



Liderazgo 2.0: El liderazgo del futuro

José Cabrera - Emprendedor

Liderazgo 2.0: El liderazgo del futuro

Vivimos en un mundo de cambios acelerados. Todo está en cambio permanente a nuestro alrededor: la tecnología, los consumidores, nuestros clientes, nuestros proveedores y colaboradores. Nos encontramos en el comienzo de una época revolucionaria para los negocios, una nueva era en la que la clave es compartir el conocimiento.

Es **la Era de la Colaboración masiva** y, en este nuevo escenario, el liderazgo tradicional (*asociado a la etapa industrial*) es incapaz de dar una respuesta adecuada a los retos a los que nos enfrentamos. Y es que no estamos hablando de cambios incrementales, de pequeños ajustes. La Era de la Colaboración está provocando **cambios sustanciales en los modelos de creación de valor**, y muchas empresas que han triunfado en las décadas anteriores desaparecerán si no son capaces de cambiar y ajustarse a los nuevos tiempos.

Tres son las razones según Gary Hamel que nos fuerzan a innovar en nuestros modelos de gestión:

- ▶ En primer lugar, **la aceleración de los cambios**. En este mundo, el futuro es cada vez menos una extrapolación del pasado. Las organizaciones deben cambiar y adaptarse a los cambios a una velocidad a la que nunca se han enfrentado. Y cada día es más difícil para muchas empresas mantenerse delante de la curva del cambio. Cuando miramos a nuestro alrededor no vemos solamente compañías que antes fuera modelos del pasado y hoy están quedándose atrás, sino que observamos también cómo industrias completas están luchando para seguir siendo relevantes y subsistir a los cambios de modelo de negocio de la era digital.
- ▶ El segundo reto es que las empresas se están enfrentando a un **escenario competitivo, sin barreras que protejan a las compañías dominantes**, sin regulaciones, sin restricciones de

empresas emergentes que cuestionan el dominio de las empresas tradicionales en su sector. Vemos, por ejemplo, cómo [Skype](#) ha sido capaz de cuestionar los modelos de negocio de las grandes empresas de telecomunicaciones, cómo [Ryanair](#) ha hecho lo mismo en el mundo de los transportes aéreos y cómo, más recientemente, Apple ha entrado de forma impactante en el mundo de los móviles de la mano de su [iPhone](#).

- ▶ El tercer reto es que **el conocimiento se está convirtiendo en una “commodity”**. Resulta cada día más difícil para las empresas sobrevivir simplemente manteniendo competencias únicas. Los conocimientos y capacidades tienden a circular libremente en un mercado global, haciendo prácticamente imposible crear y mantener competencias únicas por mucho tiempo. La mejor manera de protegernos es hacer de la innovación el trabajo de todos nuestros colaboradores cada día. De la misma manera, las compañías van a tener que ser innovadoras a la hora de proteger su capital intelectual y humano.



Ante un nuevo paradigma, debemos revisar los modelos mentales que hemos creado, y que hasta ahora hemos utilizado para movernos por el mundo. Esta es la paradoja: **debemos abrir nuestra mente y debemos adentrarnos en el nuevo mundo para construir los nuevos mapas**. No nos queda más remedio que reinventarnos como líderes, como organizaciones y como personas para dar respuesta a las nuevas exigencias. Un ejemplo concreto: es cierto que el “*ordeno y mando*” (*que hasta ahora ha imperado en las organizaciones*) nos ha permitido crear organizaciones eficientes y escalables; pero también es cierto que estas organizaciones tienden a ser inflexibles cuando llega la hora de hacer algo diferente a lo que

siempre han hecho; sus culturas son poco proclives a los cambios y, en muchos casos, hostiles a la innovación; y lo que es más importante: por lo general, son mortalmente aburridas e incapaces de lograr la confianza, la creatividad y la pasión de las personas que forman parte de la organización.

