

# **Colaboración en entornos digitales y complejos: Impacto en la organización de los equipos**

Juan Pablo Jiménez Melero  
Junio 2022

# Índice

<b>Colaboración en entornos digitales y complejos: Impacto en la organización de los equipos</b>	<b>1</b>
Índice	2
Introducción	3
1. Incertidumbre	4
Los Cisnes Negros	4
Antifragilidad	4
2. Colaboración	6
¿Qué alternativa tenemos a la jerarquía?	7
¿Qué métodos existen de trabajo en la incertidumbre?	8
3. Descentralización	9
La oficina	9
Web3	10
¿Cómo nos lo llevamos al plano de las organizaciones y equipos?	11
4. Experiencia particular: trabajando y liderando en una organización en remoto	13
Más mentalidad que herramientas	14
Conclusión	16
Bibliografía	17

## Introducción

Este ensayo tiene como objetivo profundizar en la evolución de la organización de los equipos de trabajo causada por el crecimiento de la incertidumbre y la aparición de nuevas tecnologías.

El contexto sobre el que partiremos será el de un mundo hiperconectado e interdependiente, que ha aumentado drásticamente la velocidad de los cambios tecnológicos y sociales.

Este escenario que analizamos nos lleva a dos realidades que serán claves para la comprender la evolución de la estructura organizacional de los equipos: el aumento de la incertidumbre y la colaboración en red.

Profundizaremos en ellas, mientras que vemos las propuestas de diferentes autores que nos guían y aconsejan a cómo gestionar este nuevo contexto cambiante y las oportunidades que surgen del mismo. También exploraremos nuevas vías que parecen abrirse en el horizonte y de las que sólo tenemos algunas señales.

Finalmente me lanzaré a compartir mi experiencia en primera persona desde dentro de una organización que se organiza 100% en remoto y los aprendizajes que extraigo de ella.

## 1. Incertidumbre

### *¿Por qué ahora todo es más complejo?*

Nuestro punto de partida va a ser comprender el cambio de contexto que ha hecho que los modelos vigentes de colaboración necesiten evolucionar.

Vivimos actualmente en un mundo “VUCA”: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (Cabrera, 2017; Bennett & Lemoine, 2014). Este contexto nos obliga no sólo a redefinir las estructuras de nuestras organizaciones, sino que nos fuerza a diseñarlas para que tengan capacidad de adaptación a los cambios.

Para comprender mejor la situación que afrontamos, hay dos términos que cogen especial relevancia: los cisnes negros y la antifragilidad. Ambos términos los acuñó Nassim Taleb (2007), primero en su libro “El Cisne Negro” y, posteriormente, desarrolló el de “Antifrágil” en el libro con su mismo nombre.

### Los Cisnes Negros

Son sucesos extremadamente raros, que tienen un impacto tremendo y, que una vez sucedidos, podemos racionalizarlos y explicar sus causas, pero nunca podemos predecirlos de forma previa (Taleb, 2007). El nombre nace de la idea generalizada antes de la colonización de Australia de que todos los cisnes eran blancos, hipótesis que se descartó en el momento que apareció un cisne negro. Estos sucesos pueden tener un carácter negativo (*el impacto de un meteorito en la Tierra*) o positivo (*que te toque un gran premio en la lotería*).

Esta lógica hace que lo que no sabemos (*y especialmente lo que no sabemos que no sabemos*) sea más importante que lo que conocemos, ya que estos sucesos nacen de esa zona gris (en caso contrario, sí seríamos capaces de predecirlos).

En un entorno donde la frecuencia de estos cisnes negros aumenta, el papel de expertos y consultores (*profesionales que te enseñan a replicar algo que ya han hecho anteriormente*) pierde fuerza al enfrentarnos a situaciones inéditas, donde no contamos con experiencia previa.

### Antifragilidad

¿Qué hacer cuando no podemos predecir? Esta sería la pregunta que intenta responder Taleb (2019) acuñando el concepto de Antifragilidad.

Entendemos frágil como algo que al exponerlo a agentes estresantes o imprevistos, sufre y se daña. Entonces, lo contrario a frágil será aquello que se beneficie y mejore de los agentes estresantes o el azar.

