocen a organizaciones que aprenden

Toda organización posee conocimiento.

Se encuentra en sus personas, en sus procesos, en sus sistemas, en sus documentos, en sus reglas y en la experiencia acumulada durante años de operación.

Pero poseer conocimiento y ser capaz de aprender no son exactamente lo mismo.

Una organización aprende cuando puede transformar la experiencia de su operación en conocimiento que modifica su forma de actuar.

Para ello necesita hacer visible aquello que ocurre.

Necesita trazabilidad.

Necesita medición.

Necesita comprender sus tiempos, sus excepciones, sus decisiones y sus resultados.

Necesita contrastar aquello que diseñó con aquello que realmente sucede.

Cuando esto ocurre, cada ejecución puede aportar información para la siguiente evolución.

Una excepción recurrente deja de ser únicamente un problema cotidiano y puede convertirse en evidencia para revisar una regla.

Una demora deja de ser una percepción y puede convertirse en información para rediseñar una responsabilidad.

Una actividad repetitiva puede revelar una oportunidad de automatización.

Una nueva conducta del cliente puede revelar la necesidad de modificar una interacción.

La operación comienza entonces a cumplir dos funciones:

ejecutar las capacidades de la organización y generar conocimiento para evolucionarlas.

Evolución continua, no transformación permanente

Hablar de organizaciones capaces de evolucionar no significa que todo deba cambiar constantemente.

La evolución también implica preservar.

Preservar conocimiento.

Preservar inversiones.

Preservar procesos que funcionan.

Preservar tecnologías que continúan cumpliendo correctamente su responsabilidad.

Una organización madura no reemplaza aquello que posee simplemente porque existe algo nuevo.

Comprende qué continúa generando valor y qué necesita cambiar.

Por ello, evolucionar significa desarrollar la capacidad para **modificar aquello que necesita cambiar sin tener que reconstruir innecesariamente aquello que continúa funcionando.**

Esta distinción adquiere especial relevancia frente al ritmo actual de innovación tecnológica.

La aparición constante de nuevas tecnologías puede crear la impresión de que evolucionar significa adoptarlas continuamente.

No necesariamente.

Una tecnología adquiere sentido cuando permite desarrollar, fortalecer o transformar una capacidad que la organización necesita.

La evolución debe estar guiada por el negocio, no por la novedad tecnológica.

La tecnología amplía lo posible

Esto no disminuye la importancia de la tecnología.

Al contrario.

Las posibilidades actuales de automatización, integración, Low-Code, analítica, inteligencia artificial, gestión documental y servicios especializados permiten desarrollar capacidades que hace pocos años requerían inversiones, tiempos y niveles de complejidad considerablemente mayores.

La tecnología está reduciendo progresivamente la distancia entre una necesidad y la posibilidad de materializarla.

Esto abre una oportunidad extraordinaria para las organizaciones.

Pero también hace más importante saber **qué construir**.

Cuando construir se vuelve más sencillo, diseñar correctamente adquiere mayor importancia.

Cuando integrar una nueva tecnología se vuelve más rápido, comprender dónde debe participar adquiere mayor importancia.

Cuando automatizar una actividad se vuelve más accesible, decidir qué debe automatizarse adquiere mayor importancia.

Cuando el negocio puede participar más cerca de la construcción, articular conocimiento de negocio y especialización tecnológica adquiere mayor importancia.

La democratización tecnológica no elimina la necesidad de diseño. La hace más relevante.

De proyectos a capacidades

Existe también una diferencia importante en la forma de entender la transformación.

Tradicionalmente, muchas iniciativas tecnológicas se estructuran como proyectos.

Tienen un alcance, un presupuesto, una fecha de inicio y una fecha de finalización.

Esta estructura continúa siendo necesaria para gestionar iniciativas.

Pero la capacidad que una organización desarrolla como resultado de un proyecto no termina cuando termina el proyecto.

Comienza a operar.

Genera información.

Encuentra excepciones.

Recibe nuevas necesidades.

Se relaciona con otras capacidades.

Y eventualmente necesita evolucionar.