Con todo, quizás la incompatibilidad más grande de las organizaciones que hemos creado hasta ahora (*ya se trate de gobiernos, partido políticos, instituciones o empresas*) es que no se sostienen cuando se exponen a los niveles crecientes de transparencia que demanda la Sociedad Red. Y no me refiero exclusivamente a la transparencia en valores (*un campo en el que posiblemente las ONG constituyen todo un ejemplo*) sino a la **transparencia en el valor añadido y la contribución de las personas**. La realidad es que el tradicional ordeno y mando conduce a un estilo de liderazgo basado en las afinidades personales, con baja tolerancia a la crítica, y donde con demasiada frecuencia se confunden los intereses personales con los fines de la organización.

Necesitamos una nueva visión del liderazgo del futuro, a la que hemos llamado [Liderazgo 2.0](#). Una visión capaz de estimular y canalizar el nuevo talento, y de aprovechar al máximo las oportunidades en la Era de la Colaboración. La etiqueta “2.0” no es una moda ni un capricho. Hace referencia a una versión mejorada de nuestra sociedad y de nosotros mismos; una versión más participativa, abierta y transparente, y que a partir de ahora va a estar presente en todos los órdenes: en los modelos de gobierno, en la acción [política](#), en las [organizaciones](#), en las [empresas](#) y, cómo no, también en el ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales.

“La creación de valor en la Era de la Colaboración requiere imaginación, creatividad y pasión; se trata de crear organizaciones pensadas para las personas, en las que el liderazgo y la innovación son un trabajo compartido por todos”.

La imagen del líder carismático, el genio que se sitúa en lo alto de la pirámide de las organizaciones y es capaz de saberlo todo y de tener respuesta para todo, ha quedado superada y obsoleta. Simplemente ya no sirve. Hoy, como líderes, no podemos ser los únicos depositarios de la respuesta; no podemos decidir, sólo, qué hay que hacer o dejar de hacer, ni que productos hay que lanzar. Eso pertenece a un pasado en el que los mercados eran estables, conocíamos la competencia y habíamos tomado decisiones parecidas en numerosas ocasiones. En esta nueva Era de la Colaboración y el conocimiento, ya no podemos seguir siendo los fabricantes de decisiones.

El líder como arquitecto social

El único camino posible es que nos reinventemos como líderes. La imagen del líder carismático, el genio que se sitúa en lo alto de la pirámide de las organizaciones y tiene respuesta para todo se ha quedado desactualizada. Hoy, como líderes, no podemos ser los únicos depositarios de las soluciones; no podemos decidir, solos, qué hay que hacer o dejar de hacer ni que productos hay que lanzar. Eso pertenece a un pasado en el que los mercados eran estables, conocíamos la competencia y habíamos tomado decisiones parecidas en numerosas ocasiones. En esta nueva Era de la Colaboración y el conocimiento, ya no podemos seguir siendo los fabricantes de decisiones.

Cada época histórica va asociada a un tipo de liderazgo. La Edad Antigua, tal vez por ser la más larga, fue una época de constantes cambios políticos: las dinastías de emperadores despóticos en la antigua Grecia; el Imperio Romano, seguido de la República, donde el poder se repartía entre los miembros del Senado; el poder divino que confería a los faraones la legitimidad de su liderazgo en Egipto. En la Edad Media era característico el modelo de liderazgo feudal, donde una sola persona ejercía un férreo control sobre sus súbditos. La Edad Moderna supuso el inicio de las estructuras democráticas que han llegado hasta nuestros días. La historia del mundo ofrece cantidad de ejemplos donde podemos ver el modo en que la figura del líder ha ido cambiando en función de su contexto.

Sin embargo, la mayor parte de los libros sobre liderazgo continúan negando lo obvio: somos incapaces de gestionar, predecir y controlar lo que pasará en un contexto tan volátil como el actual. En este nuevo escenario, la respuesta ha de ser necesariamente colectiva. Las soluciones emergerán de la acción valiente de muchas personas a todos los niveles, que han sabido adaptar sus modelos mentales al nuevo escenario.