Basándonos en que predecir sucesos raros (los cisnes negros) es imposible, Taleb (2019) propone que lo importante es mejorar el sistema para que se pueda beneficiar de los sucesos improbables y positivos, pero que a la vez resista a los fenómenos negativos. Para esto, es necesario dotar al sistema de estresores y variabilidad, que lo refuercen. Si en cambio, sobreprotegemos el sistema, cualquier evento inesperado le afectará profundamente. Al igual que una exposición ligera y durante varios días al Sol, nos pigmenta la piel y la hace más resistente; una exposición prolongada en un único día, nos produce quemaduras.

Partiendo de esto, para lograr una posición de antifragilidad debemos jugar en los extremos: ser muy conservadores en ciertas acciones y, por otro lado, muy arriesgados en otras. Esto se basa en la asimetría del riesgo-beneficio de las acciones: hay algunas que nos exponen a un riesgo limitado y conocido pero a cambio nos exponen a sucesos positivos, ilimitados y desconocidos. Un ejemplo sería un seguro médico (*50€/mes, coste bajo y conocido, que podría salvarnos la vida, beneficio ilimitado y desconocido*). Aunque también hay que tener en cuenta que podemos encontrarnos con el caso contrario: beneficio limitado y conocido, contra un coste ilimitado y desconocido. En este caso, el ejemplo sería conducir alcoholizado, cuyo beneficio es volver a casa antes, pero el coste puede llegar a ser la vida o la libertad.

## 2. Colaboración

### *¿Cómo conseguimos hacer la tarta más grande?*

La colaboración, entendida como la capacidad de que varios agentes trabajen de forma organizada con un objetivo común, es el elemento que diferencia a los humanos del resto de animales (Harari, 2016). Aunque existan otros animales con capacidad de colaborar, como los lobos o las abejas, sólo colaboran en grupos conocidos y de tamaño limitado. Mientras tanto, los humanos hemos demostrado nuestra capacidad de colaborar a gran escala.

¿Qué nos diferencia del resto de animales? Para Harari (2016) la respuesta está clara: las historias. Somos capaces de construir realidades y compartirlas entre nosotros. Así hemos sido capaces de crear naciones, empresas, el dinero... Todos estos elementos no forman parte de la realidad objetiva, sino que son constructos puramente humanos. Incluso si nos vamos a definiciones recientes de nación, como la de José Ortega y Gasset (2007/1921) de “proyecto sugestivo de vida en común” vemos como es un constructo no objetivo, sino creación humana.

Basándonos en esto, podemos llegar a la conclusión que la civilización humana es producto de la colaboración y de la generación de muchos relatos compartidos. Pero tampoco podemos olvidarnos de que han existido múltiples formas de colaboración y de acercamiento a los diferentes problemas que han ido surgiendo con el paso de la historia.

Mientras que en grupos reducidos, como la familia, han tenido una tendencia a la horizontalidad (hay grados dentro de los grupos familiares, pero las diferencias son escasas); cuando aumentamos las personas del grupo, podemos ver una tendencia a la jerarquización de la sociedad.

Tenemos muchos ejemplos clásicos de sociedad jerarquizada, como la República de Platón, donde planteaba que en una sociedad existían diferentes tipos de posiciones y grupos sociales: guerreros, artesanos y gobernantes (filósofos).

Si avanzamos por la historia, podemos ver que la jerarquía ha sido la base de nuestras estructuras sociales e, incluso en las democracias más recientes, donde se presupone una igualdad entre las personas, sigue existiendo una jerarquización de la propia sociedad (*basada en puestos de responsabilidad, dinero...*).

Podemos ver así que el modelo de la jerarquía nos ha traído hasta donde estamos, la época más próspera de la humanidad. Pero existe un problema: el nivel de complejidad e incertidumbre ha crecido junto con nuestro desarrollo social y tecnológico (Taleb, 2007). Llegamos así a la conclusión de que nos tenemos que enfrentar con grandes retos inéditos (*nunca resueltos antes*) con una estructura que funciona bien con la eficiencia, pero no es capaz de ser flexible (Cabrera, 2017).

## ¿Qué alternativa tenemos a la jerarquía?

Cabrera (2017) nos propone un nuevo modelo, que pretende combinarse con la jerarquía y no sustituirla. Para ello acuña el término de “*redarquía*”: un modelo de organización donde equipos y organizaciones generan un espacio donde se puedan generar soluciones a los retos inesperados que nos trae la incertidumbre.

