

Javier Borda Elejabarrieta
Presidente de Sisteplant



Empresas que aprovecharán mejor la ola de digitalización (y cómo se organizarán)

Como una ola de surf, hay que tomarla o te sumerge. Puede parecer que el 4.0 y su parafestividad democratizan las oportunidades entre los líderes de la industria y los seguidores, que pueden ser también grandes industrias. Esto, bastante difícil en sí mismo por la "bola de nieve" que genera, es profundamente falso y precisamente inverso. Salvo con un plan de operaciones diferencial que te permitan tu tamaño, una determinada posición, o unos rasgos precisos que frecuentemente se concretan en "nichos", la ventaja de los primeros aumentará rápidamente.

El 4.0 y la digitalización extensiva e inteligente no nos va a ayudar a tener nada de esto. Sin él nos hundimos, pero solo con él, también. Si enfocamos su aplicación con poca imaginación, de forma tradicional y plana, retrocederemos porque siempre hay que suponer que otras no lo harán así.

En el 4.0 hay aplicaciones obvias, que se le ocurren a cualquiera, y entre las que incluyo cierto grado de inteligencia con algoritmos elementales. Esto lo va a tener todo el mundo, será un plan informático más. Pero lo que en realidad ocurre es que este conjunto amplio de técnicas digitales avanzadas permite mirar los conceptos tradicionales de las operaciones de negocio desde una colina y darles ambición. Esto es algo distinto.

Es inmediato que meras técnicas clásicas de precios competitivos y de marketing directo, se vean desplazados por '*ciencia aplicada de forma deliberadamente diferente*' y por una presencia sutil, humilde y realista en redes y medios.

Un plan de operaciones diferencial es difícil –por eso vale–, y conduce al 4.0 a su terreno y no al revés. Sus componentes son tradicionales, pero no se parecen en nada a los habituales; la '*ciencia*' es una base explícita imprescindible en él. Éstos son:

- a. Valor tecnológico añadido y fiabilidad 6Sigma generalizados en productos y procesos y en sitios intrincados, lo que nada tiene que ver, en principio, de forma directa, con el 4.0.
- b. Agilidad y seguridad extremas –combinación física y digital– en todos los flujos de fabricación y suministros.
- c. Y en un claro efecto multiplicador de los puntos anteriores, aparecen muchas personas profundamente motivadas con el aprendizaje y desarrollo de la ciencia y la tecnología, porque hemos procurado que sean capaces de entenderla y de hacerla evolucionar. E incluyo aquí especialmente a los operadores de procesos de todo tipo.
- d. La robótica humanoide y los algoritmos de Inteligencia Artificial aterran por su potencial destructor de empleo, pero son una fuerza que pueden dominar mentes preparadas para ello. El del resto sí que peligrará –por muchas normas, leyes e impuestos absurdos que se pongan–, y el esfuerzo para lograr personas como el punto anterior es enorme y sistemático, pero no tenemos otro remedio que tomarlo.

Es interesante notar aquí que los españoles, con nuestra "*anarquía controlada*" de comportamiento e ingenio, podríamos estar en una buena posición para fabricar de forma puntera en las organizaciones dinámicas que se requieren.

No deja de ser curioso que algunas empresas medianas y grandes, especialmente, estén tan cerca y otras tan lejos de este reto. Dependen del nivel de energía interna y del grado de entropía que tengan. Cuanto más de la primera y menos de la segunda, mejor.

Cuando informatizamos –ahora "digitalizamos"– de una forma plana o ciega, no sólo no conse-

guimos los objetivos burocráticos mas elementales, sino que la ortodoxia y la complejidad que ésta nos crea, acaba consiguiendo que adulteremos nuestros valores esenciales con prácticas y usos de TICs que parecen panaceas y *'estado del arte'*.

Ya no eres quien eras ni tampoco quien querías ser. Y ahora dale la vuelta a esto, una vez creada la inercia. Sí, hay inversiones en informática que tienen enormes retornos negativos.

Lo más elemental, lo más difícil en organizaciones grandes, pero por ello lo más valioso, es que no haya software que se implante, cualquiera que sea su naturaleza, sin un objetivo explícito de lograr ese punto c) anterior. Nunca, jamás, ninguno; por elemental que sea, pues ahora todo se conecta y hay que crear escuelas internas de funcionamiento.

Particularmente, la implantación organizativa del software en la fábrica y en las operaciones del futuro inmediato debe explícitamente permitir crear y mantener una estructura que sea flexible por eventos, basada en células virtuales de procesos y personas hasta el nivel de planta y enriquecidas de Ciencia y Tecnología.

Solamente existirán equipos integrados de definición estratégica tecnológica y modelos de operación ligeros. Cada unidad de negocio con entidad, se compondrán de una persona para la gestión del valor añadido tecnológico en producto-procesos, otra persona para organización, TICs y modelos de negocio, y el CEO.

Estos *"ultraligeros"* tendrán sus reflejos con idéntica composición por cada determinado conjunto reconfigurable de células virtuales. Son guías, formadores y ayudantes para hacer que los *'únicos ejecutivos del corto plazo'*, los operadores de máquinas y procesos, puedan motivarse con la tecnología de tal forma que sean cada vez más autosuficientes, y más capaces de comprender rápido los temas de investigación permanente que esos equipos técnicos de soporte les plantearán.

En cierto modo, parece que la pirámide ejecutiva se haya invertido. Pero es una simpleza; es pura interacción dinámica dentro de un marco tecnológico y organizativo.

Todo esto de la implantación organizativa del software en la que hay oportunidades frecuentes, es la base; si no se hace de esta forma, estaremos en desventaja en el 4.0 y en lugar de *'tomar la ola'*, nos sumergirá.

Paradójicamente, el funcionamiento por células virtuales reconfigurables es natural a las organizaciones de tamaño reducido (lo que no significa que se practiquen demasiado), y les da competitividad y diferenciación. Si esto lo anuláramos con unas TICs ortodoxas, la empresa enfilaría su cierre.

La fábrica y organizaciones del futuro son un *'voluntarismo idealista, racional y flexiblemente ordenado'*. Pretende convertirnos en superhombres, personas que valoremos más de un elemento de una cadena ordenada de ideales; Empresa-Familia-España y Europa.

Pues bienvenida sea la cadena en esta sociedad demasiado simple, en la que la empresa tiene que tener un papel de modelo a seguir. ●

