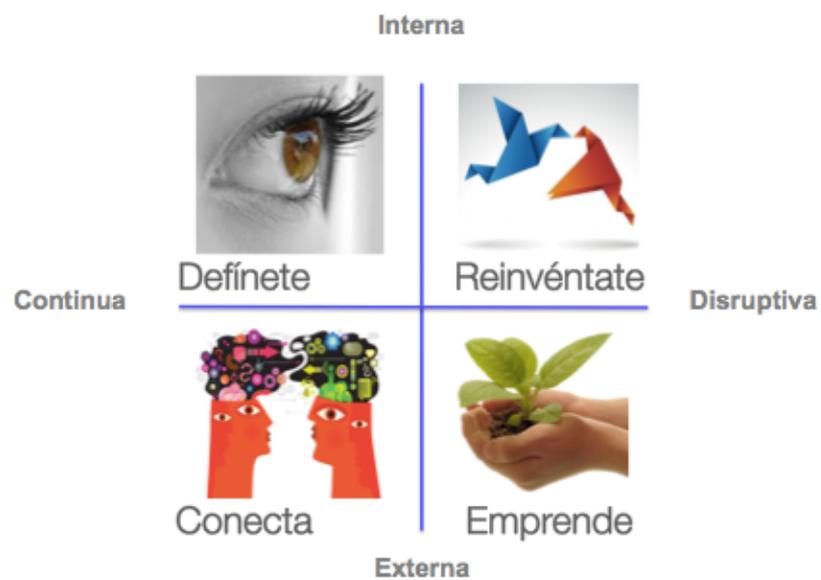


REDARQUÍA

Más allá de la jerarquía



JOSÉ CABRERA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
PRIMERA PARTE. LA ERA DE LA COLABORACIÓN	16

1. EL FUTURO YA ESTÁ AQUÍ ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

TODO HA CAMBIADO A NUESTRO ALREDEDOR ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ESTAMOS MAL DOTADOS PARA LA INCERTIDUMBRE ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LA IMPORTANCIA DE MIRAR AL FUTURO ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

2. CUATRO DESAFÍOS CLAVE ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LA ECONOMÍA DE LA COLABORACIÓN ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

EL NUEVO TALENTO DIGITAL ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

CO-CREANDO CON CLIENTES ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

SEGUNDA PARTE. LA REDARQUÍA, EL NUEVO ORDEN ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

3. LA JERARQUÍA COMO PUNTO DE PARTIDA ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LAS ORGANIZACIONES COMO MÁQUINAS ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

EL OCASO DEL ORGANIGRAMA ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

EL NUEVO CONTRATO SOCIAL ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

4. LA REDARQUÍA COMO ORDEN EMERGENTE **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

LA NECESIDAD DE UN NUEVO ORDEN **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

UNA CUESTIÓN DE VALORES **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

LAS ORGANIZACIONES COMO CONVERSACIONES **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

EL IMPERATIVO DE LA CONFIANZA **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

TERCERA PARTE. DE LA JERARQUÍA A LA REDARQUÍA **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

5. REDARQUÍA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

EL CAMBIO COMO DESAFÍO ADAPTATIVO **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

LA REDARQUÍA COMO MOTOR DE LO CAMBIOS **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

LA REINGENIERÍA DE LA DIMENSIÓN SOCIAL **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

6. LA REDARQUÍA EN LA PRÁCTICA **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

GOOGLE, UNA EMPRESA DIFERENTE **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

ASPGEMS, LA AGILIDAD EN LA PRÁCTICA **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

EL SOFTWARE LIBRE: CASO RUBY ON RAILS **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

LA REDARQUÍA SOCIAL, LOS CIUDADANOS MANDAN **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

CUARTA PARTE. EL ARTE DE LA INFLUENCIA ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

7. REDARQUÍA Y LIDERAZGO ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LIDERAZGO 2.0: EL LÍDER COMO ARQUITECTO SOCIAL ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

EL IMPERATIVO DE LA TRANSPARENCIA ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

INNOVAR HACIENDO ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

8. INNOVACIÓN PERSONAL ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ATRÉVETE A SOÑAR ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

