

Colaboración: ¿Qué necesitan saber las pequeñas y medianas empresas?

**IN
CRE
MENTA**



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Tabla de contenidos

1	Introducción	1
1.1	¿De qué trata esta guía?	1
1.2	¿Qué es el proceso de gestión de la colaboración?	2
2	Comprender los conceptos o ¿qué es la colaboración?	4
2.1	¿Cómo lo hago?.....	4
2.2	¿Con quién puedo colaborar?	5
2.2.1	Colaboración interna	5
2.2.2	Colaboración externa	5
3	Crear una estrategia o ¿cómo se gestiona la colaboración en el puesto de trabajo	10
3.1	Cómo marcar los objetivos.....	10
3.1.1	Gestión por objetivos (MBO)	10
3.1.2	Objetivos SMART	11
3.1.3	Análisis comparativo	13
3.2	Planeando como vamos a gestionar la colaboración en nuestra organización	14
3.3	Escogiendo el tipo de colaboración a usar	14
3.3.1	¿Tenéis todo el conocimiento que necesitáis internamente?.....	15
3.3.2	Cómo se crea un equipo colaborativo?	15
3.3.3	¿Como se puede mejorar la comunicación?	18
3.3.4	¿Cómo colaborar de forma exitosa?	21
3.3.5	¿Cómo encontrar al socio/s adecuado/s?.....	22
4	Desarrollar un proceso colaborativo para la innovación.....	26
4.1	¿Qué es?.....	26
4.2	¿Cómo lo hago?.....	27
4.1	¿Cómo puede la Colaboración que mi negocio sea más innovadores?	28
5	¿Cómo gestionar el proceso de colaboración?	30
5.1	Factores clave de éxito	30
5.1.1	Cultura.....	31
5.1.2	Liderazgo	31
5.1.3	Comunicación	33

5.1.4	Estructura organizativa	33
5.1.5	Encontrar al socio adecuado.....	34
6	Medir la el impacto – Cuadro de Mando de la colaboración.....	35
6.1	¿Qué es?.....	35
6.2	¿Cómo lo uso?.....	36
6.2.1	Construir la declaración de propósitos	36
6.2.2	Diseñar el programa de cambio.....	37
6.2.3	Hacer un mapa	37
6.2.4	Crear grandes medidas.....	37
6.2.5	Lanzar algunas iniciativas	37
6.2.6	Presentar la información	37
6.3	El final de la lectura.... el principio de vuestra colaboración!.....	39

Tabla de imágenes

Figura 1:	La 5 etapas para gestionar la colaboración	2
Figura 2:	Grupos con los que se puede colaborar potencialmente.....	7
Figura 3:	Tipos generales de colaboración externa	8
Figura 4:	Proceso Gestión por objetivos	10
Figura 5:	4 reglas SMART	11
Figura 6:	Plantilla de objetivos SMART	12
Figura 7:	Equipo de colaboración.....	15
Figura 8:	Razones para colaborar externamente	23
Figura 9:	Cómo desarrollar un proceso de colaboración	27
Figura 10:	4 preguntas básicas planteadas por el Cuadro de Mando Integral.....	35
Figura 11	Ejemplo de un Cuadro de Mando en diseño de diapositivas	37
Figura 12:	Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral	39

1 Introducción

Como propietarios o directores de PIMES, sabemos que no somos entidades aisladas si no parte de un mercado más extenso con relaciones sociales y comerciales. Necesitamos colaborar con otros para adquirir ventaja comparativa. La colaboración nos puede permitir a nosotros y a nuestro equipo (si disponemos de él) a adquirir nuevas habilidades y recursos. También puede acercar diferentes grupos, mejorar las oportunidades para la creatividad e innovación satisfactorias, resolver problemas y ayudar a sacar el mayor provecho de agentes externos potenciales.

La colaboración es un ...proceso respetuoso y co-creativo que incluye ... gente, procesos y herramientas que posibilitan responder de forma más efectiva, eficaz, y elegante a las necesidades cambiantes del entorno de trabajo actual.

1.1 ¿De qué trata esta guía?

Actualmente utilizamos uno o más tipos de colaboración posiblemente dentro o fuera de nuestras organizaciones. Os habéis preguntado alguna vez ¿cómo se puede sacar el mayor provecho a trabajar de forma colaborativa? El objetivo de esta guía es explicar la colaboración desde el punto de vista de los empresarios (particularmente pequeñas y medianas empresas, también llamadas PIMES). Os ayudaremos a analizar la colaboración de forma estructurada para ver cómo gestionarla para que ello os lleve a la innovación satisfactoria en vuestro negocio. Señalaremos los puntos críticos de éxito a considerar para la gestión del proceso colaborativo y para ayudaros a entender qué tipo de colaboración es apropiada para vuestra organización (y personal).

La influencia de la colaboración de negocios en la innovación ha sido estudiada durante décadas. Esta guía esta basada en el Estándar Europeo de Gestión de la Innovación – CEN/TS 16555-5 (ver más información en CEN/TS 16555-1).

Responded a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se alinea la gestión colaborativa con la innovación?
- ¿Cómo podemos (nuestra organización y personal) beneficiarnos de la gestión de la colaboración?
- ¿Qué tipo de colaboración podemos aplicar en nuestra organización?
- ¿Cómo podemos (nuestra organización y personal) aplicar el proceso de colaboración en nuestra organización?
- ¿Cómo podemos (nuestra organización y personal) encontrar socios apropiados para colaborar?
- ¿Qué factores influyen el proceso de colaboración en nuestra organización?

Esta guía se estructura en 5 partes, siguiendo el proceso de gestión de la colaboración, desde definir qué es la colaboración hasta los factores críticos de éxito para poner en práctica la gestión de la colaboración en una organización.



Encontraremos de forma recurrente este símbolo en el documento. Por favor tomad un momento para completar los ejercicios ya que os ayudará a aplicar los consejos



Esta guía incluye herramientas que serán indicadas por este símbolo. Muchas no son exclusivas de la gestión de la creatividad y puede que ya las conozcáis.

Ahora que estáis familiarizados con esta guía vamos a empezar a echarle un vistazo a las 5 etapas de gestión de la colaboración y a dar una perspectiva general de los que significa.

1.2 ¿Qué es el proceso de gestión de la colaboración?

Estas son las 5 etapas del proceso de gestión de la colaboración.

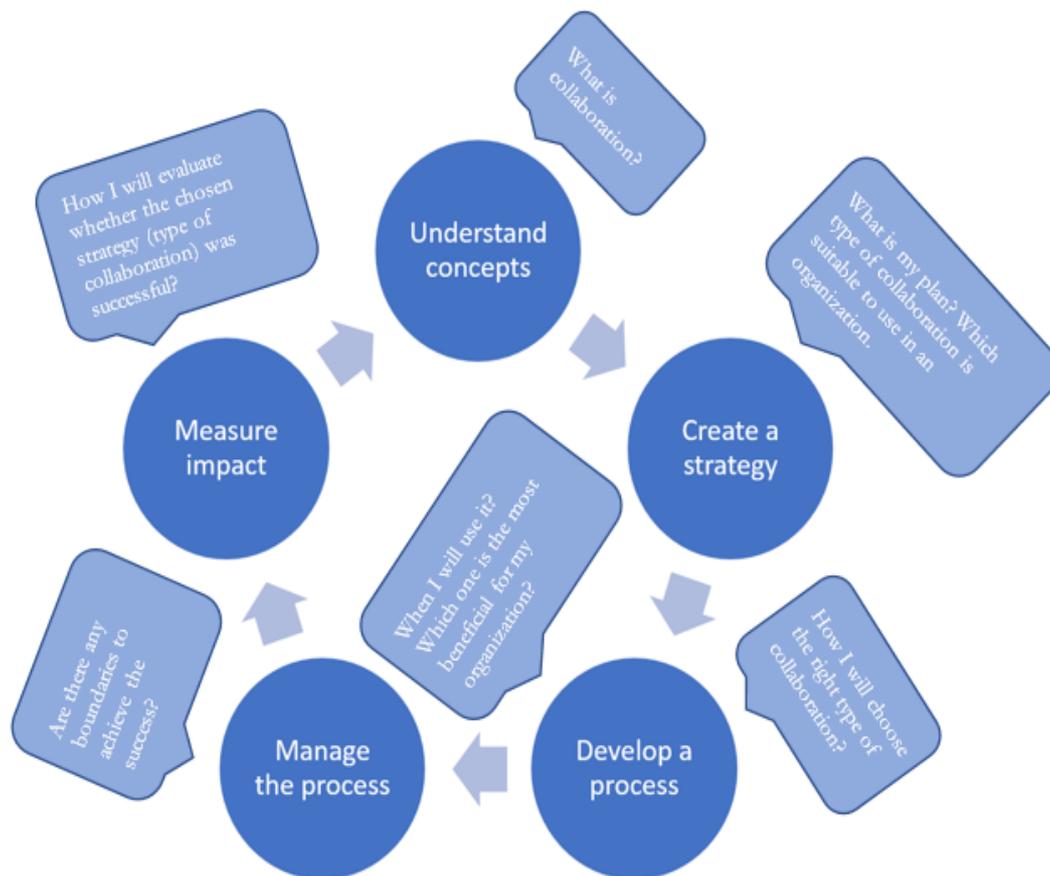
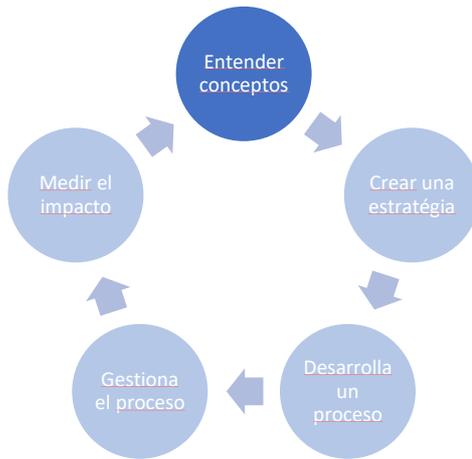


Figure 1: Las 5 etapas de la gestión de la colaboración



Cada etapa corresponde a una sección en esta guía. ¿Preparados para leer más? ¡Entonces continuemos!

2 Comprender los conceptos o ¿qué es la colaboración?



La colaboración es una actividad que aúna herramientas y recursos que la organización no tiene en sí misma, con menos coste y/o compartiendo riesgos, para contribuir a un objetivo común. Para tener éxito, la colaboración se debe construir, mantener y hacer crecer en toda la cultura dentro de las empresas y equipos de proyecto.

