

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. DE LA EXIGENCIA A LA CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	3
2. LA ORGANIZACIÓN REAL DETRÁS DE LOS RESULTADOS.....	6
3. LA BRECHA DE CAPACIDADES.....	10
4. DISEÑAR LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	15
5. CÓMO ACOMPAÑAMOS LA TRANSFORMACIÓN	21
6. LAS CAPACIDADES HABILITADORAS	30
7. LA TECNOLOGÍA COMO LIBERADORA DEL DISEÑO	37
8. LA BRECHA QUE VUELVE A APARECER	45

1. De la exigencia a la capacidad de ejecución

Toda organización persigue determinados resultados y opera bajo determinadas condiciones. Puede buscar crecer, mejorar su rentabilidad, ampliar mercados, transformar la experiencia de sus clientes, aumentar su eficiencia, reducir riesgos o desarrollar nuevos productos. Pero también puede verse obligada a responder a cambios que no nacen de una decisión estratégica: nuevas regulaciones, expectativas de clientes, movimientos competitivos, restricciones de costos, disponibilidad de recursos o tecnologías que modifican aquello que resulta posible. En ambos casos aparece una nueva exigencia sobre aquello que la organización debe ser capaz de hacer.

La estrategia constituye una fuente importante de esas exigencias, pero no la única. Una decisión deliberada puede elevar el volumen esperado, reducir el tiempo de respuesta o abrir un nuevo mercado; un cambio en las condiciones puede exigir producir el mismo resultado de otra manera. La pregunta fundamental es la misma: ¿es la organización capaz de producir el resultado requerido bajo las condiciones que ahora deben cumplirse?

Esta pregunta establece una diferencia importante entre intención, objetivo, exigencia y capacidad. Una intención expresa una aspiración — crecer, innovar, digitalizarse, mejorar el servicio—. Un objetivo la convierte en un resultado concreto y permite establecer magnitud, condiciones y horizonte. Una exigencia traduce ese resultado, o un cambio en las condiciones, en aquello que la organización necesita poder hacer. La capacidad expresa si la organización puede efectivamente producir ese resultado mediante una configuración concreta de personas, conocimiento, procesos, información, decisiones, reglas y tecnología.

Una organización que decide multiplicar significativamente su volumen de operación, por ejemplo, no necesita únicamente vender más. Puede necesitar incorporar clientes a mayor velocidad, procesar más operaciones, tomar más decisiones, administrar mayores volúmenes de

información, mantener determinados niveles de servicio, controlar nuevos riesgos y hacerlo bajo una estructura de costos que preserve la viabilidad económica del crecimiento. En este caso, la estrategia introduce nuevas exigencias. Pero el mismo tipo de brecha podría aparecer sin cambiar la estrategia cuando factores externos —como una nueva regulación, cambios en el mercado o nuevas expectativas de los clientes— alteran las condiciones bajo las cuales esa capacidad debe producir el resultado esperado.

Esas exigencias rara vez pertenecen exclusivamente a un departamento o proceso. Los resultados organizacionales emergen de la actuación conjunta de personas, conocimiento, procesos, información, decisiones, reglas, tecnología y relaciones que atraviesan las estructuras formales de la organización.

Desde esta perspectiva, las capacidades constituyen el vínculo entre aquello que la organización necesita conseguir y la forma en que realmente lo consigue. Expresan aquello que necesitamos ser capaces de hacer, mientras la operación las materializa mediante configuraciones concretas de esos elementos.

Esto introduce una disciplina importante en la transformación organizacional. Frente a una nueva exigencia —provenga de una decisión estratégica o de un cambio en las condiciones— la primera respuesta no debería consistir necesariamente en definir proyectos, adquirir tecnología, automatizar procesos o modificar estructuras. Antes necesitamos comprender qué resultado debe producirse, bajo qué condiciones y qué capacidades deberán responder.

Comenzar por capacidades permite relacionar cada transformación con una exigencia concreta y evaluar su contribución al resultado esperado. Comenzar por soluciones, en cambio, puede llevarnos a intervenir sobre aquello que resulta más visible antes de comprender suficientemente qué necesitamos conseguir.

Esto tampoco significa que una organización incapaz de responder a una nueva exigencia funcione necesariamente mal. Sus capacidades actuales pueden ser perfectamente adecuadas para las condiciones bajo las

cuales opera hoy. La brecha aparece cuando esas condiciones cambian y la configuración existente deja de ser suficiente. Ese cambio puede ser provocado por la estrategia, por el entorno o por la propia evolución de la organización. Una capacidad diseñada para determinado volumen puede no responder cuando ese volumen se multiplica; una decisión adecuada bajo ciertas condiciones puede convertirse en restricción cuando necesitamos mayor velocidad; un proceso rentable en determinada escala puede dejar de serlo cuando cambian sus costos o el nivel de servicio esperado.

Una organización puede funcionar correctamente para aquello que necesita hacer hoy y, al mismo tiempo, no estar preparada para aquello que necesitará hacer mañana.

Frente a una nueva exigencia, no todas las capacidades necesitan cambiar. Algunas podrán continuar funcionando prácticamente como están; otras necesitarán desarrollarse, ampliarse o configurarse de otra manera; y algunas deberán construirse porque la organización nunca antes las había necesitado.

Por eso una transformación organizacional solo adquiere sentido en relación con la exigencia que pretende atender. Automatizar, integrar, digitalizar o rediseñar pueden generar beneficios importantes, pero no constituyen por sí mismos un propósito. Su valor depende de la medida en que contribuyan a desarrollar las capacidades necesarias para producir resultados relevantes bajo condiciones económicamente, operacionalmente y estratégicamente razonables.

En ARITEC entendemos la transformación desde esta relación. Nuestro punto de partida no es una tecnología ni un proceso aislado, sino aquello que la organización necesita conseguir y las capacidades necesarias para hacerlo posible bajo las condiciones requeridas. A partir de allí buscamos comprender qué puede hacer actualmente, qué nueva exigencia ha aparecido y dónde comienza la distancia entre ambas.

Pero para descubrir esa distancia no basta con observar la organización tal como aparece representada formalmente. Necesitamos comprender cómo produce realmente sus resultados: dónde reside el conocimiento,

cómo fluye la información, dónde se toman las decisiones, cómo atraviesan los procesos las distintas áreas, qué papel desempeñan los sistemas y qué dependencias condicionan el desempeño.

Antes de transformar una organización, necesitamos comprender **la organización que realmente existe**.

2. La organización real detrás de los resultados

Las organizaciones necesitan estructuras para funcionar. Distribuyen responsabilidades, establecen jerarquías, crean áreas especializadas, definen procesos, implementan sistemas y asignan recursos. Estos mecanismos permiten ordenar una realidad que, por naturaleza, es considerablemente más compleja. Sin embargo, las representaciones formales que utilizamos para describir una organización no necesariamente muestran la manera en que esta produce realmente sus resultados.

Un organigrama puede indicar quién responde por una función, pero difícilmente explica todas las relaciones necesarias para entregar un producto, atender a un cliente, resolver una solicitud o tomar una decisión. Un procedimiento puede describir una secuencia de actividades, pero no siempre contiene el conocimiento, las excepciones, los criterios o las decisiones que permiten ejecutarla correctamente. Un sistema puede administrar una parte importante de la información y, aun así, representar solamente uno de los múltiples componentes que intervienen en el resultado.

La organización real aparece cuando observamos cómo las cosas consiguen hacerse.

Allí encontramos personas, conocimiento, procesos, información, decisiones, reglas, tecnología y relaciones actuando conjuntamente para producir resultados. Parte de esa configuración está formalizada en procedimientos, sistemas y estructuras; otra parte reside en la

experiencia de las personas, en acuerdos contruidos con el tiempo y en mecanismos informales que permiten resolver situaciones que el diseño formal no contempla.

Estas configuraciones no suelen haber sido diseñadas de una sola vez. Se han formado progresivamente para responder a necesidades concretas, restricciones, excepciones y decisiones acumuladas. Algunas terminaron formalizándose; otras continúan dependiendo de personas o relaciones específicas.

Por eso una capacidad rara vez reside en un único proceso, sistema o área. Está distribuida entre múltiples elementos cuya interacción hace posible el resultado.

Esta realidad tiene una consecuencia importante cuando intentamos transformar.

Si observamos únicamente aquello que está formalmente documentado, podemos modificar un proceso sin comprender las razones por las que determinadas actividades existen, automatizar una tarea sin identificar el conocimiento que permite resolver sus excepciones, sustituir un sistema sin reconocer las relaciones que se han construido alrededor de él o eliminar una intervención humana que aparentemente agregaba poco valor pero contenía una decisión crítica para el resultado.

Comprender la organización actual no significa documentarla exhaustivamente antes de poder actuar. El propósito es identificar qué partes de su configuración actual participan en la capacidad que necesitamos comprender y cuáles condicionan el resultado que buscamos producir.

Esto evita dos extremos. El primero es intentar comprender toda la organización antes de intervenir, acumulando información que puede no ser relevante para la exigencia que estamos analizando. El segundo es simplificar demasiado pronto y asumir que el problema pertenece únicamente al área, proceso o sistema donde sus efectos resultan más visibles.

La exigencia proporciona un criterio para decidir dónde mirar.

Si un objetivo exige incorporar significativamente más clientes, por ejemplo, necesitamos comprender cómo la organización produce actualmente esa capacidad. Eso puede llevarnos hacia actividades comerciales, captura de información, decisiones, validaciones, formalización, documentación, sistemas, personas o dependencias externas. No necesitamos estudiar con la misma profundidad todas las demás capacidades de la organización; necesitamos seguir aquellas relaciones que condicionan nuestra posibilidad de responder a la nueva exigencia.