Para responder a los nuevos retos de complejidad, diversidad e incertidumbre, tenemos que volver a examinar el liderazgo que necesitamos para lograr la excelencia competitiva en un mundo digital. El liderazgo del futuro requiere humildad, transparencia y una actitud abierta a la experimentación. En toda organización, cualquiera de sus miembros, con autoridad formal o sin ella, ha de ser capaz de enfrentarse a la nueva realidad, identificar aquellas preguntas clave que nos permitirán anticipar el impacto de los cambios en nuestra organización y movilizar a otras personas para que asuman la responsabilidad colectiva, que nos permitirá disminuir la brecha entre la situación actual y la que deseamos

Son tiempos para cuestionar. ¿Cuáles son los retos del liderazgo en un mundo complejo, diverso, e incierto? ¿Cómo podemos crear organizaciones ágiles, donde la innovación sea el trabajo de todos? ¿Qué factores están impulsando la necesidad de una nuevas habilidades de liderazgo? ¿Como mantenernos competitivos en la inestabilidad? ¿Cual es la mejor manera de prepararnos para el futuro?

El nuevo papel del líder

Por todas estas razones me gusta hablar del líder como un arquitecto social, capaz de movilizar a las personas dentro y fuera de su área de responsabilidad, de forma que puedan hacer frente a los desafíos de forma adaptativa, creando las condiciones necesarias para que su comunidad prospere en el nuevo entorno.

Los líderes de hoy y del mañana, como arquitectos sociales, hemos de ser capaces de seleccionar los valores que deseamos mantener y preservar, y descartar aquellos que son prescindibles, dejando espacio para las capacidades necesarias para afrontar el futuro con éxito. Además, los líderes de la Era de la Colaboración deben mantener a su comunidad en una zona productiva de desequilibrio haciendo las preguntas incómodas, tomando las decisiones difíciles y gestionando los conflictos inevitables, las pérdidas y la confusión asociadas a los cambios; en definitiva, deben conseguir que las perturbaciones que puedan afectar a los trabajadores sean productivas en lugar de destructivas.

Como líderes adaptativos debemos ser capaces de decidir, como hace la naturaleza cada día, ser capaces de decidir que parte del ADN de nuestra cultura organizativa debemos quedarnos, cuál debemos descartar, y qué innovaciones debemos introducir. Es, al mismo tiempo, un proceso conservador y progresista: tenemos que conservar aquello que funciona, y debemos ser capaces de encontrar aquello que nos permitirá sobrevivir en el futuro. La naturaleza nos enseña que unos pequeños cambios en el ADN pueden tener un impacto radical en la capacidad de las especies para adaptarse al nuevo medio y prosperar.

Y lo mismo sucede con las organizaciones.

Como arquitectos sociales nuestro trabajo consiste hacer las preguntas adecuadas, y crear las condiciones propicias para que las respuestas a los nuevos desafíos sean colectivas, es decir, para que la solución emerja de forma natural fruto de las relaciones de colaboración establecidas entre todas las personas de la organización y entre estas y el exterior, aprovechando inteligencia colectiva.

Para ello es necesario movilizar a los demás (*fuera y dentro de nuestra área de responsabilidad*) para lograr comprensión y acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, facilitar los esfuerzos, tanto individuales como colectivos, de adaptación a los cambios y desarrollar las nuevas competencias y hábitos necesarios para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Como arquitectos sociales debemos crear las condiciones para que emerjan la confianza y los compromisos que faciliten la cooperación, establecer credibilidad, comprender a los demás, conectar emocionalmente y desarrollar las nuevas estructuras redarquicas que hagan posible la innovación colectiva.

A diferencia del liderazgo formal desde una posición de autoridad, donde nuestro poder se deriva de la posición, cuando actuamos como arquitectos sociales nuestro poder se deriva de la autenticidad, credibilidad, y nuestra capacidad para tomar decisiones, y actuar proactivamente como líderes en base a nuestra pasión, constancia, autoconfianza y valor añadido a la comunidad..