La innovación puede surgir de las interacciones entre gente con diferentes grupos de habilidades y experiencias, que o bien resuelven problemas o generan ideas que crean valor. La colaboración es muy importante para incrementar el potencial de innovación y como tal es vital para la innovación.

La colaboración es una actividad que aúna las herramientas y recursos que la organización no tiene en sí misma, para contribuir a un objetivo común.

2.1 ¿Cómo lo hago?

A un alto nivel, podemos colaborar de forma exitosa haciendo lo siguiente:

- Acordar intenciones compartidas
- Crear una definición única de éxito
- Crear un nivel compartido de implicación
- Establecer objetivos comunes mediante negociación
- Dividir las tareas completas en subtareas
- Distribuir subtareas entre la gente apropiada para completarlas y finalmente,
- Combinar subtareas completadas para obtener un resultado que sería mejor que el que se podría haber obtenido individualmente.

Cada persona debería tener una posición clara en el grupo y los roles de cada uno deberían estar relacionados. Todos deben entender su rol específico, así como tener una visión general del proyecto, un baile coreografiado por los líderes del equipo.

La productividad tiene que ver con la forma en como los grupos se integran y trabajan juntos para conseguir un objetivo común. Trabajamos en equipos cada día. También creamos y rompemos equipos regularmente, a menudo sin pensar en las implicaciones

de lo que estamos haciendo. Es el grupo de trabajo, aquel con el que colaboramos, el que determina finalmente el éxito o fracaso de nuestro trabajo por lo que tiene sentido reflexionar un poco sobre cómo la gente trabaja junta de forma eficiente y cómo sacar el mejor partido a ello para gestionar la colaboración satisfactoriamente hacia el éxito.

La gestión de la colaboración se puede ver grosso modo como el acto de trabajar juntos como un equipo para conseguir un objetivo común dentro de un plazo determinado de tiempo.

2.2 ¿Con quién puedo colaborar?

La gente con la que colaboramos puede estar dentro o fuera de nuestra organización. Trataremos cómo decidir qué tipo de colaboración elegir más adelante, pero por ahora vamos a dar una breve descripción de cada una.

2.2.1 Colaboración interna

Si tenéis personal, este se comunica y colabora entre si todos los días y este trabajo en equipo es esencial para vuestro negocio. Colaboración y trabajo en equipo se definen como “el uso y desarrollo de relaciones colaborativas para el logro de objetivos laborales”. Como concepto, el trabajo en equipo parece muy sencillo. Sin embargo, si tenemos en cuenta cuestiones de género, raza, cultura y muchos otros elementos que entran en juego en las relaciones laborales, el trabajo en equipo es complejo. En una sección más adelante sobre los factores críticos para el éxito trataremos formas para hacerlo más provechoso.

2.2.2 Colaboración externa

Hay muchas fuentes potenciales de recursos y capacidades de colaboración externa y otros recursos a los que empresas pequeñas como las vuestras pueden acceder para proveeros de estímulos y capacidades innovadoras como, por ejemplo:

- Participar en redes de contactos y fomentar los acuerdos de colaboración entre firmas
- Colaborar con universidades y agencias de investigación
- Colaborar con otras organizaciones, a veces competidores.

¿Cuáles son los beneficios de la colaboración externa en las organizaciones? Pensad en una ocasión en la que colaborasteis con otro grupo. ¿Cuáles fueron los resultados más prácticos?



La colaboración puede haber llevado a la reducción de costes, aportar experiencia complementaria a un proyecto o más ideas desde nuevos y frescos puntos de vista.

La colaboración externa puede complementar competencias clave, reducir costes o aportar experiencia complementaria a un proyecto. También puede ayudar a conseguir un objetivo común, desarrollar un nuevo producto o servicio global u ofrecer algo a una entidad de clientes mayor. Puede llevar a investigación que puede ser aprovechada y llevada al mercado y también permite a una amplia gama de disciplinas a ser accedidas para generar ideas de cara a desarrollar nuevos servicios y productos.

La investigación sugiere que el futuro del liderazgo colaborativo depende en la capacidad de los líderes a implicarse y colaborar con los negocios, el gobierno, y los sectores sociales. *“Si cultivamos las colaboraciones adecuadas, podemos lograr grandes cosas que serían imposibles de conseguir si trabajáramos solos”*.

Cuando colaboramos externamente con otras partes interesadas el entusiasmo no es suficiente. La mayoría de las colaboraciones empiezan con un mutuo respeto entre las organizaciones o entidades. Las dos partes deben respetarse mutuamente y tener valores compartidos.

Pensad en qué tipo de gente o grupos con los que habéis colaborado o podríais colaborar en el futuro.



¡Probablemente hay una gran variedad! Echad un vistazo al diagrama de abajo y mirad si reconocéis alguno de los siguientes tipos de agentes con los que ya habéis colaborado previamente o podríais colaborar en el futuro.

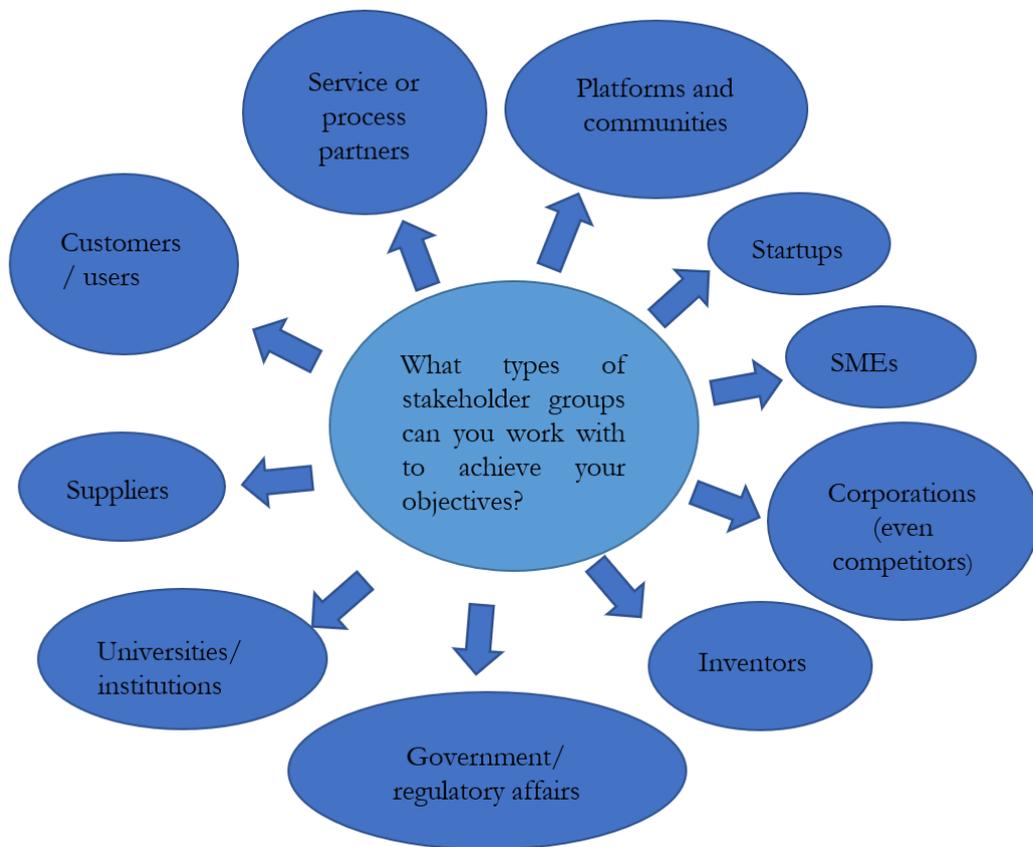


Figura 2: Grupos con los que colaborar potencialmente

¡Hay mucho potencial de colaboración ahí fuera! Los diferentes grupos de agentes que acabamos de ver pueden ser divididos a grandes rasgos en el siguiente diagrama. Seguid leyendo para considerar los puntos clave de cada tipo.

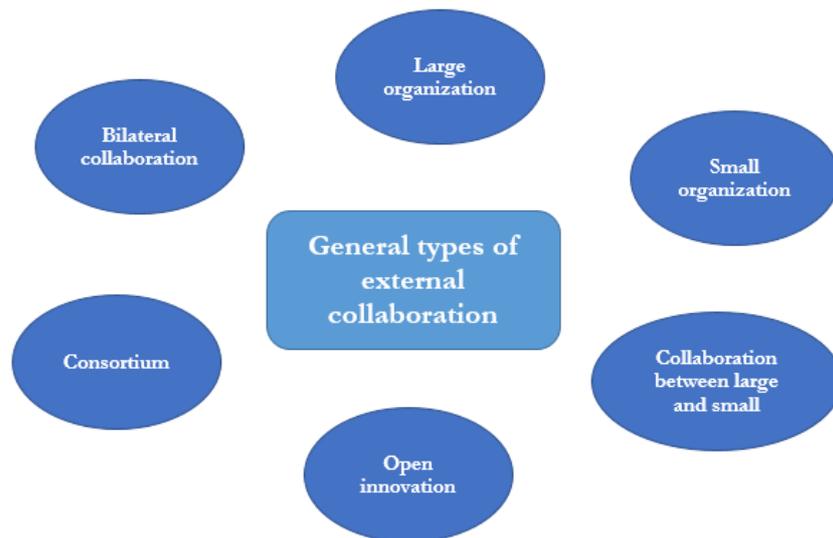


Figura 3: Tipos generales de colaboración externa

Innovación abierta

La idea central detrás de la innovación abierta es que en un mundo donde el conocimiento está ampliamente distribuido, con el límite entre organización y su entorno siendo cada vez más permeable, las organizaciones no se pueden permitir en confiar solo en su conocimiento interno. En vez de eso deben esforzarse en complementarlo con conocimiento externo como por ejemplo comprar, conseguir licencias o participar en procesos de co-generación o invenciones con o de otras organizaciones.

Consortio

Un consorcio es una asociación o combinación de múltiples socios. Es esencial que estemos de acuerdo de antemano en como va a funcionar el consorcio y en la titularidad de la propiedad intelectual.

Colaboración bilateral

La colaboración bilateral es una versión simple del consorcio donde dos socios están implicados. En cualquier caso, los mismos temas deben ser abordados.

