

Equipos pequeños y de alto impacto: Organizaciones funcionales en tiempos del Covid-19

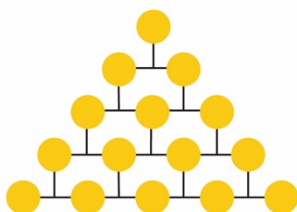
Equipo AthenaLab

Gran parte de los estudios históricos se concentran en describir las acciones realizadas en el tiempo por individuos y entidades, que se insertan dentro de jerarquías establecidas. Esto obedece a la realidad de que las organizaciones jerárquicas suelen dejar registro de lo que hacen o sobre quiénes de una u otra forman impactan sobre ese orden establecido por niveles, que reflejan cuotas específicas de poder o responsabilidades. Sin embargo, no se ha

puesto la misma atención a las redes. Por lo cual, el historiador Niall Ferguson (Glasgow, 1964), dedicó su libro “La Plaza y la Torre”¹ justamente a estudiar las redes y su impacto a través de hechos como la Reforma Protestante, la Revolución Científica y la Ilustración hasta llegar a nuestros días, donde plataformas como Facebook se han vuelto fundamentales para conectar a las personas.

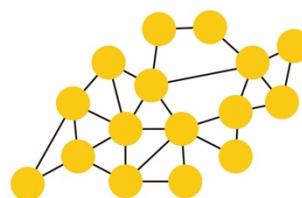
JERARQUÍA VS. REDES

ERA INDUSTRIAL



Estable
Predecible
Escalable
Eficiente

ERA INFORMÁTICA



Inestable
Impredecible
Escala limitada
Adaptable

Fuente: McChrystal Group

¹ Ferguson, Niall, La Plaza y la Torre (2018), Debate, Barcelona, 656 páginas.

Ferguson también hace un claro resumen de la teoría de redes, partiendo por describir sus partes básicas (nodos y arcos o ramales) para lo cual emplea ejemplos como la masonería o círculos literarios. Luego compara las fortalezas y debilidades de las redes respecto a las jerarquías, explicando que no son formas excluyentes de organización. Puesto que “una jerarquía no es más que un tipo especial de red”,

en la cual los nodos se comunican desde arriba y hacia abajo, ya que no están vinculados de manera horizontal, de modo que no hay jerarquías o redes totalmente puras. Por eso, el autor pone su acento en los criterios que permiten entender la eficacia de una red y los procesos que surgen de las interacciones. A continuación, compartimos un resumen visual del libro:



¿Qué estructura de organización es la mejor para lidiar con estos tiempos de incertidumbre?

Podría ser una pregunta válida, pero que no capta la realidad de que se pueden aprovechar tanto las fortalezas de las jerarquías como de las redes, al momento de articular equipos, en particular cuando el distanciamiento social producto de la pandemia ha obligado a muchas organizaciones a fragmentarse involuntariamente, cambiando su forma de trabajo, pero intentando no afectar los resultados buscados. Es decir, jerarquías que se ven de un día para otro operando como redes. Para entender y aprovechar lo que esto significa, combinaremos la perspectiva de Ferguson con ideas desarrolladas por el general (r) Stanley McChrystal² y el ex comandante de la marina estadounidense Chris Fussell,³ así como emplearemos los aportes anteriores de David S. Alberts y Richard E. Hayes.⁴

La mayoría de las organizaciones civiles y militares se caracterizan por ser jerarquizadas y especializadas, ya que fueron creadas en y para ambientes de certidumbre. Su verticalidad se refleja en la planificación central que las acompaña, el proceso de toma de decisiones no participativo y el sentido ascendente-descendente del flujo de información que las caracteriza. Si bien este tipo de organización es muy apta para ejercer control, favorece la creación de una cultura de silos, que inhibe compartir información y dificulta la coordinación entre los niveles superiores e inferiores.

Esto se traduce en que algunas de las actuales organizaciones estatales (civiles y militares) y privadas estén teniendo problemas para enfrentar los nuevos desafíos que plantea el entorno un complejo, incierto y ambiguo. En lo militar, esto se ejemplifica con modelos de organización caracterizados por la predominancia de lo institucional particular, por sobre lo conjunto, que no permite multiplicar capacidades para responder mejor ante un espectro de misiones que incluyen desafíos no bélicos como la pandemia en curso.