Liderar es conversar

En el mundo de la redarquía, liderar equivale a conversar. La Web Social y los nuevos medios de comunicación social (*facebook, twitter y otras redes sociales*) ha abierto nuevos espacios en los que los ciudadanos pueden conversar libremente, sin límites y sin barreras físicas: la blogosfera es una red de conversaciones global y distribuida; las redes sociales son espacios para vincular a la gente y para compartir; y los wikis son espacios para la construcción colaborativa de contenidos.

Tal y como señalábamos, debemos desarrollar nuevas capacidades para reinventarnos y aprovechar al máximo las enormes oportunidades de creación de valor que nos ofrece la Era de la Colaboración Masiva. Y la única manera de conseguirlo es liderando desde la autenticidad, la transparencia y la comunicación.

De ahí que, hoy más que nunca, necesitemos participar activamente en las conversaciones que mantienen nuestros clientes, nuestros proveedores y nuestros propios empleados. Solamente a través de esas conversaciones podremos entender cómo nos afectan los cambios a nivel personal, y cómo afectan a nuestras organizaciones. Solo así podremos saber qué hay que hacer y dejar de hacer, qué nuevos productos y servicios demandan nuestros clientes, y qué tipo de organizaciones debemos diseñar para atraer y retener el nuevo talento digital.

Los mercados son conversaciones. Esta es la primera conclusión del Manifiesto Cluetrain, que ya en 1999 anticipaba el impacto que Internet iba a tener sobre los mercados (*consumidores*) y las organizaciones. El manifiesto señalaba que, gracias precisamente a esas nuevas conversaciones, iban a surgir nuevas y poderosas formas de organización social, y nuevas formas de conocimiento colectivo. También avanzaba que las organizaciones debían cambiar para acomodarse a los nuevos niveles de transparencia surgidos en las conversaciones entre consumidores y organizaciones, y entre los mismos empleados de las compañías.

Si lo piensas bien, esta es una noticia realmente buena. Para desarrollar las nuevas capacidades no es necesario volver a la universidad, ni inscribirse en sofisticados cursos de escuelas de negocio; tampoco hace falta que nos compremos el último libro sobre la Web 2.0. Solo tenemos que aprender a interactuar con la nueva realidad, y a participar en las conversaciones que tienen lugar cada día entre nuestros colegas, clientes, colaboradores y amigos. Es decir, lo central no es acceder a la información, sino acceder a las conversaciones y participar en ellas activamente. Son esas nuevas conversaciones las que nos permitirán desarrollar nuestras capacidades como líderes; las que nos permitirán conocer las necesidades de nuestros clientes y encontrar el nuevo talento que requieren nuestras organizaciones.

Los nuevos medios de comunicación social nos develan y hacen visible, un rasgo medular del fenómeno humano: los seres humanos viven y crean su mundo en el lenguaje, en conversaciones. Por esta razón te animo a salir de tu zona de confort y dedicar una parte de tu tiempo a participar en las miles de conversaciones que tiene

lugar, cada día, en la Web Social. Es la mejor manera de explorar la nueva realidad y a encontrar las tendencias que en un futuro próximo afectarán a tu vida, a tus mercados y a tu organización. Fomenta también conversaciones valientes, protege a los críticos y saca los temas más difíciles y espinosos para discutirlos abiertamente. El reto del liderazgo adaptativo está en saber sacar el máximo provecho de la historia y las capacidades de la organización, sin dejarse esclavizar por el legado anterior. De cambiar un poco, para cambiarlo todo.

Las organizaciones son conversaciones

“Vivimos en la permanente contradicción de experimentar la realidad de la incertidumbre, y la creencia de que todavía podemos elegir el destino de nuestras vidas y el de nuestras organizaciones”.

Ralph D. Stacey

Ralph Stacey, en su libro *Complexity and Organizational Reality*, nos propone ver a las organizaciones como son realmente, como sistemas adaptativos, es decir como interacciones conversacionales entre personas y relaciones de poder en las que se negocian decisiones basadas en ideologías e intereses concretos, donde la continuidad organizacional y los cambios emergen impredeciblemente en vez de ser el resultado de un plan global predefinido.