Organización grande

Para una gran organización, un socio más pequeño puede traer acceso a una tecnología específica, velocidad y flexibilidad. También pueden tener una dirección más débil, falta de recursos y sentirse frustrados con el ritmo de la toma de decisiones en una organización más grande. Las grandes organizaciones que quieran colaborar deberían:

- Minimizar la burocracia y los trámites, que esto esté en proporción con el tamaño del proyecto.
- Considerar fijar un equipo limitado y específico del proyecto para reflejar el tamaño del socio colaborador más pequeño.
- Debatir las expectativas de la asociación.
- Ser justo y razonable.

Organización pequeña

Una pequeña organización asociándose con una más grande puede tener acceso a recursos, especialmente aquellos que son especializados, y a un mayor impacto de mercado. Por otro lado, los procesos de las grandes organizaciones pueden saturar a la pequeña. Las pequeñas organizaciones con ganas de colaborar deberían:

- Mostrar seguridad y creer en las proposiciones mientras que mantienen una actitud abierta.
- Estar preparado con una proposición bien presentada y un plan de negocios que demuestre como cada parte se va a beneficiar con la colaboración mutua.
- Establecer expectativas de presentación de informes y directrices.
- Establecer un marco de confianza desde la etapa inicial. Si las partes no pueden trabajar de una manera abierta y en confianza es posible que sea mejor dejarlo.
- Tener paciencia ya que las organizaciones grandes necesitan tiempo antes de establecer compromisos financieros y de recursos. Sin embargo, escalas de tiempo razonables para tomar decisiones deben ser acordadas, especialmente si la respuesta va a ser negativa, ya que esto puede liberar a las dos partes a encontrar socios alternativos.
- Establecer unos objetivos compartidos si los socios que colaboran comparten los mismos valores, incluso cuando haya una gran disparidad en tamaño. Si éstos no están presentes pueden aparecer dificultades a lo largo del camino.
- Identificar claramente y registrar la propiedad intelectual antes de acercarse a un potencial socio de colaboración (a menudo grandes organizaciones exigen esto cómo prerrequisito)

Colaboración entre grandes y pequeñas organizaciones

Las colaboraciones deberían ofrecer beneficio mutuo a cada participante, incluso cuando son significativamente diferentes en tamaño, aunque una gran disparidad en tamaño es frecuentemente percibida como un potencial obstáculo a la colaboración. Las diferencias culturales y la rapidez en la toma de decisiones son dos áreas donde pueden surgir problemas. Sin embargo, hay varias formas en las que las organizaciones pueden prepararse para trabajar con otras de un tamaño diferente. Tal vez la actividad más importante para las dos partes es crear un acuerdo de colaboración, pero hay diferentes cuestiones a las que cada parte debe poner atención cómo ha sido detallado.

Antes de empezar con la actividad de colaboración, se debe crear el plan o estrategia.

3 Crear una estrategia o ¿cómo se gestiona la colaboración en el puesto de trabajo



No hay una fórmula estándar para introducir una colaboración en una organización, pero hay muchas formas de intentarlo, algunas de las cuáles pueden ser útiles para vosotros. Esta sección incluye algunas sugerencias para potenciar y ayudar al personal a colaborar empezando por identificar las áreas débiles y hacer planes formales para dirigir esas cuestiones. Como cualquier otro gran cambio en la práctica es una buena idea crear un plan o estrategia como guía para su puesta en práctica

y para determinar cómo se medirá el éxito.

3.1 Cómo marcar los objetivos

Hay muchas herramientas que se pueden utilizar para fijar objetivos y tal vez ya tengáis alguna herramienta o técnica que os gusta usar. Si no es así, aquí hay dos formas en las que podéis marcar vuestros objetivos de colaboración, los objetivos MBO y SMART.

3.1.1 Gestión por objetivos (MBO)

La Gestión por objetivos (MBO) es el proceso de definir los objetivos acordados a nivel organizativos a ser logrados para que dirección y empleados entiendan sus roles y obligaciones para conseguirlos. El proceso MBO implica cinco pasos que se detallan abajo.



Figura 4: Proceso de gestión por objetivos

1. **Repasar objetivos a nivel organizativo** – dad un claro entendimiento de los objetivos generales de la organización.

2. **Marcar objetivos de los empleados** – entre vosotros y el personal acordáis los objetivos de los trabajadores para una determinada fecha.
3. **Monitorización del progreso** – a intervalos regulares vosotros y el personal comprobáis si los objetivos están siendo conseguidos.
4. **Evaluación del rendimiento** – se mide el rendimiento de los trabajadores al final de un periodo normal operativo, para evaluar si se consiguió el objetivo.
5. **Otorgar una recompensa** – otorgar recompensas a los trabajadores basados en el logro de los objetivos.

¿Cómo crees que esto puede ayudar a la colaboración?



Se potencia la satisfacción laboral de los empleados y su nivel de compromiso, mejora las relaciones dentro de la organización e incrementa la implicación con los objetivos porque no están impuestos por otros.

3.1.2 Objetivos SMART

Todo el mundo tiene diferentes objetivos. ¿Pero cómo podemos asegurarnos que hemos creado objetivos que nos van a ayudar? Una forma de hacerlo es creando reglas SMART. Escribir los objetivos en formato SMART os ayudará a aclarar lo que estáis intentando conseguir, al igual que cuándo y cómo hacerlo.

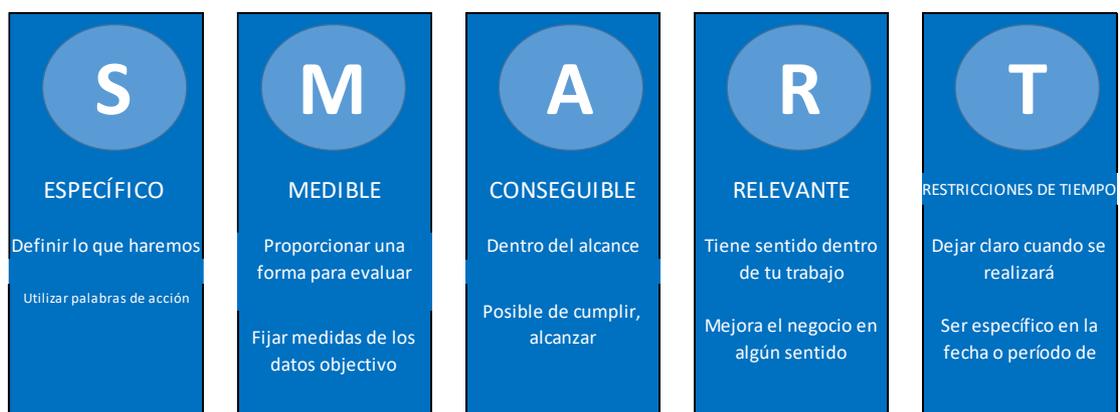


Figura 5: 4 reglas SMART

Los objetivos SMART son específicos, cuantificables, alcanzables, relevantes y de duración limitada. Os sugerimos que desarrolléis dos o tres objetivos SMART que

centren vuestros esfuerzos de Gestión Colaborativa sobre un marco de tiempo definido como tal vez tres, seis, nueve o doce meses.



Utilizad la siguiente plantilla para definir vuestros propios objetivos SMART o compartid esta plantilla con vuestro personal para que ellos puedan crear los suyos. Repetid para cada objetivo

¿Es específico?	¿Define el objetivo tanto lo que se necesita alcanzar como para cuándo?
¿Es medible?	¿Puede ser medido y de qué forma?
¿Es alcanzable?	¿Es posible hacerlo en el marco de tiempo definido?
¿Es relevante?	¿Será práctico y apropiado?
¿Tiene una duración limitada?	¿Qué período de tiempo se ha fijado para conseguir este objetivo?

Figura 6: Plantilla de objetivos SMART

Aquí hay un ejemplo que os puede ayudar a entender cómo usar la plantilla.

Ejemplo objetivo SMART: El objetivo es conseguir 300,000 nuevos visitantes únicos a la página web al mes (Melanie Balke, Growth Strategist, BAMF Media)

¿Es específico?	Sí. El objetivo define tanto lo que se necesita conseguir como para cuando
¿Es medible?	Sí, el objetivo se mide a través de Google Analytics.
¿Es alcanzable?	El objetivo supone un incremento del 20% del actual número de visitantes a la página web cosa que es alcanzable considerando que hay presupuesto adicional y un período de tres meses es realista a la vez que ambicioso.

¿Es relevante?	Sí. Medir la cantidad total de visitas a la página podría dar un número grande pero no ayudaría a conseguir el objetivo de atraer nuevos visitantes a la página. De ese modo se decide registrar cada nueva visita.
¿Tiene una duración limitada?	Sí. Se fija un período de tres meses para obtener este objetivo.

3.1.3 Análisis comparativo

También podemos utilizar la análisis comparativo para evaluar el estado actual de la empresa y el entorno empresarial externo para identificar brechas y descubrir formas de mejorar el rendimiento y cumplir con los objetivos, una vez establecidos.

Podemos utilizar la análisis comparativo en las tres siguientes formas clave:

Análisis comparativo de proceso

Para entender mejor estos procesos, hay que comparar el rendimiento con parámetros internos y externos, y encontrar formas para optimizar y mejorar los procesos. La idea es que comprendiendo cómo aquellos que tienen un rendimiento superior completan un proceso, se pueden encontrar formas para hacer los procesos propios más eficientes, más rápidos y efectivos.

Análisis comparativo estratégico

Esto compara estrategias, planteamientos y modelos de negocios para fortalecer nuestra propia planificación estratégica y determinar nuestras prioridades estratégicas. La idea es entender cuales son las estrategias que sustentan las empresas de éxito (en equipos o unidades de negocios) y entonces comparar estas estrategias con las nuestras para poder identificar formas de ser más competitivos.

Análisis comparativo de rendimiento

Esto implicar recopilar información en cómo de bien le va a la empresa en términos de resultados (que puede ser cualquier cosa desde crecimiento de ganancias a satisfacción de cliente) y comparar estos resultados interna y externamente. Esto también se puede referir a un análisis de rendimiento funcional, como analizando el rendimiento del equipo de Recursos Humanos (utilizando sistemas de medición como la encuesta de clima laboral o cuestionarios de implicación de personal) o del equipo de marketing (midiendo la encuesta de satisfacción de clientes o la imagen de la marca, por ejemplo)



Antes de empezar con el análisis comparativo deberíamos contestar a la siguiente pregunta:

¿Sería posible confirmar o descubrir las fortalezas y debilidades de nuestras organizaciones gracias a datos empíricos?

