

Teamwork

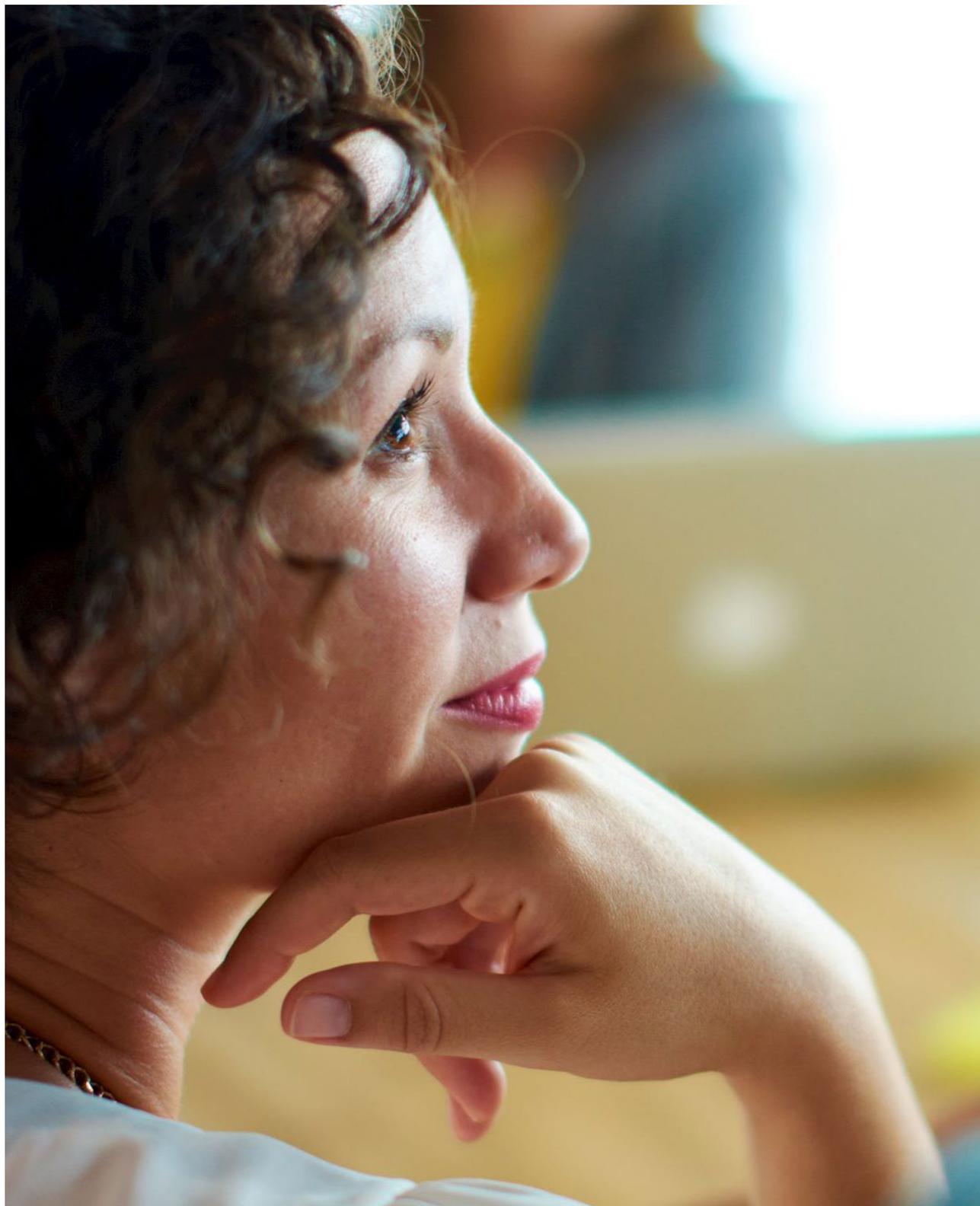
**Colaboración:
más que
economía de
recursos, una
nueva forma
de pensar las
dinámicas
de la organización**



**Business
Services**



1. Editorial	03
2. ¿Por qué necesitamos hablar de colaboración?.....	04
3. El cambio cultural facilita la adopción de la colaboración.....	06
4. Las herramientas (y ventajas) de la colaboración.....	09
5. Conclusión	13



1.

