



Marcos Sanz, Director de PeopleMatters.

Según el interesante libro de divulgación de Yuval Noah Harari, “*Sapiens*”, los antropólogos e historiadores fechan el inicio de la revolución de la cooperación humana hace unos 70.000 años, cuando nuestra especie, *Homo Sapiens*, comenzó a invadir y expulsar a las otras especies de humanos que poblaban la tierra (*Homo Neanderthalensis*, *Homo soloensis*, *Homo denisova*, ...), empujándoles a la extinción.

Se cree que este acelerón en la expansión, que alcanzó por primera vez todo el planeta, fue provocado por la aparición de nuevas formas de pensar y de comunicarse, lo que constituyó lo que se denomina la revolución cognitiva. La causa última debió ser probablemente una mutación accidental que cambió la configuración de nuestros cerebros.

Esta revolución cognitiva debió dotar a los *Sapiens* de nuevas habilidades con consecuencias de las que se tienen bastantes evidencias: la habilidad de transmitir más información sobre el mundo permitió planificar y ejecutar acciones complejas para sobrevivir (evitar depredadores, cazar animales más grandes); la habilidad de transmitir más información sobre las relaciones sociales entre individuos permitió organizar grupos cohesionados más grandes (superando la centena que era el máximo de cualquier otra especie humana); la habilidad de idear y transmitir información de “cosas que no existían”, como el espíritu tribal, la idea de nación, de organización, de comunidad, de religión, etc., le habilitó para conseguir la cooperación de grandes colectivos de individuos que no se conocían (hasta entonces era necesario conocerse e interactuar durante mucho tiempo para confiar entre ellos), lo que a su vez provocó una rápida innovación social.

## Gestión del cambio

### ¿HABLAMOS DE SIMILITUDES?

Quizá sea exagerado comparar esta revolución con el impacto de la digitalización y de la facilidad actual para compartir enormes cantidades de información. Desde luego no parece que haya habido otra mutación que nos proporcione habilidades cognitivas nuevas, pero ¿no encontramos similitudes?

- ¿No se ha disparado la cantidad de información disponible sobre el mundo real, permitiéndonos realizar acciones más complejas? Por ejemplo, acciones comerciales muy específicas gracias al análisis de *Big Data*; o la producción de medicinas personalizadas gracias a la difusión global de una enorme cantidad de información del genoma humano.
- Con las redes sociales ¿no se han revolucionado las relaciones y las interacciones entre personas tanto en el ámbito personal como en el profesional? Las redes profesionales nos mantienen informados del paradero de nuestros colegas de profesión sin mover un dedo, y sólo con unas pocas pulsaciones del ratón tenemos un listado de candidatos para una vacante.
- ¿No están apareciendo conceptos y motivaciones que cohesionan colectivos a escala global, superando el concepto de región, nación, raza (y la reacción en contra, lamentablemente)? La sostenibilidad, la ecología, la solidaridad, la igualdad... , movilizan colectivos enormes de personas que no se conocen. Actualmente, para cada problema social complejo aparecen de forma espontánea portales de adhesión a una u otra opción, que son capaces de generar en cuestión de horas cientos de miles de firmas, o incluso financiar proyectos en el otro extremo del planeta.

Pensando en términos empresariales, ¿no es una ventaja competitiva el impulso a la cooperación entre profesionales con perfiles diversos, sin barreras de fronteras, ubicaciones físicas, idiomas, culturas, explotando información compartida con generosidad y transparencia, relacionándose con intensidad para generar confianza, y cohesionados por objetivos comunes que trascienden los clásicos silos organizativos, culturales, nacionales, etc.?

Nuestro ADN sigue igual; la digitalización no está incorporada al *Homo Sapiens* (aunque todo se andará), pero disponemos de herramientas que bien encauzadas pueden disparar de nuevo la cooperación para realizar avances sorprendentes. Para ello, necesitamos levantar



# ¿Estamos en la segunda revolución de la cooperación humana? Digitalización y organizaciones 'líquidas'

las barreras a la cooperación que perviven en la mayoría de las organizaciones.

Una aclaración: uso deliberadamente el término *cooperar* y no *colaborar*, porque exige la existencia de un fin común, que es precisamente el catalizador que potencia la reacción. Las organizaciones ya fomentan la colaboración, pero eso no es diferencial.