Se propone un entorno de confianza entre iguales, donde hay una conversación constante que propicia la co-creación de soluciones a los problemas. Cabrera (2017) resalta la importancia de las conversaciones como generadores de valor dentro de una red. Estas consiguen que dejemos de jugar a un juego de suma cero: ya no pensamos en repartir la tarta, sino en hacerla más grande.

Como comentábamos al principio cuando hablábamos de la incertidumbre y de la fragilidad, la *redarquía* intenta hacer a las organizaciones antifrágiles. Esto es posible ya que cuando se produce un evento inesperado, la red de conversaciones tiene la capacidad de reaccionar más rápido y de acceder al conocimiento crítico para responder a esa eventualidad sin necesidad de responder a una rígida estructura jerárquica. Esto hace que las organizaciones redárquicas se expongan a cisnes negros positivos.

Podemos ver ejemplos de esta agilidad en el contexto de la pandemia provocada por la COVID-19, uno de ellos fue el del movimiento “Coronavirus Makers”, donde personas que no tenían relación previa, se unieron con el propósito de suplir la falta de respiradores en los hospitales (pieza vital para salvar a pacientes graves) consiguiendo en pocos días un prototipo funcional a un coste ínfimo de las alternativas comerciales, que además no tenían capacidad de aumentar la producción al ritmo requerido (ElDiario.es, 2020).

Viendo el potencial de la colaboración en red, puede surgir la duda de si debemos dejar atrás la jerarquía. Para Cabrera (2017) esto no es una decisión de uno o de otro, sino una fusión de ambos.

La jerarquía sigue siendo muy válida para dotar a los productos de las organizaciones de escalabilidad y eficiencia en los procesos. La definición de procesos y roles concretos, en un entorno conocido, sigue siendo lo más óptimo. Mientras tanto, en estos entornos la redarquía muestra su incapacidad de garantizar resultados a corto plazo (Cabrera, 2017).

El modelo dual consiste en corregir las debilidades de cada una: la ceguera a nuevos sucesos de la jerarquía y la incapacidad de garantizar resultados a corto plazo de la redarquía.

## ¿Qué métodos existen de trabajo en la incertidumbre?

Si Cabrera nos plantea un marco general de la estructura de una organización que se puede adaptar a la incertidumbre, Eric Ries (2012) nos plantea cómo debe trabajar un equipo para conseguir innovar en un entorno incierto.

El pretexto que marca es que en el desarrollo de un producto o servicio innovador, contamos más con la intuición que con datos reales, cosa que no califica como un error en sí mismo, sino que el fallo se encuentra en la asunción de que esa información con la que contamos realmente se apoya en una realidad tangible.

Para pasar de un contexto de incertidumbre y asunciones a uno más tangible y objetivo, Ries (2012) se inspira en el método científico: propone definir una serie de hipótesis del modelo que planteamos, se validan y se itera en los planteamientos en base de los aprendizajes recogidos. Para realizar estas validaciones, se propone la realización de un producto mínimo viable (PMV) que sería la versión mínima del producto o servicio a realizar y que nos ayudará a comprobar la hipótesis antes definida.

Como podemos imaginar, este acercamiento requiere un enfoque disciplinado (que no quiere decir que jerarquizado) e incluso Ries (2012) acuña el término de contabilidad de la innovación como método de seguimiento del proceso de innovación. Esta contabilidad consiste en reconocer el punto desde que se parte (el PMV y riesgos que se asumen), optimizar la velocidad de crecimiento y aprendizaje y, llegado al punto deseado, la decisión de continuar con el enfoque inicial o iterar.

Este enfoque que vemos, se alinea con la redarquía de Cabrera (2017) ya que este acercamiento a la innovación requiere de una gran agilidad, donde sistematizamos no los procesos sino el ciclo de aprendizaje.



### 3. Descentralización

#### *¿Podemos ser más eficientes sin tener una gestión central?*

El cambio de paradigma que hemos ido analizando en cómo han evolucionado las organizaciones nos lleva a pararnos en otra tendencia que está transformando nuestras sociedades: la descentralización.

Si analizamos la historia de la formación de las naciones, o incluso nos centramos en el caso Español, podemos ver que uno de los procesos claves en el éxito de la nación es la centralización del poder en una figura. Como decía Ortega (2007/1921) *“Tuvo España el honor de ser la primera nacionalidad que logra ser una que concentre en el puño de un rey todas sus energías y capacidades. Esto basta para hacer comprensible su inmediato engrandecimiento.”*

La correlación entre centralización y éxito en el pasado tiene sentido en la medida en que para coordinar una gran masa de gente, tener un único faro desde el que emana el poder y el orden (*en nuestra historia, el rey*), supone una ventaja competitiva. Esta centralización del poder llevaba también a una jerarquización del poder, que es en última medida la expansión del poder central a través de sus “emisarios”.

