



Harvard Business Review

América Latina

Cómo construir una empresa colaborativa

por Paul Adler, Charles Heckscher y Laurence Prusak

Cómo construir una empresa colaborativa

por Paul Adler, Charles Heckscher y Laurence Prusak

Cuatro claves para crear una cultura de confianza y trabajo en equipo

Un ingeniero en software al que llamaremos James recuerda nítidamente su primer día en Computer Sciences Corporation (CSC). El primer mensaje que recibió fue: “Éstas son sus Instrucciones” (sí, con I mayúscula).

“Yo pensaba que ya contaba con el know-how que necesitaría para hacer mi trabajo”, relata James. “Pero bueno, uno abre las Instrucciones y ellas le dicen cómo hacer su trabajo: cómo ordenar el código, en qué parte del formulario escribir un número de petición de cambio y así. Quedé pasmado”.

En esta división de CSC, el código ya no es desarrollado por programadores individuales y autónomos. Hoy siguen el Capability Maturity Model (CMM), un proceso altamente organizado que, al principio, a James le pareció demasiado burocrático: “Siendo un desarrollador, le tenía bastante alergia a todo ese papeleo. Quita demasiado tiempo”.

Ya no es así. “Ahora veo por qué es necesario”, dice James. “Hoy soy sólo una de las 30 o 40 personas que podrían tener que trabajar en este código, por lo que necesitamos tener un número para petición de cambios que permita que todos los puedan identificar. Puedo ver lo mucho que facilita las cosas”.

A lo que James ingresó en CSC no era una línea de montaje para escribir códigos ni un grupo de hackers autónomos, sino un nuevo tipo de organización que se destaca por combinar el conocimiento de diversos especialistas. A este tipo de organización la llamamos *comunidad colaborativa*.

Las comunidades colaborativas alientan a las personas a aplicar continuamente sus talentos únicos a los proyectos grupales y sentirse motivadas por una misión colectiva, no sólo por el beneficio personal o los placeres intrínsecos de la creatividad autónoma. Al unir un sentido de propósito común con una estructura que lo apoye, estas organizaciones movilizan los talentos y experticias de estos trabajadores del conocimiento hacia esfuerzos de trabajo grupal más flexibles y altamente gestionables. Este enfoque no sólo eleva la innovación y la agilidad, sino también la eficiencia y la escalabilidad.

Cada vez son más las organizaciones – entre ellas IBM, Citibank, NASA y Kaiser Permanente – que cosechan los beneficios de las comunidades colaborativas en la forma de márgenes más altos para el trabajo intensivo en conocimiento (las divisiones de CSC que aplicaron este enfoque con más rigor redujeron las tasas de error en 75% al cabo de seis años y lograron un aumento anual de 10% de la productividad, a la vez que elaboran productos más innovadores y tecnológicamente sofisticados). Descubrimos que para tener éxitos tan rotundos como esos se requieren cuatro iniciativas organizacionales:

- definir y construir un propósito compartido
- cultivar una ética de la contribución
- desarrollar procesos que permitan que las personas trabajen juntas en procesos flexibles pero disciplinados

- crear una infraestructura donde la colaboración es valorada y recompensada.

Nuestros hallazgos se basan en muchos años estudiando instituciones que han tenido trayectorias sostenidas de eficiencia e innovación. Los escritos de los grandes pensadores de la sociología –Karl Marx, Max Weber, Émile Durkheim y Talcott Parsons– también inspiraron nuestro trabajo. Estos clásicos del pensamiento trataron de comprender los grandes cambios económicos y sociales en periodos donde el capitalismo estaba mutando desde la manufactura a pequeña escala a la industria a gran escala. Nuestra época presenta un cambio igual de trascendental, en la medida en que hacemos la transición hacia una economía basada en el conocimiento y en los trabajadores del conocimiento.

nes a los clientes y la sociedad definirán su éxito. Por ejemplo, el Value Compass (Brújula de valores) de Kaiser Permanente, define sucintamente el propósito compartido de la organización: “La mejor calidad, el mejor servicio, el más asequible el mejor lugar para trabajar”.

