

# El trabajo en la era de la colaboración

*Paula Molinari*

*Fundadora y Presidente de Whalecom y JoiLab*



Profesional de Ciencias  
Económicas de la Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires

*Fuente: Revista Consejo Año VIII – Nº 47 – Abril 2018 – ISSN 1851-6610*



Operamos en un mundo global, que es una red densa e interconectada. Lo que se da afuera se da adentro... por lo tanto la diferenciación adentro-afuera quedó ya en el siglo pasado y bien ligada al mundo de la dirección y el control. Hoy, en el mundo de la colaboración, se trabaja de otra manera. En realidad, se vive de otra manera.

¿Qué estoy haciendo yo ahora? Trabajando. Y estoy en mi casa, fuera de un horario normal de trabajo, y al mismo tiempo chequeo qué pasa con el alquiler de un departamento por Airbnb, porque no tengo más intermediarios. Hoy mismo, desde casa, aseguré un auto y no fui a ningún lado a hacerlo, ni llevé ninguna documentación. Al mismo tiempo que trabajo, estoy conectada con mi familia y amigos. La era digital ha mejorado muchos aspectos de mi vida.

Estamos atravesando un cambio de etapa en lo que respecta al trabajo, un momento de quiebre tan grande que es comparable al de la Revolución Industrial. Así como ocurrió en ese momento, cambia qué es el trabajo, cuál es el valorado, cuáles son las capacidades que se requieren, dónde se trabaja, cómo se trabaja, cuándo se trabaja. Es un momento de cambio disruptivo que se percibe en todos los ámbitos. Lo que funcionaba antes no funciona más. Para los líderes, los empresarios, los jefes: ¡el peor momento para gestionar equipos! Es un cambio en la sociedad, que impacta en todos los sectores: las empresas, la educación, el gobierno, etcétera.

En el nuevo mundo digital, la supervivencia y la competitividad están en la conectividad y en la agilidad. El drama es que nuestras organizaciones, diseñadas por el modelo de la dirección y el control, son todo menos ágiles.

Una organización conectada es un sistema complejo, adaptativo, que funciona más como un organismo que como una máquina. Es una organización que aprende y evoluciona (Gray Dave, *The Connected Company*, O'Reilly, 2012).

### **Las compañías conectadas**

¿Cómo funcionan las compañías conectadas? Aprendiendo y adaptándose a partir del empoderamiento y la autonomía que distribuyen en los puntos de interacción clave con los clientes, con los empleados, con los sindicatos, con la comunidad, con los *partners*, con los competidores. Estas conexiones apalancan espirales de aprendizaje y de evolución, que tienen como requisito la apertura y la capacidad de escucha.

### **Las organizaciones conectadas no son jerárquicas, fracturadas en compartimentos estancos y endogámicas, sino holarquías.**

Las organizaciones conectadas no son jerárquicas, fracturadas en compartimentos estancos y endogámicas, sino holarquías ([holarquía: término acuñado por Arthur Koesler en el libro \*The Ghost in the Machine\*](#)), o sea, conjunto de unidades autónomas (¡¡¡autónomas!!!) que están conectadas con el todo y operan y evolucionan independientemente de otras unidades. No es jerarquía sino holarquía: cada parte es un todo. Las estructuras competitivas del futuro estarán caracterizadas por grupos pequeños y autónomos, a veces unipersonales.

Como ejemplo, tomemos el caso de **Amazon**, uno de los más grandes *retailers* del mundo y una de las empresas emblemáticas de la nueva era, que nos sorprende cada día con su agilidad organizacional, dada por tres características:

Es un **ecosistema**: así como el río Amazonas es el ecosistema natural más rico del mundo, Amazon fue concebida deliberadamente como un complejo ecosistema centrado en el cliente.

**Cambio rápido**: los pequeños *teams* de Amazon desarrollan nuevos servicios en paralelo y se organizan y gestionan en forma independiente.

**Darwinista**: los equipos desarrollan nuevos productos y servicios que rápidamente testean en una pequeña porción de su gran base y, si funcionan, los implementan y, si no funcionan, los desechan. Buscan maximizar la cantidad de experimentos por unidad de tiempo y no temen al fracaso.

Dice Jeff Bezos: “Particiona los grandes problemas en problemas pequeños. Distribuye la autoridad, el diseño, la creatividad y la toma de decisiones en unidades pequeñas y dales la libertad para innovar”.

## Los cambios en el mundo del trabajo

En la era de la organización conectada, crecerá fuertemente el trabajo *freelance* (la gente valora enormemente la libertad y escapa de la “dependencia”, que era la forma de trabajo más valorada en el paradigma anterior). Crece también el trabajo *part-time*, porque las personas abandonan la creencia de que sólo hay que tener un trabajo: la variedad aporta estímulos nuevos, elimina la rutina e inclusive da más seguridad. Por esto crecen cada vez más las personas y los grupos autogestionados que aportan servicios a las organizaciones. La tercerización, que en el modelo anterior era adoptada para ahorrar costos, ahora lo es por razones de velocidad, *expertise* e innovación.

**El liderazgo será de las empresas más ágiles. No podemos jugar un juego nuevo con reglas viejas.**

Crecen en forma exponencial los mercados abiertos de empleo, como [Upwork](#) y [Workana](#) con ya más de 600.000 *freelancers* registrados. Dice Stephane [Kasriel](#), CEO de Upwork: “En el año 2027 más del 50% de los trabajadores será *freelancer*”.

Es así: la convicción de que la gente valora y puede ser autónoma genera nuevos modelos de negocio. El sistema empresa está configurado por muchas pequeñas partes: *freelancers*, prestadores de servicios, pequeñas empresas conectadas, *partners* especializados. Será fundamental generar las reglas para el funcionamiento de este ecosistema.

## ¡Marche un nuevo líder con fritas!

En este contexto de transformaciones enormes, **no podemos ser los jefes que tuvimos.**

El liderazgo sigue siendo, como siempre, una conversación. Pero cambia quién conversa, dónde conversa, de qué, cuándo. Cuando antes las conversaciones en las organizaciones se daban *top-down*, hoy son *bottom-up*. Cuando antes lo que se imponía era la jerarquía (pensemos

sólo que, hasta hace poco, había organizaciones con ascensor para directores), hoy lo que se valora es la “cercanía”. Cuando antes los líderes hablaban “a” los empleados a través de distintos canales (*newsletter, intranet, fiesta de fin de año*), hoy los líderes hablan “con” los empleados (y no sólo con ellos, sino con los clientes, con los proveedores, etc.). Cuando los líderes eran los que representaban a la empresa adentro y afuera y los únicos portadores de mensajes, hoy las organizaciones más valoradas son aquellas que consideran que todos sus empleados deben ser embajadores, y esto es realizar “actos de liderazgo” individuales. Cuando antes la estrategia estaba en la cabeza de algunos pocos lúcidos que vivían en el piso más alto, y bajaba desde allí, hoy la estrategia más creíble es la que se construye con todos los eslabones de la cadena. Y tenemos, por ejemplo, casos de empresas de primer nivel que se “concentra” (como los deportistas) con los líderes de su canal de distribución (otras empresas) para coconstruir la estrategia.

Hace pocos días, trabajando con el *board* de directores de una empresa muy valorada y hablando justamente de estos grandes cambios y su impacto, el CEO confesó: “No creo poder transformar esta empresa en ágil, digital y conectada. Creo que no seré capaz”.

El liderazgo será de las empresas más ágiles. No podemos jugar un juego nuevo con reglas viejas.

consejo

Profesional de Ciencias  
Económicas de la Ciudad  
Autónoma de Buenos Aires