Editorial

El mundo cambió. Los conceptos de hiperconectividad y transformación digital revolucionaron la forma en que las personas de todo mundo se comunican, trabajan y viven. Inevitablemente, esto tiene un impacto significativo en el entorno corporativo, es necesario adaptarse no sólo para aprovechar las oportunidades inherentes a este escenario, pero principalmente para satisfacer las necesidades de flexibilidad, agilidad y digitalización de procesos que demandan clientes y empleados. La adaptación es cuestión de supervivencia.

Con el dominio de la generación de Millennials tanto en el liderazgo como en la fuerza de trabajo de las organizaciones y, por otro lado, las empresas con operaciones cada vez más globales, términos como espacio de trabajo digital, chat persistente, pantallas interactivas, entre otros, son cruciales para establecer una nueva forma de trabajar, basada en la colaboración.

En este nuevo contexto, la toma de decisiones se hace mucho más ágil y el trabajo en equipo es fundamental para el rápido desarrollo de proyectos y soluciones. Un estudio de Deloitte realizado con más de 10.000 encuestados de 140 países, muestra que el 94% de las empresas consideran agilidad y colaboración como factores críticos para el éxito de las organizaciones.

Todo esto inevitablemente requiere un nuevo enfoque del CIO, cada vez más alineado al área de recursos humanos. En las próximas páginas, hablaremos sobre cómo conducir esta transformación.

¡Buena lectura!

2.

¿Por qué necesitamos hablar de colaboración?

Ir al banco a pagar cuentas, cargar con altos costos de conexiones interurbanas o internacionales y necesitar estar en la oficina para chequear los correos electrónicos son actividades que ya son parte del pasado para buena parte de la población mundial. La transformación digital e hiperconectividad fueron abrazadas casi sin resistencia por parte de las personas en su vida diaria: los medios sociales como Facebook e Instagram son piezas centrales en las redes de relaciones; herramientas como WhatsApp facilitan la comunicación entre dos o (mucho) más personas; todo tipo de operación antes morosa y desagradable – como hacer transferencias bancarias, compras, pedir un taxi o solicitar un turno médico - fue llevada a dispositivos móviles e internet. Este entorno digital propició que la gente actuara de manera más colaborativa en todos los aspectos de su vida. Rápidamente este nuevo entorno fue invadiendo la vida corporativa también.

Pero la sociedad hiperconectada no es el único factor que pone a la colaboración en el centro de la estrategia organizacional. La globalización - que ganó fuerza en América Latina en 1990 y descentralizó las operaciones - y la invasión de la generación de Millennials en el escenario corporativo – que trajeron consigo nuevas exigencias en el formato de trabajo - también son agentes relevantes. “Durante más de 15 años hemos oído hablar sobre el concepto de colaboración, sin embargo, antes se pensaba en los beneficios vinculados con los costos relacionados a viajes y tiempo. Hoy en día, es evidente que los beneficios están mucho más ligados a la velocidad y la eficiencia del negocio “, explica Reinaldo Roveri, de consultor Stratica.

Colaboración 24/7

Los datos de una encuesta realizada por Robert Cross, un profesor de la Universidad de Virginia, en los Estados Unidos, muestran que los líderes hoy colaboran más, lo que justifica el incremento en el uso de herramientas destinadas a este fin. Basado en el análisis de redes de conexiones de cientos de organizaciones, el estudio señala que en la última década hubo un incremento del 50% en la práctica:



Hoy los trabajadores pasan del **90% al 95%** de la jornada laboral en reuniones, en el teléfono o respondiendo e-mails.

Hace 10 años, las mismas tareas insumían apenas el **60% a 65%** del tiempo.

El término colaboración ingresó al mundo corporativo hace años. Antes del avance tecnológico, la idea estaba relacionada al trabajo en equipo y resultados alcanzados por el esfuerzo colectivo. Con el avance de la digitalización, el advenimiento de la Internet en los negocios y la distancia física de las personas que trabajan en un mismo proyecto, el concepto recobra nuevamente importancia, siendo ésta la que permite el intercambio de información entre equipos de forma más rápida y asertiva. Además de la colaboración entre los miembros de la propia organización, también permite estrechar la relación con el cliente, permitiendo su participación en el proceso de desarrollo de un producto o servicio.