Las organizaciones son conversaciones, en la medida en que la realidad organizativa emerge como resultado de las conversaciones que (*día tras día*) tienen lugar entre los miembros de las organización, y de las conversaciones entabladas entre los miembros de las organización y sus clientes y partners. Al fin y al cabo, **son las experiencias que surgen en estas conversaciones ordinarias las que establecen la estructura de poder, las relaciones de inclusión y exclusión, y la propia identidad y valores de la organización**; son estas interacciones y relaciones entre personas las que configuran la realidad de la organización,

las que transforman esa misma realidad y las que, además, deciden su futuro. Y el orden jerárquico cuidadosamente planificado es realmente reemplazado, en el día a día de la organización, por un orden emergente desde la inestabilidad a través de procesos de auto organización.

La principal implicación de esta realidad es la siguiente: necesitamos cambiar el foco y la atención para pasar de los procesos (*como hasta ahora*) a las personas y sus interacciones. Algo que no va a resultar sencillo, sobre todo si tenemos en cuenta que esta que proponemos no es, precisamente, la perspectiva dominante. **La literatura tradicional del management pone el foco en la ciencia de lo cierto, en vez ponerlo en la ciencia de la complejidad y lo incierto.** Y esto nos obliga a plantearnos la siguiente cuestión: ¿cómo tomar las decisiones adecuadas en el nuevo entorno cuando el proceso racional no puede ser aplicado, y las técnicas analíticas se muestran incapaces de establecer la dirección futura?

Mi apuesta es clara: La incertidumbre se gestiona con más diálogo e interacción y menos jerarquía y planificación. Nuestras organizaciones 2.0 deberán ser, esencialmente conversaciones, organizaciones centradas en las personas; organizaciones capaces de atraer y retener el talento de las primeras generaciones de profesionales nativos digitales. Ser competitivos ante la incertidumbre supone ante todo capacidad para adaptarse a los cambios. Esto implica que nuestras organizaciones tendrán que ser no solamente competitivas, sino extremadamente ágiles, capaces de innovar y de adaptarse a un entorno complejo y estructuralmente inestable; que deberán ser organizaciones más abiertas, sin fronteras funcionales, transparentes en su gestión y capaces de cocrear con sus clientes y partners. Organizaciones, en definitiva, en las cuales el liderazgo y la innovación será un trabajo de todos, y no el de unos pocos privilegiados situados en lo alto de la pirámide organizativa.

Autoorganización y emergencia

Ralph Stacey nos propone analizar la realidad de las organizaciones desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad e incertidumbre. El reconocimiento de que las organizaciones son el resultado de una multitud de interacciones, tal y como, en cierto modo, sucede con los seres vivos y con otros sistemas complejos, nos lleva a afirmar que, al igual que ocurre con los seres vivos, **la capacidad de adaptación es un eje motor de los cambios organizativos.**

Pero, ¿cómo se organiza un sistema complejo? Un sistema adaptativo complejo consiste en un gran número de agentes, cada uno de los cuales se relaciona con los demás siguiendo sus propios principios locales de interacción. Esto significa que **los sistemas complejos no obedecen a leyes prefijadas.** En lugar de regirse por ellas, los agentes interactúan siguiendo sus intereses particulares. Y aunque en la mayor parte de los casos no existe una coordinación explícita de las interacciones (*o precisamente por ello mismo*) lo cierto es que el orden acaba emergiendo de forma natural.

- ▶ La **autoorganización** es uno de los conceptos claves en las ciencias de la complejidad. Se trata es un proceso/forma organizativa en la que no hay una coordinación central, ni interna ni externa a la organización. En contraste con las organizaciones centralizadas (*en que las que el poder se ejerce deliberadamente a través de mecanismos formales o informales de control*) en las redes autoorganizadas, como es el caso en las redarquías, los agentes actúan y se comportan de forma exploratoria y experimental.