Este propósito compartido no es la expresión de la esencia duradera de una compañía, es la descripción de lo que tratan de hacer todos en la organización. Guía los esfuerzos en todos los niveles de Kaiser: desde la estrategia de negocios de la alta dirección, pasando por la planificación conjunta hecha por la singular asociación que hay en esa empresa entre empleados y ejecutivos, hasta el trabajo de los equipos dentro de cada unidad para mejorar los procesos. En ese aspecto, Value Compass es menos

El propósito compartido no es la palabrería que usted pone en los letreros o en un documento, ni nace de los pronunciamientos de los líderes carismáticos.

Un propósito compartido

El sociólogo Max Weber hizo una célebre clasificación de las cuatro bases de las relaciones sociales, las que podrían ser resumidas como *tradicición, interés propio, afecto* y *propósito compartido*. Por cierto, el interés propio subyace a todo lo que hacen las empresas. Las grandes corporaciones industriales del siglo 20 también invocaron la tradición para motivar a las personas. Y muchas de las empresas más innovadoras de los últimos 30 años –Hewlett-Packard, Microsoft, Apple, Google y Facebook– han basado su fortaleza en un potente y generalizado afecto por un líder carismático.

Al enfocarse en la cuarta alternativa –un propósito compartido–, las comunidades colaborativas buscan una base de confianza y cohesión organizacional que es más robusta que el interés propio, más flexible que la tradición y menos efímera que el atractivo emocional y carismático de gente como Steve Jobs, Larry Page o Mark Zuckerberg.

Al igual que una buena estrategia o declaración de visión, un propósito compartido eficaz articula la forma en que un grupo se posicionará en relación a los competidores y socios y con cuáles contribucio-

una visión que un reconocimiento de los desafíos que cada día deben enfrentar todos los miembros del grupo (vea el recuadro “La danza colaborativa en Kaiser Permanente”).

Los líderes suelen tener problemas para articular ese propósito, por lo que caen en obviedades pomposas (“Encantaremos a nuestros clientes”) o meros objetivos financieros (“Elevaremos nuestros ingresos 20% al año”). Ciertamente, el desarrollo de un propósito compartido puede ser un proceso largo y complejo.

Por ejemplo, IBM, que en los 90 necesitaba reorientar a sus empleados desde el foco en la venta de computadoras grandes y sofisticadas, pasó una década construyendo una comprensión compartida de las soluciones integradas y de un foco en el cliente *on-demand* que iba más allá de la retórica simplista. Durante muchos años los ejecutivos de nivel medio y los empleados técnicos tuvieron dificultades para enmarcar estos conceptos en términos prácticos. No entendían a un nivel operacional, lo que significaba que una empresa no ofreciera sólo sus productos sino los de otros proveedores y de vender a los clientes no sólo lo que ofrecía IBM sino exactamente lo

La idea en síntesis

En muchas empresas de vanguardia está emergiendo una nueva forma de organización, una que es simultáneamente innovadora y eficiente, ágil y escalable. Es una forma de trabajar que se enfoca en la producción de conocimiento.

Al unir un sentido de propósito con una sólida estructura operacional, estas comunidades colaborativas están aprovechando la creatividad de los trabajadores del conocimiento de una manera flexible pero también altamente gestionable.

Para construir esas comunidades, las empresas deben dominar un nuevo conjunto de habilidades:

- definir y construir un propósito compartido
- cultivar una ética de la contribución
- desarrollar procesos escalables para coordinar los esfuerzos de las personas
- crear una infraestructura donde la colaboración es valorada y recompensada.

que necesitaban y cuándo lo necesitaban. Hoy, estos propósitos comunes se han vuelto parte de un lenguaje compartido diariamente por personas de diversas funciones y niveles de IBM a medida que enfrentan juntas los desafíos.

Si es adecuadamente entendido, un propósito compartido es un poderoso principio organizador. Piense por ejemplo en e-Solutions, una unidad de cerca de 150 personas formada en abril de 2000 dentro de la división de gestión de efectivo de Citibank para abordar la amenaza competitiva de AOL, cuyos clientes ya realizaban operaciones bancarias, transaban acciones y compraban fondos mutuos online. Para enfrentar este desafío, Citibank buscó elevar la tasa de crecimiento de sus negocios centrales de transacciones y gestión de efectivo desde 4% a cerca de 20%.

