



FASTBOOK 03

Modelos colaborativos

Organizaciones del Futuro



03. Modelos colaborativos

La cooperación tiene implicaciones muy positivas para las organizaciones pero, ahora bien, la convivencia de diversos modelos y la personalización de dichos modelos colaborativos parece ser la clave para la supervivencia corporativa. El **viaje del silo a la cooperación tiene implicaciones muy positivas para las organizaciones, pero no es un camino fácil de abordar**. Incluso la necesaria convivencia de modelos es una realidad difícil de entender. Se abordará una breve explicación de metodologías colaborativas que están siendo adoptadas por las organizaciones.

Por otro lado conviene tener interiorizado el uso de la **herramienta AONA**, ya que aporta ciencia a los patrones de colaboración. Esta herramienta **es capaz de combinar el análisis de la estructura formal y de las redes informales**, alineándolas con la estrategia para obtener resultados de gran valor para las organizaciones. ¿Realmente funciona? ¿Para qué sirve? ¿Qué podemos hacer con los resultados del análisis?

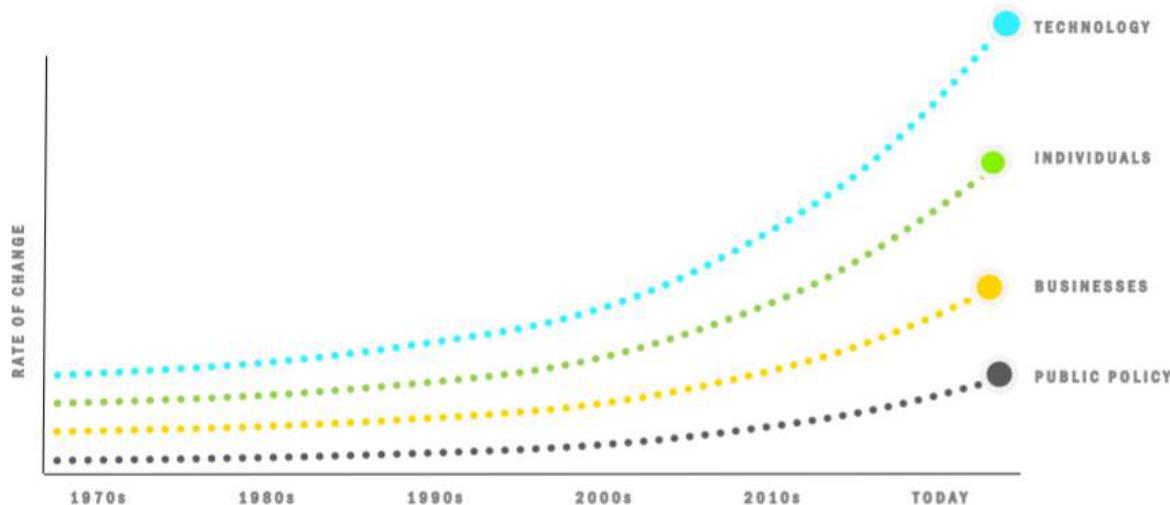
Por último, **la toma de decisiones se ha vuelto más complicada** al participar factores para los que no están claros su efectos positivos o negativos en el negocio (caso de redes sociales, disruptión tecnológica, etc.), necesitamos anticiparnos, tener en cuenta nuevos riesgos que nunca hemos gestionado, entre otros desafíos. Pero, ¿cómo hacerlo? En esta sección aportamos ideas prácticas de cómo lo están abordando las organizaciones.

- En qué consisten los modelos colaborativos que se están adoptando
- AONA
- Toma de decisiones
- Conclusiones

En qué consisten los modelos colaborativos que se están adoptando



Los modelos colaborativos que están irrumpiendo en las organizaciones **tienen como principal propósito persuadir al corporativismo a dar la importancia que se merece a cuatro variables que están rediseñando el futuro del trabajo.** Estas variables aunque no son nuevas, sí que **tienen como novedad el crecimiento exponencial** en cuanto al protagonismo que están cobrando hoy en día. Por orden, en cuanto a este protagonismo se refiere, según el artículo [*The Future of Work, de Deloitte 2019*](#), serían: tecnología, contribución individual, negocio y regulación pública.