TU MAPA DE INNOVACIÓN PERSONAL ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

HAZ TU SUEÑO REALIDAD ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

EPILOGO: MANIFESTO REDARQUÍA ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

AGRADECIMIENTOS ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

REFERENCIAS ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ACERCA DEL AUTOR 17

INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo una época histórica sin precedentes, un nuevo paradigma, un nuevo renacimiento. El mundo ha cambiado en todos los órdenes: en nuestra vida personal, en nuestro trabajo y, desde luego, en la forma que tenemos de relacionarnos. La sociedad entera ha evolucionado, y sigue haciéndolo a toda velocidad. Y las personas que la forman, como individuos, también.

El modo en que nuestros hijos ven el mundo es radicalmente distinto del nuestro, y también lo son las habilidades que en este contexto han desarrollado. Nosotros mismos, a la fuerza, somos hoy diferentes.

La Red nos enseña cada día que compartir crea valor. Todos podemos aprender, crecer y desarrollarnos; crear e innovar y dar sentido a nuestras vidas en redes globales basadas en la transparencia, la autenticidad y la confianza. La más primitiva de nuestras necesidades como seres humanos, la de comunicarnos y estar conectados a los demás, nos conduce sin que nada podamos hacer por evitarlo, como un paso más en nuestro devenir histórico, a una nueva era: La Era de la Colaboración.

La esencia de esta nueva Era es la colaboración masiva. La interacción constante de los usuarios a través de los medios de comunicación social (Twitter, Facebook, blogs...) nos ha permitido alcanzar un nivel de conocimiento inimaginable en toda la historia

de la humanidad. Y esto es solo el principio. El avance de la Era de la Colaboración resulta ya imparable, propulsado por la llegada a nuestras escuelas y organizaciones de la primera generación de “nativos digitales”; por la creación de nuevas estructuras sociales, que superan en complejidad a todas las anteriores, y por la emergencia de nuevos modelos de creación de valor.

Estos cambios han creado un escenario nuevo y sin precedente en las organizaciones. La nueva era supone, por tanto, cambios substanciales en la propia naturaleza de nuestra sociedad, tiene un impacto profundo en nuestras instituciones y modelos de gobierno, y nos presenta retos que no hemos visto con anterioridad.

La tesis central de este libro es que, en la nueva economía, compartir crea valor; que las redes son el nuevo organigrama y que la redarquía —concepto que acuño en este libro— es el nuevo orden emergente. Un nuevo orden que no está basado en el poder y la autoridad de la jerarquía formal, sino en las relaciones de participación y los flujos de actividad que, de forma natural, surgen en redes sociales de colaboración, basadas en el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza.

Los beneficios de la colaboración son reales y medibles. Mediante la colaboración activa entre comerciales de distintas áreas de negocio podemos mejorar la penetración en grandes clientes; colaborando con clientes podemos detectar las últimas tendencias en el mercado, las nuevas aproximaciones de nuestros competidores o necesidades insatisfechas de nuestros clientes. Estos son solo algunos ejemplos.

Estamos ante una transición disruptiva desde una Era Industrial, con un modelo de creación de valor basado esencialmente en la *producción* masiva, hacia una nueva Era de la Colaboración, donde el modelo esencial es la *colaboración* masiva. Cada día somos mas conscientes de que vivimos en un mundo interconectado y que nuestro futuro no está solamente ligado a lo que ocurre en nuestro entorno cercano, sino lo que ocurre en cualquier parte del planeta.

Las nuevas formas de creación de valor colectivo avanzan hoy por todo el mundo de la misma forma que en el siglo anterior avanzaba la producción industrial, sacudiendo instituciones, transformando nuestros modos de vida y nuestras culturas, creando riqueza y brechas de conocimiento digital, acelerando la innovación y abriendo nuevas esperanzas para el surgimiento de una sociedad diferente.