Si la respuesta es afirmativa, llevad a cabo lo siguiente:



1. Decidid que queréis analizar.
2. Identificad las medidas de rendimiento.
3. Evaluad vuestras propias capacidades como empresa.
4. Identificad firmas a ser analizadas comparativamente.
5. Llevad a cabo investigación de las firmas seleccionadas.
6. Analizad los datos recogidos y desarrollad un plan de acción.

3.2 Planeando como vamos a gestionar la colaboración en nuestra organización

La gestión de la colaboración es la gestión de relaciones efectiva y eficiente en una cooperación entre organizaciones o individuos separados y relativamente independientes, con el objetivo de mejorar su competitividad. Hablaremos de como gestionar ese proceso colaborativo más tarde en ésta guía pero por el momento, los puntos más importantes de la gestión de la colaboración a recordar son:

- Es un proceso de toma de decisiones complejo con decisiones en todos los niveles de dirección.
- El principal objetivo es satisfacer las necesidades de la gente que está colaborando.
- Todas las actividades necesitan ocurrir de acuerdo con principios acordados de gestión y colaboración.
- Se tiene que encontrar un equilibrio entre los esfuerzos para el éxito comercial y el mantenimiento de objetivos de las partes que cooperan.
- Tenéis que centraros en conseguir un objetivo vía uso efectivo de recursos.

3.3 Escogiendo el tipo de colaboración a usar

Escoger el tipo de colaboración depende mucho del tipo de actividad que se va a llevar a cabo. Si se quiere llevar a cabo el análisis de un aparato medico probablemente sería indicado crear una comunidad de expertos externos. Una actividad donde se necesita la sensibilidad de los clientes ante el producto se prestaría a red de colaboración externa dónde datos y opiniones a nivel global pueden ser recogidos. Añadir un servidor a nuestra propia red de servidores sería mejor con un equipo interno de colaboración. ¡Depende de lo que se quiera conseguir se pueden utilizar los tres tipos de colaboración mencionados previamente! Aquí hay una serie de preguntas para ayudaros a decidir pero recordad que se puede usar más de un tipo de colaboración o cambiarlo a medida que aparecen cambios en el trabajo.

3.3.1 ¿Tenéis todo el conocimiento que necesitáis internamente?

Si es así, elegid colaboración interna. Hay muchas ventajas para este planteamiento. Los miembros del equipo probablemente se conocen, podéis establecer tareas claras y traspaso de tareas, todo el mundo entiende su rol establecido. Es como un equipo de fútbol. Todos conocen sus posiciones, su juego y como interactuar con los otros. El problema con este planteamiento es que el equipo puede tener una perspectiva muy limitada que no promueve la innovación. Saber esto de antemano puede sin embargo ayudaros a combatirla.

Como se ha mencionado previamente, la colaboración requiere que la gente en un grupo pueda cumplir con sus obligaciones y respetar los derechos de otros. Para una colaboración efectiva, la dinámica de los equipos debe ser entendida en su conjunto integrada por las siguientes partes: líder, seguidores, seguidores trabajando juntos (en equipo), y equipo guiado por un líder (equipo colaborativo). Esencialmente, la gente quiere ser guiada, no dirigida. El liderazgo está basado en una relación entre líderes, seguidores, y el objetivo común de ambos.



Figura 7: Equipo de colaboración

“Esencialmente, la gente quiere ser guiada, no dirigida”.

Si decidís que necesitáis más conocimiento tendréis que buscar colaboración externa. Como ya habéis leído anteriormente, hay muchos tipos de grupos con los que podéis colaborar, cada uno con sus características particulares. Hablaremos un poco más adelante de cómo podemos encontrar el grupo adecuado para colaborar con él externamente.

3.3.2 Cómo se crea un equipo colaborativo?

Mucha gente cree que es fácil crear un equipo colaborativo. ¡Sin embargo, no lo es! El equipo tiene que estar cuidadosamente estructurado para apoyar un comportamiento efectivo, desarrollar soluciones innovadoras, y aportar resultados satisfactorios. En equipos colaborativos todos los miembros del equipo se implican activamente en el proceso de planificación y control. La gestión no se considera una actividad exclusiva de directivos sino como parte del rol de todos los miembros del equipo. Esto crea un alto nivel de transparencia y una sensibilización compartida de calidad entre los miembros del equipo.

Aquí van una serie de directrices para crear un equipo de éxito.

1. Investing in signature relationship practices, e.g., investing in physical areas that will encourage collaboration, such as open plan offices or spaces for teamwork.

2. Modelling collaborative behaviour. Practice what you preach!

3. Creating a “gift culture.” This can be done through mentoring and coaching, enabling necessary networks to be built.

4. Ensuring the requisite skills. Professional development that focuses on building relationships, communicating well, and resolving conflicts will help people in the workplace develop the skills they need for collaboration and teamwork.

5. Supporting a strong sense of community. Building community builds collaborative practice.

6. Assigning team leaders who are both task- and relationship-oriented. Both are key to being a successful team leader!

7. Building on heritage relationships. People feel more comfortable when they know each other, so build on this and put at least some people who know each other on the same team.

8. Understanding role clarity and task ambiguity. Understanding roles and responsibilities is key, and essential for functional cooperation.

Los equipos colaborativos contribuyen casi siempre a resultados de proyecto de éxito e innovación. Aquellos que no lo hacen, no lo consiguen por uno o más comportamientos disfuncionales que pueden ser fácilmente remediados. La investigación demuestra que tener una multiplicidad de enfoques sobre la solución de un proyecto ayuda al equipo a evitar errores mayores. Los equipos colaborativos ofrecen más oportunidades para crear nuevas ideas que hacen avanzar la innovación. Esto se debe a la diversidad del bagaje de los miembros y experiencias previas que traen consigo antes de unirse al equipo. Finalmente, los entornos colaborativos de trabajo animan a la gente a estar motivada, segura de sí misma, y satisfecha de su trabajo.

Los equipos colaborativos casi siempre contribuyen a resultados exitosos de proyectos e innovación.

¿Habéis trabajado alguna vez en un equipo de individuos con mucho talento que fuera superado por un equipo sin tales expectativas de éxito? ¿Por qué creéis que eso sucedió?



Puede haber sido una cuestión de liderazgo o de la composición del equipo.

El liderazgo fue probablemente un factor. Los líderes que saben como sacar lo mejor de sus equipos acercan a la gente para conseguir un propósito común y pueden liderar al equipo para conseguir resultados extraordinarios en el proceso. También puede haber sido la composición del equipo. A lo mejor (**no**) se tuvo en consideración cómo poner al equipo junto, no solo equilibrando habilidades, experiencia y conocimiento, sino también el encaje de los miembros del equipo para dar al equipo el mejor comienzo posible y las herramientas colectivas necesarias para llevar a cabo el trabajo a realizar.

Cuando no sea posible poner en marcha el equipo ideal, un poco de conciencia sobre este tema ayudará a los equipos a trabajar juntos colaborativamente gracias a un entendimiento mutuo sobre donde pueden originarse los problemas. Necesitamos tener más conciencia de quienes somos como personas y como esto afecta las relaciones laborales diariamente.

Mientras que hemos contemplado diferentes influencias e intereses, está también por supuesto el factor de como somos como personas, como preferimos trabajar, comunicarnos e involucrarnos con otros.

Claramente la gente viene en diferentes sabores. Por ejemplo:

- Aquellos que prefieren ser más ordenados y organizados, usan listas y cronogramas.
- Aquellos que son más sociables y prefieren resolver asuntos con otros.
- En contraste, aquellos que parecen más distantes y prefieren procesar y considerar cosas individualmente antes de compartir sus ideas.
- Aquellos que generan ideas creativas que no son tan prácticas en su planteamiento.



Detalles de varias formas para ayudar a gente identificar sus preferencias para la comunicación y la participación con otros se pueden encontrar aquí:

- Myers Briggs: <http://www.myersbriggs.org>

- Belbin: <http://www.belbin.com>
- Keirsesey: <http://www.keirsesey.com>

Por supuesto los tipos de personalidades o indicadores de comportamiento, solo identifican preferencias en la forma como la gente prefiere comportarse. Esto no descarta que en ocasiones no se puedan comportar de forma discordante a lo que se espera por su clasificación, en respuesta a presión u otros temas – porque así es como se comporta la gente. Pero siendo conscientes de como la gente se comporta y como les gusta comunicarse puede ayudarlos a crear un equipo más competitivo.

3.3.3 ¿Como se puede mejorar la comunicación?

Tal y como mencionamos, la gente tiene diferentes formas preferidas para comunicarse, pero todos nos comunicamos diariamente, ya sea de forma verbal, con lenguaje corporal, por teléfono o mediante comunicación escrita. Podemos hacer la comunicación más efectiva considerando como vosotros os comunicáis con el resto del equipo haciendo algunas mejoras si es necesario.

“La gente sabia habla porque tiene algo que decir, los insensatos hablan porque tienen que decir algo”



Consejos para una comunicación más efectiva

Consejo #1: Sed conscientes de con quien estás hablando (y de cómo les gusta comunicarse – ¿Les gusta chatear o prefieren el email?)

Consejo #2: Utilizad lenguaje simple y directo (decid sólo lo suficiente para haceros entender)

Consejo #3: Haced participes a los interlocutores en la conversación (pedid comentarios)

Consejo #4: Responded cuando seáis dirigidos (para que entiendan que habéis escuchado el mensaje)

Consejo #5: Aseguraos que os han entendido (buscad signos que confirmen que os entienden)

Consejo #6: Desarrollad vuestras habilidades de escucha activa (no dediquéis el tiempo a pensar qué decir después – escuchad lo que se está diciendo)

Consejo #7: Buscad señales visuales que confirmen que el interlocutor os entiende, está en acuerdo o desacuerdo con vuestro mensaje

Consejo #8: Mantened el contacto visual

Consejo #9: Respetad vuestros destinatarios

Consejo #10: Manteneos positivos



También se puede mejorar la comunicación cuando se llevan a cabo otras tareas como la resolución de problemas. Intentad hacer el siguiente juego con vuestro equipo para ayudarles a ver cómo la gente piensa y responde diferente ante problemas.



El juego de los seis sombreros



Se puede utilizar esta técnica cuando se está intentando encontrar una solución a un problema. Pero también se puede utilizar para:

- Potenciar el pensamiento innovativo
- Mejorar técnicas de resolución de problemas
- Mejorar las habilidades comunicativas
- Dar apoyo a la comunicación informal
- Contribuir a la construcción de los equipos

- Mejorar la empatía.