Pero ése era sólo el objetivo de negocios. El propósito común detrás de ese número era la aspiración de ser líder en la creación de productos de banca nuevos y complejos que pudieran ser adaptables rápidamente a las necesidades de los clientes. La cabal comprensión de este propósito requirió una amplia discusión y una comprensión compartida de la posición competitiva de la empresa dentro del sector, de la evolución de las necesidades de los clientes y las capacidades distintivas de la organización.

El propósito compartido no es la palabrería en los letreros o un documento, ni nace de los pronunciamientos de los líderes carismáticos. Es multidimensional, práctico y constantemente enriquecido en debates sobre problemas concretos. Por lo tanto, cuando preguntamos a los ejecutivos de e-Solutions por qué trabajaban en un proyecto dado, no respondían “porque es mi trabajo” o “porque ahí está el dinero”. En vez de eso, hablaron sobre cómo el proyecto ayudaría a lograr el propósito compartido.

Una ética de la contribución

Las comunidades colaborativas comparten un conjunto distintivo de valores, lo que llamamos una *ética*

de la contribución. Ésta valora en su máxima medida a las personas que miran más allá de sus roles específicos y ayudan al propósito común.

La perspectiva colaborativa rechaza la noción de limitarse a “hacer bien su trabajo”, a menos que eso ya sea de por sí una contribución. Casi un siglo de experiencia con el modelo tradicional nos ha enseñado que es muy posible que todos trabajen muy duro como individuos sin producir un buen resultado colectivo. Una ética de la contribución significa ir más allá de las propias responsabilidades formales para resolver problemas, no sólo esforzarse más. También rechaza el fuerte individualismo del modelo de mercado y, en cambio, enfatiza el trabajo dentro de un grupo (más que tratar de obtener control o responsabilidad individual) y el obtener los mejores aportes de cada miembro para el bien común.

Piense en la forma en que los ingenieros de software en CSC perciben al Capability Maturity Model. “Un proceso más maduro significa que usted va desde la libertad para hacer las cosas a su manera hacia la posibilidad de ser criticado”, reconoce un ingeniero. “Significa ir desde el caos a la estructura”. Esa estructura hace que estos trabajadores del conocimiento sean más conscientes de su interdependencia, lo que a su vez ha alentado el cambio desde una ética de la creatividad individual hacia una ética de la contribución. Otro ingeniero usa esta analogía:

“Es como comparar el básquetbol callejero con el de la NBA. El primero consiste en pavonearse y exhibirse. Uno juega para uno mismo y lo hace por amor al juego. En el básquetbol profesional, usted es parte de un equipo y entrena mucho con sus compañeros, haciendo lanzamientos y ensayando jugadas. No lo hace por usted mismo y ni siquiera por su equipo: hay otras personas involucradas, como los ejecutivos, abogados, agentes, publicistas. Es un negocio, no sólo un juego”.

El tipo de confianza que se genera con la ética de la contribución es menos natural que la confianza en

las organizaciones tradicionales, la que está firmemente arraigada en un conjunto de reglas compartidas expresadas mediante ciertas señales simbólicas de la cultura compartida (por ejemplo, durante muchos años en IBM, todos los “buenos” empleados usaban el mismo tipo de sombrero). Pero también es menos voluble que la confianza construida a partir de la fe en un líder carismático y en las deslumbrantes exhibiciones de la brillantez individual. La confianza en las comunidades colaborativas surge del grado en el cual cada miembro cree que los otros miembros del grupo son capaces y están dispuestos a avanzar más hacia el propósito compartido (vea el recuadro “Tres modelos de comunidad corporativa”).

Dada la diferencia en valores, las personas que trabajan en esfuerzos colaborativos dentro de grandes organizaciones pueden tener problemas tanto con los tradicionalistas como con los agentes libres de su entorno. Por ejemplo, los contribuidores en e-Solutions, que trabajan dentro de la organización generalmente tradicional de Citibank, miraban con malos ojos la tendencia a hablar de “la gente que uno conoce” más que de enfocarse en la tarea encomendada.