Fuente: Deloitte Development LLC.

En los modelos colaborativos que actualmente se están adoptando (aunque cuando nos toque adoptarlos en nuestras organizaciones parezca una decisión tomada, cuántas veces no habremos escuchado pronunciar la frase “debemos trabajar en Agile porque nos lo imponen desde arriba”) **merece la pena realizar un triple análisis** que, si bien se ha realizado ya cuando se han gestado dichos modelos, debe volver a realizarse cuando tengamos la oportunidad de implementarlos en nuestras organizaciones. Este triple análisis tiene que ver con:

1

Redefinición del trabajo: análisis profundo sobre qué es exactamente el trabajo que debemos realizar, lo que aporta valor, el trabajo (en cantidad y calidad) que puede ser susceptible de automatizarse y de convertirse en estratégico...

2

Análisis de la fuerza de trabajo: con la intención de conocer dónde residen las competencias para realizar el trabajo que está por llegar, qué alternativas en cuanto a los nuevos modelos de gestión del talento humano tenemos así como las nuevas formas de trabajo (mención especial aquí al gran empujón que la covid-19 ha supuesto a este asunto).

3

Dimensión workplace: análisis de dónde podemos ejecutar nuestro trabajo y maximizar la colaboración y la productividad a través de nuestra experiencia laboral.

Ahora bien, si algo necesitan los nuevos modelos colaborativos es precisamente **pasar del análisis al aprovechamiento de todas esas ventajas y oportunidades** que el futuro del trabajo nos presenta si sabemos jugar bien nuestras cartas con dichos modelos. Estas cartas se tangibilizan **en una serie de necesidades** en las que, de manera proactiva y sin que identifiquemos ninguna problemática en concreto, deberíamos empezar a pensar:

- **Experiencia del empleado:** llegar a una total y real comprensión de nuestro talento tal y como lo hacemos con nuestros clientes. La idea es construir la ya famosa experiencia empleado *people centric*. Esto incluye incluso el propio rediseño de nuestro propósito, el espacio físico de trabajo con la intervención de todas las herramientas tecnológicas que se ponen a nuestra disposición así como la toma de decisiones sobre cuándo, dónde y cómo desempeñamos nuestro trabajo.
- **Organización del negocio:** la organización de los equipos de trabajo de tal manera que llevemos al máximo nivel la flexibilidad, la innovación y huyamos de una jerarquización innecesaria a todas luces. En este pilar debe abordarse la manera en cómo diseñamos nuestros nuevos puestos de trabajo y los solapamos con las habilidades que, pese a todo, nos hacen especialmente humanos.
- **Delivery:** cómo se producen nuestros entregables. Nuestra fuerza de trabajo se ha visto reforzada/aumentada gracias a la automatización y resto de tecnología pero esto no hubiera sido posible si no hubiera sido potenciado desde nuevos modelos de talento.

AONA



AONA, del inglés *Adaptable Organisation Network Analysis*, es un acrónimo utilizado de manera inicial por Deloitte a la hora de desarrollar una herramienta que examine y consiga arrojar un análisis sobre las conexiones colaborativas, sobre sus patrones, las tendencias a la hora de identificar y analizar cómo se han creado ciertos silos que dificultan la colaboración... En definitiva, **realizar un análisis de adaptabilidad organizacional implica transformación** y migrar las funciones organizativas a funciones organizativas que se desempeñen de una manera más efectiva.

Como es de esperar, dicha identificación de silos y dicho análisis de adaptabilidad organizacional no ha de realizarse para dejarlo guardado en un cajón (si esto sucede, se recomienda no emprender en este sentido). **La potencialidad de AONA es básicamente tener acceso a un sin fin de iniciativas que nos permitan:**

- Aumentar el compromiso de nuestra fuerza de trabajo.
- Aumentar el performance colectivo e individual.
- Empatizar con las necesidades de nuestros clientes y que redunde en una adecuada y rápida gestión del cambio.
- Aumento de la colaboración y transparencia como variables transversales que no harán otra cosa más que beneficiar a todos los procesos corporativos.