A un alto nivel, se puede jugar del siguiente modo:

1. El coordinador explica el problema a ser resuelto o la innovación que se quiere introducir.
2. Poneos un sombrero y debatid el problema desde el punto de vista de vuestro color.
3. Cambiaos los sombreros y repetid el debate.
4. El coordinador hace una lista de soluciones potenciales.

Colaborando y pensando desde diferentes puntos de vista no solo se consigue una lista más amplia de soluciones potenciales sino también ayuda a sensibilizar a los equipos de la forma en como reaccionan normalmente ante la resolución de problemas y como otros piensan diferente.

Cada jugador presenta su punto de vista en consonancia con el rol que juega. Los otros jugadores pueden expresar sus opiniones y participar en el debate. Por favor no permitáis que nadie se burle de las ideas de otros o que desaliente a otros. Un poco como sucede en la lluvia de ideas, no hay ideas malas.

Cuando el debate se hace más lento y parece que todo se ha dicho los jugadores pueden cambiar sus sombreros y jugar de nuevo. El coordinador puede distribuir los roles. Si alguien tiene muchas objeciones al jugador con por ejemplo el sombrero rojo, sería una buena idea que ese jugador intentará tomar esa posición.

El coordinador toma notas (registros) con el objetivo de **listar las posibles estrategias de resolución de problemas, así como de los riesgos y beneficios asociados a cada una.**

Más adelante, el coordinador puede elaborar otra propuesta para resolver el problema y se juega al juego de nuevo.

Cada miembro del equipo (puede ser más de uno si el equipo es grande) se pone un sombrero en la cabeza. El sombrero puede ser real o virtual y significa que la persona que lo lleva está jugando uno de los siguientes roles:

PROCESS		Blue Hat - Process Thinking about thinking. What thinking is needed? Organizing the thinking. Planning for action.	CREATIVITY		Green Hat - Creativity Ideas, alternatives, possibilities. Solutions to black hat problems.
FACTS		White Hat - Facts Information and data. Neutral and objective. What do I know? What do I need to find out? How will I get the information I need?	BENEFITS		Yellow Hat - Benefits Positives, plus points. Why an idea is useful. Logical reasons are given.
FEELINGS		Red Hat - Feelings Intuition, hunches, gut instinct. My feelings right now. Feelings can change. No reasons are given.	CAUTIONS		Black Hat - Cautions Difficulties, weaknesses, dangers. Spotting the risks. Logical reasons are given.

3.3.4 ¿Cómo colaborar de forma exitosa?



Aquí hay algunos consejos prácticos para promover una colaboración de alta calidad:

Qué hacer	Cómo hacerlo
Inventa un objetivo compartido que inspire a todos los participantes	Explora la idea “¿Qué podemos hacer juntos que ninguno de nosotros puede hacer de forma individual?” ser capaz de responder a esa pregunta – de un modo que sea tanto personal como profesionalmente significativo para los participantes – es vital para que el grupo se centre y funcione de forma efectiva.
Elabora un acuerdo para la participación y la responsabilidad	Líneas directrices bien concebidas y comportamientos claramente expresados son inútiles si no se ponen en práctica. Resúmelos en un Cuadro de Mando que el grupo puede utilizar para monitorizar y reflexionar sobre su rendimiento después de cada reunión. Los líderes tienen un rol importante a jugar en promover la reflexión tanto sobre si el equipo está consiguiendo los objetivos o no, como en cómo de bien colaboran los grupos.
Clarificar los roles y decisiones correctas	Tomad un tiempo para entender cómo la composición de vuestro equipo, alcance y estructura afectan al proceso de decisión. Los equipos que son pequeños y más intactos geográficamente pueden a menudo confiar en métodos más democráticos de toma de decisiones porque cuestiones

	complejas pueden ser resueltas en persona. Los equipos que están distribuidos globalmente necesitan más estructura y diferenciación en términos de roles y procesos de decisión.
Crear sistemas y procesos para la coordinación de la comunicación	El compromiso de un líder para una comunicación clara y abierta marca el estilo para su equipo y organización. En un contexto colaborativo, la transparencia es vital. Contribuye a la confianza y a la productividad, mientras que la ocultación de conocimiento o información lo debilita. Los líderes se deben asegurar que todo el mundo entiende lo que se espera en términos de intercambio de información y capacidad de respuesta a las comunicaciones.
Aprovechar la inteligencia colectiva	Muchos líderes tienden a ser conservadores en relación a las aportaciones significativas – pero a menudo el conocimiento que necesitan sólo puede venir de una red de agentes más amplia. Poneos como reto encontrar formas de experimentar con los medios sociales para solicitar ideas sobre preguntas clave estratégicas a gente de vuestra organización.
Asegurar responsabilidad para los resultados	Invertir confianza en vuestro equipo desde el comienzo – y evaluarla continuamente para afianzarla o identificar cuando se necesita ayuda. Sed claros en lo que estáis encomendando a otros a hacer y qué significa la responsabilidad mutua. Hay que estar seguro de uno mismo para repartir el reconocimiento generosamente. Por encima de todo, sed fiables y responsables. Haced aquello que habéis dicho.

3.3.5 ¿Cómo encontrar al socio/s adecuado/s?

Necesitáis saber exactamente qué necesitáis y lo que estáis preparados a dar a cambio antes de embarcaros en un proyecto colaborativo. Decidid en vuestra motivación para la asociación. Aquí hay algunas razones que otras pequeñas empresas dieron para decidirse a colaborar externamente y que os pueden aportar ideas:

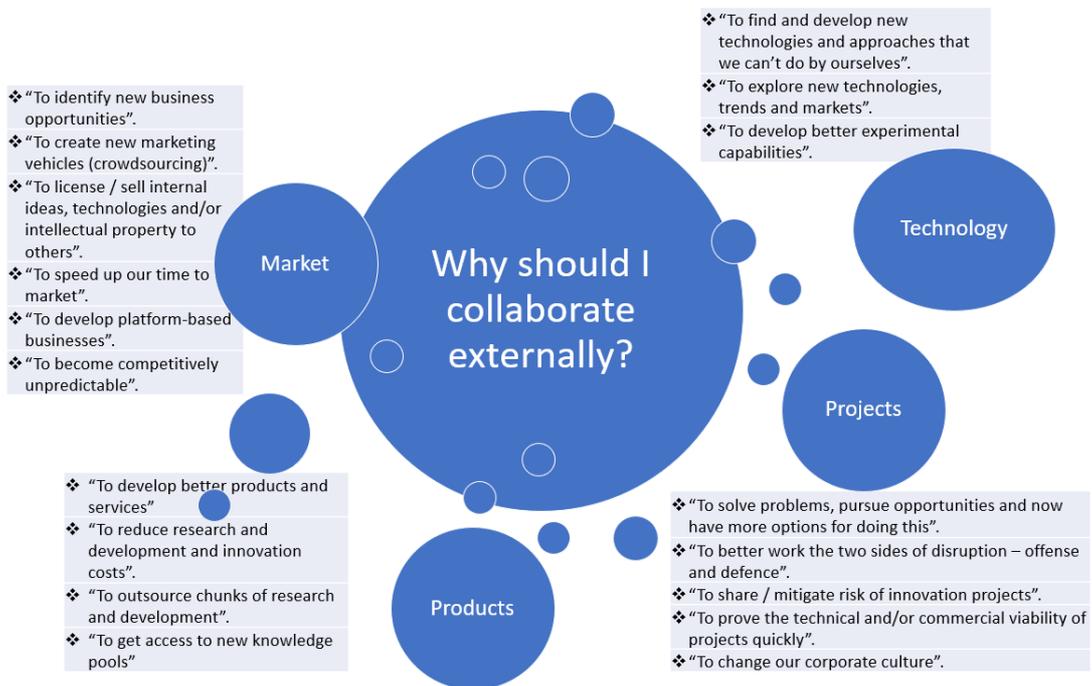


Figura 8: Razones para colaborar externamente

Necesitamos preparar un caso claro de negocios (hay mucha información pública disponible sobre cómo hacerlo) y entonces escoger los socios o socio. A veces encontrar el socio adecuado puede ser la parte sencilla ya que puede haber una persona u organización que parece encajar a la perfección, tal vez porque tengan el conocimiento, habilidades o propiedad intelectual que necesitamos.

Pasos	Consideraciones	No olvidar:
Reunir todos los socios colaboradores potenciales	Gobiernos Gobiernos nacionales Actores sociales Emprendedores Negocios ONGs Sector educación Sector científico Representantes de la sociedad	Los socios pueden estar <ul style="list-style-type: none"> • Cooperando • Compitiendo • Ignorándose • Resistentes al cambio a gran escala • Preferir soluciones a corto o largo plazo

Principios de acuerdo de los socios	Mismos derechos o acuerdo de asociación	Financiación de emprendedores o actividades de ONGs. Separar decisiones estratégicas e individuales para evitar los conflictos de interés.
Acuerdo de propiedad	Los socios deben estar de acuerdo en una estrategia común basada en un análisis compartido (aceptado de forma unánime).	Construir consenso y aceptar que algunas cuestiones pueden constituir un problema para un grupo pero no ser consideradas como un problema para otros.

Podemos crear uno de los siguientes grupos.

Intervenciones de arriba hacia abajo

La cooperación entre grupo pequeño de agentes poderosos: gobierno, proyectos de donantes internacionales, y grupos empresariales privados. Éstos promueven sus propios intereses, conocimiento y sistemas de valores. **Hay poca o ninguna participación de otros actores. La planificación es de arriba hacia abajo.**

Intervenciones modificadas de arriba hacia abajo

La colaboración se hace a través de un grupo pequeño de agentes poderosos: gobierno, proyectos de donantes internacionales, y grupos de empresa privados. De ese modo existe la posibilidad de obtener información de otras partes interesadas sobre sus intereses y conocimiento antes de que las decisiones sean tomadas. **Hay un cierto grado de participación por la recogida de información, pero la planificación se hace de igual modo de arriba hacia abajo.**

Intervenciones participativas

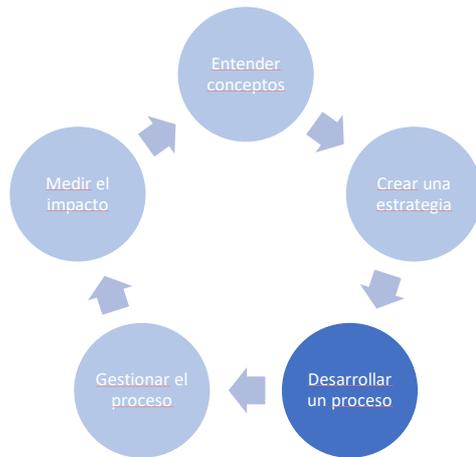
El programa es diseñado y propiedad de un pequeño grupo de poderosos agentes, pero está puesto en práctica usando un sistema de planificación de *abajo hacia arriba*. Los grupos de actores están comprometidos en evaluaciones, y se toman decisiones conjuntas sobre las actividades del programa en lugares específicos. **Estas actividades son codirigidas por el programa y los beneficiarios, y son evaluadas de forma conjunta.**

¿Habéis participado alguna vez en una colaboración que parecía potencialmente genial pero que simplemente no funcionó? ¿Qué factores creéis que lo causaron?