“Cada uno se fija en distintas cosas”, dijo un contribuidor. “Si alguien llega a la primera reunión nombrando gente, me molesto, porque en vez de en-

focarse en las capacidades y en propuestas de mercado, están tratando de establecer credibilidad en términos de las personas a las que conocen y con las que han hablado... En último término, no nos hace avanzar en nada de lo que es importante”.

Instituir procesos interdependientes

Ciertamente, un propósito compartido no significa nada si las personas con diferentes habilidades y responsabilidades no pueden contribuir con ese propósito ni con sus colegas. Si bien las burocracias tradicionales logran muy bien la coordinación vertical, no son buenas alentando las relaciones horizontales. Las comunidades de agentes libres se destacan en la colaboración ad hoc pero son menos exitosas en las iniciativas interdependientes a gran escala.

El mecanismo coordinador clave de una comunidad colaborativa, que suele estar compuesta de equipos superpuestos, es un proceso para alinear el propósito compartido dentro y entre los proyectos. A este tipo de coordinación lo llamamos *gestión de procesos interdependientes*, un grupo de técnicas que incluye el *kaizen*, el mapa de procesos y protocolos formales para el brainstorming, gestión de reuniones participativas y toma de decisiones con varios stakeholders. Por ejemplo, el CMM, con sus métodos

La danza colaborativa en Kaiser Permanente

Una unidad de Kaiser Permanente en California desarrolló un nuevo protocolo –bautizado como Total Joint Dance– que ilustra cómo las comunidades colaborativas movilizan el conocimiento de muchos contribuidores diversos para obtener resultados escalables de negocios.

En 2008, Irvine Medical Center quiso optimizar las cirugías más costosas en tiempo y dinero: la instalación de prótesis de cadera y rodilla. La tarea era muy desafiante, porque la solución requería la colaboración entre los especialistas que suelen pelear entre sí por los recursos.

La hazaña habría sido im-

posible en un tipo de organización tradicional o basada en agentes libres. Como explicó el médico Tadashi Funahashi, jefe de ortopedia: “Usted tiene a varios cirujanos para diversas prácticas, cada uno queriendo hacer las cosas a su manera”. Es más, la mayoría de los empleados y de los clientes del seguro de Kaiser están sindi-

calizados. La cooperación con los sindicatos era crucial, por lo que un mandato administrativo desde arriba o un enfoque basado en la autonomía de los cirujanos eran de poca utilidad. La comunidad colaborativa de Kaiser se formalizó en el Labor Management Partnership, una estructura conjunta de gobierno corporativo que incluía a la dirección y a la mayoría de los sindicatos de los empleados de Kaiser.

En mayo de 2008, se creó un equipo de enfermeras, cirujanos, técnicos y otros participantes de la sala de operaciones. Este grupo de gente del

sindicato, ejecutivos y médicos revisó en conjunto cada parte del proceso.

“Lo habitual es que cuando estamos en la sala, pensamos que las cosas debieron hacerse de otra manera”, dijo una enfermera que participó en el equipo de eficiencia. “Pero esta vez, de hecho, tuvimos voz para que las cosas se hicieran de otra manera”.

Se lograron eficiencias con tres tipos de cambios. El primero identificó partes en el proceso secuencial que podían realizarse de manera simultánea. Por ejemplo, el personal de aseo podía empezar a

bien desarrollados, permite que los ingenieros de software de CSC adapten rápidamente los procedimientos ya probados de gestión de proyectos a las necesidades de un proyecto particular. La gestión de procesos interdependientes es explícita, flexible e interactiva. Los procesos son cuidadosamente elaborados y en general escritos en la forma de protocolos pero son revisados continuamente a medida que cambian los requerimientos del trabajo y de los clientes. Quienes más influyen en su conformación son las personas a cargo de la tarea y no la alta dirección. Como dijo un ejecutivo de CSC: “Las personas apoyan lo que ayudan a crear... Como gerente de proyecto, uno está demasiado lejos del trabajo técnico para definir uno mismo [los procesos]... Sólo al involucrar a sus empleados clave usted podrá confiar en que tiene buenos procedimientos que a su vez tienen credibilidad a los ojos de sus pares”.