Por ello, además de gestionar proyectos, resulta necesario **gestionar las capacidades que esos proyectos dejan en la organización**.

El éxito no debería medirse únicamente por haber implementado aquello que fue definido inicialmente.

También debería observarse en la capacidad resultante:

¿Puede ejecutarse consistentemente?

¿Puede gobernarse?

¿Puede medirse?

¿Puede integrarse con el resto de la organización?

¿Puede modificarse cuando cambian las necesidades?

¿Puede aprenderse de su ejecución?

Esta perspectiva desplaza el foco desde la entrega de soluciones hacia el desarrollo de **capacidades organizacionales sostenibles**.

Una capacidad nunca está realmente terminada

Una capacidad puede estar operativa.

Puede cumplir correctamente su objetivo.

Puede incluso mantenerse estable durante largos períodos.

Pero mientras exista la posibilidad de que cambie el negocio, ninguna capacidad debería considerarse definitivamente terminada.

Puede cambiar una política.

Puede aparecer una nueva regulación.

Puede incorporarse otro producto.

Puede modificarse una interacción.

Puede aparecer una tecnología que permita ejecutar mejor determinada responsabilidad.

O la propia evidencia generada por la operación puede demostrar que existe una forma mejor de hacerlo.

Por ello, diseñar para evolucionar no significa anticipar todos los cambios posibles.

Eso sería imposible.

Significa construir capacidades que puedan **absorber el cambio sin convertir cada evolución en una reconstrucción completa**.

Nuestra forma de entender el trabajo

Desde esta perspectiva, nuestro trabajo no consiste simplemente en implementar tecnología.

Tampoco consiste únicamente en automatizar procesos.

Nuestro trabajo comienza por comprender qué quiere alcanzar una organización y qué necesita ser capaz de hacer para conseguirlo.

A partir de allí buscamos articular personas, conocimiento, procesos, reglas, información, documentos y tecnología para convertir esa necesidad en una capacidad real de operación.

Aprovechamos aquello que ya funciona y continúa generando valor.

Integramos las capacidades y tecnologías especializadas que necesitan participar.

Contamos con una arquitectura tecnológica y una plataforma de orquestación y aceleración que nos permiten llevar los procesos a la operación con mayor velocidad y capacidad de evolución.

Desarrollamos componentes propios cuando una necesidad particular no puede resolverse adecuadamente mediante las capacidades disponibles.

Hacemos visible la operación para comprender qué ocurre realmente.

Y utilizamos el conocimiento generado durante la ejecución para fortalecer y evolucionar las capacidades desarrolladas.

La tecnología es una parte esencial de este trabajo.

Pero nuestro valor no reside únicamente en la tecnología que utilizamos.

Reside en comprender el negocio, diseñar las capacidades que necesita y disponer de los mecanismos necesarios para convertirlas en una operación real, integrada, medible y capaz de evolucionar.

De la estrategia a la operación

Volvemos así al punto de partida.

Toda organización busca alcanzar algo.

Entre esa intención y los resultados existe un recorrido.

Visión → Estrategia → Capacidades → Operación → Experiencia → Resultados

Las capacidades organizacionales ocupan el centro de ese recorrido porque permiten convertir aquello que la organización quiere alcanzar en aquello que realmente puede hacer.

Pero el recorrido no termina en los resultados.

La operación genera información.

La información permite aprender.

El aprendizaje permite evolucionar.

Y esa evolución fortalece la capacidad de la organización para responder a nuevos objetivos y nuevas realidades.

Por ello, la relación completa no es solamente un recorrido desde la estrategia hacia la operación.

Es un ciclo continuo entre **intención, capacidad, ejecución, conocimiento y evolución.**

Una organización preparada para el futuro no es necesariamente aquella que posee más tecnología, más procesos o más información.

Es aquella que puede articularlos alrededor de sus objetivos y modificarlos cuando esos objetivos o su entorno cambian.

Ese es, finalmente, el propósito que orienta nuestra forma de trabajar:

Contribuir a construir organizaciones capaces de ejecutar con consistencia, aprender de su operación y evolucionar continuamente.