Y la emergencia es otro concepto que nos ayuda a entender el proceso dinámico por el cual surge (*de forma impredecible*) un orden superior, resultado de las múltiples interacciones que se producen en las organizaciones autoorganizadas.

- ▶ La **emergencia** es, por tanto, el nuevo orden. Un nuevo orden que resulta de la dinámica de las interacciones, que no viene marcado (*como en las organizaciones jerárquicas*) por la dirección y el control, y que, a diferencia de las férreas e inflexibles estructuras jerárquicas, es capaz de dar respuesta a los retos excepcionalmente complejos a los que nos enfrentamos.

Liderazgo e incertidumbre

Ambos temas, autoorganización y emergencia, nos ayudan a reflexionar sobre la verdadera naturaleza del liderazgo, y nos permiten poner el foco de la reflexión no tanto en los líderes que “actúan” sobre las organizaciones (*una mera ilusión en tiempos de incertidumbre*) sino en aspectos algo más soft pero a la vez mucho más definitivos, como son las conversaciones, las percepciones, motivaciones y los valores que guían el funcionamiento de esas organizaciones.

El punto de partida consiste en entender que el trabajo del liderazgo como proceso adaptativo no es una prerrogativa de los líderes, sino el resultado emergente de las relaciones entre las personas de la organización. Por lo que **la gestión de la complejidad requiere fomentar el liderazgo a todos los niveles**, para lograr que el liderazgo se convierta en el trabajo de todos, y no solo (*como viene sucediendo hasta ahora*) de unos pocos elegidos situados en la cúspide de la pirámide.

El **liderazgo adaptativo** exige, pues, poner un mayor foco en las interacciones y en las personas. Como líderes adaptativos debemos ser capaces de influir en los demás, y de crear las condiciones que faciliten la emergencia de nuevas soluciones. Debemos fomentar la colaboración y la participación de todos, la cultura abierta y la transparencia en las interacciones, teniendo siempre en cuenta que la innovación surge según la forma en que las interacciones son gobernadas y facilitadas. Y debemos facilitar la comunicación y la co-creación entre los distintos nodos de la organización, para desarrollar al máximo el capital humano y social. Sin olvidar que el objetivo final es la emergencia. Y la emergencia es lo opuesto al control, al ordeno y mando, al abuso de poder y a la opacidad.

Redarquía e incertidumbre

El hecho cierto es que no podemos abordar la complejidad y la incertidumbre utilizando las estructuras burocráticas actuales.

La respuesta a los desafíos actuales ha de ser colectiva. Y eso significa que debemos explorar estructuras alternativas, nuevas formas de organización que nos permitan colaborar, y generar nuevos espacios de contribución situados más allá de los límites tradicionales.

Piensa que, hoy en día, en el seno de las organizaciones, las personas logran sus metas interactuando con un número pequeño de personas; es decir, a través de interacciones locales. Estas interacciones locales hacen que cada equipo, grupo o departamento tenga sus propias formas de hacer y relacionarse. Y están fuertemente condicionadas y limitadas por la estructura jerárquica, por las estructuras de reporting, por la división del trabajo y, muy particularmente, por la obligación de hacer lo que se considera correcto en la organización; es decir, por sus valores y su cultura.

El modelo organizativo tradicional nos constriñe, y nos impide dar una respuesta adecuada. La realidad nos muestra cada día que, en tiempos de incertidumbre, las estructuras jerárquicas funcionales (*las divisiones operativas*) compiten entre sí, luchan por los recursos internos, y se olvidan con frecuencia de que, en un entorno inestable e impredecible, la colaboración es la forma mas poderosa de crear valor. Olvidan, por tanto, que la colaboración y la confianza son claves para la adaptabilidad y flexibilidad organizativa en un entorno cada día mas complejo y global.

Los nuevos espacios de comunicación (*los blogs, tweets y redes sociales*) están teniendo un impacto real en los entornos de trabajo, en los procesos y en la estructura de nuestras organizaciones.