En e-Solutions, la interdependencia tomó la forma de una “hoja de ruta para el e-business”, que se publicó online para toda la organización, sirvió como planilla para los nuevos proyectos y fue continuamente actualizada y refinada. Los equipos emergentes desarrollaron sus propios mapas para aportar al proceso a medida que definían sus roles y responsabilidades.

Quienes más influyen en la conformación de los procesos interdependientes son las personas a cargo de la tarea y no la alta dirección.

En una comunidad colaborativa, todos pueden iniciar cambios si su trabajo lo exige pero se requiere mucha discusión para determinar qué consecuencias habrá para los otros participantes y para asegurarse de que todos las entiendan. Un ejecutivo de e-Solutions de Citibank lo describió de esta manera:

“¿Quién es el dueño del mapa de proceso? Todos lo somos. Todos tenemos perspectivas diferentes ya sea sobre cada producto o socio en particular ya sea acerca de la relación general. Cuando hacemos un cambio, se comunica a todos. Hemos tenido reuniones de equipo para hablar de ello; todos entienden su rol. Originalmente, sólo éramos yo y dos personas más; cuando separamos las res-

limpiar cuando el cirujano aseguraba la sutura en vez de esperar que el paciente dejara el pabellón.

El segundo tipo de cambio fueron los detonantes: pistas para el personal a fin de que empiecen una tarea específica, como alertar al personal post-operatorio y de transporte cuando la cirugía termina y el paciente está listo para ser trasladado en 15 minutos. Esto podría sonar trivial, pero requiere que las personas piensen más allá de sus propios roles para hacerlos calzar con los de los demás.

El tercer cambio fue invertir en una enfermera “flotante” que podía moverse entre las diversas salas de operaciones para prestar ayuda adicional o relevar al personal en sus descansos. Esa capacidad agregada es costosa pero vale la pena porque reduce el tiempo de ciclo (un trade-off que los ejecutivos pasan por alto cuando se enfocan sólo en el dinero).

El efecto de combinar una mejor coordinación con más recursos era “como juntar al día con la noche”, en palabras de Funahashi. “Es

la diferencia entre un equipo bien organizado y coreografiado y las cosas que pasaban en un estado que por defecto era caótico”.

Con estos tres cambios en funciones, el número total de instalaciones de prótesis de rodilla y cadera aumentó de una o dos por día a cuatro por día y el tiempo entre cada procedimiento bajó de 45 a 20 minutos. La mejor coordinación liberó 188 horas de uso de la sala de operaciones al año, con un promedio de ahorro anual de US\$ 132.000 por cada pabellón.

Los pacientes y los em-

pleados también están felices con los resultados. Las encuestas al personal de un centro de Kaiser mostraron un alza de 85% en la satisfacción laboral desde que se adoptó el nuevo protocolo.

Tal vez lo más significativo desde el punto de vista organizacional, es que los beneficios fueron escalables. Por ejemplo, las prácticas han sido adoptadas por cirugía general, junto con cabeza y cuello, urología, cirugía vascular y otras especialidades quirúrgicas en Irvine. Y este enfoque se ha difundido a otros hospitales de Kaiser.

Tres modelos de comunidad corporativa

Las empresas tradicionales alientan la lealtad institucional; las comunidades de agentes libres fomentan el individualismo. Ninguno de estos tipos de organización crea las condiciones para la confianza colaborativa que las empresas necesitan hoy.

EL MODELO INDUSTRIAL TRADICIONAL

Estas comunidades densamente interconectadas están ligadas por valores y tradiciones fuertemente compartidos: roles claros, oportunidades consistentes para aprender, seguridad laboral y beneficios. La combinación de lealtad y estructura burocrática permite que esas organizaciones alcancen una escala inédita pero que las vuelve inflexibles y lentas para innovar.

EL MODELO DEL AGENTE LIBRE

Estas organizaciones son innovadoras y flexibles. Ignoran las reglas, los procedimientos y las relaciones deferentes para favorecer el esfuerzo y la recompensa individual. Las lealtades se basan en el afecto a líderes carismáticos. Este modelo es eficaz para los proyectos modulares, pero los vínculos organizacionales débiles dificultan la construcción de la gran estructura de equipo que se requiere en el trabajo basado en el conocimiento.