Different Values and Interests | Risk,
responsibility, accountability and benefits not shared |
Partnership established just to make money |
Inequalities in resources and expertise negatively
influence decision making | Partners unable to
identify and resolve internal conflicts | One partner has all the
power to drive processes | Partners not chosen carefully enough

4 Desarrollar un proceso colaborativo para la innovación



Un proceso colaborativo es mejor que un proceso tradicional siempre y cuando todo el mundo entienda que es una perspectiva y una forma de relacionarse entre sí y con la organización, y no simplemente una táctica o un grupo de herramientas o habilidades. Puede ser una forma clara y elaborada para conseguir objetivos a través de un trabajo conjunto.

La colaboración produce resultados que son tangibles, sustanciales y sostenibles moviéndose de las etapas de formación a

acciones y participación conjunta.

4.1 ¿Qué es?

En un proceso de colaboración exitoso, la confianza entre miembros hace superar suspicacias o reservas iniciales y los participantes trabajan para satisfacer no solo sus intereses propios sino también aquellos de todos los miembros de la organización con todas sus perspectivas en consideración.

Estas son las tres trabas a evitar al principio de un proceso de colaboración:

1. Sobrestimar el valor económico de la colaboración
2. Subestimar los costes de la colaboración (en tiempo, dinero, e infraestructura)
3. Ignorar los costes de oportunidad asociados con tomar parte en proyectos de colaboración sobre otros tipos de proyectos.

A un nivel inferior se tienen que definir los requisitos necesarios para adecuar el desarrollo del proceso, así como la estructura de apoyo necesaria para ejecutarla. Hay que pensar en:

1. El proceso de alineación
2. La interoperabilidad de los sistemas de información y las tecnologías de la Comunicación y la Información (IS/ICT)
3. Las habilidades complementarias
4. La coordinación entre actividades.

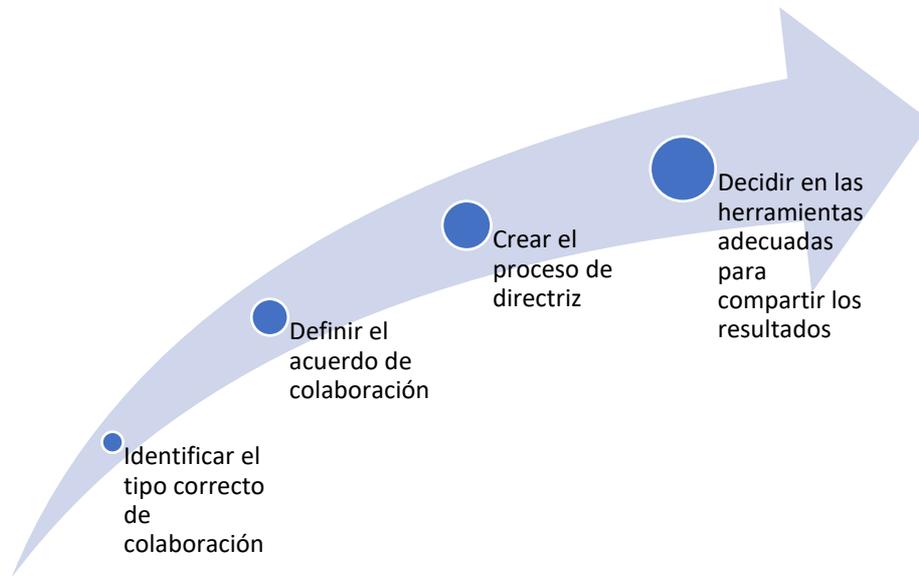


Figura 9: Cómo desarrollar un proceso de colaboración

4.2 ¿Cómo lo hago?

Fases	Descripción	Como hacerlo
Identificar el tipo correcto de colaboración	Cuando se decide porque colaborar y que se espera conseguir	<p>Definir las razones para innovar y la escala de la ambición.</p> <p>Alentar comportamiento colaborativo como parte del proceso innovativo.</p> <p>Elegir un socio o socios dependiendo del momento donde estéis en el proceso.</p> <p>Incorporar el objetivo en la estrategia de la organización, apoyada por el liderazgo y aceptada por todos los miembros del personal y otros agentes.</p>
Definir el acuerdo de colaboración	Cuando se puede crear una comprensión clara entre todos los participantes.	<p>Incluir los roles (quién hace qué), responsabilidades (cada parte será tomada en consideración por sus acciones), obligaciones (los activos y dinero que cada parte debe al grupo), los derechos de los participantes (lo que cada miembro recibe de la colaboración) y la gestión del empeño y la propiedad intelectual.</p> <p>Incluye el proceso de dirección con un cronograma para conseguirlo; un proceso de resolución para aflorar y</p>

<p>Crear un proceso de directriz</p>	<p>Cuando se quieren conseguir todos los objetivos del proceso de dirección</p>	<p>resolver cuestiones y un procedimiento de incremento.</p> <p>Estandarizar procesos de iniciativas (establecer procedimientos y herramientas si se requiere).</p> <p>Alinearse con otras iniciativas clave de negocios.</p> <p>Alentar la mejora continua de los procesos de negocios.</p> <p>Definir los roles del proceso y las responsabilidades.</p> <p>Determinar el propietario del proceso.</p> <p>Crear procesos de gestión de cambio si no existen ya.</p> <p>Convertirse en una organización más ágil en respuesta al cambio.</p> <p>Promover la calidad de las iniciativas de proceso.</p>
<p>Decidir sobre las herramientas correctas para compartir los resultados</p>	<p>Cuando se han generado resultados que se quieren compartir con los socios</p>	<p>Hay muchos canales de colaboración potenciales, por ejemplo, el Teléfono, los mensajes instantáneos, las reuniones, el E-mail, los Foros, Wikis, documentos compartidos</p> <p>Definir las herramientas y canales para cada tipo de actividad colaborativa dentro de la organización.</p> <p>Registrar lo que sucede y cuando para que en caso que haya cambios notables todo el mundo pueda verlos.</p>

4.1 ¿Cómo puede la Colaboración que mi negocio sea más innovadores?

Podemos elegir colaborar en diferentes etapas del proceso de innovación. De ese modo, por ejemplo, no debería haber ningún problema en idear una gran idea (¡especialmente si seguís los consejos del manual de creatividad INCREMENTA!), pero en una etapa posterior puede que necesitemos ayuda resolviendo un problema. Así como todas las

etapas del proceso de innovación son importantes, la colaboración es importante a lo largo de todo el proceso.

La innovación es la puesta en práctica de un producto, servicio, proceso o práctica laboral nuevo/a o significativamente mejorado/a. Conlleva seleccionar, desarrollar y poner en práctica de forma exitosa ideas creativas y resolver problemas prácticos que nos impiden poner en práctica la idea. En otras palabras, es la puesta en práctica de una idea creativa.

La innovación es la puesta en práctica de una idea creativa

5 ¿Cómo gestionar el proceso de colaboración?



Muchas de las barreras culturales para colaborar prevalecen dentro y entre organizaciones. Se ha sugerido que la información puede fluir más fácilmente entre, por ejemplo, desarrolladores de software de diferentes empresas que se reúnen en una barbacoa que entre gente de diferentes departamentos dentro de la misma organización. Las organizaciones tienen por ello que crear una cultura de intercambio y a menudo, superar

resistencias políticas a trabajar a través de núcleos.

Trabajar de forma colaborativa es duro. Esto no se trata de acogedoras y complacientes relaciones sin desacuerdos. Se trata de cultivar la mejor y la más desafiante forma de pensamiento, de ir a lo límites de una relación en discutir y cuestionar, explorar y probar, escuchar y reflexionar. Esto es un entorno de contraste – de acción y reflexión, de seguridad y riesgo, de pruebas y recompensas. Pero también debería ser una cultura de calidez y respeto, de humildad y orgullo, de sensibilidad y firmeza. El reto está en que diferentes miembros del equipo verán el problema en diferentes perspectivas – reflejo de su experiencia, circunstancias y habilidades.



¿Qué factores creéis que pueden influir en la colaboración?

Hay muchos factores que influyen en la colaboración como la estrategia, la comunicación y la cultura. Por favor seguid leyendo para ver un debate breve de algunos de los principales factores.

5.1 Factores clave de éxito

Cuando se gestiona una colaboración, se deben tener en cuenta los siguientes cinco factores de éxito:

Cultura
Liderazgo
Comunicación
Estructura Encontrar el
socio adecuado

5.1.1 Cultura

Las empresas que crean una cultura y un clima de generación, transferencia y uso de conocimiento, tienen un mejor rendimiento. La cultura es una colección de valores fundamentales y sistemas de valores que dan sentido a organizaciones y se crea de una amplia gama de influencias externas e internas, algunas de las cuales son difíciles de gestionar. La cultura de la organización puede alentar o prevenir la colaboración.

Se puede:

1. Desarrollar una conexión visible entre **conocimiento compartido** y objetivos prácticos de negocios
2. Integrar **la creación y transferencia de conocimiento** con una iniciativa clave de negocios ya existente
3. Alinear estructuras **de recompensa y reconocimiento** que apoyan la transferencia de conocimiento y su reutilización
4. Intentar alentar **la confianza, la cooperación, y la gestión del conflicto** en el negocio

5.1.2 Liderazgo

El liderazgo efectivo es importante para la colaboración y la innovación de éxito. Los líderes pueden influir un grupo para conseguir sus metas estableciendo y comunicando objetivos, construyendo confianza e inspirando equipos de trabajo definiendo objetivos claros y propósitos estratégicos.