Una forma de adaptar las organizaciones es volcarlas a operar en unidades más pequeñas que tengan más autonomía y suficientes puntos de contacto entre sí, de modo de optimizar su capacidad de respuesta, pero dentro de un panorama situacional común que es alimentado por una narrativa compartida. De modo, que se pueda ganar resiliencia, flexibilidad y velocidad sin que se produzca una pérdida de sentido colectivo o unidad de propósito.

En un escenario internacional y local cada vez más afectado por incidentes disruptivos de todo espectro, McChrystal advierte que “los modelos organizacionales tradicionales –basados en la eficiencia y mejoramiento de un sistema predecible- ya no son los más adecuados a los actuales desafíos, en un contexto de complejidad impredecible”⁵.

Una forma que diseñaron las jerarquías de la Era Industrial para lidiar con lo acontecimientos y conductas predecibles, fue favorecer la especialización de las unidades que la integran.

² McChrystal Stanley, Tantum Collins, David Silbreman and Chris Fussell. Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World. Penguin Publishing Group. New York. 2015.

³ Fussell Chris and C.W. Goodyear. One Mission: How Leaders Build a Team of Teams. Penguin Random House. New York. 2017.

⁴ Alberts S. David and Richard E. Hayes. Power to the Edge. CCRP. Publication Series. Washington D.C. 2005.

⁵ Op. Cit, McChrystal. Pág. 61.

A nivel gubernamental, esto se traduce en la creación de distintos ministerios, agencias y servicios, mientras que en lo empresarial esto se expresa en la existencia de diversos departamentos y niveles de asesoría. Si algo caracteriza a ambas formas de organizarse, es lo centralizado de su proceso de toma de decisiones, como la concentración del poder en los estamentos superiores, con el efecto no deseado de la creación de subculturas que terminan actuando con fines propios.

Organizaciones más pequeñas y más conectadas requieren necesariamente que se delegue poder desde el centro hacia la periferia de la red para que así, nodos empoderados, puedan contar con una mayor libertad de acción para hacer frente a la incertidumbre, así como para resolver los problemas, desafíos y amenazas apenas se expresen y antes que lleguen al núcleo.

En este modelo, quién ejerce el mando total de la organización y sus nodos más próximos debe ir generando condiciones de éxito hacia la periferia, así como velar porque los vínculos o ramales de la red permanezcan funcionando. El control se expresará en la totalidad de la red, siendo una responsabilidad general, ya que todos poseen claridad de objetivos y comparten un mismo panorama situacional.

En “Team of Teams”, McChrystal recuerda el reto que significó cambiar la conducción de unidades en la guerra de Irak. “Para poder vencer, teníamos que cambiar. Sorprendentemente, dicho cambio era menor en las tácticas o nuevas tecnologías, de lo que sí era respecto de nuestra arquitectura interna y cultura de nuestra fuerza, en otras palabras

nuestra aproximación a la forma de estructurarnos”⁶. Adicionalmente, Fussell (quien fue parte del Estado Mayor de McChrystal), respecto de los cambios implementados en las unidades desde un sistema vertical a una estructura en red, destaca que “el impacto –de esta nueva estructura– significó una revolución en la agilidad de la organización así como en la rapidez operacional”⁷.

MÁS AGILIDAD

La agilidad de las organizaciones suele estar dada por su capacidad para enfrentar circunstancias disruptivas y desafíos inesperados, de modo que puedan amoldarse para dar cumplimiento a sus tareas en forma diferente, aprendiendo y asimilando el mejor empleo de sus capacidades. En consecuencia, no solo se trata de ejecutar la misión de forma más rápida, sino de materializarla en forma más inteligente.

En ambientes de alta incertidumbre, algunas organizaciones muy estructuradas tienden a quedar neutralizadas por perder algunas capacidades (como poder contactarse directamente con los clientes) o ser parcialmente degradadas (volverse irrelevantes). La forma de enfrentar hechos o fenómenos disruptivos es a través de la permanente innovación disruptiva. De esta forma, se mantiene la iniciativa, la libertad de acción y se puede someter la amenaza a niveles de control aceptables. La agilidad está, por lo demás, íntimamente relacionada con el acceso a información común y al respectivo panorama situacional compartido, así como a la fluida interoperabilidad de las diversas redes y nodos.

