

De trabajar en equipo al trabajo colaborativo

Es mucho más (y más difícil) que trabajar en equipo. Los profesionales 'colaborativos' han de adaptarse a grupos flexibles, deben responder a objetivos comunes y tienen que contribuir al aprendizaje del resto.

Alba Casilda. Madrid

Si trabajar en equipo es importante, ahora lo es aún más aprender a hacerlo de manera colaborativa. Este concepto exige mucho más esfuerzo a los profesionales, pero a cambio se consiguen grupos más productivos y eficaces. El trabajo en colaboración configura los departamentos de manera flexible según las necesidades de los proyectos y promueve entornos para que la comunicación sea fluida. Pretende crear espacios en los que todos tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Los profesionales han de aportar valor añadido con sus propuestas y que así sirvan para detectar nuevas oportunidades.

Por ejemplo, esa es una de las claves del éxito de Google. La organización opera bajo la filosofía de que cualquier empleado puede ser artífice de una gran idea. En este sentido, son necesarias plataformas en las que los profesionales contribuyan con sus conocimientos. Aunque esta metodología empieza a ser común en las firmas tecnológicas, el reto es que se extienda hacia el resto de las organizaciones. Alberto Barreras, *manager* de People Excellence, reconoce que existe cierta confusión en torno a este concepto: "Hay compañías que simplemente disponen de herramientas para gestionar sus contenidos en la nube. Otras empresas conciben estas plataformas como un medio para alcanzar sus objetivos y generar entornos para que cada interacción sea un aprendizaje". Recuerda que la tecnología sólo es un medio para que el trabajo en colaboración funcione. También hay que revisar aspectos como la estructura y la actividad de la compañía. Tommaso Canonici, director general de Opinio Europa, considera que "la colaboración, la flexibilidad y el espíritu de adaptación son las claves para implantar cualquier estrategia".

En este sentido, están apareciendo metodologías que se basan en este sistema de trabajo. Marta Romo, socia directora de Be-Up, menciona



Los profesionales deben complementarse y perseguir todos un mismo objetivo.

el modelo Agile, en el que "se acepta que los problemas no estén bien definidos y el desarrollo de los proyectos es dinámico, pues está abierto a cambios. Asimismo, otorga responsabilidad compartida a todos los miembros de un equipo. Por ejemplo, se puede tener un jefe diferente en función del proyecto en el que se participa o que exista un perfil que dinamice y facilite la resolución de interacciones".

Para que todo esto funcione, hay que crear equipos flexibles que persigan un objetivo común. Estos son algunos de los puntos críticos que conviene tener en cuenta:

ACTIVIDADES

El tiempo que dedican los profesionales a actividades colaborativas ha aumentado un 50% en las dos últimas décadas. Esto hace que los empleados tengan poco margen para ocuparse de las funciones propias de su puesto.

- **Sobrecarga colaborativa.** En una investigación publicada por Harvard Business Review en la que se estudiaron a más de 300 empresas, se demuestra que el trabajo colaborativo suele estar desequilibrado. El 20% de las tareas que aportaban valor añadido procedían de entre un 3% y un 5% de los profesionales. Hay perfiles que son más requeridos que otros y tienen un exceso de peticiones. Si esto sucede, se corre el riesgo de que se produzca un efecto de "cuello de botella", es decir, que una actividad no se realice si antes no pasa por esas personas.

Los profesionales que mejor encajan

En el trabajo en colaboración todos los profesionales persiguen un mismo objetivo. "Los roles que desempeñan los integrantes son diferentes a los que se dan en los equipos tradicionales. Es importante que la gente deje sus 'cargos' en la puerta. Lo más importante son las motivaciones y las experiencias de cada uno. Hay que identificar a

aquellas personas que trabajan mejor en colaboración, pues no todo el mundo funciona bien con este sistema", afirma Sergio Moreno, 'strategic human resources consultant' de Meta4. Para el experto, los profesionales que mejor responden al trabajo en colaboración son aquellos que actúan en áreas transversales como los especialistas en recursos

humanos, marketing o estrategia de negocio. Por el contrario, a los empleados que se mueven por objetivos individuales les resulta más complicado adaptarse a esta metodología. Así ocurre en el caso de los comerciales. "También es crucial que cuenten con ciertos valores como la confianza y la generosidad y no prime el ambiente competitivo".

Se necesitarán 1,2 millones de pilotos y técnicos de aquí a 2036

Expansión. Madrid

La multinacional estadounidense Boeing estima que en los próximos 20 años se necesitarán 1,2 millones de pilotos. Así lo ha publicado en su *Previsión de pilotos y técnicos del año 2017* en la convención anual EAA AirVenture en Oshkosh.

Este informe, que va por su octava edición, sirve como referencia para conocer la evolución del sector. Ha pronosticado el aumento de la demanda de tripulaciones, debido al incremento de la flota de aviones comerciales en todo el mundo de aquí a 2036. En concreto, prevé que se solicitarán 637.000 pilotos nuevos para aerolíneas comerciales, 648.000 técnicos de mantenimiento nuevos en las aerolíneas y 839.000 nuevos auxiliares de vuelo.

Por regiones, destaca el área de Asia-Pacífico para la que se necesitarán 253.000 pilotos, 256.000 técnicos y 308.000 auxiliares de vuelo. Le siguen Europa, América del norte, Latinoamérica, Oriente Próximo, África y, por último, Rusia y la Comunidad de Estados Independientes (CEI).

Panorama

La publicación de este año ha servido para confirmar que el mercado de las aerolíneas se ha sabido renovar durante décadas y cuenta con un crecimiento medio del 5% cada año. Así, todo indica que la demanda de vuelos aéreos seguirá aumentando. El crecimiento económico, el incremento del poder adquisitivo de la población, el aumento de las clases medias en países emergentes y los nuevos modelos de negocio basados en la creación de vuelos de larga duración han sido factores cruciales para estas buenas perspectivas.

Se puede caer en el error de buscar siempre el consenso y tardar demasiado en tomar decisiones

Hay que recompensar el trabajo de aquellos que ayudan a lograr los objetivos del grupo

También existe el peligro de que estos profesionales, que están realizando un esfuerzo extra, abandonen las tareas para las que fueron contratados y, al final, sean menos eficaces. Se pueden sentir desmotivados y poco empezar a desvincularse de la compañía. Esto ocurre, sobre todo, porque no se suelen establecer incentivos que reconozcan la labor crítica que realizan.

- **Pérdida de seguridad.** Es necesario implantar sistemas tecnológicos que protejan la información. Así se evitarán riesgos de ciberseguridad que pueden poner en riesgo a toda la empresa.

- **Confusión en el liderazgo.** "El liderazgo debe estar en el equipo", asegura Sergio Moreno, *strategic human resources consultant* de Meta4. Siempre hay alguien que destaca por sus habilidades para gestionar al equipo, pero "lo ideal es que todo el grupo establezca las normas". Es un punto delicado porque se puede caer en el error de buscar el consenso de forma exagerada. Esto ralentiza los procesos y se pierde eficacia y productividad. Hay que lograr el equilibrio.

- **Invasión en la vida personal.** La tecnología favorece estos entornos colaborativos, pues permite trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento. Las empresas y los profesionales deben gestionar esa conexión continua, que puede acabar ocasionando un efecto negativo en el bienestar del equipo.

PISTA DEL DÍA

La aceleradora Bind 4.0 ha abierto su programa para que se inscriban 'start up' de la industria 4.0. Se aceptan inscripciones hasta el 15 de septiembre.

<http://bit.ly/2vBCKXL>