Se puede:

1. Hacer de la innovación un tema regular de debate
2. Asegurarse que una parte de la financiación se reserva a proyectos de innovación.
3. Asegurarse que el personal tiene el tiempo y la formación necesaria para colaborar.
4. Marcar expectativas y estar abiertos a escuchar todo desde puntos de vista diferentes.
5. Dar tiempo a la gente para resolver los problemas por ellos mismos.
6. Permitir que haya un espacio para el conflicto y los desacuerdos.
7. Hacer que la comunicación y la resolución de problemas sea transparente.



Podéis utilizar las siguientes técnicas de resolución de conflictos creativos ya que afrontando la resolución de un problema con objetivos claros, los líderes

pueden más probablemente descubrir ingeniosas soluciones creativas para ayudar al equipo a progresar en su misión:

Acción	Descripción	Como ayuda la colaboración
Encontrar el problema	Determinar el origen de un problema, que pasó y por qué pasó	Ampliar el centro de atención. Planificar un planteamiento integrado que toma los roles y objetivos de toda la gente implicada en consideración.
Encontrar los hechos	Encontrar tiempo para saber qué salió mal, qué soluciones ya se intentaron	Dependiendo de la naturaleza del problema, utilizar técnicas para recoger cuanto más información mejor (hablar con informantes clave, observar, hacer entrevistas, hacer investigación).
Definición del problema	Encontrar la raíz del problema	Si solo se arregla lo que se ve en la superficie, el problema volverá casi con toda seguridad, y necesitará ser arreglado una y otra vez. De modo que lo mejor es implicar a otros para llegar a la raíz
Encontrar ideas	Enumerar estrategias potenciales de resolución de problemas y beneficios y riesgos asociados con cada uno	Implica a otros para enumerar estrategias potenciales de resolución de problemas con riesgos y beneficios asociados a cada uno
Selección y evaluación	Leer casos prácticos, entrevistar a expertos y jugar a juegos de simulación de negocios en línea	Leer casos prácticos, entrevistad a expertos y jugad a juegos de simulación de negocios en línea.
Planificación	Antes de poner en práctica una solución, evaluar su impacto.	Hacer un estudio a baja escala para medir la reacción. Obtener una opinión, especialmente de gente con más experiencia.
Vender la idea	Promover la idea a compañeros del equipo	Identificar a los formadores de opinión clave (influencers) en la empresa o vuestros clientes y aseguraos que les convencéis

Acción	Refrescar vuestras habilidades de gestión de proyecto	Crear acciones paso a paso para resolver el problema además de una estrategia de comunicación para notificarla a los actores implicados y un cronograma para su puesta en práctica
--------	---	--

5.1.3 Comunicación

La colaboración facilita la fertilización de ideas. La comunicación entre empleados y con externos estimula su rendimiento. De ese modo, cuanto mejor sea la relación entre miembros y con actores externos claves, mejor es el rendimiento.

5.1.4 Estructura organizativa

La estructura de la organización es uno de los factores críticos para el éxito de la colaboración. Esto comprende la definición de autoridades, responsabilidades, roles y tareas asignadas a cada miembro. Incluso si no trabajan en la misma cosa el personal aprende de las experiencias de los otros y aplica ese conocimiento al trabajo. Mezclar empleados permite a personal de diferentes bagajes sociales y laborales aprender de las experiencias de sus compañeros desde una perspectiva diferente. De ese modo, pueden aportar nuevas ideas al proyecto pensando fuera de la zona de confort.

Colaborando externamente, a pesar de que cada empresa mantiene su estructura organizativa, a veces es práctico definir una estructura inter-empresarial para no solo conseguir una toma de decisiones rápida sino también ayudar a gestionar la complejidad de la asociación colaborativa.

Pensad en:

1. Liderazgo colaborativo
2. Compatibilidad de estilos de gestión
3. Toma de decisión conjunta
4. Equipos multidisciplinares

La mayoría de las alianzas se definen por los acuerdos a nivel de servicio (SLAs) que identifican lo que cada parte se compromete a aportar más que lo que cada uno espera conseguir de la asociación. Las SLAs enfatizan la métrica de rendimiento operacional más que objetivos estratégicos, pero demasiado a menudo esa métrica queda desfasada por cambios en el entorno de trabajo. Los gestores de la alianza no saben si mantener las condiciones originales o renegociar. Para entonces, los líderes de las empresas han vuelto a dirigir sus propias organizaciones y no han llevado a cabo el seguimiento necesario para asegurar que la visión de sinergias se ve realizada. Los mandos intermedios coordinando la alianza, que no tienen una forma clara de traducir la visión de los líderes en acción, se centran simplemente en conseguir los objetivos

operacionales SLA en vez de trabajar en límites organizativos para hacer de la alianza un éxito estratégico. Y debido a que los directivos normalmente actúan bajo directrices de Recursos Humanos y siguen caminos de desarrollo profesional de las organizaciones de origen, tienen pocos incentivos para emplear mucha energía al proyecto.

5.1.5 Encontrar al socio adecuado

Ya hemos debatido la importancia de encontrar el socio adecuado, pero es valioso repetir de nuevo éste tema ya que es importante para una colaboración de éxito. Las dos partes de la colaboración tienen que determinar qué es lo que quieren de la asociación y qué están dispuestos a dar para conseguirla. Es también vital para poner un acuerdo de colaboración en acción y poder crear un claro entendimiento entre las partes.

También se deben considerar otros factores como por ejemplo:

- Celebrar reuniones presenciales
- Tener un ejecutivo patrocinador de alto nivel.
- Asegurarse que la participación es aceptada – incluso comportamiento obligatorio.
- Crear un sentimiento compartido de objetivos.
- Proporcionar una recompensa – intrínseca o de otro tipo – para participar
- Implicar al personal desde el principio en el proceso.

6 Medir la el impacto – Cuadro de Mando de la colaboración



6.1 ¿Qué es?

Un cuadro de mando es una herramienta útil para evaluar algunos procesos o acciones. Tal vez hayáis usado uno anteriormente para un plan de negocios o cualquier otro requisito de la empresa. Analizando el rendimiento de ciertos aspectos de la empresa, se pueden tomar decisiones con criterio basadas en

información obtenida de estudios y entrevistas. El cuadro de mando os puede ayudar a alinear partes específicas de vuestro plan. La información del cuadro de mando proviene de investigación de los gestores, empleados de la empresa, y clientes detallando comentarios sobre el rendimiento de un proyecto o equipo.

El Cuadro de Mando Integral permite que podamos mirar el negocio desde cuatro perspectivas importantes. Proporciona respuestas a las siguientes cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)
- ¿En que debemos sobresalir? (perspectiva interna)
- ¿Podemos continuar creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje)
- ¿Cómo miramos a los socios? (perspectiva financiera)

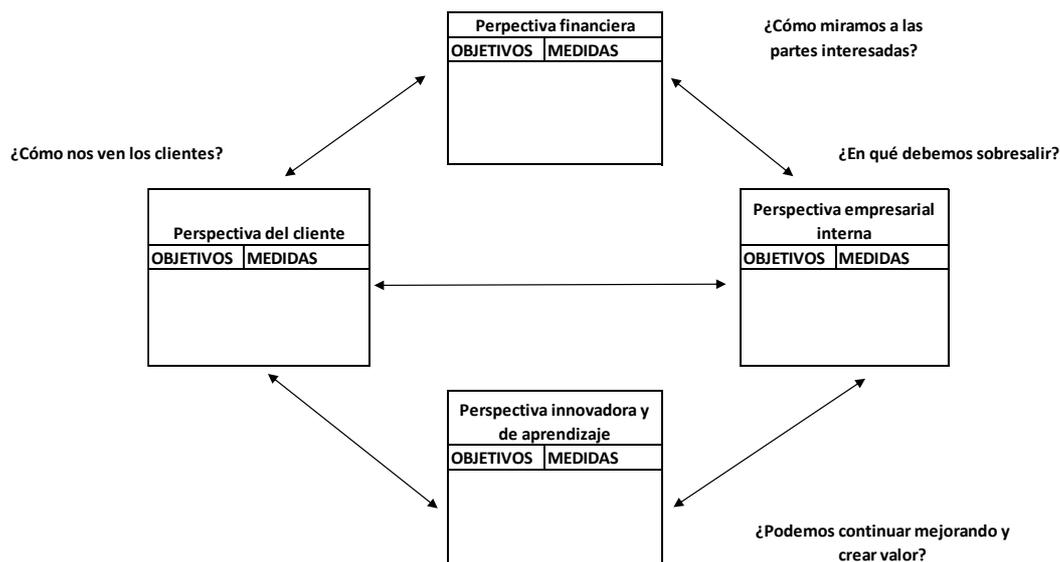


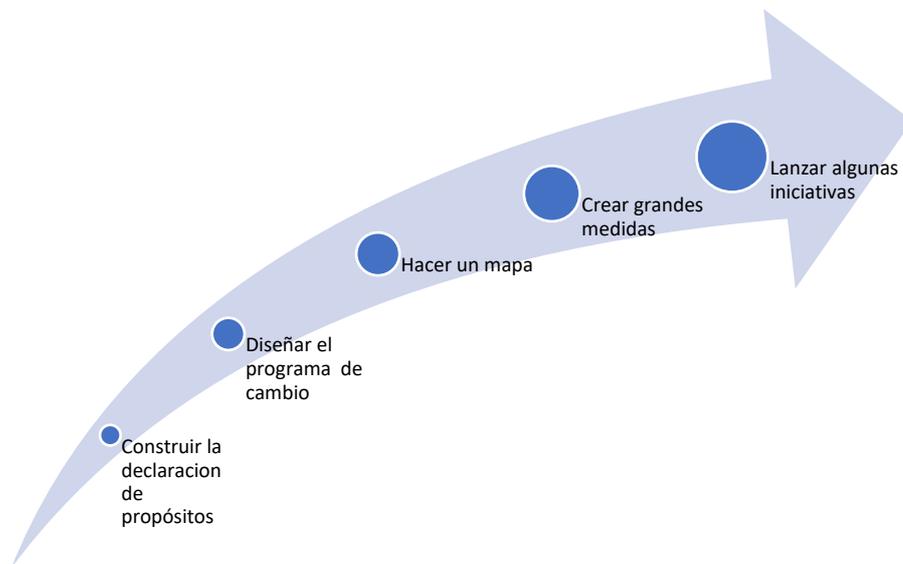
Figura 10: 4 preguntas básicas planteadas por un Cuadro de Mando Integral

Utilizad el Cuadro de Mando Integral para trasladar la misión de vuestro negocio y estrategia en objetivos y medidas tangibles.

