



Organizaciones infinitas De los equipos a las redes de acción

Creación de súper equipos, la colaboración entre RH, IT y áreas claves del negocio

Ximena Gauto Acosta



Globalización, tecnología exponencial, ahora pandemia.
Decisiones exponencialmente más complejas. Mercados, gobiernos y culturas
están cambiando. La tecnología está alterando todo, desde cómo compramos
y vendemos, nos comunicamos hasta la forma en que percibimos el mundo.
Y todo esto se manifiesta en puro caos: la desalentadora sensación de que
no podemos predecir ni controlar nada sobre el entorno.
¿Y qué significa esto para RH?

De dónde venimos

James Carse, Simon Sinek



El juego finito

- Jugadores conocidos
- Reglas fijas
- objetivos acordados



EJEMPLOS



Tenis



ajedrez



Poker

Jugábamos juegos finitos, donde los límites, los objetivos, las reglas y la victoria podían ser constantes y confiables. Tenía sentido que los equipos tuvieran listas de miembros, objetivos específicos, horarios, planes y productos predecibles. Hoy esta estabilidad es poco común, los equipos contruidos sobre esa estabilidad son casi anacronismos.

De dónde venimos

Si miramos el trabajo, lo que vemos en los 80's es que cuando hablamos de trabajo hablamos de un lugar en especial, tenemos títulos, un cheque regular, roles. Si cambiaba tu rol, cambiaba tu cheque, tu oficina, sin dudas. En ese momento cuando entrábamos a trabajar todo estaba ya definido.



De dónde venimos

Los 90's llegan las computadoras. Espacio más flexible, las estructuras de información que nos dicen quiénes somos y qué podemos hacer, tenemos estructuras sociales: los equipos y tenemos nuestro cheque, entonces sabemos donde estamos en la información y en la sociedad y eso nos da estabilidad, es una estabilidad diferente pero es un patrón de estabilidad.



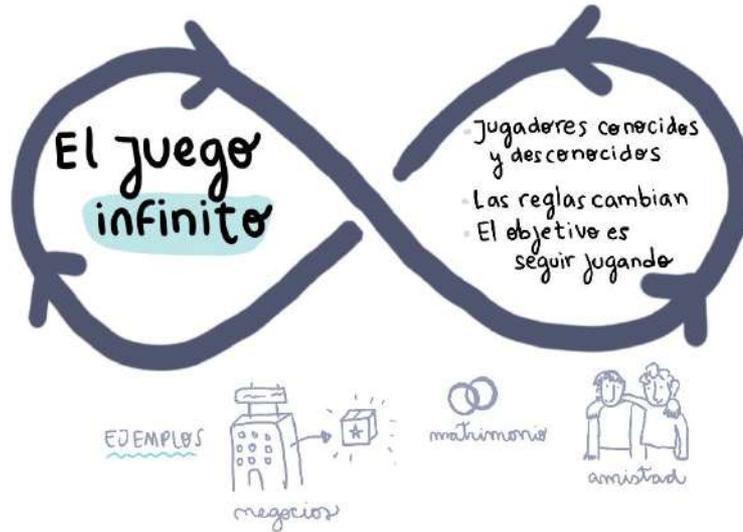
Adónde estamos

Desde los 00's hasta hoy empezamos a movernos de espacio, estructura física personal, no compartida, el trabajo son tareas de los que somos responsables, trabajamos con otros conectados más débilmente. Del cheque regular a la factura. ¿Cómo me comprometo si estoy más aislado a un algo más grande? Lo que antes se daba naturalmente tiene que ser reemplazado por otras formas. Los ecosistemas de negocios y de trabajo.

Nos estamos moviendo hacia nuevas formas de crear espacios colaborativos.