Las nuevas generaciones de nativos digitales (*recién llegados a las organizaciones*) aprenden, innovan, colaboran y hacen las cosas de forma sustancialmente distinta a las generaciones anteriores.

De ahí, la **necesidad de crear nuevas estructuras y marcos de contribución mas dinámicos, que hagan posible la innovación** y la diferenciación a todos los niveles. Y de ahí mi propuesta, de **Organización Dual** que pasa por el desarrollo de una nueva

estructura en red, que supla las evidentes carencias del modelo organizativo jerárquico.

Si queremos realmente acelerar la estrategia y la necesaria transformación digital debemos dotar a nuestras empresas de un sistema dual capaz de ejecutar el día a día y a la vez explorar las nuevas oportunidades y sortear las amenazas. El primer sistema, la jerarquía tradicional, conduce el negocio cotidiano de los negocios, mientras que el segundo sistema, la redarquía, se centra en las oportunidades y demandas del futuro, y actúa como una red ágil de dinamizadores de los cambios.

La redarquía facilita la innovación y hace posible que las personas creativas opten por aquellas contribuciones que más les motivan, y que mejor se alinean con sus propias habilidades. En la redarquía, las tareas pueden ser elegidas y no impuestas, y la capacidad de decisión de cada uno viene determinada por su reputación personal y el valor añadido que aporta a la organización. Por eso pienso que, ante lo imprevisible, una estructura dual jerarquía-redarquía puede asegurar la sostenibilidad y la escalabilidad necesarias y, a la vez, es capaz de mantenerse ágil y flexible en sus interacciones con el entorno.

Redarquía y Jerarquía

La tensión entre organizaciones optimizadas para la previsibilidad, y un mundo en el que el futuro es cada vez menos una extrapolación del pasado, sigue creciendo. La pugna entre la jerarquía ,como orden establecido, y la redarquía como orden emergente está servida

Nuestra sociedad se ha convertido en una gigantesca red donde la aceleración de la conectividad y la movilidad han creado un mundo de cambios acelerados cada vez más difíciles de predecir y seguir. Mientras tanto, la mayoría de las organizaciones todavía dependen de una forma de trabajar pensada, hace más de 100 años, para abordar los desafíos y oportunidades de una sociedad industrial. Estructuras jerárquicas, silos organizativos y sistemas de mando y control diseñados para mantener la eficiencia y la previsibilidad a expensas de la innovación, el aprendizaje colectivo y la adaptabilidad. No es pues de extrañar, que en este contexto, sean cada día más los gestores que quieran acelerar los cambios y la estrategia, pero se sienten atrapados entre trabajadores desilusionados y sin compromiso, clientes mas exigentes, inversores descontentos y competidores disruptivos.

En este contexto posiblemente, como veremos en la reflexión de hoy, el dilema mas importante a la que se enfrentan los gerentes de las grandes organizaciones industriales sea el de mantener los privilegios de una casta de burócratas, que aportan poco valor a la organización, o hacer la transformación digital necesaria para llevar su organización al futuro. No es una cuestión de tecnología, si no de cultura y valores. Todo se reduce, en la practica, a la pugna entre unas viejas formas de gestión en base al ordeno y mando y las enormes posibilidades que nos brindan las tecnologías sociales para crear organizaciones mas abiertas, transparentes, donde la innovación sea el trabajo de todos, y donde las personas puedan encontrar sentido y propósito en lo que hacen.

Dos son los escenarios finales posibles. En el primero de ellos, las élites directivas se aferran a su posición de privilegio e imponen su orden con un coste elevado en términos de adaptabilidad y crecimiento empresarial. Lo que en muchos casos supondrá, llevar a sus empresas a la marginalidad. El segundo de los finales alternativos, sería aquel en el que la llegada de las redes y las nuevas generaciones de nativos digitales a las empresas, supongan la emergencia de un nuevo orden, no necesariamente basado en el poder y la posición de las personas en el organigrama, si no en las relaciones de participación, flujos de actividad, y el valor añadido que cada persona aporta a la organización.