Una vez dicho lo anterior conviene delimitar a **qué nos referimos exactamente cuando hablamos de una organización adaptable, adaptable organization (AO)**. A fin de cuentas, cada vez que una gran organización se mira en el espejo de las startups para comparar, estudiar e intentar adaptar sus procesos con la intención de desempeñar con tanta agilidad como lo hacen las startups... realmente ahí es cuando empezamos a identificar a una AO.

Una organización adaptable es una organización
que persigue el cambio en su filosofía de
management y movilizar sus grandes operaciones
siguiendo los modelos más modernos y más
típicos de ambientes startuperos.

Especialmente **se promueven los nuevos modelos de gestión del talento ágiles que empoderan a los equipos y, sobre todo, a su network**. En definitiva, AO prepara a las organizaciones para el futuro del trabajo en materia de gestión del cambio y adaptabilidad. Según el modelo de Deloitte anteriormente detallado, las cinco capas de una organización adaptable son:

- 1 **El ecosistema:** entendimiento del entorno donde se opera así como a construir una organización guiada por un propósito y una orientación al cliente absoluta.
- 2 **La organización del trabajo:** alejada siempre de la profunda jerarquía innecesaria, silos... y cercana a la multidisciplinariedad.
- 3 **El equipo de trabajo** que se desempeña a un alto nivel gracias a modelos de trabajo conectados y cultura adaptable.

4

Estilo de liderazgo: que migra hacia una inclusividad que tiene como principal objetivo extraer la totalidad del potencial del equipo.

5

El individuo que ejecuta el trabajo superando su estatus de resiliencia, se adapta a una cultura de aprendizaje y desarrollo continuado.

Una organización adaptable no impone cómo los equipos de trabajo deben ejecutar pero sí **crea una estructura que fomenta un asentamiento natural del trabajo con unos patrones de comunicación concretos**. Atendiendo a los patrones de AO detallados por Deloitte, las variables que se enfrentan entre una organización estable y una organización adaptable son:



Fuente: Deloitte Development LLC.

Existen **cuatro métricas concretas** que se han creado especialmente para asistir al análisis AONA:



Crosfuncional: identificar las partes de la organización que se beneficiarían de una organización crosfuncional. Una métrica que trata de comparar las redes formales e informales para entender la colaboración que trasciende en una organización.

- **Diferencia entre las redes formales e informales:** cuantificar las diferencias en desempeño entre los empleados que se ubican en una estructura formal (organigrama) e informal.
- **Analizador de esfuerzo:** cuánto esfuerzo es necesario para comprometer a los empleados actualmente o en escenarios futuros.
- **Preparación:** cómo de preparada está la organización para ser adaptable así como su entorno.

Toma de decisiones



Arrastrar los beneficios anteriormente mencionados no puede conseguirse si las organizaciones no hacen uso de modelos de negocio donde sus equipos diseñan protocolos de toma de decisiones compartidos en lugar de recurrir a la siempre fácil vuelta a los modelos jerárquicos tradicionales.

La supervivencia empresarial pasa por adaptarse a las nuevas formas de hacer negocio y esto, a su vez, **pasa por ejecutar un cambio real en la estructura empresarial** que empodere a los empleados y les dote de mayor autonomía. Tradicionalmente el peso de las decisiones siempre ha recaído en el mismo punto de la organización pues partíamos de un modelo estructural jerárquico. Sin embargo, las nuevas formas de trabajo, el teletrabajo, la irrupción de la tecnología... han ido **descentralizando el desempeño de los trabajadores y casi han forzado a las organizaciones a apostar por un reparto del poder de decisión** que les permita ser más operativas.