Este enfoque permite observar algo que las estructuras funcionales suelen ocultar: **los resultados son transversales.**

El cliente no experimenta departamentos. Experimenta el resultado de múltiples capacidades actuando conjuntamente. Una solicitud puede comenzar en un canal comercial, necesitar información administrada por otra unidad, activar decisiones en una tercera, utilizar sistemas pertenecientes a distintas áreas y terminar dependiendo de alguien que resuelve una excepción mediante conocimiento adquirido con la experiencia. Desde la perspectiva de la estructura, cada parte puede estar cumpliendo correctamente su función; desde la perspectiva del resultado, pueden existir esperas, duplicaciones, inconsistencias o restricciones que ninguna unidad puede observar por sí sola.

Esta diferencia entre estructura y resultado también explica por qué muchas iniciativas de mejora producen beneficios locales sin modificar significativamente el desempeño global. Un área puede reducir sus tiempos mientras el trabajo continúa esperando en la siguiente. Un sistema puede automatizar determinadas actividades mientras la información debe volver a capturarse en otro. Una decisión puede acelerarse sin que cambie el tiempo total porque la restricción se encuentra en otra parte.

Comprender la organización real exige entonces observar no solamente los componentes, sino **las relaciones y dependencias mediante las**

cuales esos componentes producen conjuntamente una capacidad.

Aquí adquiere especial importancia el conocimiento. Parte de aquello que una organización sabe hacer se encuentra incorporado en procedimientos, reglas y sistemas, pero otra parte reside en las personas. La experiencia permite reconocer situaciones, interpretar información, resolver excepciones y tomar decisiones que difícilmente aparecen completas en una descripción formal. Ese conocimiento constituye una parte real de la capacidad organizacional, aunque muchas veces permanezca invisible hasta que la persona que lo posee cambia de función, abandona la organización o deja de estar disponible.

Lo mismo ocurre con la información. Tener datos no significa necesariamente disponer de la información necesaria para actuar. Puede existir en diferentes sistemas, llegar demasiado tarde, requerir reconciliaciones manuales o depender de alguien que conoce dónde encontrarla y cómo interpretarla. La capacidad no depende solamente de que la información exista, sino de que pueda participar adecuadamente en el momento en que la operación la necesita.

Los sistemas constituyen otra parte de esa configuración. Durante años, las organizaciones han incorporado tecnologías especializadas para resolver necesidades específicas y muchas de ellas continúan siendo fundamentales para la operación. El problema no necesariamente se encuentra en cada sistema individual, sino en la dificultad para hacer que sistemas diseñados en distintos momentos y para diferentes propósitos actúen conjuntamente alrededor de resultados que atraviesan sus límites.

Personas, conocimiento, procesos, información, decisiones, reglas y tecnología no son entonces dimensiones independientes que debamos optimizar por separado. Son componentes de configuraciones operacionales que producen capacidades. Modificar uno de ellos puede cambiar las exigencias sobre los demás y una restricción puede encontrarse tanto dentro de un componente como en la manera en que varios de ellos interactúan.

Desde esta perspectiva, la organización deja de parecer una colección de departamentos y comienza a revelarse como una red de capacidades interdependientes. Algunas son visibles y están claramente reconocidas; otras permanecen distribuidas entre distintas áreas. Algunas están altamente formalizadas; otras dependen considerablemente del conocimiento y las relaciones. Algunas podrán responder adecuadamente a la nueva exigencia y otras comenzarán a mostrar sus límites cuando cambien las condiciones bajo las cuales deben operar.

En ARITEC buscamos comprender esa organización antes de intervenir sobre ella. No para producir una representación exhaustiva de todo aquello que existe, sino para hacer visible lo necesario: cómo se produce actualmente el resultado, qué capacidades participan, qué componentes las hacen posibles, dónde se encuentran sus dependencias y qué condiciones podrían limitar su evolución.

Esta comprensión permite conservar aquello que continúa generando valor y evita asumir que transformar significa necesariamente reemplazar. Una capacidad existente puede contener conocimiento, relaciones, procesos o componentes tecnológicos perfectamente aprovechables. Comprender cómo funciona nos permite distinguir aquello que debe mantenerse de aquello que necesita evolucionar y, sobre todo, evita que la solución futura quede limitada por una representación incompleta del problema actual.

Pero comprender cómo funciona hoy una organización todavía no nos dice qué debemos transformar. Para ello necesitamos confrontar esa realidad con la exigencia que ahora debe atender.

Es precisamente en esa confrontación donde aparece **la brecha de capacidades**.

3. La brecha de capacidades

La brecha de capacidades expresa la distancia entre aquello que la organización es capaz de hacer hoy y aquello que deberá ser capaz de hacer para responder a una nueva exigencia.

Una nueva exigencia puede modificar las condiciones bajo las cuales una capacidad debe producir sus resultados. El cambio puede encontrarse en el volumen que deberá procesar, la velocidad con que deberá responder, la calidad esperada, el costo bajo el cual deberá operar, el nivel de autonomía requerido, la experiencia que deberá proporcionar, los riesgos que deberá controlar o su posibilidad de absorber crecimiento posterior.

Por eso identificar la capacidad relacionada con una nueva exigencia no es suficiente. Necesitamos comprender qué consigue hacer actualmente, bajo qué condiciones lo hace y mediante qué configuración de personas, conocimiento, procesos, información, decisiones, reglas, tecnología y relaciones produce ese resultado. Solo entonces podemos preguntarnos qué deberá ser diferente para responder a la nueva exigencia.

Supongamos que una organización incorpora actualmente clientes mediante un asesor que los contacta, obtiene su información, la registra en los sistemas, genera los documentos necesarios y coordina su formalización. Mientras esta configuración responda al volumen, los costos y los niveles de servicio requeridos, la capacidad cumple adecuadamente su propósito.

La situación cambia cuando una nueva exigencia obliga a multiplicar el volumen de incorporaciones manteniendo determinadas condiciones de servicio, costo y rentabilidad. La capacidad continúa existiendo, pero debemos preguntarnos si su configuración actual puede producir el nuevo resultado. Tal vez necesite más personas, mayor velocidad, menos intervención manual, nuevas formas de interacción, mejor información o una combinación diferente de esos elementos.

La brecha aparece precisamente allí: entre las condiciones para las cuales una capacidad está configurada y aquellas bajo las cuales ahora necesitamos que opere.

Esta distinción evita convertir el análisis en una búsqueda indiscriminada de problemas. No todo aquello que podría mejorarse necesita ser transformado ni toda ineficiencia tiene la misma relevancia frente a la exigencia que necesitamos atender. Podemos encontrar procedimientos

complejos, actividades manuales, sistemas antiguos o prácticas susceptibles de optimización que no condicionan significativamente nuestra capacidad para responder a ella.

La relevancia de una brecha depende de la exigencia cuya atención condiciona. Una brecha adquiere prioridad cuando impide producir un resultado necesario o cuando obliga a hacerlo bajo condiciones que comprometen su viabilidad, rentabilidad, calidad, riesgo, cumplimiento o posibilidad de crecimiento. La estrategia puede establecer esa prioridad, pero también pueden hacerlo cambios regulatorios, operacionales o del entorno.

Esto significa también que la brecha no puede definirse únicamente como una diferencia cuantitativa. Si actualmente incorporamos cien clientes y necesitamos incorporar trescientos, la brecha no consiste simplemente en doscientos clientes adicionales. Esa diferencia expresa el cambio de desempeño requerido, pero todavía necesitamos comprender **qué impide a la configuración actual producirlo y qué tendría que cambiar para hacerlo posible.**

Podríamos responder aumentando significativamente el número de asesores. Si las demás condiciones lo permiten, esta alternativa podría alcanzar el volumen esperado y, desde la perspectiva estricta del resultado, sería eficaz. Pero conservaría una relación relativamente directa entre crecimiento y consumo de recursos: más clientes requerirían más personas, desplazamientos, coordinación y actividad administrativa. Alcanzar la meta no garantiza entonces que la forma de alcanzarla sea económicamente conveniente o sostenible.

Otra alternativa podría modificar la configuración de la capacidad. Parte de la información podría ser proporcionada directamente por el cliente, determinadas validaciones realizarse automáticamente, los documentos generarse a partir de la información disponible y la formalización producirse mediante mecanismos digitales. La misma exigencia estratégica podría entonces ser atendida mediante una combinación diferente de personas, procesos, información y tecnología.

Pero tampoco podemos asumir que esta segunda alternativa es necesariamente superior. Su implementación requiere inversión, tiempo, integración, aprendizaje y mantenimiento. Una configuración tecnológicamente más avanzada puede resultar económicamente injustificable para el volumen esperado, mientras que ampliar temporalmente determinados recursos podría representar una respuesta perfectamente razonable.

Por eso la brecha no prescribe la solución.

Su función es ayudarnos a comprender **qué diferencia necesitamos superar**. La decisión sobre cómo hacerlo pertenece a un momento posterior y requiere considerar distintas alternativas junto con sus implicaciones de inversión, costo operativo, tiempo, riesgo, rentabilidad, escalabilidad y posibilidad de evolución.

Esta forma de analizar la brecha introduce otra consecuencia importante: **dos organizaciones que enfrentan una misma exigencia pueden necesitar transformaciones completamente diferentes**.

Dos empresas pueden proponerse triplicar la incorporación de clientes y poseer capacidades actuales muy distintas. Una puede depender considerablemente de actividades presenciales y documentos físicos; otra puede tener digitalizada buena parte de la interacción, pero enfrentar restricciones en sus validaciones; una tercera puede disponer de procesos suficientemente eficientes y encontrar su principal limitación en la capacidad de decisión, en sus sistemas o en alguna dependencia externa.

El resultado requerido puede ser semejante y la capacidad involucrada recibir incluso el mismo nombre, pero la brecha pertenece a una organización concreta porque surge de confrontar una exigencia determinada con su configuración actual particular.

Esto impide tratar las capacidades requeridas como modelos genéricos que pueden copiarse entre organizaciones. Las mejores prácticas, modelos de referencia y experiencias externas pueden proporcionar

alternativas y ampliar nuestra comprensión de aquello que es posible, pero no sustituyen el análisis de la organización que deberá producir el resultado. Una práctica extraordinaria en una empresa puede ser innecesaria, económicamente inviable o incluso contraproducente en otra.