Los profesionales nacidos entre 1980 y 1996 representan hoy alrededor de la mitad de la fuerza de trabajo en el mercado mundial - ocupando, incluso, posiciones senior, de acuerdo a estimaciones de la encuesta "The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders" (Encuesta de Deloitte sobre Millennials de 2016 - Conquistando la próxima generación de líderes, en traducción libre) de Deloitte. "Las nuevas generaciones ya nacieron usando redes sociales. Tienen la ventaja de adaptarse a las herramientas de colaboración con mayor facilidad", explica Rodrigo Coppola, director de desarrollo de negocio de colaboración para América Latina de Orange Business Services.



En desarrollo

De acuerdo con el estudio "Global Human Capital Trends 2017 - Rewriting the Rules for the Digital Age" (Tendencias globales en Capital Humano 2017 - Reescribiendo las reglas para la era digital, en traducción libre), de Deloitte, la mayoría de las empresas ya entendió el poder de la colaboración ligada a la agilidad como factor estratégico para los negocios. Sin embargo, la consolidación de un entorno efectivamente colaborativo aún está en desarrollo.

Sólo el

6%

de las empresas se dicen
ampliamente ágiles actualmente

19%

se describen como
empresas no ágiles

32%

diseñan estrategias para que la
organización sea más adaptable
a la idea de trabajo en equipo

3.

El cambio cultural facilita la adopción de la colaboración

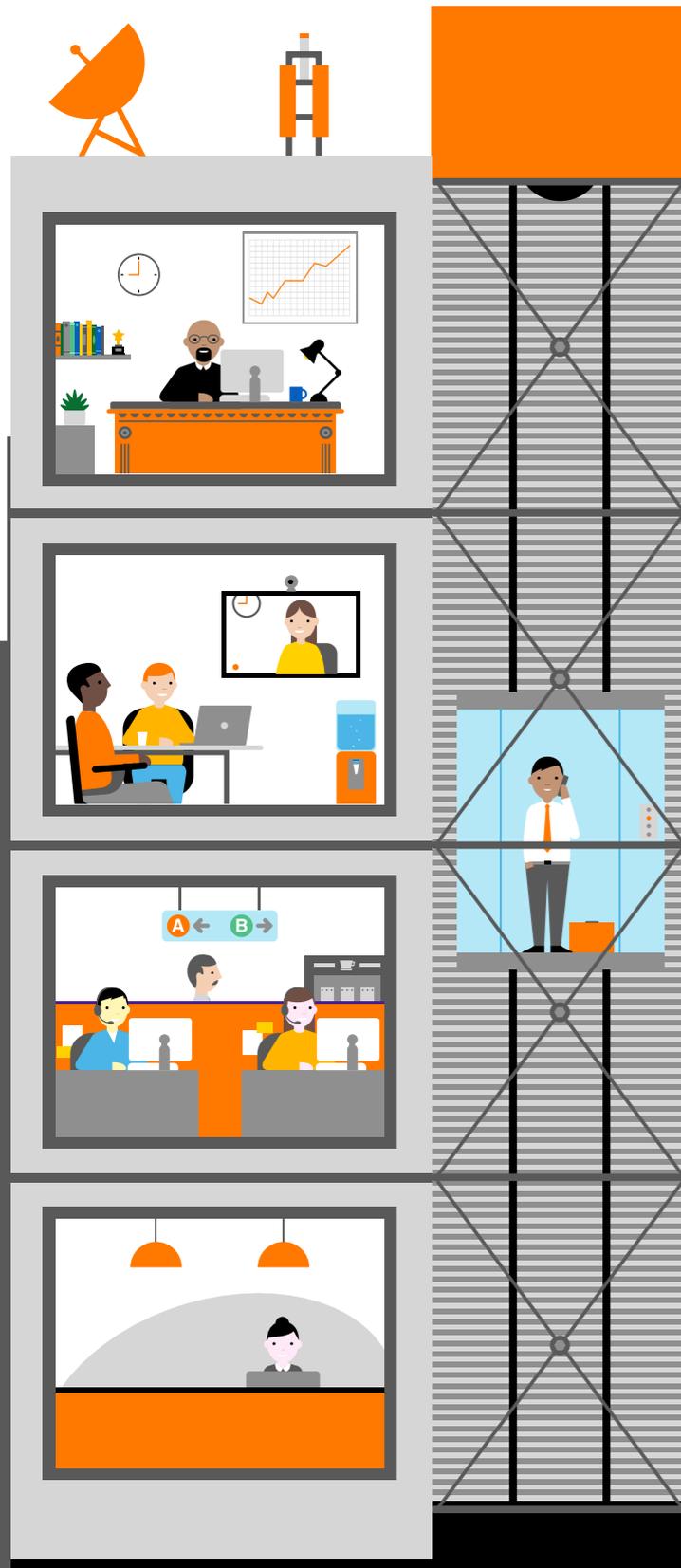
Transformar el entorno, físico o digital, de la empresa en un espacio colaborativo, demanda cambios culturales. La idea de liderazgo patriarcal -con un único líder al frente de los proyectos y áreas que no comparten entre sí- impide que el concepto de trabajo en equipo tenga continuidad. “Es preciso demostrar a la gente que hay ventajas en la unificación. Este cambio debe estar alineado con la alta dirección, para alentar a los empleados a interactuar con otros grupos, y no sólo en el que están insertos”, señala Coppola.