En términos nacionales (generalizando mucho) **nos encontramos en una etapa de vértigo a la hora de dotar de mayor autonomía a los distintos núcleos de trabajo**, ya que puede llegar a deducirse que existe una pérdida de información, de control y, por tanto, de poder. Ahora bien, si todo ello se produce de una manera organizada y nos servimos de la tecnología para que eso no suceda, conseguiremos todo lo contrario: transparencia y control sobre las operaciones y resultados.

Lo que queda cada vez más claro es que a estas alturas de siglo no podemos anclarnos (por lo menos en exclusiva) a la figura de autoridad: responsable, jefe, director, encargado... que es el único que puede conseguir que la toma de decisiones se produzca.

Si no conseguimos superar esto, no podremos aprovecharnos jamás de la potencialidad de la inteligencia colectiva **que sirva para impulsar la toma de decisiones en organizaciones y equipos autoorganizados** donde se involucran tanto al individuo como al colectivo.

A este respecto, Ujue Agudo publicó *Cómo tomar decisiones en equipo y empresas ágiles* donde a su vez complementa los modelos de toma de decisiones planteados en el libro *Reinventing Organizations*:

- **Modelo de delegación inversa.** Normalmente, cuando una empresa va reduciendo jerarquías, los temas que antes se decidían en altas cúpulas se van delegando de jefes a indios. **Laloux en su libro expone un modelo diferente en el que el poder reside en el último escalafón, los equipos (el colectivo).** Son estos los que en función de las personas que los componen y de sus capacidades (los individuos) ascienden o delegan fuera del equipo solo aquellos temas sobre los que consideran que no van a tomar las mejores decisiones o no van a hacer el mejor trabajo. Antes de descartar áreas de actuación, los profesionales tienen que ser formados, entrenados y dotados de herramientas (de escucha, comunicación, guía de reuniones, resolución de conflictos...) para ayudarles a autogestionarse y abordar decisiones sobre temas que trascienden sus capacidades técnicas. Que no sean las barreras de formación las que frenen su toma de decisiones. Este **planteamiento colectivo-individuo** implica, desde mi punto de vista, un gran paso en la lucha contra el inmovilismo: si han sido los miembros del equipo quienes como grupo ha seleccionado sobre qué decidir, no tendría sentido que luego, sobre esas áreas elegidas de su competencia, los individuos del colectivo se paralicen esperando la actuación de otros ajenos a él.

- **Proceso de asesoramiento o consejo.** Según esta idea, **cualquier persona de la organización puede tomar una decisión** (si además tiene un modelo de delegación inversa, no es que pueda tomar decisiones, es que debe hacerlo) pero para ello **deberá buscar el asesoramiento de todas las partes** afectadas y personas con experiencia en la materia. El objetivo no es lograr que la decisión se adapte a los deseos de todos. No se trata de buscar el consenso sino **que la decisión la tome la persona que inició la acción tras evaluar la información necesaria**. Lo que me gusta de este planteamiento es que vuelve a mezclar la inteligencia colectiva y la acción individual evitando, de paso, el riesgo de consenso mediocre (que contenta a todos pero no siempre es la mejor solución).
- Y ya aparte del libro de Laloux, una medida que estamos poniendo en práctica en mi equipo para evitar difusión de responsabilidades es el "**No en mi guardia**" (**expresión acuñada por Ángel Medinilla**). Detectamos que en ocasiones no se tomaban decisiones porque interpretábamos que era a otra persona a la que le correspondía actuar. Por ello, nos manteníamos en silencio, inactivos, en lugar de levantar la mano sobre la decisión no tomada. Así que para evitarlo, **hemos acordado la responsabilidad compartida de, al menos, señalar el problema**. De nuevo individuo y colectivo van de la mano.

Conclusiones



Ya con la incorporación de las tecnologías avanzadas se han conseguido asentar modelos ágiles de trabajo donde la innovación, entre otras cosas, parece democratizar la toma de decisiones. Además, esta agilidad siempre viene de la mano de una gran flexibilidad en todos los sentidos y esto permite la sobrevivencia en materia de productividad e impacto en negocio.

¡Enhorabuena! Fastbook superado



Qualentum.com