La brecha determina también hasta dónde necesitamos profundizar en una capacidad. Si “incorporar clientes” resulta demasiado amplio, podemos descender hacia captura de información, validación, decisión, formalización o administración documental. Continuamos mientras esa descomposición nos permita localizar mejor la diferencia que condiciona la nueva exigencia y nos detenemos cuando disponemos de información suficiente para comenzar a diseñar alternativas.

La profundidad del análisis está determinada por nuestra necesidad de comprender la brecha, no por nuestra capacidad para documentar la organización.

Encontrar ese nivel de profundidad resulta especialmente importante en iniciativas de transformación. Los diagnósticos excesivamente amplios pueden consumir tiempo y recursos describiendo partes de la organización con poca relación con la exigencia que necesitamos atender. En el extremo contrario, análisis demasiado superficiales pueden conducir rápidamente hacia soluciones que atacan síntomas visibles sin comprender las restricciones que realmente determinan el desempeño.

Nuestro objetivo es alcanzar el nivel de comprensión necesario para responder algunas preguntas esenciales: ¿qué consigue hacer actualmente la capacidad?, ¿qué deberá conseguir hacer?, ¿bajo qué nuevas condiciones?, ¿qué aspectos de su configuración limitan esa posibilidad?, ¿qué elementos existentes continúan siendo útiles? y ¿dónde aparece realmente la diferencia que necesitamos superar?

En ARITEC entendemos la brecha de capacidades como el punto de conexión entre diagnóstico y transformación. Nos permite evitar dos errores frecuentes: transformar porque algo parece anticuado y adoptar

una solución porque parece moderna. Ninguno constituye por sí mismo una razón suficiente para cambiar.

La razón para transformar aparece cuando podemos relacionar una diferencia concreta de capacidad con una exigencia que la organización necesita atender.

A partir de ese momento cambia la naturaleza del trabajo. Ya no necesitamos seguir preguntándonos únicamente qué está mal o qué falta. Necesitamos comenzar a imaginar **qué configuraciones alternativas podrían cerrar esa brecha, cuánto costaría construirlas, qué beneficios producirían y qué clase de capacidad dejarían después de la transformación.**

Porque una misma brecha puede cerrarse de muchas maneras.

Y la forma en que decidamos cerrarla determinará, en buena medida, **la organización que estaremos construyendo para el futuro.**

4. Diseñar la evolución de la organización

Entre la capacidad actual y aquello que la nueva exigencia requiere existe un espacio de diseño en el que pueden aparecer múltiples alternativas, cada una con diferentes implicaciones sobre inversión, costo operativo, tiempo, riesgo, rentabilidad, escalabilidad y posibilidad de evolución.

Esta distinción es fundamental. Una brecha puede cerrarse aumentando recursos, desarrollando nuevas competencias, modificando procesos, eliminando actividades, redistribuyendo decisiones, utilizando mejor la información, automatizando determinadas tareas, integrando sistemas o configurando de una manera diferente varios de estos elementos. Incluso alternativas muy distintas pueden conseguir inicialmente el mismo resultado.

Volvamos al ejemplo de incorporación de clientes. Ante la necesidad de triplicar el volumen, una alternativa podría ampliar el número de

asesores y los recursos administrativos; otra podría modificar la configuración de la capacidad mediante captura digital de información, validaciones automatizadas, integración con los sistemas y mecanismos de formalización digital. Ambas podrían alcanzar el resultado requerido, pero lo harían con estructuras de costos, necesidades de inversión y posibilidades de crecimiento diferentes.

Sin embargo, automatizar tampoco constituye automáticamente la mejor decisión. Esa alternativa tendrá un costo de implementación, requerirá integraciones, tecnología, conocimiento, mantenimiento y posiblemente cambios en otras capacidades. Si la inversión necesaria supera razonablemente el valor que esperamos producir, una configuración menos sofisticada puede representar una decisión empresarial superior.

Por eso una alternativa no debería evaluarse únicamente por su capacidad para alcanzar el resultado. Necesitamos comprender **la economía completa de la configuración que estamos considerando**: cuánto cuesta desarrollarla, cuánto costará operarla, qué beneficios produce, qué riesgos introduce, qué recursos consume, cuánto crecimiento puede absorber y qué esfuerzo requerirá modificarla posteriormente.

La capacidad objetivo surge de este proceso de diseño y evaluación. No representa una descripción ideal de cómo debería funcionar una organización, sino una configuración deliberadamente elegida para responder a una exigencia determinada bajo condiciones económicamente y operacionalmente razonables.

Esta manera de entenderla evita un problema frecuente en los procesos de transformación: confundir modernización con evolución. Una solución puede incorporar más tecnología, automatización o sofisticación y, aun así, no representar una mejor capacidad. La evolución existe cuando la nueva configuración mejora nuestra posibilidad de producir el resultado que necesitamos bajo las condiciones que consideramos relevantes.

El diseño comienza entonces con aquello que ya existe. La organización actual posee personas, conocimiento, procesos, información, relaciones

y sistemas que representan inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Algunos componentes limitarán la capacidad futura y deberán modificarse; otros podrán continuar funcionando sin cambios importantes; algunos podrán utilizarse de maneras diferentes y otros adquirirán mayor valor cuando sean compartidos o reutilizados.

Transformar no significa reemplazar sistemáticamente lo existente. Significa **reconfigurar aquello que tenemos e incorporar aquello que necesitamos para producir una capacidad diferente.**

Esta perspectiva tiene consecuencias económicas importantes. Si cada nueva exigencia obliga a sustituir sistemas, reconstruir integraciones, redefinir completamente procesos o desarrollar nuevamente componentes que ya existen en otra parte de la organización, el costo de transformación puede crecer rápidamente. Alternativas conceptualmente atractivas pueden dejar de ser viables simplemente porque la organización necesita reconstruir demasiado para hacerlas posibles.

Por el contrario, cuando podemos aprovechar componentes existentes, reutilizar capacidades ya desarrolladas e incorporar solamente aquello que falta, aumenta el número de alternativas económicamente razonables. La arquitectura actual deja entonces de ser únicamente una restricción y puede convertirse también en un activo para la transformación.

Aquí aparece una variable que con frecuencia recibe menos atención que el costo inicial: **el costo de volver a cambiar.**

Una capacidad objetivo responde a determinadas exigencias conocidas en un momento concreto, pero esas condiciones no permanecerán necesariamente estables. Los volúmenes pueden volver a crecer, los clientes modificar sus expectativas, aparecer nuevas regulaciones, cambiar los productos o surgir tecnologías capaces de alterar nuevamente la economía de la operación. Una configuración extraordinariamente eficiente hoy puede convertirse en una restricción si cada modificación futura exige reconstruir una parte importante de aquello que acabamos de desarrollar.

Por eso el diseño no debería evaluar solamente cuánto cuesta alcanzar la capacidad objetivo, sino también **qué tan difícil será hacerla evolucionar cuando cambien las condiciones que justificaron su diseño**. Esta consideración puede modificar la elección entre alternativas. Una opción con menor inversión inicial puede resultar más costosa en el tiempo si introduce rigidez; otra con una inversión ligeramente superior puede crear componentes reutilizables o reducir significativamente el costo de futuras modificaciones.

No se trata de construir anticipadamente todo aquello que la organización podría necesitar. Intentar prever cada posibilidad produciría precisamente el tipo de complejidad que queremos evitar. Se trata de tomar decisiones que no cierren innecesariamente alternativas futuras y de reconocer que la capacidad que estamos diseñando representa una etapa dentro de una evolución, no un estado definitivo.

Esto introduce también una dimensión de creatividad en el análisis. La brecha puede ser objetiva, pero las alternativas para cerrarla no aparecen automáticamente de los datos. Dependen del conocimiento del negocio, de la experiencia, de la comprensión tecnológica y de nuestra capacidad para cuestionar la configuración existente y ampliar el espacio de alternativas antes de elegir.

La tecnología tiene aquí un papel importante, aunque todavía no constituye el centro de la discusión. Su evolución modifica continuamente aquello que resulta posible diseñar y, especialmente, la economía bajo la cual determinadas configuraciones pueden construirse. Actividades que antes requerían intervención humana pueden automatizarse; información distribuida puede hacerse disponible en el momento de una decisión; sistemas existentes pueden participar conjuntamente en nuevas configuraciones; y componentes que anteriormente requerían desarrollos específicos pueden implementarse y modificarse con menores barreras técnicas.

Esto amplía el espacio de diseño, pero no elimina la necesidad de elegir. Que algo pueda automatizarse no significa que deba automatizarse; que dos sistemas puedan integrarse no implica que la integración produzca

valor suficiente; y que una tecnología permita construir una nueva solución no garantiza que su costo, complejidad o mantenimiento sean justificables.

La tecnología aporta alternativas. **La decisión continúa siendo organizacional y económica.**

Existe además otra dimensión que debemos considerar al diseñar una capacidad objetivo: ninguna capacidad importante opera de manera completamente aislada. Una modificación puede aumentar el volumen de información que otra capacidad recibe, exigir decisiones más rápidas, requerir nuevas validaciones, utilizar servicios compartidos o depender de capacidades que todavía no existen bajo las condiciones necesarias.

Esto significa que una alternativa aparentemente óptima cuando observamos una capacidad individual puede dejar de serlo cuando incorporamos sus dependencias. El costo real de una transformación no se encuentra únicamente dentro de aquello que estamos modificando, sino también en los cambios que esa nueva configuración puede exigir sobre otras partes de la organización.

Por ello, el diseño de capacidades necesita considerar progresivamente el conjunto sin intentar transformar todo simultáneamente. Seguimos aquellas dependencias que resultan relevantes para la capacidad objetivo y verificamos si pueden responder a las nuevas exigencias. Cuando pueden hacerlo, no existe razón para intervenir. Cuando no pueden, aparece una nueva brecha que deberá incorporarse al diseño.