Ya Cabrera (2007) nos plantea que la aparición de la web 2.0, que se diferencia de la 1.0 en la medida que no sólo hay instituciones que pueden colocar la información en la red, sino que ya se abre el acceso a cualquier persona a hacerlo. Aparecen en este momento los foros, los puntos de encuentro de discusión online, y las aplicaciones de mensajería que nos permiten comunicarnos de forma instantánea con cualquier persona en el planeta.

Estas nuevas facilidades en la forma de colaboración, reducen la claridad y guía única que supone la centralización, ya que ahora podemos llegar fácilmente a cualquier fuente información sin necesidad de intermediarios ni de la jerarquía que los compone.

#### La oficina

Si las grandes fábricas fueron el emblema del trabajo en el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, las grandes oficinas les tomaron el relevo. Siguiendo la lógica del centralismo de una nación, para una organización ocurría de forma parecida: aumenta la eficiencia con la concentración.

Este paradigma cambia con la irrupción de la web 2.0 y la irrupción de tecnologías que permiten que dos personas puedan trabajar juntas sin necesidad de estar presencialmente juntas. Fried y Hansson (2013) van incluso más allá y comparten su experiencia de cómo convirtieron su organización (37signals) en una organización *“remote-first”*, es decir, que prioriza el trabajo en remoto al presencial. Defienden que la opción de trabajar una oficina estaba basada en la falta de alternativas tecnológicas, ya que ven las oficinas como un foco de distracción y de ineficiencia (ponen especial foco en el tiempo perdido en el transporte casa-oficina).

Fried y Hansson (2013) plantean que la deslocalización de los equipos lleva a trabajar más la cultura y normas de los equipos, que lleva a formar espacios de trabajo más respetuosos, sobre todo con la concentración y tiempo de la otra persona (nadie viene a interrumpirte). Además, no sólo se quedan en los beneficios en productividad para la compañía, sino la apertura de opciones que permite la deslocalización. Algunas de ellas son que habilitan el desarrollo de poblaciones más allá de las grandes urbes o reduce el impacto medioambiental causado por el transporte a los centros de trabajo. En el contexto español, los organismos estatales recogen que se está produciendo un reto demográfico (Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico, 2020) y esta tendencia podría aportar para la solución del mismo.

Por último, Fried y Hansson (2013) comparten la gran oportunidad que surgen en este contexto de conectar a talento, independientemente de su localización en el mundo. Esto les abre la puerta de no tener que escoger entre el talento que puede existir en una ciudad como Madrid o Nueva York, sino que pueden formar equipos con personas presentes en cualquier lugar del mundo. Y no sólo esto, sino que permite que las personas que ya forman parte del equipo no tengan que abandonarlo en caso de querer desplazarse a otras localizaciones. Este punto ha tomado especial relevancia en la actualidad con el fenómeno de “La gran renuncia” que se ha empezado a producir en Estados Unidos (World Economic Forum, 2021).

## Web3

Si hasta ahora hemos estado hablando del impacto que la web 2.0 ha tenido sobre nuestra forma de organizarnos, no podemos perder de vista la aparición de la web3 (o web 3.0).

La web3 es la evolución de internet basada en cadenas de bloques descentralizadas o, en inglés, “blockchain” (Roose, 2022). El objetivo que persigue es la descentralización de internet, no solo a nivel de servidores (en la web 2.0 podíamos encontrar ejemplos de servidores descentralizados basados en tecnologías P2P -intercambio entre pares- como torrent) sino también a nivel de “propiedad”.

Para comprender este cambio de paradigma, hay que entender el concepto de “tokenización”, o lo que es lo mismo, asignar el valor a algún elemento en base a una ficha o token, en nuestro caso, criptográfica y digital. Así se habilita la opción de asignar valor de forma independiente a cualquier acción u objetivo, digital o físico.

Hasta aquí, todo lo comentado sobre la web3 está más en el plano teórico que práctico: sí que hay ejemplos del uso de la tecnología, como en Axie Infinity, un videojuego donde se recompensa a los jugadores con tokens por superar objetivos del juego (Roose, 2022); pero más allá del mundo de los videojuegos, los ejemplos escasean.