⁶ Ibíd. Pág. 40

⁷ Op. Cit. Fussell. Pág. 56.

De allí que Fussell abra la siguiente interrogante: *“¿Cómo pueden las grandes organizaciones moverse hoy con la agilidad y rapidez de equipos pequeños?”*⁸.

Una organización que posea una planificación muy centralizada verá afectada su agilidad, ya que será muy lenta a la hora de reconocer y responder a los cambios de la situación, especialmente si los tomadores de decisión no cuentan con información óptima y si, además, existe una cultura que impone demasiadas restricciones a la conducta de sus miembros. En el plano militar, por ejemplo, la agilidad será un requisito para todos los dominios y niveles del uso de la fuerza, con el fin de privilegiar la capacidad de adaptarse o imponer un proceso de toma de decisiones más rápido que el del adversario, con el efecto de lograr un ritmo de combate más eficiente.

MÁS INTEROPERABILIDAD

La interoperabilidad es la capacidad de medios civiles y militares para trabajar juntos en forma colaborativa y sincronizada para el logro de los objetivos. Y está íntimamente relacionada con la agilidad, al punto que podemos expresar que es una función de ella. A organizaciones o equipos pequeños, les da mayor eficiencia en su actuar. En otras palabras, una red robusta puede compartir información de tal forma que las respuestas que se generen puedan ser producto de la interacción de distintos nodos. Hoy, el gran problema de organizaciones de la Era Industrial, es que poseen mucha información disponible pero poca capacidad para procesarla y emplearla de manera eficiente.

Adicionalmente, si se fomenta el compartir información y la colaboración entre los nodos, la

organización que trabaja en red puede terminar operando en forma autosincronizada. Actualmente, es posible observar muchas organizaciones civiles y militares que han invertido valiosos recursos para mejorar sus procesos, pero que fracasan al minuto de intentar integrarlos en una red común porque no son compatibles, ya que provienen de subculturas que no dialogan entre sí. Es ahí cuando se requiere la incorporación de personas que ejerzan como decodificadores para mejorar específicamente los niveles de interoperabilidad.

Nunca ha sido más necesario que hoy el objetivo de lograr una óptima interoperabilidad para poder lidiar con los actuales desafíos. Dicha interoperabilidad se debe expresar en cuatro dominios: **físico**, que posibilita las comunicaciones; **informativo**, que hace que el mensaje llegue a quién lo requiere y que su contenido este intacto; **cognitivo** (percepciones, creencias, valores, doctrina), para que se comprenda lo que se ha informado; y **social**, que se expresa en un conocimiento compartido de lo recibido.

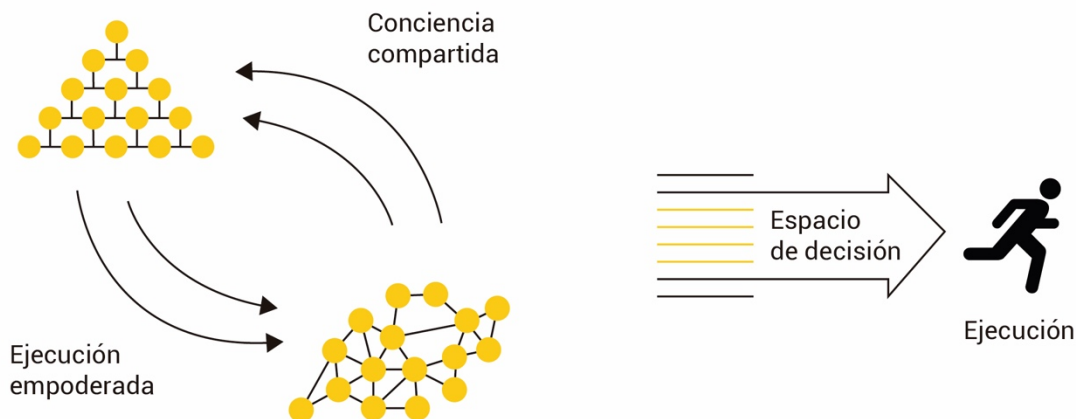
MÁS Y MEJOR INFORMACIÓN

El viejo paradigma de compartimentar la información, es decir, entregar a cada tomador de decisión la información que solo requiere para el cumplimiento de su misión, es una práctica que se ha vuelto muy poco eficiente para lidiar con los actuales desafíos. De lo que se trata en la actualidad es de “compartir información” para potenciar la colaboración interna. A juicio de Fussell, lo anterior da como resultado la creación de “una conciencia compartida”⁹ en la organización.