La encuesta “Why today’s digital teams need a new class of collaboration tools and solutions” (¿Por qué los equipos digitales de hoy en día necesitan una nueva clase de herramientas y soluciones de colaboración, en traducción libre), llevada a cabo por Cisco en colaboración con Harvard Business School, con 300 empresas de mediano a gran tamaño, constató que las organizaciones están alineando el uso de las herramientas de colaboración con las estrategias de negocios. Ellas relatan:

- **mayor eficiencia operativa** 71%
- **mejora de la innovación en productos y servicios** 68%
- **mejora en la experiencia del cliente** 67%

El estudio afirma que el uso de la tecnología colaborativa en los puntos citados arriba funciona porque los equipos aumentan la productividad y generan resultados comerciales significativos.





Características de la empresa del futuro

- ✓ Organizada para el aprendizaje, la innovación y el impacto del cliente
- ✓ Ágil y dinámica para adaptar productos y servicios a las nuevas demandas
- ✓ Toma de decisiones orientada a datos
- ✓ Equipos interdepartamentales con conocimiento compartido por toda la empresa
- ✓ Sus empleados se convierten en líderes por el nivel de influencia que ganan, y no sólo por promociones tradicionales
- ✓ Cultura organizacional emprendedora, en la que la toma de riesgos forma parte del proceso de innovación
- ✓ Basada en proyectos, no sólo en procesos



Cómo cambiar el status quo

Este reposicionamiento cultural debe ser hecho de manera gradual, pasando por dos momentos:

El análisis del comportamiento: para entender cómo las personas interactúan y toman decisiones mientras trabajan.

Análisis de la tecnología: para garantizar que las herramientas y soluciones se adecúen a la estrategia de negocio y a las expectativas de los propios empleados.

Liderazgo colaborativo

Para que los empleados internalicen los cambios, los líderes de las diferentes áreas de la organización también deben actuar en equipo. El CIO está más cerca de la gestión de personas para ayudar a elegir las mejores herramientas y soluciones de colaboración para el negocio y promover la cultura de compartir. Al mismo tiempo, el líder de recursos humanos, por ejemplo, se beneficia de la información capturada y almacenada por las herramientas para desarrollar análisis que ayuden en el rediseño de la cultura de la organización y la adhesión de los trabajadores a los cambios.