¿Cómo nos lo llevamos al plano de las organizaciones y equipos?

La web3 habilita una opción que hasta ahora no era del todo posible, o por lo menos no fácil: la equidad llevada a la práctica. Es decir, poder dar a cada uno lo que se merece, el valor que ha generado.

Aunque aquí ya nos metemos en el plano de la predicción, sí que podemos vislumbrar las posibilidades que se le abrirán a organizaciones y equipos y cómo puede evolucionar sus formas de interactuar.

Ya tenemos ejemplos de organizaciones que se organizan de forma totalmente remota, trabajando desde diferentes lugares del planeta. Lo que sigue siendo igual es la relación contractual entre ellos: siguen la tradicional de empresa-empleado, relación que por sus características tiende a ser a medio/largo plazo y que nace tras un cierto nivel de confianza inicial.

Por otro lado, tenemos ejemplos de colaboración libre y online con ejemplos como [GitHub](#) o [Wikipedia](#), donde personas desconocidas trabajan en un proyecto común sin tener que conocerse de forma previa, ni existir esa confianza.

¿Y si puede nacer una nueva forma de organización dónde tu relación con el proyecto no es fija ni tiene que ser continuada? ¿Y si no sólo podemos atraer el talento que tiene disponibilidad para darnos 40 horas a la semana sino que además atraemos al que sólo nos puede dar 10 horas?

Imagino un modelo de organización y de equipo donde hay una serie de personas que lideran el proyecto de forma más estable, para establecer una visión común, pero que además cuentan con otras personas que aportan al proyecto en momentos puntuales y los cuales se ven recompensados por su aporte de valor en forma de tokens/críptomonedas.

Aquí la palabra “valor” puede llegar a resultar confusa, pero creo que en la práctica acabará midiéndose en el progreso hacia el objetivo marcado por el equipo. Esto también conecta con otra tendencia actual, la remuneración basada en objetivos y resultados, más allá del tiempo invertido.

También surgirán otros retos, como los que ya recoge Taleb (2007) al mostrar que en el mundo interconectado que vivimos, hay una tendencia a que el “ganador se lo lleve todo”. Es decir, una tienda en una pequeña ciudad ya no sólo compite con las que hay en esa misma o en las cercanías, sino que acaba compitiendo contra otro vendedor en Hong Kong o un gigante como Amazon. Este probablemente sería otro efectos de la “tokenización” del trabajo en organizaciones: la aparición de actores que se llevan la mayor parte del beneficio, mientras que otros se llevan mucho menos.

## **Colaboración en entornos digitales y complejos: impacto en la organización de los equipos**

Esto son todo especulaciones, pero que creo que no se alejarán de la realidad viendo las tendencias actuales. En cualquier caso, como diría Ries (2012), esto será un proceso de iteración y experimentación de las formas de trabajo.

## 4. Experiencia particular: trabajando y liderando en una organización en remoto

### *Mirada desde la experiencia personal.*

Hasta este momento, he ido analizando las tendencias actuales, reflexiones y visiones de varios autores que he considerado relevantes para aportarnos luz en esta temática tan cambiante como la organización de un equipo. Ahora me dispongo a compartir mi experiencia personal y profesional colaborando y trabajando en un equipo distribuido, en mi caso, en [BeForGet](#).

Creo que el primer paso a dar, antes de meternos en el papel de la tecnología, es hablar del paso del falso equipo al equipo de alto rendimiento. Aquí con falso equipo me refiero cuando se dan las 5 disfunciones del equipo de Lencioni (2019):

1. **Ausencia de confianza:** Cuando los miembros del equipo no tienen los espacios y momentos para mostrarse vulnerables.
2. **Miedo al conflicto:** No se gestionan los problemas y enfrentamientos. Hay una falsa armonía (problemas debajo de la alfombra).
3. **Falta de compromiso:** El equipo no aporta su visión de forma proactiva y cuando se toman decisiones realmente no se están aceptando.
4. **Evitación de responsabilidades:** Se evita abordar la rendición de cuentas, si alguien no llega a un objetivo, no pasa nada y no se aprende de ello.
5. **Falta de atención a los resultados:** No hay foco en aportar el máximo valor, sino en completar las tareas, estén como estén.