Así como, la jerarquía por su propia orientación al control, no puede interactuar con una realidad cada vez menos predecible y planificable, la redarquía como orden emergente, no puede garantizar resultados previsibles y fiables. Por lo que nuestra apuesta es por una organización dual. Si queremos realmente acelerar la estrategia y la necesaria transformación digital debemos dotar a nuestras empresas de un sistema dual capaz de ejecutar el día a día y a la vez explorar las nuevas oportunidades y sortear las amenazas. El primer sistema, la jerarquía tradicional, conduce el negocio cotidiano de los negocios, mientras que el segundo sistema, la redarquía, se centra en las oportunidades y demandas del futuro, y actúa como una red ágil de dinamizadores de los cambios. El ascenso de la redarquía es impulsado, no tanto por las nuevas tecnologías, como por los nuevos valores y formas de hacer de la web social.

Lograr que la jerarquía comparta el poder, es la parte más difícil. Aunque ya son muchos los gerentes que empiezan a ser conscientes de la necesidad de los cambios, y las posibilidades de las tecnologías sociales para coordinar el esfuerzo humano sin sacrificar la creatividad y la pasión de las personas. Siendo realistas, son muchos mas, los empeñados en convencernos de que no hay alternativas viables al modelo de gestión que ha imperado durante los últimos cien años. Por ello necesitamos algo igual de potente y más efectivo como la **organización dual** para reemplazarlo.

Todo apunta a que el modelo de gestión industrial no se irá voluntariamente. Su derogación llegara mas bien a partir de la creación las nuevas estructuras en red, más dinámicas, que están llegando a las organizaciones y que poco a poco, y de una forma casi desapercibida, terminaran por abrirse camino imponiendo su nueva forma de hacer en base a los nuevos valores, conductas y normas que imperan en la web social.

La organización industrial es una realidad, pero, también lo es que los nuevos imperativos de gestión no pueden abordarse desde un modelo de gestión industrial jerárquico, basado en la opacidad, el mando y el control. Las nuevas tecnologías sociales han incrementado nuestra capacidad de auto-organizarnos, movilizarnos y colaborar a través de fronteras organizativas internas y externas. Por lo que, ya no es necesariamente cierto que necesitemos una legión de jefes y burócratas para coordinar el esfuerzo humano.

Probablemente el mayor desafío que encontrarás en el camino hacia las organizaciones duales, sea cómo hacer que las personas que están acostumbradas a una jerarquía orientada al control crean que un sistema dual es posible. Pero no lo dudes, los beneficios en términos de resultados para el negocio y propósito para las personas, son enormes. Si logras implantar con éxito esta nuevo modelo de gestión empresarial, podrás superar los retos estratégicos de un mundo que cambia a un ritmo vertiginoso.

La pugna entre la jerarquía y la redarquía es, en última instancia, una opción entre modelos de gestión y valores. **¿De que lado estás?**

Sobre el autor

José Cabrera es Ingeniero Superior Industrial. Es un reconocido líder internacional en innovación tecnológica, y ha estado a la vanguardia del sector de Tecnologías de Información en España durante más de 30 años. Como consultor, ha asesorado y ayudado a las mayores y más respetadas empresas del Ibex 35; como líder empresarial, ha sido uno de los principales ejecutivos de Sun Microsystems en Europa, donde ha desempeñado las siguientes responsabilidades: Vicepresidente de Operaciones para la región EMEA, fundador y Presidente de Sun Microsystems Ibérica, y Director de Canales para el Sur de Europa.



Actualmente es Presidente del Consejo Asesor del Col.legi Oficial d'Enginyeria en Informàtica de Catalunya y miembro del Consejo Asesor de Oracle Ibérica. Dirige su propia compañía, Cabrera Management Consultants (dedicada al asesoramiento de la alta dirección en áreas de Innovación Estratégica).

Su blog: <http://blog.cabreramc.com>

redarquía.net