Este razonamiento también permite descubrir oportunidades de reutilización. Una capacidad desarrollada para resolver una necesidad particular puede tener valor para muchas otras. Un mecanismo de identificación, una integración, una regla, una fuente de información, un servicio documental o una capacidad de firma pueden participar posteriormente en diferentes configuraciones. Cuando esto ocurre, la inversión deja de pertenecer exclusivamente a una iniciativa y comienza a construir **patrimonio operacional reutilizable para la organización.**

La capacidad objetivo deja así de ser simplemente el destino de un proyecto. Se convierte en una decisión sobre qué conservar, qué modificar, qué desarrollar y qué componentes queremos dejar disponibles para transformaciones posteriores.

En ARITEC entendemos el diseño de la evolución precisamente desde esta perspectiva. No buscamos llevar cada organización hacia un modelo ideal predefinido ni asumir que la respuesta debe ser necesariamente tecnológica. Buscamos construir alternativas que permitan cerrar las brechas relevantes utilizando de manera inteligente aquello que ya existe e incorporando nuevas capacidades cuando realmente agregan valor.

Evaluamos esas alternativas no solamente por su eficacia inmediata, sino por su impacto sobre la inversión, el costo operativo, la rentabilidad, el riesgo, la escalabilidad, las dependencias que introducen y la posibilidad de continuar evolucionando. El objetivo no es diseñar la organización perfecta, sino **una siguiente configuración que produzca los resultados necesarios sin limitar innecesariamente aquello que podremos hacer después.**

Esta forma de trabajar cambia también nuestra concepción de transformación. Ya no necesitamos imaginar un gran estado futuro que deberá construirse completamente antes de producir valor. Podemos desarrollar capacidades progresivamente, priorizar aquellas que desbloquean resultados, aprovechar componentes existentes y aprender de cada evolución antes de realizar la siguiente inversión.

La organización que necesitamos mañana comienza entonces a construirse desde la organización que tenemos hoy.

No mediante una sustitución completa, sino mediante una sucesión deliberada de decisiones que permitan conservar aquello que funciona, transformar aquello que limita y desarrollar aquello que todavía no existe.

Y para convertir ese diseño en una evolución real necesitamos algo más que una buena arquitectura conceptual. Necesitamos una forma de

acompañar la transformación desde la comprensión inicial hasta su operación, medición, aprendizaje y siguiente evolución.

5. Cómo acompañamos la transformación

Una transformación organizacional no termina cuando hemos identificado una brecha ni cuando hemos diseñado una capacidad objetivo. Esas etapas permiten comprender qué necesita cambiar y construir una hipótesis razonable sobre cómo hacerlo, pero el verdadero valor aparece cuando esa nueva configuración comienza a producir resultados dentro de la organización.

Por eso entendemos la transformación como un proceso continuo que conecta exigencias, capacidades y operación. Nuestro acompañamiento no consiste únicamente en recomendar qué debería cambiar ni en implementar una solución previamente definida. Buscamos participar en el recorrido mediante el cual una nueva exigencia se convierte progresivamente en una capacidad operacional, observar su comportamiento y utilizar aquello que aprendemos para continuar desarrollándola.

Este recorrido puede expresarse mediante seis momentos estrechamente relacionados:

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

No representan fases rígidas de un proyecto ni una secuencia que deba completarse una sola vez. Constituyen una lógica de trabajo que mantiene conectados el propósito de la transformación, la realidad de la organización y los resultados que comienza a producir. Cada recorrido modifica aquello que la organización es capaz de hacer y proporciona nueva información para determinar su siguiente evolución.

Comprender

Toda transformación comienza comprendiendo aquello que la organización necesita conseguir y las condiciones bajo las cuales debe hacerlo. A partir de esas exigencias identificamos las capacidades involucradas y observamos cómo se producen actualmente, profundizando únicamente hasta el nivel necesario para reconocer aquello que condiciona el resultado.

Comprender significa construir una visión suficientemente precisa de qué necesitamos conseguir, qué somos capaces de hacer hoy y dónde aparece la diferencia entre ambas condiciones. Esa diferencia puede encontrarse en una capacidad existente que necesita evolucionar o revelar una capacidad que la organización todavía no posee.

De esta manera, la transformación comienza desde una necesidad empresarial y no desde una solución asumida anticipadamente.

Diseñar capacidades

Una vez comprendidas las exigencias y las brechas, exploramos diferentes maneras de responder a ellas. La organización actual constituye nuestro punto de partida: algunas capacidades podrán ampliarse o reconfigurarse, otras combinarse de manera diferente y, cuando sea necesario, deberán construirse capacidades nuevas aprovechando aquellos componentes existentes que continúen aportando valor.

Diseñar implica definir una configuración de personas, conocimiento, procesos, decisiones, información, reglas y tecnología capaz de producir el resultado requerido. La automatización es una alternativa dentro de ese diseño, no su propósito: **incorporamos tecnología cuando mejora razonablemente la capacidad y conservamos la intervención humana cuando resulta necesaria o representa una mejor alternativa.**

Pero los componentes no producen una capacidad por el simple hecho de existir. El diseño debe establecer también cómo actuarán conjuntamente alrededor del resultado. Las alternativas se evalúan considerando inversión, costo de operación, tiempo, riesgo, rentabilidad, escalabilidad, dependencias y posibilidad de evolución. El resultado es una capacidad objetivo suficientemente definida para orientar la transformación, pero abierta al aprendizaje que producirá su operación.

Operativizar

Una capacidad diseñada todavía es una hipótesis sobre cómo debería funcionar la organización. Operativizar significa convertir esa hipótesis en una configuración capaz de producir resultados reales.

Es aquí donde la gestión y orquestación de procesos adquiere un papel central. El proceso constituye el mecanismo mediante el cual personas, decisiones, información, reglas, documentos, sistemas, servicios y componentes automatizados pueden actuar coordinadamente para producir el resultado que la capacidad requiere.

Nuestro objetivo no es automatizar indiscriminadamente cada actividad. Algunas podrán ejecutarse de manera automática, otras continuarán dependiendo de personas y muchas combinarán ambas formas de ejecución. La automatización es una posibilidad dentro de la orquestación, no su propósito.

Una actividad manual no debería significar una actividad desconectada. La operación debe poder activarla en el momento adecuado, asignarla a quien corresponda, proporcionar la información necesaria y utilizar su resultado para determinar aquello que debe ocurrir después. De la misma manera, una actividad automatizada puede interactuar con información, reglas, documentos, servicios y sistemas sin intervención humana.

La operación puede combinar todos estos componentes. **Lo que no debería perderse es la continuidad del flujo.**

Esta continuidad requiere que la **comunicación, la trazabilidad y la cronometría** formen parte de la propia configuración operacional.

La comunicación permite que cada participante conozca oportunamente aquello que requiere su intervención y disponga de la información necesaria para actuar. La trazabilidad permite conocer qué está ocurriendo y qué ocurrió: actividades realizadas, participantes, decisiones, información utilizada, excepciones y estado de cada instancia. La cronometría incorpora el tiempo como una dimensión explícita de la operación: cuándo debe ocurrir una actividad, cuánto puede esperar, cuándo comienza una desviación y qué debe suceder cuando un compromiso temporal no se cumple.

Estas características adquieren especial importancia cuando existen actividades humanas. Una actividad manual puede formar perfectamente parte de una operación estructurada; lo que buscamos reducir es la coordinación informal necesaria para conseguir que avance.

Cuando el funcionamiento cotidiano depende de correos electrónicos, llamadas, mensajes, hojas de cálculo paralelas, consultas personales o reuniones para conocer el estado de un caso, conseguir una autorización, resolver una excepción o determinar qué debe ocurrir después, parte de la operación está ocurriendo fuera de su propia configuración y depende de que las personas consigan coordinarla.

Nuestra intervención busca trasladar progresivamente esa coordinación hacia la propia operación. Una actividad pendiente debería generar su asignación y comunicación; un plazo próximo a incumplirse, la alerta o escalamiento correspondiente; una decisión, el acceso a la información y criterios necesarios; y una excepción conocida, el tratamiento previsto para resolverla. En la mayor medida razonablemente posible, **la operación debería ser capaz de conducir su propio avance.**

Esto no significa asumir que todo puede anticiparse. La ejecución revelará situaciones no previstas, excepciones y decisiones para las cuales todavía no existen criterios suficientemente desarrollados. Inicialmente puede ser necesaria una intervención extraordinaria para

resolverlas, pero esa intervención no debería normalizarse como parte permanente de la operación.

Cada vez que el flujo necesita salir de su configuración habitual para poder continuar, obtenemos información sobre una posible restricción, una excepción todavía no comprendida o una capacidad insuficientemente desarrollada. Cuando esa situación se repite, aquello que inicialmente parecía excepcional puede estar revelando una condición estructural que limita el desempeño.

Por eso una reunión convocada para resolver un problema operacional no debería terminar únicamente con la solución del caso. También debería llevarnos a comprender **por qué la operación necesitó esa reunión para poder continuar**. La restricción puede encontrarse en la información disponible, en una regla, en la distribución de autoridad, en una dependencia tecnológica, en otra capacidad o en algún elemento que todavía no hemos identificado.

El objetivo no es simplemente eliminar la reunión, el correo o la llamada. Es **descubrir y tratar aquello que hace necesaria su recurrencia**.

Operativizar significa, en consecuencia, construir una configuración governable de trabajo en la que personas, sistemas, decisiones, reglas, información y componentes automatizados actúen coordinadamente dentro de un mismo flujo. La plataforma proporciona el entorno para orquestar esa operación, preservando su continuidad, trazabilidad y capacidad de evolución.

Siempre que sea posible, esta evolución debe realizarse progresivamente. En lugar de esperar a construir un gran estado futuro antes de producir valor, buscamos configuraciones intermedias capaces de operar, generar resultados y proporcionar aprendizaje mientras continuamos desarrollando la capacidad. Esto permite reducir riesgo, distribuir la inversión y comprobar progresivamente los supuestos que justificaron el diseño.

Medir

Una capacidad no puede evaluarse únicamente porque haya sido implementada o porque sus componentes funcionen correctamente. Necesitamos determinar si realmente está produciendo el resultado para el cual fue desarrollada y bajo las condiciones que justificaron la transformación.