EL MODELO DE LA COMUNIDAD COLABORATIVA

Estas comunidades están organizadas en torno a un sentido de propósito compartido mediante procedimientos elaborados colaborativamente y cuidadosamente documentados. Creen que la diversidad en las capacidades estimula la innovación. Esas organizaciones se destacan en el trabajo interdependiente basado en el conocimiento.

ponsabilidades por entrega y ejecución, debemos rehacer el ejercicio”.

Es difícil mantener este tipo de gestión de procesos. Requiere que personas acostumbradas a sistemas más tradicionales desarrollen hábitos radicalmente nuevos. En las organizaciones burocráticas y en las orientadas al mercado, a las personas se les dan objetivos y procedimientos pero generalmente se les da libertad para operar dentro de esos límites. La gestión colaborativa de proceso irrumpe en esa autonomía, pues necesita que las personas se adapten continuamente a las necesidades de otros. Aceptar el valor de esta interdependencia suele ser difícil y los hábitos de documen-

ciones informales entre dos personas. Toman una decisión sin informar al resto del equipo. La clave está en revisarlo permanentemente a medida que las cosas cambien. Necesitamos actualizar y mantener los documentos al día a medida que se dan las conversaciones”.

Crear una infraestructura colaborativa

Si el trabajo se organiza en equipos y los trabajadores cada vez más operan en más de un equipo, surge la necesidad de un nuevo tipo de estructura de autoridad, una que involucre a esferas de influencia superpuestas. La llamamos *centralización participativa*. Es participativa porque un emprendimiento colaborativo busca movilizar el conocimiento de todos; es centralizada porque ese conocimiento debe ser coordinado de modo que pueda aplicarse a una escala mayor. Un contribuidor de e-Solutions describió un ejemplo típico:

“La unidad tiene tres cabezas reales. Una de ellas es responsable por mi sueldo, pero desde la perspectiva profesional, las tres son igualmente importantes. Una de ellas me dice qué hacer más bien a un nivel táctico, otra a un nivel de visión y dirección general. La ventaja es que hay muchas personas que pueden desempeñar múltiples roles, lo que nos permite acceder a recursos desde múltiples perspectivas. En el espacio virtual este tipo de agilidad es sumamente útil. Al final del día está claro quién debe tomar la decisión pero rara vez llegamos a eso. Yo no diría que las decisiones nunca se dejan en manos de un superior pero sí diría que estas estructuras planas invitan a más cuestionamiento y más discusión y creo que esto es algo bueno porque cuando usted tiene una jerarquía organizacional más estricta, las personas son más reticentes a plantear inquietudes a sus superiores”.

Las estructuras de matriz ofrecen una enorme ventaja competitiva precisamente porque son tan difíciles de mantener.

tación y discusión pueden requerir mucho tiempo para arraigarse. Un ejecutivo de Johnson & Johnson describe los problemas de su grupo:

“El equipo reconoció los problemas de falta de alineamiento. Como resultado, nos reunimos como equipo y escribimos las cosas en papel. La idea era que yo pudiera remitirme a algo que ya hubiésemos decidido y decir: ‘El 15 de mayo decidimos a, b y c’. Al cabo de un día, el plan quedó obsoleto. Llegábamos a acuerdos nuevos, cambiábamos fechas y prioridades, pero no actualizábamos el documento. El principal problema son las conversa-

Si lo que describe este contribuidor parece una matriz, pues lo es. La estructura de matriz ha tratado de ser implementada por muchas empresas en las últimas décadas y con muchos fracasos, por lo que la gente cree que es un mal modelo. Pero las estructuras de matriz sí ofrecen una gran ventaja competitiva precisamente porque son muy difíciles de mantener. Apoyan y son apoyadas por otras características del modelo colaborativo: un propósito compartido, una ética de la colaboración y una gestión interdependiente de proceso. Sin esos contrafuertes, el modelo de la matriz colapsaría por el peso de las peleas politiqueras.