Según la percepción de João Lins, un profesor de la FGV / EASP y consultor de PwC Brasil, el concepto de colaboración está ya muy extendido en varias compañías, pero la adopción de la cultura de colaboración sigue dependiendo de la forma como TI y RRHH lideran su equipos. “El estilo de liderazgo en la empresa determina si el ambiente es más colaborativo o individualista. Si el trabajo en equipo es clave para mejorar la productividad y el rendimiento, entonces seguramente la preocupación estará puesta en cómo interactúan las personas, ya sea en persona o en formato digital. Los medios sociales corporativos, por ejemplo, dejaron de ser sólo un medio de comunicación, para convertirse en una herramienta que permite compartir y gestionar el conocimiento. Las empresas están dando los primeros pasos, todavía hay mucho espacio y oportunidad para crecer y mejorar”.



4.

Las herramientas (y ventajas) de la colaboración

Con el concepto de digital workspace ganando cada vez más espacio, las herramientas se convierten en piezas fundamentales para alcanzar el nivel de agilidad y comunicación deseado. “Las empresas con cultura más adherente al concepto de colaboración están incorporando tecnología como la telepresencia, videoconferencia, redes sociales e incluso plataformas similares a las aplicaciones de mensajería instantánea que utilizamos a diario”, explica Roveri.

Estas herramientas permiten la comunicación remota entre colaboradores y clientes. Las empresas que permiten el home office por ejemplo, estimulan a que los empleados sigan compartiendo información desde dondequiera que se encuentren. La misma línea de pensamiento es válida para las compañías multinacionales, donde la colaboración entre personas de diferentes países es esencial para el negocio.



Medio ambiente colaborativo

La investigación de Cisco constató que las herramientas de colaboración más utilizadas actualmente son:

93% e-mail y calendario

68% voz / telefonía

78% herramientas de mensajería instantánea / chat

64% videoconferencia

72% compartir documentos / portales de administración de contenido corporativo

61% conferencia por web



Prioridades del empleado colaborativo

Por un lado, las empresas pueden buscar mejores talentos disponibles en el mercado, sin necesidad de considerar barreras geográficas. Por otro lado, los equipos formados por trabajadores remotos necesitan herramientas que permitan una comunicación directa y constante con colegas y clientes.

La visión de los equipos, pasa a ser importante en el día a día organizacional colaborativo:

72% comunicación efectiva

68% colaboración con socios externos, clientes, proveedores y especialistas

56% capacidad de encontrar rápidamente especialistas e información

44% apoyo a equipos dispersos geográficamente

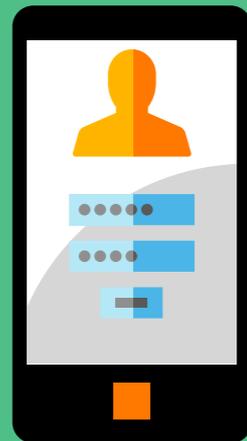
38% herramientas demandadas por Millennials

37% formación de grupos de trabajo en el modelo bottom-up *

** modelo que es independiente de un líder*

*Fuente: Cisco, en colaboración con la Harvard Business School "Why today's digital teams need a new class of collaboration tools and solutions"
Compilación: Orange Business Services*

Las herramientas más usadas en una estrategia de colaboración:



Plataformas de equipos con chat persistente: consiste en un espacio digital para conversaciones corporativas en grupos. Posibilita la comunicación con los miembros del equipo por video, la participación de clientes en discusiones de proyectos y fomenta la interacción para compartir ideas, mejoras, errores y aciertos. El historial de mensajes se almacena en una base de datos, mientras que los archivos intercambiados se pueden abrir y volver a editar en cualquier momento. La información permanecerá almacenada incluso cuando el proyecto termina y el grupo se deshace.

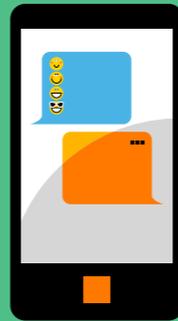


Pantallas interactivas: pantallas LED, con la ayuda de una cámara de video y un lápiz digital, que permite editar documentos de forma interactiva. Es una sala de reuniones a distancia y admite que más de una persona incluya información y cambios en el documento al mismo tiempo. Al final de la reunión, el archivo se almacena en una biblioteca de datos y se puede enviar por correo electrónico y consultar cuando sea necesario.