⁸ Ibíd. Pág. 11.

⁹ Ibíd. Pág. 15.

NARRATIVA



LIDERAZGO

Fuente: McChrystal Group

Hoy se requiere contar con una gran capacidad para procesar información de diversa naturaleza y fuentes para poder lograr efectos coordinados y sincronizados sobre los diversos dominios en que se desee actuar. Sumado a ello, en un panorama situacional común, no solo mejora la capacidad de tomar decisiones de mayor calidad, sino que adicionalmente evita interferencias mutuas entre los diversos nodos dentro de una red. Dicha red, entre otras características, tendrá un alcance simultáneo.

Un ejemplo clásico de lo anterior se encuentra en la Batalla de Vimy Ridge, en el marco de la Primera Guerra Mundial. La historia cuenta que en 1917, británicos y franceses se encontraban estancados frente a las posiciones defensivas alemanas. La situación solo empezó a cambiar cuando oficiales canadienses decidieron innovar

en el campo táctico al compartir los planes de batalla hasta con el soldado de más bajo rango, de forma que todos tuvieran claro qué hacer una vez que se lanzaba la ofensiva y se produjeran bajas de mandos en terreno. Para sorpresa de franceses y británicos, acostumbrados a una cultura jerárquica que los llevaba a no compartir información con los subalternos, la decisión fue un éxito¹⁰. La conciencia compartida de los canadienses fue clave.

MÁS FLEXIBLES

La flexibilidad es la capacidad para adaptarse y lograr el éxito en distintas formas de organización y empleo, muchas veces explotando la sinergia de sus capacidades. Ello en lo militar impacta la voluntad del adversario,

¹⁰ Johnston, David, Trust (2018), Penguin Random House.

dificultando encontrar formas o cursos de acción adecuados para poder imponerse sobre nuestras acciones. La flexibilidad es otra característica que complementa la agilidad de una organización y viceversa. Una organización que es flexible, en lo militar, mantiene el ritmo de batalla y al adversario siempre bajo presión. En otras palabras, lo mantiene reaccionando, mientras lo degrada.

Una vez más, reiteramos que las organizaciones de la Era Industrial son extremadamente rígidas para poder adaptarse. Mientras que las estructuras pequeñas que operan dentro de redes presentan notorias facilidades para configurar y reconfigurar diversos tipos de arquitectura dependiendo del fenómeno que las afecte, es decir, son altamente adaptables.

Debemos enfatizar que la flexibilidad es primariamente un atributo del dominio cognitivo, de gran importancia en la capacidad de liderazgo, sobre todo para enfrentar situaciones inciertas y de cambio. La flexibilidad se expresa en la capacidad de prever diversos escenarios para los cuales se visualiza o se preparan diversas respuestas. Mientras más profundo sea este análisis, mayor capacidad de prever el empleo de diferentes opciones de solución, que en definitiva le otorgan flexibilidad al sistema. La flexibilidad en la planificación identifica más alternativas para que una fuerza ágil tenga mayores posibilidades de llevarlas a cabo eficientemente.

La flexibilidad se ve optimizada principalmente por la capacidad de las organizaciones para reconocer en el contexto, los cambios producidos a objeto de visualizar amenazas, riesgos y oportunidades. Adicionalmente, por la capacidad de visualizar múltiples futuros, con diferentes previsiones y no solo algunas alternativas.