La medición debe permanecer vinculada con la exigencia que originó la brecha. Si necesitábamos aumentar volumen, reducir tiempos, mejorar calidad, disminuir costos, controlar riesgos, cumplir una nueva regulación o mantener el mismo resultado bajo condiciones distintas, necesitamos comprobar si la nueva configuración realmente lo consigue.

La propia orquestación genera una fuente particularmente valiosa de información. Cuando la operación es trazable y el tiempo forma parte de su ejecución, podemos conocer recorridos reales, volúmenes, tiempos de procesamiento y espera, cargas de trabajo, excepciones, incumplimientos, decisiones, reasignaciones y puntos de acumulación.

La operación comienza a producir información sobre sí misma.

Esta información permite identificar comportamientos que pueden revelar restricciones. Una actividad que acumula trabajo sistemáticamente, una decisión que genera esperas recurrentes, una excepción que aparece con frecuencia, un escalamiento constante o una dependencia que condiciona repetidamente el avance pueden mostrar dónde está siendo limitado el desempeño global.

La medición no debería conducirnos a optimizar indiscriminadamente cada componente. Una mejora local puede producir poco o ningún impacto sobre el resultado si la verdadera restricción se encuentra en otra parte. Lo relevante es comprender qué está condicionando el flujo y en qué medida limita la capacidad para producir aquello que necesitamos.

Tampoco debemos limitar la medición a indicadores operativos. Una automatización puede ejecutar correctamente miles de transacciones sin producir el beneficio esperado; un proceso puede reducir su tiempo

interno mientras el cliente continúa experimentando la misma espera; y una capacidad puede aumentar su volumen deteriorando simultáneamente su rentabilidad.

Medir significa comprobar si la capacidad está produciendo aquello que la exigencia requería, bajo las condiciones esperadas, y descubrir qué está limitando su desempeño.

Aprender

Ningún diseño puede anticipar completamente aquello que ocurrirá cuando una nueva configuración comience a operar. Aparecerán comportamientos reales, excepciones no previstas, restricciones que permanecían ocultas, nuevas oportunidades de simplificación y efectos sobre otras capacidades que solamente podían observarse durante la ejecución.

La trazabilidad adquiere aquí una función adicional. No sirve únicamente para supervisar o reconstruir qué ocurrió; permite convertir el comportamiento real de la operación en conocimiento. La cronometría ayuda a identificar esperas, acumulaciones y desviaciones, mientras las decisiones, excepciones y recorridos registrados permiten descubrir patrones que anteriormente podían permanecer ocultos.

Medir nos permite conocer qué ocurrió; aprender exige comprender por qué ocurrió, distinguir síntomas de restricciones y determinar qué significa esa evidencia para nuestras siguientes decisiones.

Una excepción recurrente puede revelar una regla que todavía no habíamos identificado. Una intervención manual repetitiva puede mostrar una oportunidad de automatización. Una reunión frecuente puede evidenciar una distribución inadecuada de autoridad o información insuficiente para decidir. Una automatización puede demostrar que el verdadero cuello de botella se encuentra en otra capacidad.

El conocimiento obtenido debe volver sobre la operación. Aquello que inicialmente dependía de experiencia individual puede convertirse en un

criterio explícito; una excepción recurrente, en una ruta definida; una consulta informal puede revelar información que debería estar disponible dentro del flujo; y una decisión extraordinaria puede mostrar que determinadas reglas o niveles de autoridad necesitan reconsiderarse.

El aprendizaje convierte la implementación en evidencia para la siguiente decisión.

Evolucionar

Aquello que aprendemos vuelve sobre las capacidades de la organización. Algunas deberán mejorar su desempeño; otras necesitarán ampliarse, reconfigurarse o combinarse de manera diferente. La evidencia también puede mostrar que la exigencia original cambió mientras transformábamos o que la nueva configuración trasladó presión hacia otra capacidad.

Evolucionar no significa únicamente mejorar aquello que hacemos, sino modificar aquello que la organización es capaz de hacer. Esto exige reconocer cuándo debemos optimizar una capacidad existente, cuándo reconfigurarla o recombinarla y cuándo construir aquello que todavía no existe.

Tampoco significa cambiar continuamente por el simple hecho de hacerlo ni optimizar simultáneamente todos los componentes. La evidencia producida por la operación debe ayudarnos a identificar dónde una intervención puede modificar realmente el desempeño y dónde se encuentra aquello que limita el resultado.

Una vez tratada una restricción, el flujo puede mejorar hasta encontrar una nueva limitación. Una excepción que deja de requerir intervención extraordinaria puede hacer visible otra dependencia; una decisión acelerada puede trasladar la acumulación hacia una actividad posterior; un incremento de volumen puede comenzar a exigir una capacidad que anteriormente disponía de suficiente holgura. Además, una nueva estrategia o un cambio en las condiciones puede introducir una exigencia para la cual simplemente no existe todavía una capacidad.

La posibilidad de modificar la configuración operacional resulta fundamental en este proceso. Evolucionar requiere poder intervenir sobre sus componentes y relaciones para tratar nuevas restricciones, responder a nuevas exigencias o desarrollar capacidades que antes no eran necesarias.

De esta forma, la transformación deja de concebirse como un proyecto que conduce desde un estado inicial hacia un estado final y comienza a entenderse como **una sucesión deliberada de configuraciones capaces de producir valor mientras la organización descubre restricciones, aprende de su operación y desarrolla aquello que necesita ser capaz de hacer.**

El ciclo vuelve entonces a comenzar. Una evolución modifica aquello que la organización es capaz de hacer; esa nueva capacidad produce resultados e información; la información permite descubrir nuevas restricciones y generar aprendizaje; y nuevas exigencias pueden requerir la evolución de capacidades existentes o la construcción de otras que antes no eran necesarias.

Nuestra forma de acompañar

En ARITEC acompañamos la transformación conectando exigencias, capacidades y operación. Partimos de aquello que la organización necesita conseguir y de las condiciones bajo las cuales debe conseguirlo, comprendemos las capacidades que deberán responder y diseñamos la configuración operacional necesaria para producirlas.

La gestión y orquestación de procesos constituye el mecanismo mediante el cual esa configuración puede llevarse a la práctica, coordinando personas, decisiones, información, reglas, documentos, sistemas y servicios dentro de un flujo común.

La tecnología cumple entonces una función habilitadora fundamental: proporciona la plataforma sobre la cual esa configuración puede operar, ser orquestada, trazada, medida y modificada. La automatización forma parte de sus posibilidades, pero no constituye por sí misma el objetivo.

Automatizamos cuando genera valor, conservamos la intervención humana cuando resulta necesaria y orquestamos ambas dentro de una operación gobernable y capaz de evolucionar.

Nuestro acompañamiento busca además desarrollar progresivamente autonomía dentro de la organización. La transformación debería dejar mayor comprensión de sus capacidades, conocimiento sobre su operación, componentes reutilizables y mecanismos que faciliten continuar evolucionando. Por eso las personas que conocen la operación no son únicamente fuentes de requerimientos: participan en el diseño, validan las configuraciones y contribuyen a interpretar aquello que la propia ejecución comienza a revelar.

Nuestro trabajo se encuentra precisamente en esas conexiones.

No buscamos automatizar todo. Buscamos construir una operación en la que personas, decisiones y sistemas puedan actuar de manera orquestada, trazable y medible, reduciendo al mínimo la coordinación informal necesaria para que el trabajo avance y convirtiendo aquello que la operación revela en conocimiento para su siguiente evolución.

6. Las capacidades habilitadoras

Hasta aquí hemos seguido el desarrollo de una capacidad desde la exigencia que la origina hasta su incorporación a la operación.

Hemos identificado brechas, diseñado alternativas, combinado personas, procesos, decisiones, información y tecnología, y establecido mecanismos para observar lo que ocurre, aprender de la ejecución y modificar aquello que sea necesario.

Pero hacer esto una vez no significa que la organización pueda hacerlo de manera sistemática.

Cada capacidad de negocio puede requerir conocimientos, procesos y componentes particulares, pero muchas dependen de condiciones que

atraviesan a toda la organización. Necesitan acceder a información confiable, integrar sistemas, gestionar identidades y permisos, comunicarse con personas, ejecutar reglas, producir documentos, medir tiempos, registrar eventos o coordinar trabajo entre diferentes participantes.

Si cada nueva capacidad tiene que resolver nuevamente estos problemas desde cero, la transformación comienza a acumular costo, complejidad y dependencia.

Por eso necesitamos distinguir entre las capacidades que producen directamente un resultado de negocio y aquellas que hacen posible que muchas otras puedan construirse, operar y evolucionar.

A estas últimas las llamamos **capacidades habilitadoras**.

No sustituyen a las capacidades de negocio ni determinan por sí mismas cómo debe producirse un resultado. Su función es proporcionar condiciones, servicios y mecanismos que puedan ser utilizados de manera transversal por diferentes capacidades.

Una capacidad de identificación, por ejemplo, puede participar en la incorporación de un cliente, en la autorización de una transacción, en el acceso a información o en la firma de un documento. Una capacidad de comunicación puede utilizarse para enviar una notificación, solicitar información, advertir una excepción o mantener informado a un participante sobre el estado de un proceso.

Lo mismo ocurre con integración, gestión documental, reglas, información, trazabilidad, seguridad o medición.

Vistas individualmente pueden parecer componentes de soporte. Vistas como capacidades organizacionales, comienzan a formar una infraestructura común sobre la cual pueden construirse y modificarse muchas otras capacidades.

El valor de resolver una vez lo que utilizaremos muchas veces

Una organización que desarrolla cada iniciativa de manera independiente tiende a repetir soluciones.

Un proyecto construye una integración. Otro desarrolla una forma diferente de acceder a la misma información. Un tercero implementa su propio mecanismo de notificación. Otro vuelve a resolver identificación, documentos, reglas o trazabilidad.