Adónde estamos

James Carse, Simon Sinek

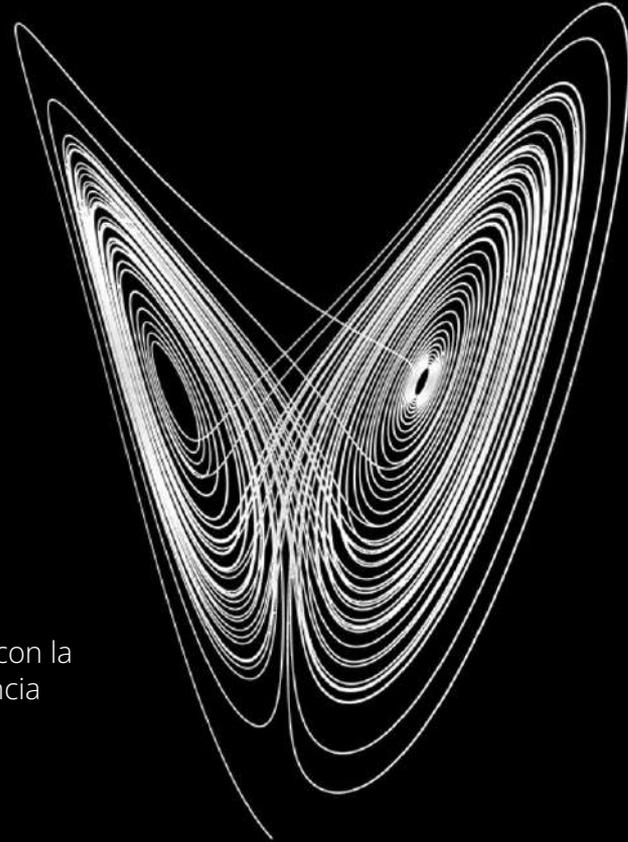


Las organizaciones de hoy no solo juegan juegos que se pueden ganar, también participan en juegos infinitos. Estos tienen muchas tareas diferentes al mismo tiempo; diversos recursos y demandas de habilidades; conexiones globales y virtuales; plazos ajustados, objetivos emergentes; reglas en evolución.

Relaciones y estructuras radicalmente diferentes para realizar tareas complejas en entornos caóticos.

Pero, ¿y si no amamos el caos?

Necesitamos trabajar de nuevas formas para mantenernos al día con la velocidad de cambio, los líderes deben fomentar sentido de urgencia en las personas pero para energizar, no paralizar y RH dar apoyo. Queremos que la gente se entusiasme con el futuro, que no se sienta como si fuera una especie de universo extraterrestre. Tenemos que hacerles saber que pueden llegar allí desde aquí.





Glenda Eoyang HSD - Aprender haciendo en el cambio

La respuesta es la acción adaptativa. Un modelo basado en un ciclo de tres preguntas que se repiten una y otra vez:

¿Qué? ¿Y qué? ¿Ahora que?

Permite que tanto las personas como las organizaciones interactúen de forma inteligente con un mundo incierto y de ritmo acelerado.

Y ayuda a que los grupos se reúnan de forma rápida y fluida para realizar tareas y luego seguir adelante

**Las tres preguntas son simples,
pero no siempre fáciles.**



Prosperar en la fluidez

¿Cómo podemos cerrar la brecha entre la antigua forma de hacer negocios y la nueva? El trabajo de hoy y del futuro es un espacio diferente, límites abiertos más allá de la oficina y bases de datos, muchas medidas de éxito, relaciones “enredadas” y fluidas. Nuestros roles cambian, nuestras relaciones cambian, lo que hace que cambie la estructura.

Pasamos de los equipos a las redes de acción adaptativa colaborativas, o CAAN



Vivimos en un mundo que tienen características de los 80's, 90's y 00's al mismo tiempo, en especial lo vemos dentro de las organizaciones, silos y organigramas (80's), estructuras de la información y equipos (90's) y por encima está este juego infinito de redes de acción adaptativa colaborativa, qué tiene la potencia de ser constante y actualizarse en tiempo real

¿Cómo lo hacemos?.



Nuevos patrones

Ya no nos comprometemos por un trabajo de toda la vida "es este proyecto, es este lugar, es este momento". Empezamos un proyecto entendemos la información, relaciones y perspectivas para hacer, la tarea y seguir adelante. Presente y futuro, comprometido con el trabajo de hoy y conectado con el próximo trabajo (gig economy).



Hacer en red

¿Cómo sostengo presente y futuro en mi mente al mismo tiempo? ¿Cómo mantengo una red de relaciones que me permite moverme suavemente de un trabajo a otro? Sí pertenecemos a una red de acción adaptativa colaborativa tenemos relaciones y conexiones que potencialmente podemos usar. Individuos, instituciones y recursos que están conectados y accesibles. **Es una red de posibilidades a la que potencialmente podemos acceder.**

¿Qué es una red de acción adaptativa colaborativa (CAAN)?