La primera de ellas es la más fundamental, ya que sin confianza, no podemos dejar atrás la jerarquía (que es la forma de organización que tradicionalmente funciona mejor en ausencia de confianza).

Una vez establecida esta confianza inicial, la única forma de que se mantenga en el tiempo es con una buena gestión de conflictos. Esta es una de las tareas principales de un líder en un equipo: trabajar activamente para sacar los conflictos a la luz para que se puedan gestionar y no hagan el efecto de “bola de nieve”.

El tercer escalón consiste en que todo el equipo sea consciente de las necesidades del proyecto y que reme en la misma dirección. Aunque cada persona tenga sus responsabilidades individuales, todas son conscientes de que comparten una responsabilidad mayor, para la que todos trabajan.

El cuarto punto suele ser muy habitual, especialmente cuando intentas tener una estructura más en red u horizontal. Todos los miembros de un equipo deben sentir el “dolor” de no llegar al objetivo y, si no se llega, se analiza el porqué y se extraen aprendizajes para tener una mejora continua.

Por último, la atención a los resultados es una de las disfunciones que, en mi opinión, más confusión genera. Se suele entender como una tendencia al perfeccionismo, lo cual podría ser una disfunción en sí misma. Cuando se pone foco en la perfección, es cuando las tareas se acaban no terminando. En contra de esta visión perfeccionista, propondría la de “mejor hecho que perfecto”, la cual no quiere decir que hagamos trabajos cutres, sino que nos centremos en dar el máximo valor dentro de las limitaciones materiales y temporales que tenemos. En definitiva, es mejor una solución 7/10 que no tener solución.

### Más mentalidad que herramientas

Cuando pensamos en el trabajo en red o en el trabajo en remoto, solemos poner más foco en la tecnología que en las metodologías o incluso en la mentalidad con la que nos enfrentamos al trabajo.

El mayor aprendizaje que te encuentras al trabajar en un entorno colaborativo consiste en el respeto, especialmente en el respeto al tiempo de tus compañeros y clientes. Se trata de, antes de establecer cualquier comunicación con ellos, preguntarte: ¿cómo es la forma más eficiente de conseguir mi objetivo? Las reuniones suelen ser improductivas y aquí Fried y Hansson (2013) lo dejan también bastante claro.

Vamos a profundizar en las reuniones, que ha sido siempre la actividad de referencia en un entorno corporativo (y muchas veces la principal queja de las personas que hay dentro). Las reuniones son un tipo de comunicación síncrona, es decir, en el que ambas personas están interactuando a la vez. Esto tiene varias implicaciones: requiere que se pongan de acuerdo en qué momento se van a ver, implica transporte si es presencial, pre-bloquea un espacio en la agenda y suelen llevar un componente “charla de sobremesa”. Esto hace que consuman más tiempo del mínimo necesario y que además, al estar fijadas en la agenda, puede que nos corten un momento de concentración o creatividad.

En este último punto, Cal Newport (2016) acuña el término de “deep work”: la habilidad de trabajar concentrado en una tarea demandante cognitivamente. Estos espacios de concentración son extremadamente valiosos ya que en un corto periodo de tiempo, somos capaces de avanzar mucho más al estar plenamente concentrados en esa tarea. Como comenta Thibaut Deleval (2022) nuestra sociedad se ha convertido en la “sociedad de la distracción”, lo que además se ve potenciado por la llamada “economía de la atención”: el modelo económico donde empresas te ofrecen productos no a cambio de tu dinero, sino de tu atención (como en Instagram, Youtube...).

El reto de la distracción es uno de los principales problemas de los entornos digitales, donde es más sencillo que estas distracciones ocurran, de ahí que nuestra disciplina aquí se vuelve doblemente importante.

Volviendo a la temática de las reuniones, que hemos visto que son consumidoras de tiempo síncrono (el más valioso), ¿qué alternativas nos quedan? Las nuevas tecnologías nos han habilitado diferentes, pero diferencio entre las tres principales: mensajes instantáneos, emails y vídeos pre-grabados.

En el caso de los mensajes instantáneos, se han convertido en el estándar en el trabajo en remoto, ya que han aparecido aplicación específicas para el entorno de trabajo que permiten agrupar las conversaciones en canales, compartir archivos e incluso hacer llamadas desde las mismas.