Las herramientas de colaboración, por lo tanto, no consisten solamente en digitalizar procesos y sumar formas de comunicación. Ellas proporcionan datos que permiten una visión sistémica de la cultura organizacional, agregando inteligencia e insights al equipo de recursos humanos. “Con la llegada de la inteligencia artificial y la mejora de las tecnologías de reconocimiento de voz, es posible que tengamos cada vez más seguridad en el intercambio de mensajes y conversaciones que pueden ayudar a reconocer patrones extraños e identificar brechas internas”, explica Roveri.

Un poco más del 70% de las empresas considera que el análisis de los datos es prioridad y pueden ser aprovechados en aspectos como la contratación, la medición de desempeño, planificación de la fuerza de trabajo y políticas de retención, según la encuesta “Global Human Capital Trends 2017 - Rewriting the Rules for the Digital Age” (Tendencias globales en capital humano 2017 - Reescribiendo las reglas para la era digital, en traducción libre), de Deloitte.

Mucho más que una nueva forma de trabajar, la sincronización entre TI y Recursos Humanos proporciona un cambio integral en los mercados: de acuerdo a João Lins, estas dos áreas se convierten en los motores de la nueva economía. “En el proceso de creación de riqueza del siglo, la integración entre la tecnología y personas es fundamental. La alianza de los líderes de TI y RRHH proporciona un potencial de transformación muy interesante para viabilizar productos y servicios. Los modelos de negocio que generan disrupción surgen de la unión del ser humano con la tecnología”.



Red social interna: la opción más común en el entorno corporativo, es una plataforma en línea que facilita el intercambio de información entre todos los empleados de la organización, creando una biblioteca de conocimiento. En algunos casos, también puede incluir proveedores y clientes. Se pueden crear grupos de proyectos, foros de discusión sobre temas específicos que cualquier persona conectada a la red puede ayudar a responder, además de permitir la inclusión de videos y fotos para generar vínculos entre las personas allí presentes.



Reportes: organiza la información sobre el uso de herramientas de colaboración proporcionadas por la empresa, incluyendo la sala de conferencias de video, el número de llamadas y reuniones, entre mucha otra información. Los datos recopilados permiten identificar si los colaboradores están utilizando las herramientas, evaluar el grado de adopción de cada solución y optimizar el uso de las tecnologías.



Analytics: promueve el análisis de los datos recogidos a través de las herramientas colaborativas. En este proceso, la lectura de la información almacenada se transforma en ideas que se pueden utilizar para comprender mejor la estrategia e incrementar el rendimiento. Por ejemplo, si recursos humanos identifica silos - áreas que sólo conversan entre sí - o problemas de comunicación en las plataformas de colaboración, se podrán desarrollar acciones tendientes a mejorar la relación e integración de los equipos en cuestión.