Cada solución puede funcionar correctamente dentro de su ámbito y, aun así, contribuir a una organización progresivamente más difícil de modificar.

El problema no es solamente el costo de construir varias veces algo parecido. Cada nueva implementación introduce tecnologías, dependencias, formas de mantenimiento y decisiones que posteriormente deberán comprenderse y modificarse.

Las capacidades habilitadoras permiten abordar ese problema desde otra perspectiva.

Cuando una integración, una fuente de información, un mecanismo de identificación, una regla, una capacidad documental o un servicio de comunicación puede ponerse a disposición de diferentes capacidades, aquello que una transformación construye comienza a formar parte de lo que las siguientes pueden reutilizar.

La organización deja de acumular únicamente soluciones.

Comienza a acumular **posibilidades**.

Habilitar no significa centralizar todo

Construir capacidades habilitadoras tampoco significa concentrar toda la operación en una única plataforma, equipo o arquitectura.

No todo necesita convertirse en un servicio compartido y no todo componente merece ser reutilizado.

La decisión depende de su naturaleza, frecuencia de uso, costo, riesgo, necesidad de especialización y valor potencial para otras capacidades.

Una función altamente particular puede seguir perteneciendo exclusivamente a una capacidad. Otra utilizada repetidamente en diferentes procesos puede tener sentido como habilitador transversal.

Lo importante es reconocer esa diferencia deliberadamente.

Cuando no lo hacemos, la reutilización ocurre por casualidad o simplemente no ocurre. Cada iniciativa optimiza su propia solución y la organización termina pagando posteriormente el costo de integrar, mantener y modificar un conjunto creciente de implementaciones independientes.

Información como capacidad habilitadora

La información ocupa una posición particular.

Prácticamente ninguna capacidad puede operar sin ella. Las decisiones necesitan datos; las reglas necesitan variables; las personas necesitan contexto; los sistemas necesitan intercambiar información y la medición necesita evidencia de aquello que ocurrió.

Pero disponer de datos no significa necesariamente disponer de información utilizable.

Una organización puede acumular grandes cantidades de información y, al mismo tiempo, obligar a cada proceso a buscarla, interpretarla, reconciliarla o reconstruirla antes de poder utilizarla.

La capacidad habilitadora consiste entonces no solamente en almacenar información, sino en conseguir que pueda estar disponible con la calidad, significado, oportunidad y condiciones de acceso necesarias para participar en diferentes capacidades.

Esto requiere gobierno, responsabilidades y arquitectura. La información debe poder reutilizarse sin perder control sobre su origen, significado, seguridad o utilización.

Integración como capacidad organizacional

Algo similar ocurre con la integración.

Cuando cada conexión entre sistemas se construye únicamente para resolver una necesidad puntual, la organización comienza a formar una red de dependencias cada vez más difícil de comprender.

Integrar deja entonces de ser un problema exclusivamente técnico.

Se convierte en una capacidad organizacional: la posibilidad de hacer que sistemas, información y servicios puedan participar en diferentes configuraciones operacionales sin reconstruir continuamente las conexiones entre ellos.

Una integración desarrollada para una capacidad puede convertirse así en parte de la infraestructura disponible para otras.

Esto no elimina el trabajo técnico. Cambia su economía.

La primera necesidad puede requerir construir el componente. Las siguientes deberían poder aprovechar aquello que ya existe cuando las condiciones sean compatibles.

Comunicación, trazabilidad y cronometría

Otras capacidades habilitadoras están directamente relacionadas con la coordinación de la operación.

La comunicación permite que personas, clientes, proveedores y otros participantes reciban la información que necesitan en el momento adecuado.

La trazabilidad permite conocer qué ocurrió, quién intervino, qué decisión se tomó, qué información se utilizó y cuál es el estado de una ejecución.

La cronometría permite comprender cuánto tiempo permanece el trabajo en cada estado, dónde se acumula, cuándo se incumple un compromiso y qué actividades condicionan el resultado.

Estas capacidades no pertenecen necesariamente a un único proceso. Pueden participar en muchos.

Cuando forman parte de una infraestructura común, no necesitamos volver a diseñar desde cero cómo notificar, registrar o medir cada nueva capacidad que incorporamos a la operación.

Gobierno y seguridad

La posibilidad de reutilizar componentes y conectar capacidades introduce también una exigencia: hacerlo de manera controlada.

No basta con que algo pueda utilizarse. Necesitamos saber quién puede utilizarlo, bajo qué condiciones, con qué responsabilidades y dentro de qué límites.

Gobierno y seguridad cumplen entonces una función habilitadora.

Permiten establecer criterios comunes para identidad, acceso, información, cambios, responsabilidades y utilización de componentes sin obligar a cada capacidad a inventar sus propios mecanismos de control.

Esto resulta especialmente importante a medida que aumenta la reutilización.

Cuanto más compartimos, mayor es el valor potencial de aquello que construimos, pero también mayor la necesidad de conocer sus dependencias y administrar deliberadamente su evolución.

Una infraestructura para seguir construyendo

El verdadero valor de las capacidades habilitadoras aparece con el tiempo.

La primera transformación puede necesitar construir muchas cosas que todavía no existen. La siguiente debería encontrar algunas disponibles. Otra podrá combinar componentes desarrollados por las anteriores.

Poco a poco, la organización comienza a construir sobre sí misma.

Eso no significa que cada transformación será necesariamente más sencilla. Las exigencias pueden volverse más complejas y los objetivos más ambiciosos.

Significa que **no deberíamos resolver repetidamente problemas que la organización ya aprendió a resolver.**

Cada capacidad habilitadora amplía el conjunto de elementos con los que podemos diseñar las siguientes capacidades y puede reducir el costo, el tiempo y la incertidumbre necesarios para llevarlas a la operación.

Pero existe una condición adicional.

No basta con disponer de componentes reutilizables. También necesitamos poder combinarlos, coordinarlos y modificar su configuración sin que la tecnología se convierta nuevamente en la principal restricción.

Porque podemos imaginar muchas maneras diferentes de producir un resultado y, sin embargo, terminar eligiendo únicamente aquellas que nuestros sistemas actuales permiten construir a un costo razonable.

Cuando eso ocurre, la tecnología deja de habilitar el diseño y comienza a limitarlo.

Y ese es el problema que abordaremos a continuación.

La tecnología como liberadora del diseño

Diseñar una capacidad organizacional implica imaginar diferentes maneras de combinar personas, procesos, decisiones, información, reglas, documentos, sistemas y servicios para producir un resultado. El problema aparece cuando la viabilidad de esas alternativas comienza a estar determinada menos por su valor y más por el costo tecnológico de construirlas, operarlas y modificarlas.

Durante años, muchas organizaciones han construido sus sistemas alrededor de aplicaciones especializadas. Cada una resuelve determinadas necesidades y contiene información, reglas y funcionalidades fundamentales para la operación. Estas inversiones constituyen activos importantes y, en muchos casos, continúan respondiendo adecuadamente al propósito para el cual fueron desarrolladas o adquiridas.

El problema aparece cuando una nueva capacidad necesita atravesar los límites de esas aplicaciones.

Un resultado puede requerir información proveniente de varios sistemas, intervención de diferentes personas, decisiones, documentos, servicios externos y actividades que ninguna aplicación individual fue diseñada para coordinar. Ante esa necesidad, las organizaciones suelen responder incorporando nuevas aplicaciones, desarrollando integraciones específicas o realizando modificaciones sobre los sistemas existentes.

Cada solución puede resolver correctamente su necesidad inmediata y, al mismo tiempo, contribuir a una arquitectura progresivamente más compleja. Integraciones específicas, desarrollos particulares, duplicaciones de información y dependencias técnicas pueden hacer que cada nueva transformación necesite comprender y modificar una red cada vez mayor de componentes.

La consecuencia no es únicamente tecnológica. **La arquitectura tecnológica comienza a determinar qué transformaciones resultan económicamente posibles.**

Una alternativa operacional puede ser conceptualmente superior y, sin embargo, descartarse porque requiere demasiado tiempo, inversión o desarrollo. Otra menos conveniente puede terminar seleccionándose simplemente porque resulta más fácil implementarla sobre la arquitectura existente.

Cuando esto ocurre, dejamos de diseñar la capacidad que necesitamos y comenzamos a diseñar **la capacidad que nuestra tecnología nos permite construir.**

Separar la orquestación de los sistemas especializados

Una manera diferente de abordar este problema consiste en separar la responsabilidad de ejecutar una función especializada de la responsabilidad de coordinar el resultado completo.

Los sistemas especializados pueden continuar ejecutando las funciones para las cuales resultan adecuados: un sistema financiero administrando operaciones financieras, un CRM gestionando información y funcionalidades relacionadas con clientes o un sistema académico gestionando estudiantes. No necesitamos trasladar esas funciones hacia una nueva plataforma.

Lo que necesitamos es una capa capaz de **orquestar cómo esas capacidades tecnológicas, junto con personas, decisiones, información y otros servicios, participan en la producción de un resultado transversal.**

Esta separación modifica la arquitectura de transformación. En lugar de intentar convertir cada sistema en responsable de procesos que atraviesan toda la organización, podemos permitir que continúe haciendo aquello que hace bien y conectarlo con una capa operacional capaz de coordinar cuándo y cómo debe intervenir.

De esta manera, transformar una capacidad deja de implicar necesariamente transformar todos los sistemas que participan en ella.

De aplicaciones a componentes

Esta perspectiva cambia también la forma en que observamos la tecnología existente.

Un sistema deja de ser únicamente una aplicación que utilizamos y puede comenzar a verse como un conjunto de capacidades disponibles para participar en diferentes procesos. Una consulta, una transacción, una validación, una fuente de información o una funcionalidad pueden convertirse en componentes que la organización puede reutilizar dentro de distintas configuraciones operacionales.

Lo mismo ocurre con componentes desarrollados durante la transformación. Una capacidad de firma electrónica, una integración, un mecanismo de identificación, una regla, una generación documental, una notificación o una consulta externa pueden dejar de pertenecer exclusivamente al proceso para el cual fueron creados y ponerse a disposición de otros.