MÁS RESILIENTES

La resiliencia es entendida como la capacidad de recuperarse o adaptarse a un daño imprevisto o causado intencionalmente en el ámbito en que desarrollamos nuestras actividades. El presente concepto se puede aplicar a las actuales organizaciones civiles y militares. Una pregunta pertinente a responder es: *¿Quiénes son más resilientes, las organizaciones jerárquicas propias de la Era Industrial o las del tipo de la Era de la Información?*

La cultura de silos que deriva de la arquitectura organizacional industrial, no puede competir con la resiliencia de una estructura en red a igualdad de condiciones. Un golpe a la estructura superior de un sistema jerárquico impone una pérdida de liderazgo y conducción inmediata de la que le será difícil reponerse, en cambio, un ataque a un nodo determinado en una estructura en red no impide que el sistema pueda regenerarse más rápido. Adicionalmente, una logística de organizaciones industriales está basada más en masa y volumen, mientras que una de la Era de la Información descansa en la calidad de la información.

La resiliencia también se expresa en lo individual, existen personas más aptas que otras para trabajar en ambientes de mayor estrés. Finalmente, la resiliencia que se busca afecta directamente tanto la agilidad de la organización como la capacidad de respuesta que se requiere de ella en el mejor momento.

MAYOR EMPODERAMIENTO

Empoderamiento se entiende como el nivel de responsabilidad y atribuciones que los diversos niveles e individuos tienen en un sistema. En una organización de la Era Industrial, por su naturaleza jerárquica, el empoderamiento se expresa en la parte superior de ella y, a medida

que se desciende, dicha característica se desvanece. Contrariamente, en las redes el centro o núcleo empodera sus nodos hacia la periferia, permitiendo que el sistema sea más robusto, flexible, ágil y eficiente, ya que cualquier problema que afecte el sistema debe ser enfrentado desde la periferia hacia el centro, así como el tiempo de demora en la reacción ante las oportunidades disminuye drásticamente. Este último modelo es el que han adoptado hoy organizaciones pequeñas, flexibles y que, como resultado, se expresan en forma muy eficiente, con un alto impacto incluso cuando se enfrentan a organizaciones mayores, pero organizadas de acuerdo a patrones de la Era Industrial.

Tanto McChrystal como Fussell coinciden en la necesidad de ajustar la arquitectura de las organizaciones para empoderar a sus integrantes, asumiendo las fortalezas de las redes, pero sin abandonar las ventajas de las jerarquías, en un modelo ciertamente híbrido, de modo de maximizar las posibilidades de éxito.

ORGANIZACIONES Y PANDEMIAS

Si somos capaces de cambiar nuestras organizaciones en su arquitectura y forma de operar para enfrentar los problemas actuales, será posible mejorar las posibilidades de éxito en un ambiente más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Por eso, la actual crisis desatada por el coronavirus, que nos ha obligado a trabajar a distancia para reducir los posibles contagios, está dejando lecciones muy importantes en materia organizacional:

- Se evidencia la necesidad de contar con un robusto sistema de comando y control en los recursos tecnológicos para poder conectar eficientemente a la organización en red. En ello es relevante, entre otras

cosas, disponer del acceso a bases de datos en forma remota, tener la capacidad de comunicarse de forma segura y estable y contar con conexiones que puedan soportar el tráfico de grandes volúmenes de datos.

- Los equipos pequeños e interconectados pueden funcionar bien si cuentan con un panorama situacional común, que esté amparado en una cultura y actitud de compartir información de forma constante, permitiendo así que la organización pueda ser flexible ágil y presentar una óptima capacidad de respuesta, teniendo a todos los integrantes al tanto del propósito de la unidad, así como de su intención de solución muy clara.
- La facilidad que nos brinda la tecnología para integrar la organización en red, efectivamente permite que todos los nodos puedan expresar ideas de solución y trabajar en su diseño y ejecución.
- Para enfrentar un fenómeno como la actual pandemia, así como los que están por venir, debemos cambiar la forma cómo nos organizamos y pensamos. Esto pasa por crear organizaciones que cuenten con una arquitectura más del tipo red, que sean muy ágiles, flexibles y dinámicas, aptas para lidiar con mayores niveles de incertidumbre, como los vistos. Continuar enfrentando los desafíos de la Era de la Información con organizaciones que poseen una arquitectura de la Era Industrial, es el camino rápido para la derrota. Hacer el cambio favorece razonablemente las oportunidades de éxito.