## PALANCAS DE GESTIÓN

Sin ánimo de ser exhaustivo, veamos algunas palancas de gestión que ayudarían a levantar esas barreras, licuando nuestras organizaciones para potenciar la química de la cooperación sin dejar de ser una organización, es decir, si poner en riesgo la responsabilización y la justicia organizativa (distributiva, de procedimiento, informativa e interpersonal):

- Considerar la estructura jerárquica de reporte como una forma de organizar la supervisión en un momento

dado, que puede ser cambiante por necesidades de negocio, de transformación de las operaciones, etc. El concepto de puesto de trabajo también es cambiante, tanto en su existencia como en su contenido, sin que ello implique cambios sustanciales en el nivel de responsabilidad ni en el tipo de contribución que se pide a los empleados.

- Para ello, los modelos de clasificación de puestos, que serán cada vez más inestables y que dificultan conseguir equidad interna, se sustituyen por modelos de clasificación de personas (que evolucionan más lentamente) según su nivel de desarrollo profesional y su perfil profesional esencial; es decir, por el tipo de contribución que se espera del empleado (técnica, de gestión, de relación con cliente, de calidad operativa, etc.). La descripción de esta contribución no incluye tareas, le da importancia a la cooperación, es más estable que las descripciones de los puestos, y permite ejercer diferentes roles: desde un puesto más o menos tradicional, a la participación en un proyecto en modo ágil; o ambos a la vez.

- Todas las políticas de gestión de personas se vinculan a la clasificación de personas, y no a los puestos.
- La gestión del desempeño se olvida del ranking y de las etiquetas y vuelve a centrarse en la mejora continua de las habilidades y de los conocimientos, e incorpora el acuerdo sobre los cambios de contenido del puesto o la asignación a un nuevo rol, así como a impulsar la cooperación.
- Las decisiones de gestión de personas tomadas en los procesos de gestión del talento se consensuan entre los supervisores que observan la cooperación y tienen en cuenta la opinión de los colegas que reciben esa cooperación, y no se toman solo por la estructura jerárquica.
- Los modelos de incentivos, sin dejar de poner el foco en el ámbito de responsabilidad individual, conceden importancia al objetivo común de la cooperación, es decir, al resultado de equipos de trabajo transversales.
- Los espacios de trabajo facilitan la cooperación transversal, sin replicar con barreras físicas los silos organizativos; cooperación que podrá ser tanto planificada como espontánea, remota o presencial, sin importunar al resto de colegas, y facilitando el cambio entre concentración, reflexión, interacción, etc.
- Se hace un uso intensivo de tecnologías de la información para comunicarse, para trabajar en grupo, para tomar decisiones basadas en datos, y todo ello con un mínimo de conocimientos tecnológicos gracias a un área de sistemas obsesionada por hacer usable la tecnología, y hasta invisible, para el resto de la organización.
- La cultura está alineada con la cooperación: las personas no son propietarias de la información, ni de los clientes, ni de los productos y servicios, pero se reconoce y respeta la asignación de responsabilidades sobre las operaciones, la calidad y las relaciones con clientes (difícil equilibrio que se observa ya en organizaciones matriciales). Y la diversidad de perfiles necesaria se aprovecha realmente gracias a una cultura inclusiva.

## Todas las políticas de gestión de personas se vinculan a la clasificación de personas, y no a los puestos

### FACTORES DE 'LIQUIDEZ'

En definitiva, sin querer explotar la metáfora en exceso, entendemos que una organización "líquida", sin dejar de ser una organización, es decir, sin eliminar la responsabilidad, el empoderamiento, y la justicia organizativa, presenta tres características:

1. Adapta rápidamente sus estructuras de supervisión, su modelo de gobierno, sus operaciones, y sus proyectos de innovación y transformación, al contexto de mercado y a la evolución de su estrategia.
2. Facilita e impulsa la cooperación entre profesionales con perfiles diversos, sin barreras organizativas, de fronteras, de ubicación física, de cultura, de idioma, etc., explotando información compartida con generosidad y transparencia, relacionándose con intensidad para generar confianza, y cohesionados por objetivos comunes adicionales a la estructura jerárquica y funcional.
3. Se apoya fuertemente en la digitalización para:
  - a. Recoger, analizar y explotar gran cantidad de información sobre el mundo real para mejorar la toma de decisiones.
  - b. Facilitar e incrementar las relaciones y las interacciones entre sus profesionales para explotar al máximo los superiores resultados de la cooperación.
  - c. Generar cohesión en grandes colectivos con motivaciones comunes trascendentes (como la excelencia técnica, la aportación a la sociedad, etc.), alineadas con los objetivos de negocio.

Como dijo en su última entrevista televisiva un famoso artista marcial, actor y filósofo estadounidense de origen chino, para resumir el *Jeet Kune Do* (método de combate muy transgresor, sin posturas fijas, muy práctico y con una cantidad casi ilimitada de recursos para adaptarse a cualquier circunstancia): "be water, my friend". ■