



# Mutabis

Tecnología de cambio

# La observación cambia la realidad, una nueva dimensión para la gestión

AUNQUE EN LAS ORGANIZACIONES generalmente existen procesos definidos para la ejecución de sus tareas, hay una cantidad de actividades, no explícitas en esos procedimientos, que se desarrollan continuamente. Por ejemplo, acercamientos informales con otros funcionarios en busca de ayuda, información, conocimiento o apoyo moral; comunicaciones con clientes para resolver un problema o mejorar una relación; investigaciones o capacitación por iniciativa individual; actividades sociales o deportivas; y otras. Así, el funcionamiento de una organización parte de un marco definido por los procedimientos establecidos, pero se materializa en la forma como los funcionarios finalmente viven sus días y desarrollan su trabajo. Esto lo llamaremos el **funcionamiento real**, que es el cúmulo de actividades que cotidianamente realizan los funcionarios.

El funcionamiento real es muy importante porque repercute en muchos aspectos de la organización. Esto genera dos temas de interés. Uno es, el efecto que tiene sobre los resultados regularmente visibles, como puede ser el crecimiento, la productividad o la rentabilidad. Por ejemplo, relacionar la dinámica de colaboración interna con la retención de talento, y con los resultados financieros de la compañía, no es una tarea sencilla, ni es algo que habitualmente hacen las empresas. Sin embargo, no tener claridad sobre este efecto puede ser costoso.

En segundo lugar, hay una cantidad de consecuencias del accionar cotidiano que son difíciles de medir, o no son directamente medibles, pero que inciden en el desempeño de una organización. Por ejemplo, liderazgo; identificación y lealtad con la organización; colaboración y trabajo en equipo; confianza en los compañeros

de trabajo y en la organización; manejo de información; generación, retención y administración de conocimiento; y otras. Estas cosas afectan en aspectos importantes como: clima organizacional, rotación de empleados, productividad, seguridad, o imagen empresarial. Aspectos que eventualmente repercuten en todo tipo de resultados observables.

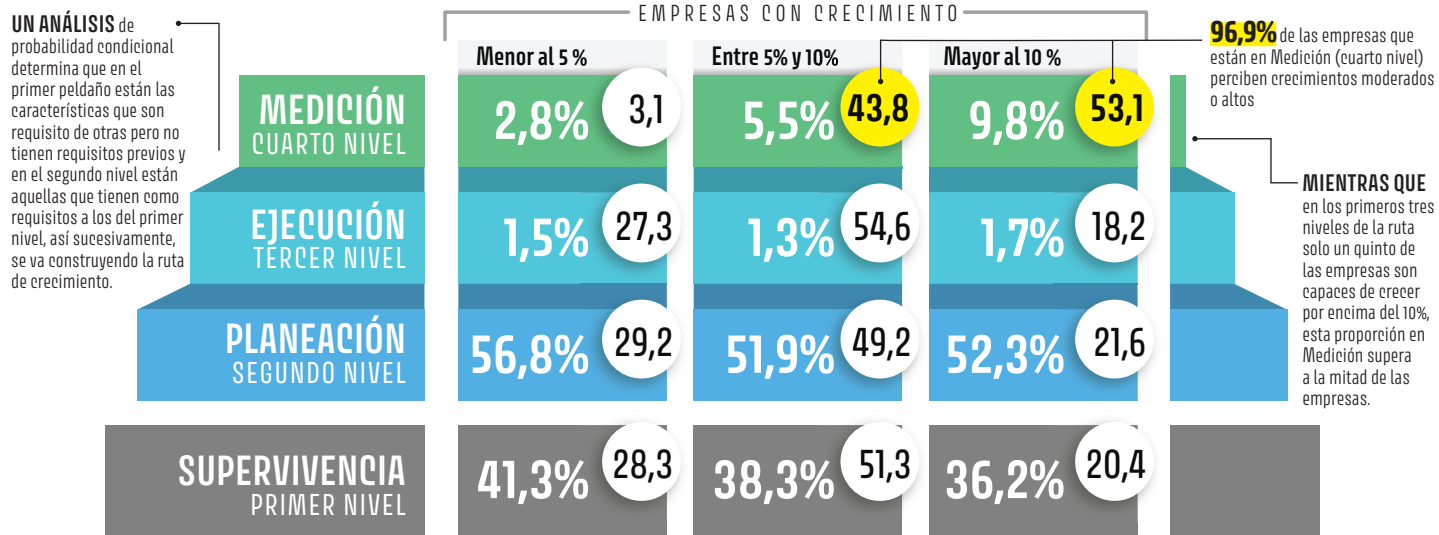
Las organizaciones han comenzado a reconocer la importancia de estos aspectos del funcionamiento real en el logro de sus objetivos. Es necesario poder modelar y cuantificar estos efectos, de tal forma que se pueda intervenir sobre ellos para optimizar resultados. Esto es posible recopilando los datos necesarios y aplicando técnicas analíticas y estadísticas para responder a las preguntas más relevantes, y estar en capacidad de formular acciones prescriptivas para un mejoramiento continuo.