Luego estaría el email, la forma más clásica y con más ideas preconcebidas con el mismo. Es otra forma de comunicación asíncrona, pero en la que muchas veces se espera una respuesta inmediata, la cual es posible técnicamente, pero no recomendable, ya que la acaba convirtiendo en una especie de comunicación síncrona por escrito.

Por último, la forma menos habitual en entornos tradicionales: la grabación de un vídeo corto. En vez de realizar una reunión, compartes un vídeo pre-grabado en el que expones la duda o petición que realizas. Una vez la otra parte lo recibe, puede responder con un mensaje, con otro vídeo o, si es necesario, organizando una reunión. Por experiencia propia, suelen ser las dos primeras en el 90% de los casos.

Con toda esta explicación sobre mi experiencia y las formas de trabajar, lo que pretendo es mostrar que las bases de una buena organización de equipo son: la confianza, el respeto y un buen liderazgo. De estas tres podemos ir hilando las que comentaba anteriormente.

Además, si sólo tuviera que quedarme con una idea de toda mi experiencia trabajando en un equipo colaborativo sería la de dar el máximo valor a toda persona con la que te encuentras. Esto también es plenamente aplicable a cualquier aspecto de la vida.

## Conclusión

Vivimos en un contexto de máxima incertidumbre, la cual parece que no sólo no será pasajera, sino que crecerá junto con nuestro desarrollo tecnológico y social. En esta situación, el valor de planificar se ve reducido y cobra importancia el diseño de sistemas que busquen minimizar las pérdidas y maximizar las ganancias.

Para diseñar estos sistemas, el papel de la colaboración es clave, ya que nos permite combinar el talento de múltiples personas hacia un objetivo común.

Las organizaciones y equipos se están adaptando a esta nueva realidad evolucionando sus jerarquías clásicas para aprovechar el valor que se generan en las conversaciones que se producen en los entornos en red. Estas nuevas estructuras intentan recoger todos los beneficios del pasado (eficiencia y escalabilidad) e integrar los de las nuevas (flexibilidad y adaptabilidad). Al igual que la web 2.0 ha generado estos cambios, suponemos que la aparición de la web3 no dejará indiferentes a las formas de organización.

Finalmente, y desde una mirada más personal, vemos que las nuevas formas de colaborar nacen de la confianza, el respeto y un buen liderazgo. Además, vemos que la colaboración bien entendida, pone siempre foco en aportar el máximo valor a todo el ecosistema: colaboradores, clientes... Al no estar en un juego de suma cero, todo el valor dado genera más riqueza y hace la tarta más grande para todos.



## Bibliografía

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014, febrero). *What VUCA Really Means for You*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Cabrera, J. (2017). *Redarquía: Más allá de la jerarquía*. redarquía.net.
- Deleval, T. (2022). *Distraídos: Si Tú No Piensas, Alguien Lo Hará Por Ti*. AGUILAR.
- EIDiario.es. (2020, 20 marzo). *Un respirador «low cost» fabricado con impresoras 3D para armar a los hospitales frente al coronavirus*.  
[https://www.eldiario.es/canariasahora/nekuni/salud/ventilador-coronavirus-impresora-3d\\_1\\_1012885.html](https://www.eldiario.es/canariasahora/nekuni/salud/ventilador-coronavirus-impresora-3d_1_1012885.html)
- Fried, J., & Hansson, H. D. (2013). *Remote: Office Not Required*. Vermilion.
- Harari, Y. N. (2016). *Sapiens. de Animales a Dioses / Sapiens: A Brief History of Humankind*. DEBATE.
- Lencioni, P. (2019). *Las Cinco Disfunciones De Un Equipo*. Empresa Activa.
- Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico. (2020). *El reto demográfico y la despoblación en España en cifras*.  
<https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/280220-des-poblacion-en-cifras.pdf>
- Newport, C. (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. Grand Central Publishing.
- Ortega y Gasset, J. (2007). *España invertebrada*. Espasa-Calpe (año de publicación del libro original; 1921)
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup* (J. S. Julián, Trad.). Deusto.
- Roose, K. (2022, 29 marzo). *Qué es la web3: lo que debes saber*. The New York Times.  
<https://www.nytimes.com/es/interactive/2022/03/29/espanol/web3-que-es.html>
- Taleb, N. N. (2007). *El Cisne Negro*. Paidós.
- Taleb, N. N. (2019). *Antifrágil*. Paidós
- World Economic Forum. (2021, 29 noviembre). *What is The Great Resignation and what can we learn from it*.  
<https://www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/>