Los sistemas de compensación no son los principales impulsores de la motivación en las organizaciones colaborativas. Con el tiempo, las personas se sentirán insatisfechas si tienen la sensación de que su paga no refleja sus contribuciones pero su toma de decisiones cotidiana no está guiada por el objetivo de maximizar su compensación. Más bien, su motivación operacional es lo que Tracy Kidder llamó la teoría “pinball” de la gestión en su libro *El alma de una nueva máquina* (Gedisa, 1983): si uno gana, puede volver a jugar para asumir un nuevo desafío o subir a un nuevo nivel. En términos más amplios, las personas hablan mucho de las contribuciones que se hacen entre sí, de modo que las comunidades colaborativas fomentan un sistema reputacional relativamente preciso, el que se convierte en la base para escoger a las personas que participarán en proyectos nuevos e interesantes.

Dicho esto, los sistemas de compensaciones deben ser equitativos. Dado que los supervisores formales no pueden monitorear todo lo que hagan los subordinados en los diferentes departamentos acerca de diversos proyectos, las organizaciones colaborativas se apoyan mucho en alguna forma de feedback de 360 grados con múltiples fuentes.

La revolución colaborativa

No queremos minimizar los innegables desafíos de construir comunidades colaborativas. El establecimiento y alineamiento de los procesos que interconectan a las personas de muchos equipos requiere constante atención. No todos los actores estelares que usted querría atraer estarían dispuestos a ceder autonomía para cosechar las recompensas del esfuerzo de equipo. Tampoco es fácil fijar la remuneración adecuada según la contribución.

Por cierto, hallamos que la paciencia y la capacidad requeridas para crear y mantener un sentido de propósito común son escasas en las jerarquías corporativas, particularmente porque no es un proceso

que funcione por sí solo una vez que se echa a andar. El propósito debe ser continuamente redefinido a medida que evolucionan los clientes y los mercados, y los miembros de la comunidad necesitan involucrarse constantemente en la conformación y comprensión de complejas misiones colectivas. Ese tipo de participación es costoso en tiempo y dinero. Y los líderes carismáticos que creen que simplemente deberían seguir su instinto, suelen no creer en esta forma de hacer negocios.

Es más, el desarrollo de una comunidad colaborativa, como muestra la experiencia de IBM, es una inversión de largo plazo, en tensión con muchas presiones competitivas y financieras de corto plazo por donde las empresas deben transitar. Por ello, no creemos que llegue pronto el día en que todas las empresas estén completamente organizadas como comunidades colaborativas.

Aun así, pocos dirían que se puede lograr el imperativo de mercado de hoy –innovar lo suficientemente rápido para seguir al día con la competencia y con las necesidades de los clientes mientras se mejora en costo y eficiencia– sin un activo compromiso de los empleados en diferentes funciones y en diversos niveles de responsabilidad. Para lograr esto, se necesita mucho más que una cooperación mínima y el mero acatamiento de las normas. Se necesitan las ideas de todos sobre cómo hacer las cosas mejor y a menor costo. Se necesita una verdadera colaboración.

Hace un siglo, unas cuantas empresas batallaron por construir organizaciones suficientemente confiables como para sacar ventaja de la emergente economía de consumo masivo. Las que tuvieron éxito se convirtieron en firmas emblemáticas: General Motors, DuPont, Standard Oil. Hoy, la confiabilidad ya no es una ventaja competitiva clave y nos encontramos en un nuevo punto de inflexión. Las empresas que serán emblemáticas en el futuro deberán su renombre a la innovación sostenida, eficiente y a gran escala. La clave para ser capaz de ello no es ni la lealtad a la empresa ni la autonomía de los agentes libres, sino más bien una sólida comunidad colaborativa. ♥

Reimpresión R1107G-E

Paul Adler es profesor de gestión y organización en Marshall School of Business de University of Southern California, donde imparte la Harold Quinton Chair en Política de Empresa. **Charles Heckscher** es profesor en School of Management and Labor Relations de Rutgers University y director del Center for Organizational Learning and Transformation. **Laurence Prusak** es un consultor independiente que enseña en el programa Information and Knowledge Strategy en Columbia University.