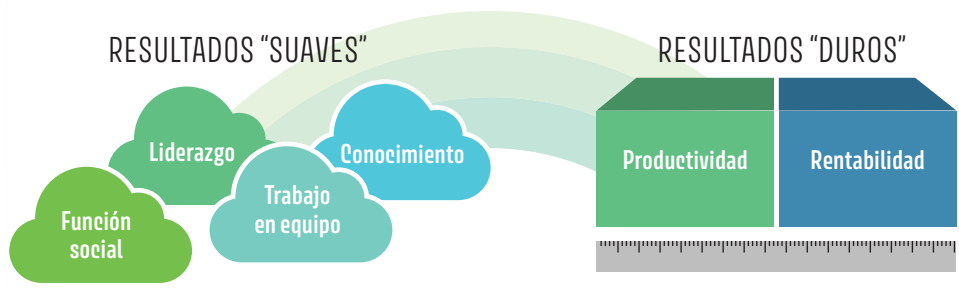
Con este propósito se creó MUTABIS. Con la infraestructura y metodología de MUTABIS su empresa podrá:

- Conocer y visualizar su funcionamiento real
- Traducirlo en observaciones y datos
- Relacionar resultados de diversos tipos al accionar de su organización a través de modelos analíticos y estadísticos
- Identificar los áreas claves y formas de intervención para afectar reorientar el funcionamiento y mejorar los resultados
- Actuar con base en los hallazgos
- Medir impactos y resultados de las intervenciones.

## Ruta de transformación C3 Conocimiento crecimiento y conversación

Porcentaje de empresas en cada escalón de la ruta de transformación





## CICLO MUTABIS DE ALTO DESEMPEÑO



**OBSERVACIÓN** Observación del funcionamiento real de la organización

**REPRESENTACIÓN** Representación del funcionamiento en modelos de redes

**ANÁLISIS** Modelos analíticos que relacionen mediciones en las redes (variables independientes) con resultados observables (variables dependientes)

**INTERVENCIÓN** Recomendación de intervenciones

### OBSERVACIÓN

El concepto MUTABIS parte de que la única forma de conocer el funcionamiento de una organización es observándola continuamente. Para tal fin se identificaron los **elementos principales** que fluyen dentro de la organización, y cuya dinámica, en conjunto, permitiría conocer el funcionamiento real. Estos 4 flujos son: Conocimiento, Información, Colaboración y Producto.

MUTABIS implanta en el cliente un sistema en el cual los funcionarios registran sus actividades diarias, y otra serie de atributos de la actividad asociados con cada uno de los 4 flujos mencionados. Los atributos de las actividades realizadas (tipo, lugar, forma de trabajo, etc.) se definen con la organización y se convierten en parámetros en el sistema.

En el lenguaje MUTABIS esto lo llamamos lentes de observación. Es decir, **coexisten 4 lentes de observación**. De esta forma se tiene una visualización permanente muy completa de la dinámica de una organización.

Las observaciones son almacenadas en un repositorio. Esta información puede ser complementada con datos provenientes de otras fuentes. Algunos ejemplos son: el historial de correos electrónicos, el historial de conversaciones vía *chat*, los logs de sistemas operativos (erp, bpm, crm, y otros) de la organización y llamadas telefónicas.

### REPRESENTACIÓN

La información almacenada en el sistema de observación se traduce en modelos de redes. Esto es lo que se conoce como Análisis de Redes Organizacionales ("Organizational Network Analysis" – ONA).