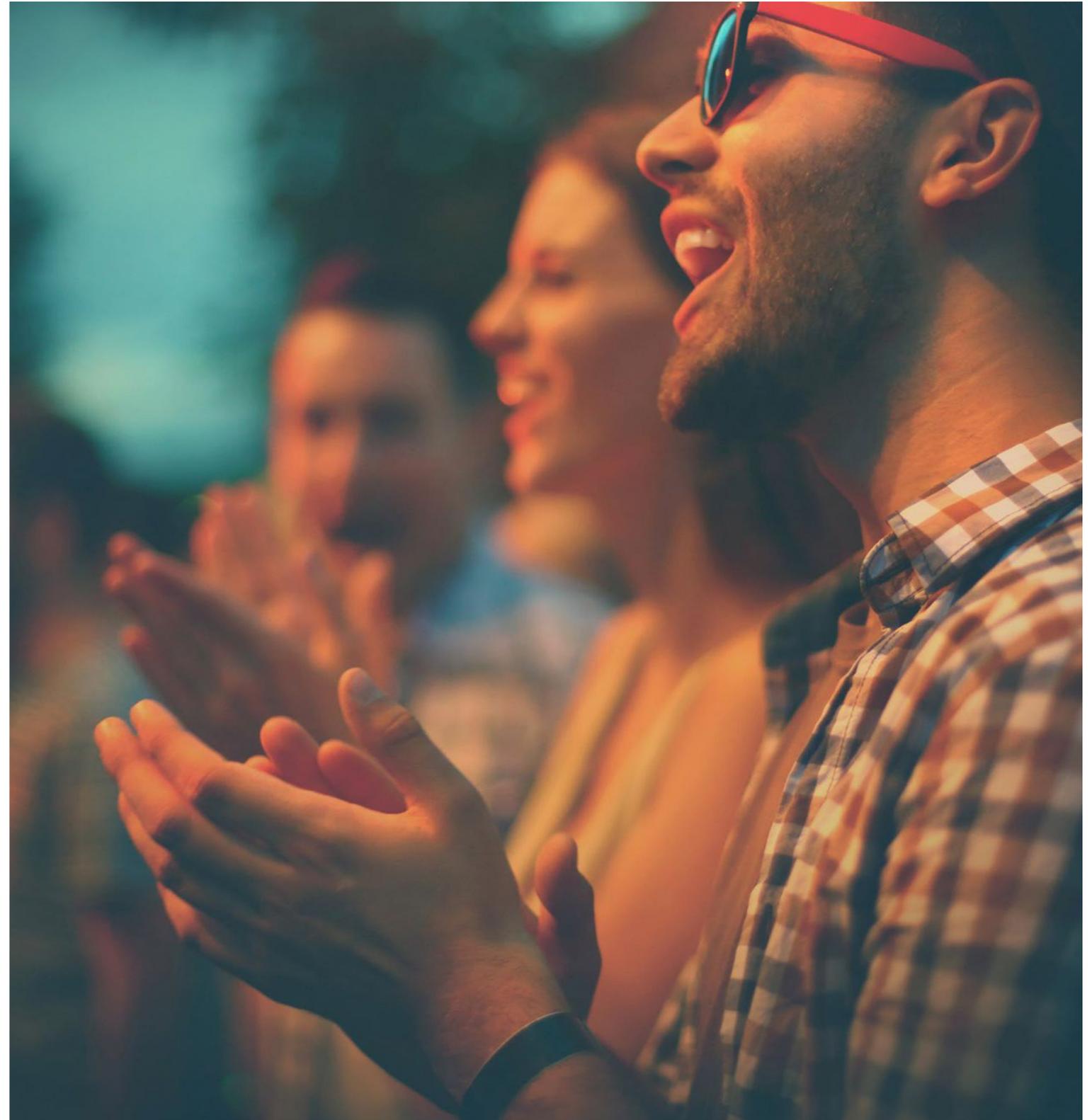


5.

Conclusión

El concepto de colaboración desde hace años se presenta de las más diversas formas dentro de las organizaciones. Sin embargo, la transformación digital ha acelerado la demanda de un entorno de trabajo cada más conectado, flexible y ágil.

La gestión pasa a ser menos vertical, y la información sale de las manos de pocos y llega a muchos. Los líderes son responsables de analizar la información recopilada por las herramientas de colaboración para promover mejoras en el negocio. Los empleados tendrán que adaptarse a un contexto en el que no siempre los colegas están presentes físicamente, pero en el que la exigencia de productividad y resultados es constante.



Thank you

[Acerca de Orange Business Services](#)

Orange Business Services, la empresa business-to-business del Grupo Orange, y sus 21.000 empleados, está enfocada en acompañar la transformación digital de empresas multinacionales y PyMES francesas en cinco continentes. Orange Business Services no sólo es un operador de infraestructura sino también un integrador de tecnología y un proveedor de servicios de valor agregado. Ofrece a las compañías soluciones digitales que ayudan a fomentar la colaboración en sus equipos (espacios de trabajo colaborativos y móviles), atender mejor a sus clientes (mejores relaciones con los clientes e innovación en los negocios) y apoyar sus proyectos (mayor nivel de conectividad, TI flexible y defensa contra ciberataques). Las tecnologías integradas que ofrece Orange Business Services abarcan desde redes definidas por software (SDN/NFV), macrodatos (Big Data) y la Internet de las Cosas hasta computación en la nube, colaboración y comunicaciones unificadas y seguridad contra ciberataques. Los clientes de Orange Business Services incluyen más de tres mil corporaciones multinacionales reconocidas a nivel internacional y más de dos millones de profesionales, compañías y comunidades locales en Francia.