6.2 ¿Cómo lo uso?

Pensemos en el Cuadro de Mando Integral como los cuadrantes e indicadores de una cabina de un avión. Para la compleja tarea de navegar y hacer volar una nave aérea, los pilotos necesitan información detallada sobre muchos aspectos del vuelo. Necesitan información sobre el nivel de gasolina, la velocidad en el aire, la altitud, el comportamiento de la nave, el destino y otros indicadores que sintetizan el clima del momento y el entorno predecible. La dependencia en un solo instrumento puede ser fatal. De forma similar, la complejidad de gestionar una organización hoy en día requiere que los directivos sean capaces de ver el rendimiento en diferentes áreas simultáneamente.

Vamos a ver los pasos para crear un Cuadro de Mando Integral



6.2.1 Construir la declaración de propósitos

Una declaración de propósitos comunica claramente como somos diferentes a nuestros competidores y debe incluir tres aspectos diferentes:

1. Objetivo
2. Ventaja
3. Alcance.

Dicho de forma simple, la declaración de propósitos expone al mundo lo que queréis hacer (vuestro objetivo), cómo vais a ganar (vuestra ventaja), y dónde lo vais a hacer (vuestro alcance).

6.2.2 Diseñar el programa de cambio

Si la declaración de propósitos mira hacia afuera, el cambio en el programa mira hacia dentro. ¿Que necesitamos mejorar en nuestra organización para conseguir nuestra declaración de propósitos? ¿Qué palancas tenemos que presionar para materializar el cambio? El cambio en el programa es una representación simple de los cambios que tendrán lugar en vuestra organización a medida que ejecutáis vuestra estrategia.

6.2.3 Hacer un mapa

Sin un mapa que nos guíe a destino, es muy fácil hacer muchas maniobras incorrectas en el camino hacia la ejecución estratégica. Un mapa de estrategia es una representación simple, visual que puede verse en una página de nuestros objetivos estratégicos, con conexiones de causa efecto. Dibuja una imagen de vuestra estrategia para que todo el mundo lo pueda entender.

6.2.4 Crear grandes medidas

Una vez que tenemos el mapa, es hora de pensar en las medidas. Las medidas posibilitan dos cosas: nos ayudan a gestionar (entender lo que no funciona) y nos ayudan a motivarnos (la gente responde a lo que está siendo medido, incluso si no hay compensación asociada a ello). Elegid las medidas que ayudan a poner en marcha vuestra estrategia.

6.2.5 Lanzar algunas iniciativas

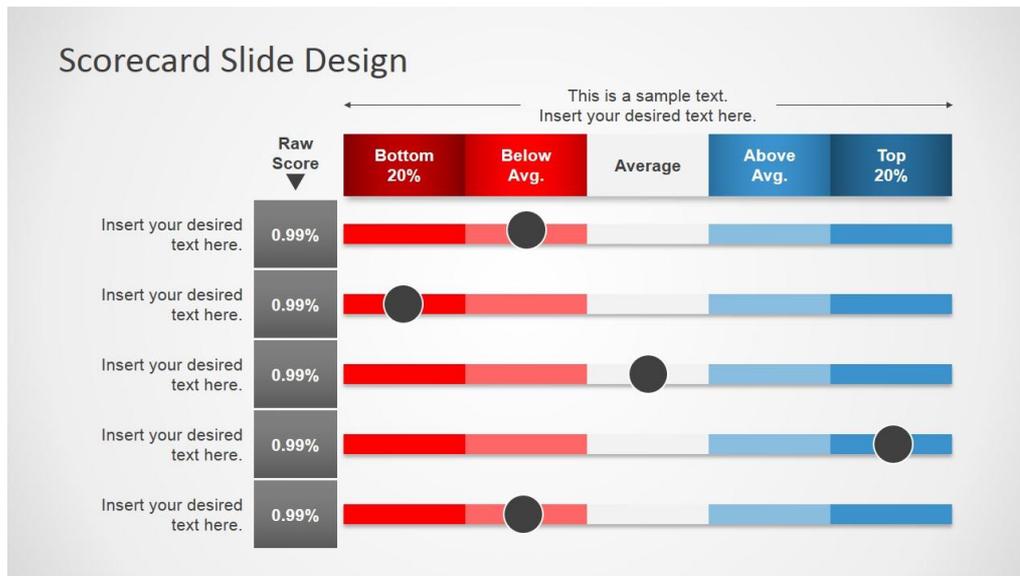
Las iniciativas (o proyectos) son donde la estrategia se materializa. ¿Qué proyectos necesitáis iniciar para ejecutar esta estrategia? ¿Y, igual de importante es plantearnos qué cosas vamos a dejar de hacer para centrarnos en nuestra estrategia?

6.2.6 Presentar la información

Hemos usado las **Diapositivas del Panel de Control Central de PowerPoint** ya que son ideales para evaluaciones de empleados e informes de empresa. Están ampliamente disponibles. Se pueden editar la información y los gráficos del marcador se pueden editar para ajustarlos con nuestras propias especificaciones. Las diapositivas de Power Point se pueden customizar y adaptarse fácilmente pero se pueden utilizar otras plantillas que consideréis prácticas.

Hay tres opciones para presentar la información, aplicando el mismo formato de tabla. El primer tipo utiliza estrellas para indicar la puntuación en la tabla. Las columnas están resaltadas en colores vivos para una fácil identificación. El segundo tipo contiene las mismas estrellas pero no tiene columnas destacadas. Las columnas de la última diapositiva se muestran en rojo, gris y azul. Los puntos específicos se demuestran en formas circulares, grises de Power Point.

Figura 11: Ejemplo de un Cuadro de Mando en diseño en diapositivas



Para utilizar el Cuadro de Mando Integral, se deben definir objetivos de tiempo, calidad rendimiento y servicio y luego trasladar estos objetivos a medidas específicas.

Aquí hay un ejemplo de cómo unos altos directivos en la empresa ECI lo utilizaron. Establecieron los siguientes objetivos generales para el rendimiento de los clientes: conseguir productos estándar para comercializar cuanto antes, mejorar el tiempo de comercialización de los clientes, llegar a ser el proveedor elegido por los clientes a través de asociaciones con ellos, y desarrollar productos innovadores hechos a medida para satisfacer las necesidades de los clientes. Los directivos trasladaron estos objetivos generales en cuatro objetivos específicos e identificaron una medida apropiada para cada uno tal y como se muestra en el siguiente diagrama. Para registrar el objetivo específico de proporcionar un continuo flujo de soluciones atractivas a los clientes, ECI midió el porcentaje de ventas de los nuevos productos y el porcentaje de ventas de productos propietarios. Esa información estaba disponible internamente. Pero algunas otras medidas forzaron a la empresa a recurrir a información externa. Para evaluar si la compañía estaba consiguiendo su objetivo de proporcionar un abastecimiento de forma fiable y receptiva, ECI se dirigió a sus clientes.

Aquí está un ejemplo de su resultado:

ECI's Balanced Business Scorecard			
Financial Perspective		Customer Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Survive	Cash flow	New products	Percent of sales from new products
Succeed	Quarterly sales growth and operating income by division		Percent of sales from proprietary products
Prosper	Increased market share and ROE	Responsive supply	On-time delivery (defined by customer)
		Preferred supplier	Share of key accounts' purchases
			Ranking by key accounts
		Customer partnership	Number of cooperative engineering efforts
Internal Business Perspective		Innovation and Learning Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Technology capability	Manufacturing geometry vs. competition	Technology leadership	Time to develop next generation
Manufacturing excellence	Cycle time Unit cost Yield	Manufacturing learning	Process time to maturity
Design productivity	Silicon efficiency Engineering efficiency	Product focus	Percent of products that equal 80% sales
New product introduction	Actual introduction schedule vs. plan	Time to market	New product introduction vs. competition

Figura 11: Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral

6.3 El final de la lectura.... el principio de vuestra colaboración!

Llegados a este punto deberíais entender que la colaboración es algo positivo, para vosotros y vuestra organización. Os puede ayudar a conseguir nuevas habilidades, resolver problemas mediante diferentes perspectivas, y mejorar vuestras oportunidades de creatividad e innovación.

A lo largo de esta lectura hemos reflexionado sobre:

- Cómo la gestión de la colaboración se alinea con la innovación
- Cómo podemos sacar el mayor partido a la gestión de la colaboración
- Qué tipo de colaboración podemos aplicar en nuestra organización
- Cómo se puede aplicar el proceso de colaboración en nuestra organización

- Cómo encontrar socios adecuados para colaborar
- Qué factores influyen el proceso colaborativo en vuestra organización.

En global hemos aprendido que el liderazgo colaborativo es una fuente vital de ventaja comparativa in crescendo en el entorno de negocios actual que está altamente interconectado, basado en equipos y orientado a la asociación. También hemos aprendido que algunos factores son vitales para la colaboración de éxito. Mientras que algunos factores como la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y la comunicación son vitales para la colaboración externa e interna, lo más importante para la colaboración externa es encontrar el socio apropiado.

La innovación puede surgir de interacciones entre gente de diferentes grupos de habilidades y experiencias, que o bien resuelven problemas o generan ideas que crean valor. La colaboración es muy importante para incrementar el potencial de la innovación y como tal es vital para la innovación.

A un alto nivel, sabemos que podemos colaborar de forma exitosa haciendo lo siguiente:

- Elegir el socio adecuado
- Acordar intenciones compartidas
- Acordar una única definición de éxito
- Crear un nivel de compromiso compartido
- Establecer objetivos comunes por negociación
- Dividir la tarea completa en tareas más pequeñas
- Distribuir las tareas a los propietarios para completarlas, y finalmente,
- Combinar el trabajo para obtener un resultado que es mayor que el que podríais haber conseguido vosotros solos.
- Si estáis mejorando la colaboración interna, es una gran idea traer al personal con vosotros y aseguraos que se sienten parte del proceso.

También deberíais tener algunas herramientas de estrategias prácticas que se pueden usar a lo largo del camino, como el Cuadro de Mando Integral que puede trasladar la misión y estrategia de vuestro negocio en objetivos y medidas tangibles y el proceso de colaboración en innovación.

Esperamos que os sintáis seguros para utilizar estos materiales para vuestra colaboración y aprovechar sus beneficios para vuestro negocio.



www.shutterstock.com · 344191121