Es un grupo de personas o instituciones coordinadas para realizar tareas desafiantes y complejas de forma rápida, económica y eficiente.

Se reúnen durante un breve período de tiempo, con un objetivo específico:

Coordinar información (¿qué?),

Comprenderla (¿y qué?)

Y moverse a la acción (¿y ahora qué?).

Terminado el proyecto se liberan.

Si queremos trabajar de esta manera más fluida y emergente tenemos que desarrollar esta habilidad.



Reglas para pasar de equipo a red

Sincronizar el trabajo

No deleguemos (¡incluso más!) Tareas.
Cuando un grupo se reúne, sincronizamos trabajos en lugar de crear nuevas listas de tareas y agendas. Alinear con otros para aprovechar las tareas que ya están en la lista. Agregar sinergia al trabajo actual sin expandir las demandas.



mashroom6





Reglas para pasar de equipo a red

Evaluar y aprovechar las diferencias



"Gestionar la diversidad", ya no es suficiente. El nuevo modelo accede a habilidades y funciones cuando se necesitan, se utilizan en su máximo potencial y se liberan para servir en otros lugares. No tienen la carga de tratar de obligar a las personas a adaptarse a las tareas a largo plazo, los recursos que no se ajustan a una tarea se invierten en CAAN paralelos donde pueden marcar una diferencia real.



Reglas para pasar de equipo a red

Mover la información,

No acumularla y atesorarla. El flujo de información es lo que permite a un CAAN unirse, hacer su trabajo y seguir adelante. Negociar oportunidades, dar y recibir feedback conectarse a recursos adicionales, explicar lo que se requiere (o no), ¿Qué necesito saber? y ¿qué sé yo que otros necesitan?



Reglas para pasar de equipo a red

Interés propio

No lealtad obstinada. Los miembros del equipo sentían lealtad, compromiso e identidad con sus compañeros. Harían todo lo posible para satisfacer las necesidades de la comunidad de su equipo. Los miembros de CAAN tienen un motivo diferente. Están comprometidos con un mayor nivel de desempeño que va más allá de este proyecto o esta tarea, pero también son sabiamente egoístas, están diseñados para organizar el trabajo y maximizar la productividad





En el futuro, la tecnología, la economía y el medio ambiente llevarán el trabajo al borde del caos, y los juegos infinitos se convertirán en la regla y no en la excepción.

Futuro presente

Dado este proyecto, dadas estas personas, dado este lugar, dadas mis habilidades y las condiciones presentes ¿Cuánta estructura necesitamos para mantenernos adaptables?

RH al servicio de crear condiciones de conexión creando espacios dónde nos juntamos a hacer el trabajo de impacto, creamos redes resilientes.





Si nuestro trabajo ya se movió hacia el patrón nuevo y emergente del juego infinito la idea de los CAAN nos ayuda a desarrollar la capacidad de adaptación.

Si luchamos con la transformación de los equipos, los CAAN nos darán un camino a través del caos y hacia una nueva claridad.

Y si todavía disfrutamos de la comodidad de los equipos tradicionales, estemos listos porque vamos a necesitar los CAAN cuando nuestro mundo comience a vibrar al ritmo de un mundo en flow.

¿Cómo creamos nuestro CAAN?

¿Qué? ¿Cuál es tu mayor desafío, el más abrumador? ¿Y cuáles son las capacidades que tenés?

¿Y qué? ¿Podés dar?, ¿qué podés obtener, para construir o apoyar o mantener una red de acción adaptativa colaborativa en respuesta a ese desafío abrumador?

¿Y ahora qué? Construir conexiones, ¿Cuáles necesito construir?

¿Qué oportunidades necesito explorar?

¿Qué capacidad adaptativa necesito crear a nivel individual y colectivo?





Nuestro desafío como RH, hacer nueva preguntas, crear nuevos círculos de aprendizaje, ser adaptativos para el negocio y para las personas, evolucionar al ritmo del cambio.

**El futuro no será más estable
ni seguro, movernos entre patrones
y caminos de acción de un mundo a otro
eso es acción adaptativa.**



¡Gracias!

Ximena Gauto Acosta

www.agilecooking.com.ar