La arquitectura comienza así a evolucionar desde soluciones construidas alrededor de aplicaciones hacia **capacidades construidas mediante componentes que pueden combinarse y recombinarse**.

Esta posibilidad resulta fundamental para disminuir el costo de las siguientes transformaciones. Cada componente que una iniciativa incorpora y pone a disposición de otras amplía progresivamente aquello que la organización puede reutilizar y recombinar en nuevas configuraciones.

El problema del costo de cambiar

Pero reutilizar componentes no es suficiente. La configuración que los conecta también necesita poder modificarse.

Una capacidad diseñada hoy responde a condiciones conocidas hoy. Cambiarán los volúmenes, productos, regulaciones, expectativas de clientes, estructuras organizacionales y tecnologías disponibles. Las propias mediciones y el aprendizaje producido por la operación revelarán restricciones que no conocíamos cuando diseñamos la primera configuración.

Si cada aprendizaje exige iniciar nuevamente un ciclo tradicional de especificación, desarrollo, programación, pruebas e implementación de larga duración, nuestra capacidad para evolucionar quedará limitada por el costo y la velocidad del cambio tecnológico.

Aquí aparece una característica que consideramos fundamental:

El costo de cambiar una solución es tan importante como el costo de construirla.

Una tecnología puede permitirnos implementar una capacidad inicial a un costo razonable y, aun así, convertirse posteriormente en una restricción si cada modificación exige esfuerzos desproporcionados.

Esto resulta especialmente problemático dentro del modelo que hemos planteado. Si pretendemos medir, aprender y evolucionar, pero la arquitectura tecnológica hace costoso convertir ese aprendizaje en modificaciones operacionales, el ciclo se interrumpe precisamente en el momento en que debería producir su mayor valor.

Necesitamos entonces tecnologías diseñadas no solamente para ejecutar, sino también para **cambiar**.

Low-code como reducción de la distancia entre diseño y ejecución

Las plataformas low-code introducen una posibilidad importante en este contexto: reducir la cantidad de desarrollo tradicional necesario para convertir un diseño operacional en una solución ejecutable.

Esto no significa eliminar la tecnología especializada ni asumir que cualquier persona puede construir cualquier solución. Tampoco elimina la necesidad de arquitectura, seguridad, integración, gobierno o conocimiento técnico.

Su valor se encuentra en otra parte: **reducir la distancia entre aquello que podemos diseñar y aquello que resulta económicamente viable implementar y modificar.**

Cuando una parte significativa del comportamiento operacional puede definirse mediante modelos, configuraciones, reglas y componentes reutilizables, disminuye la necesidad de desarrollar desde cero cada modificación. Esto permite dedicar mayor esfuerzo a comprender y diseñar la capacidad, y menos a reconstruir técnicamente aquello que la plataforma ya puede proporcionar.

La consecuencia puede ser particularmente importante en transformaciones progresivas. Podemos implementar una primera configuración, observar su comportamiento, modificar reglas, ajustar secuencias, incorporar nuevas actividades, integrar nuevos componentes o automatizar progresivamente determinadas tareas sin asumir que cada evolución requiere reconstruir la solución completa.

El low-code no constituye entonces simplemente una forma más rápida de desarrollar aplicaciones.

Dentro de nuestro modelo representa **un mecanismo para disminuir la fricción económica y técnica entre aprendizaje y evolución.**

Del low-code al iBPMS

Sin embargo, la capacidad que necesitamos va más allá de desarrollar aplicaciones con menor cantidad de código.

La operación que necesitamos construir requiere coordinar procesos de extremo a extremo; combinar trabajo humano y automatizado; incorporar decisiones, reglas, información y documentos; integrar sistemas existentes; gestionar tiempos y compromisos; registrar la

ejecución; identificar excepciones; producir información sobre el comportamiento operacional y permitir modificar posteriormente esa configuración.

Es aquí donde una plataforma de **gestión inteligente de procesos de negocio —iBPMS—** adquiere especial relevancia.

Su función no consiste simplemente en digitalizar procedimientos existentes. Puede proporcionar el entorno operacional donde los diferentes componentes de una capacidad son modelados, coordinados y ejecutados como parte de un mismo flujo.

Esto permite que el proceso deje de existir únicamente como documentación y se convierta en **una representación ejecutable de la configuración operacional**.

La diferencia es importante.

Cuando modificamos un procedimiento documentado, todavía necesitamos conseguir que personas y sistemas adopten posteriormente ese cambio. Cuando modificamos una configuración ejecutable, una parte importante de ese cambio puede incorporarse directamente al mecanismo mediante el cual la operación es conducida.

La distancia entre **diseñar la operación y modificar la operación** comienza entonces a reducirse.

Una plataforma para orquestar, no para reemplazar

La introducción de una plataforma de esta naturaleza no debería convertirse en otro proyecto de sustitución tecnológica.

Su valor aumenta precisamente cuando puede coexistir con aquello que la organización ya posee.

Los sistemas existentes continúan administrando las funciones para las cuales resultan adecuados. La plataforma de orquestación conecta sus capacidades con personas, reglas, decisiones, documentos, información

y servicios externos para construir procesos que atraviesan sus fronteras.

Esto permite evolucionar progresivamente sin exigir una transformación tecnológica total como condición previa.

Un sistema legado puede continuar participando mientras siga produciendo valor; una nueva aplicación puede incorporarse sin obligarnos a reconstruir todo el proceso; una actividad manual puede automatizarse cuando resulte conveniente; y una nueva fuente de información puede integrarse cuando sea necesaria. La configuración operacional puede así evolucionar componente por componente, conservando aquello que continúa siendo útil.

Esta característica resulta particularmente importante desde una perspectiva financiera. Reduce la necesidad de realizar grandes inversiones iniciales para sustituir infraestructura antes de comenzar a obtener beneficios y permite orientar progresivamente los recursos hacia las capacidades y restricciones que generan mayor impacto.

Tecnología y libertad de diseño

La consecuencia más importante de esta arquitectura no es tecnológica.

Es una ampliación del espacio de decisión.

Cuando construir una integración, modificar un flujo, incorporar una regla, cambiar una decisión o reutilizar un componente exige inversiones relativamente contenidas, podemos considerar alternativas que anteriormente habrían sido descartadas simplemente por su costo de implementación.

Esto no significa que todas las ideas se vuelvan económicamente viables ni que desaparezca la necesidad de evaluar inversiones. Significa que **la barrera tecnológica disminuye y permite que la decisión vuelva a estar determinada principalmente por el valor de la capacidad que queremos construir.**

La tecnología comienza entonces a liberar el diseño.

Podemos preguntarnos primero qué configuración operacional respondería mejor a la exigencia y después evaluar cómo construirla, en lugar de comenzar preguntándonos qué podemos hacer dentro de las limitaciones de nuestras aplicaciones actuales.

Esta libertad tampoco significa diseñar sin restricciones. La viabilidad financiera, el riesgo, la arquitectura, la seguridad y la capacidad de mantenimiento continúan siendo condiciones fundamentales. Pero disponemos de un espacio más amplio para encontrar configuraciones capaces de equilibrarlas.

La tecnología como capacidad de transformación

Desde esta perspectiva, la tecnología deja de ser solamente un conjunto de sistemas que soportan la operación.

Comienza a convertirse también en **una capacidad para transformar la operación.**

Una organización que dispone de una plataforma capaz de orquestar procesos, integrar sus sistemas, incorporar personas y decisiones, reutilizar componentes y modificar configuraciones con relativa rapidez posee algo más que una solución tecnológica. Posee una infraestructura que reduce progresivamente el costo de desarrollar nuevas capacidades.

Cada proceso implementado puede ampliar el conjunto de componentes, integraciones, reglas, información y conocimiento operacional disponible para las siguientes transformaciones. Cuando esos elementos pueden reutilizarse y recombinarse, el valor de la infraestructura deja de pertenecer únicamente a la iniciativa que los originó.

Esto modifica también la economía de la transformación. Parte de la inversión realizada en una iniciativa puede ampliar las posibilidades disponibles para las siguientes y reducir el costo de desarrollar nuevas capacidades. La organización comienza así a construir, progresivamente, una infraestructura para su propia evolución.

En ARITEC buscamos precisamente esa relación entre tecnología y transformación. No utilizamos low-code o iBPMS simplemente como herramientas de desarrollo, sino como habilitadores de una arquitectura operacional en la que personas, procesos, decisiones, información y sistemas puedan ser orquestados y modificados sin que cada nueva exigencia obligue a reconstruir aquello que ya existe.

La tecnología cumple así una función muy concreta dentro de nuestro modelo: **hacer económicamente posible un mayor número de alternativas de diseño y reducir el costo de convertir el aprendizaje en evolución.**

No elimina las restricciones. No sustituye el conocimiento del negocio. No decide qué capacidad debemos construir.

Pero puede evitar que la dificultad tecnológica sea la razón por la cual una organización no puede construirla.

Y esa diferencia resulta fundamental, porque el verdadero objetivo no es disponer de una organización completamente digitalizada ni perfectamente automatizada.

Es disponer de **una organización capaz de continuar cambiando.**

8. La brecha que vuelve a aparecer

La brecha puede aparecer por nuevas exigencias o por cambios en las condiciones, pero también puede surgir como consecuencia de la propia transformación. Cuando desarrollamos una capacidad, modificamos el sistema en el que opera y podemos hacer visibles nuevas restricciones o generar exigencias sobre otras capacidades.

En todos los casos, la brecha expresa una diferencia entre aquello que una exigencia requiere y las capacidades disponibles para responder a ella bajo las condiciones relevantes. Cerrarla significa haber modificado aquello que la organización es capaz de hacer hasta responder suficientemente a esa exigencia.

Pero esa condición nunca es definitiva.

Cerrar una brecha modifica la organización

Cuando desarrollamos una capacidad no regresamos al mismo punto desde el cual comenzamos.