Estos modelos están compuestos de nodos y relaciones entre los nodos. Los nodos pueden representar personas u otro tipo de entes, tales como sistemas de información, formas de almacenamiento, clientes, y otros. Hasta este punto hay dos grandes beneficios:

- Una excelente representación gráfica que permite visualizar las relaciones e intuir las problemáticas y oportunidades.
- Almacenamiento de datos procesables que pueden consumir modelos que representan el funcionamiento. Estos son el insumo para los modelos analíticos.

### ANÁLISIS

Aquí es que cobra vigor el concepto de **data-driven process**, que es un término que aquí vale la pena precisar porque es el fundamento de la filosofía de MUTABIS. Este proceso tiene dos momentos principales. En primer lugar, la base, que consiste en la capacidad de construir modelos que representen los datos obtenidos. Esto es fundamental porque los datos por sí solos no contienen toda la información que se requiere. Es necesario asociarles una historia que cuente cómo emergieron. Los modelos que se definen deben representar la historia de la emergencia de los datos, de tal forma que se puedan validar, e inferir causalidades.

En segundo lugar, el uso de los modelos construidos. En esencia, es entender lo que dicen los modelos, y usar sus hallazgos y resultados para soportar las decisiones, apartándose en lo posible de la intuición.

## BENEFICIOS

El principal resultado del modelo MUTABIS es que la organización pasa de conocer los resultados a conocer cuál es la secuencia de actividades que conllevan a los resultados. Para cada organización esto tiene un significado y alcance diferente, pero los principales beneficios comunes son los siguientes:

- **CONOCIENDO EL FUNCIONAMIENTO** y el impacto de la intervención, se podrán tomar las mejores decisiones.
- **SE CONOCERÁ EL PAPEL** real de cada funcionario en términos de cadena de valor, aporte, conocimiento y colaboración.
- **SE PODRÁ OBSERVAR** el trabajo de cada persona, aún si su localización es remota. De esta forma se crearán para que las personas sean más productivas
- **SE PODRÁN IDENTIFICAR** cuellos de botella en los flujos permitiendo a la organización tomar decisiones que optimicen el tiempo.
- **SE DETERMINARÁ** si el capital intelectual de la empresa está creciendo al observar el flujo de la información y el conocimiento.
- **RETENCIÓN Y RETRIBUCIÓN** para funcionarios cuyo desempeño realmente aporte al capital social.
- **TRANSFORMAR** a la empresa a ser *data-driven* aumentando las probabilidades de crecimiento (C3).
- **LA CONFIANZA** es un ingrediente fundamental del liderazgo, y la confianza en buena medida se construye con la comunicación y la cercanía. Poder cuantificar estos elementos es un paso para el aseguramiento de la construcción de confianza y liderazgo (C3).
- **LA INNOVACIÓN** es un proceso complejo, pero muy importante (C3). Poder visualizar la dinámica de los procesos de innovación, como realmente suceden (funcionamiento real), permitirá identificar su progreso y posibles intervenciones para su mejoramiento.
- **LA INFRAESTRUCTURA** implantada por MUTABIS para la observación permanente puede ser utilizada para seguimiento y control de actividades.
- **LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES** se desarrolla a través de contactos y comunicaciones entre personas. La imagen, percepción y lealtad del cliente hacia la compañía en gran medida depende de estos contactos y comunicaciones. Conocer su dinámica (funcionamiento real), y resultados con el cliente, puede identificar posibles acciones para el mejoramiento de relación con el cliente.

# INTERVENCIÓN

---

**MUTABIS** provee información permanentemente, permitiendo la identificación de posibles intervenciones oportunamente. Por ejemplo, un cambio en la dinámica de colaboración de un funcionario puede ser un indicativo de una problemática que puede resultar en que el funcionario renuncie al trabajo, o que el resultado de un proyecto se comprometa. Con la capacidad de poder observar la situación rápidamente, es posible tomar acción correctiva a tiempo.

Esto es muy diferente a estudios tradicionales basados en información recolectada durante un período de observación, muchos de los cuales seguramente presentan hallazgos y conclusiones importantes, pero difícilmente brindan la capacidad de reacción inmediata que puede proveer un sistema de observación permanente, precisamente porque carecen de información recientemente actualizada.

Los modelos desarrollados servirán para seleccionar las intervenciones que impacten los funcionarios de tal forma que mejoren los resultados. Así como también servirán para generar alertas de situaciones que pueden requerir intervención inmediata.