La organización posee ahora nuevos procesos, conocimiento, información, integraciones, reglas, componentes tecnológicos y formas de coordinar su operación. Puede producir resultados que antes no podía producir, hacerlo bajo condiciones diferentes o responder a volúmenes, tiempos, costos y niveles de servicio que anteriormente estaban fuera de su alcance.

La transformación modifica, por tanto, el punto de partida de la siguiente transformación.

Esto resulta especialmente importante porque las capacidades no existen aisladamente. Modificar una de ellas puede alterar las exigencias sobre otras y hacer visibles restricciones que anteriormente permanecían ocultas. Incrementar significativamente la capacidad de incorporación de clientes, por ejemplo, puede trasladar presión hacia evaluación, atención, facturación, servicio o cualquier otra capacidad que participe posteriormente en la relación con esos clientes.

El éxito de una transformación puede generar, paradójicamente, la siguiente brecha que necesitaremos resolver. No porque la transformación anterior estuviera equivocada, sino porque modificó las condiciones bajo las cuales funciona la organización.

También cambian las exigencias y las condiciones

Al mismo tiempo que la organización cambia, también lo hacen las exigencias a las que debe responder y las condiciones bajo las cuales debe hacerlo. Los mercados evolucionan, los clientes modifican sus expectativas, aparecen nuevos competidores, cambian las regulaciones, se alteran costos y disponibilidad de recursos, surgen nuevas tecnologías y la propia organización aprende. Una brecha puede

aparecer aunque la estrategia formal permanezca sin cambios, simplemente porque producir el mismo resultado comienza a requerir una capacidad diferente.

Por ello, las capacidades requeridas tampoco permanecen constantes. Una organización puede haber cerrado exitosamente una brecha y descubrir posteriormente que una nueva oportunidad, una nueva restricción o un cambio en las condiciones exige capacidades diferentes. La relación entre exigencias y capacidades es, por tanto, dinámica.

La estrategia puede modificar las exigencias; los cambios de condiciones también pueden hacerlo. **Y las capacidades que desarrollamos modifican, a su vez, aquello que la organización puede considerar posible.**

Esta relación es especialmente importante. **La capacidad no solamente responde a aquello que se le exige; también puede ampliar el espacio estratégico y operacional de la organización.**

Una organización capaz de integrar rápidamente nuevos canales, configurar nuevos procesos, reutilizar servicios, incorporar decisiones o construir nuevas experiencias puede considerar alternativas que otra organización descartaría por su dificultad de ejecución. La capacidad disponible condiciona así no solamente la respuesta, sino también el conjunto de opciones que pueden imaginarse razonablemente.

La capacidad de ejecución comienza entonces a participar también en aquello que la organización puede decidir, intentar y sostener.

La operación revela la siguiente brecha

No todas las brechas aparecen como consecuencia de una nueva estrategia ni de un cambio externo visible. Algunas solamente pueden descubrirse cuando una capacidad comienza a operar. La ejecución revela tiempos reales, excepciones, acumulaciones, decisiones recurrentes, intervenciones informales, dependencias y comportamientos que difícilmente podían anticiparse completamente

durante el diseño. Aquello que parecía suficiente puede comenzar a mostrar sus límites bajo condiciones reales.

Por eso la trazabilidad, la cronometría y la medición cumplen una función que va mucho más allá del control operacional.

Permiten que la organización **se observe mientras funciona**.

Una excepción recurrente puede revelar conocimiento que todavía no ha sido incorporado a la capacidad. Una reunión frecuente puede mostrar una restricción en la distribución de información o autoridad. Una actividad que comienza a acumular trabajo puede indicar que su capacidad dejó de ser suficiente. Una intervención manual puede alcanzar un volumen que modifica la viabilidad económica de automatizarla.

La operación produce continuamente señales sobre aquello que podría necesitar evolucionar. El desafío consiste en distinguir entre variaciones normales, problemas locales y restricciones capaces de condicionar realmente el resultado. No toda imperfección merece una intervención ni toda actividad necesita ser optimizada. La transformación debe concentrarse en aquello cuya modificación puede producir una diferencia relevante sobre la capacidad que necesitamos desarrollar.

Así, la brecha deja de ser únicamente algo que diagnosticamos antes de comenzar un proyecto.

La propia operación puede revelarnos continuamente dónde comienza a aparecer la siguiente.

Cada transformación debería ampliar nuestras posibilidades

Cerrar una brecha no debería producir únicamente el resultado inmediato que justificó la inversión. Siempre que sea razonable, debería dejar a la organización mejor preparada para responder a las siguientes. Cada transformación puede incorporar conocimiento, información,

componentes y capacidades reutilizables que amplíen aquello que la organización ya tiene disponible.

La organización comienza así a construir sobre aquello que ya construyó.

Esto modifica progresivamente la economía del cambio.

La primera transformación puede requerir desarrollar componentes que todavía no existen. Las siguientes deberían poder aprovechar una parte creciente de esa infraestructura. No necesariamente serán más simples —sus objetivos pueden ser mucho más ambiciosos—, pero no deberían obligarnos sistemáticamente a resolver desde cero problemas que la organización ya aprendió a resolver.

La tecnología desempeña aquí el papel desarrollado en el capítulo anterior. Una arquitectura de orquestación apoyada por capacidades low-code puede permitir que procesos, integraciones, reglas, información y servicios sean reutilizados y re combinados para responder a nuevas exigencias sin reconstruir completamente la operación.

De esta manera, cada brecha cerrada puede ampliar **el conjunto de alternativas disponibles para cerrar la siguiente.**

La transformación como capacidad

Cuando cada transformación deja conocimiento, información, componentes reutilizables y experiencia, algo adicional comienza a desarrollarse: la propia capacidad de la organización para transformarse.

Al comienzo, esa transformación puede requerir apoyo externo significativo para comprender capacidades, diseñar alternativas, construir configuraciones operacionales e incorporar nuevas formas de trabajo y tecnología. **Pero progresivamente parte de ese conocimiento, experiencia e infraestructura comienza a permanecer dentro de la organización.**

Puede reconocer con mayor precisión aquello que necesita cambiar, comprender mejor sus propias restricciones, evaluar alternativas con mayor conocimiento, reutilizar componentes existentes y convertir modificaciones de diseño en cambios operacionales con menor esfuerzo.

La transformación deja progresivamente de depender exclusivamente de grandes iniciativas extraordinarias y comienza a incorporarse a la forma en que la organización gestiona su evolución.

Esto no elimina la necesidad de proyectos importantes ni de conocimiento especializado. Existirán transformaciones cuya complejidad, riesgo o magnitud requieran intervenciones significativas. Lo que cambia es que no toda modificación debería exigir comenzar nuevamente desde el principio.

Una organización que desarrolla esta capacidad reduce progresivamente la distancia entre **descubrir que necesita cambiar y conseguir efectivamente hacerlo**.

La brecha nunca desaparece

Podríamos pensar que el propósito final de nuestro trabajo consiste en cerrar la brecha. En realidad, cerramos una brecha determinada: la que existe entre aquello que una exigencia requiere y las capacidades disponibles para responder a ella bajo determinadas condiciones.

Cuando la cerramos, la organización cambia. Cuando la organización cambia, aparecen nuevas posibilidades y nuevas restricciones. Cuando cambian la estrategia o las condiciones, aparecen nuevas exigencias. Y cuando la operación produce información, descubrimos cosas que anteriormente no conocíamos.

La brecha vuelve a aparecer.

No necesariamente como consecuencia de una deficiencia, sino como consecuencia natural de la evolución.

Por eso una organización madura no es aquella que finalmente ha conseguido eliminar todas sus brechas. Es aquella que ha desarrollado la

capacidad de **reconocer cuáles importan, comprender qué las produce y transformarse para responder a ellas sin comprometer innecesariamente su viabilidad futura.**

La pregunta deja entonces de ser únicamente:

¿Cómo cerramos esta brecha?

Y comienza a incluir otra:

¿Qué estamos construyendo mientras la cerramos que nos permitirá responder mejor a la siguiente?

Esa pregunta cambia profundamente el sentido de la transformación. Nos obliga a pensar no solamente en el resultado inmediato, sino también en la arquitectura, el conocimiento, los componentes, la información y las capacidades que permanecerán disponibles después de conseguirlo.

Nuestra propuesta

En ARITEC entendemos la transformación desde esa perspectiva.

Partimos de aquello que la organización necesita conseguir y de las condiciones bajo las cuales debe hacerlo, confrontamos esas exigencias con sus capacidades actuales y diseñamos alternativas para cerrar las brechas relevantes considerando inversión, costo, tiempo, riesgo, rentabilidad, escalabilidad y posibilidad de evolución.

A partir de allí definimos qué capacidades necesitan desarrollarse, reconfigurarse o construirse, procurando conservar y reutilizar aquello que continúa generando valor.

Llevamos esas capacidades a la operación mediante procesos capaces de orquestrar personas, decisiones, información, reglas, documentos, sistemas y servicios. Automatizamos cuando hacerlo produce valor y conservamos la intervención humana cuando continúa siendo la alternativa más adecuada, procurando que comunicación, trazabilidad y cronometría formen parte de la propia configuración operacional.

Observamos aquello que ocurre, medimos resultados e identificamos restricciones para aprender de la operación y modificar aquello que limita el desempeño. Al mismo tiempo, buscamos que cada transformación deje conocimiento, componentes y arquitectura que puedan ser utilizados nuevamente.

La tecnología hace posible sostener esa dinámica cuando permite construir y modificar configuraciones operacionales sin que el costo del cambio se convierta en la principal restricción para evolucionar.

Por eso nuestra propuesta no termina con la implementación de una solución.

Tampoco termina cuando una capacidad alcanza el resultado esperado.

Termina, si acaso puede hablarse de terminar, cuando la organización queda **en mejores condiciones para reconocer y enfrentar la siguiente brecha.**

Porque ninguna configuración será definitiva y ninguna capacidad permanecerá suficiente para siempre.

La verdadera capacidad de una organización no consiste en cerrar definitivamente sus brechas, sino en aprender a reconocerlas y desarrollar continuamente aquello que necesita para responder a ellas.