La Red es una plataforma de colaboración, que está permitiendo el nacimiento de nuevas estructuras sociales formadas por personas que colaboran de forma abierta y libre, sin jerarquías, desinteresadamente, en relaciones horizontales entre pares; que aprenden, crean y se desarrollan en red. En este panorama surgen auténticos países virtuales como Facebook —con más de 1000 millones de habitantes—, donde la transparencia, la autenticidad, la reciprocidad y la confianza son la base de la colaboración y la creación de riqueza colectiva.

¡Qué contraste con el orden anterior, en el que la opacidad y la ocultación de la información era la regla general! En la Era de la

Colaboración, la información adquiere más valor cuando está abierta al público y es compartida en red. No en vano, hoy en día, sofisticados programas de software son escritos y probados en red de forma colaborativa, libre y voluntaria, por miles de programadores en comunidades de software libre. Programas como Linux, con más de 20 millones de usuarios en todo el mundo, o como Apache, instalado en el 70% de los servidores web del planeta, son resultado de un esfuerzo libre de colaboración. En el caso concreto de OpenOffice —una iniciativa de Sun Microsystems— cerca de dos mil programadores colaboran de forma libre y voluntaria, sin necesidad de ninguna estructura de coordinación formal, sin jerarquías ni incentivos económicos, movidos esencialmente por el deseo de contribuir en una causa común.

Vamos, de la mano de nuestros hijos, que han crecido con internet y entienden los valores de la red, hacia un mundo que es necesariamente más complejo, más interconectado, más volátil y, sin duda, más incierto. Ante esto nos sentimos amenazados porque los conocimientos y las experiencias que hemos adquirido, y los mapas que tenemos para movernos por la vida, son validos para un mundo previsible y controlable, que nada tiene que ver con el actual. Estamos intentando resolver los problemas del futuro con herramientas del pasado. Para abordar este futuro incierto es más importante lo que no conocemos que lo que conocemos; el punto de partida ha de ser necesariamente un acto de humildad. Se trata esencialmente de reconocer que nuestros líderes jerárquicos no

tienen las respuestas, y que las organizaciones e instituciones que hemos creado no están preparadas para gestionar el nuevo contexto, dada su incertidumbre y complejidad.

Si lo piensas por un momento, verás que hemos construido nuestras organizaciones como maquinas pensadas para la escalabilidad, la eficiencia y la productividad, teniendo como resultado estructuras jerárquicas basadas en la delegación de autoridad, la estandarización de los puestos de trabajo, el poder y el control. En definitiva, organizaciones rígidas, inflexibles e incapaces de adaptarse a un nuevo contexto necesariamente mas complejo y volátil. La prensa nos ofrece cada día nuevos ejemplos de organizaciones, ya sean del ámbito público o del privado, que se sustentan en la opacidad de sus estructuras, limitando su conocimiento a la gran mayoría de sus miembros. La buena noticia es que los nuevos medios de comunicación social tienen el potencial de transformar radicalmente nuestras organizaciones.

Una de las premisas fundamentales de este libro es que, para enfrentarnos a los nuevos desafíos, vamos a tener que dar a nuestras organizaciones una nueva dimensión social y buscar un nuevo equilibrio entre las necesidades de las empresas — productividad y obtención de resultados— y las necesidades de las personas —propósito, libertad y autonomía—. Dicho con otras palabras, en la Era de la Colaboración una organización solo puede ser verdaderamente competitiva conectando con la inteligencia colectiva de todas las personas que la integran, aprovechando al

máximo las nuevas formas de hacer y los nuevos modelos de colaboración que nos ofrece la web social.

El desafío está en que el uso de las tecnologías sociales solo es posible dentro de una cultura de confianza, clave para generar interacciones productivas entre las personas y entre las organizaciones. Si los desafíos a los que nos enfrentamos son de una complejidad tal que superan la capacidad de nuestros líderes, la respuesta ha de ser necesariamente colectiva.

Para hacer frente a los nuevos desafíos vamos a tener que encontrar un nuevo equilibrio entre las necesidades organizativas de eficiencia y escalabilidad y las necesidades de las personas de propósito y significado en lo que hacen. Este nuevo equilibrio va a ser necesario si queremos atraer y retener el nuevo talento digital a nuestras organizaciones.

La colaboración masiva a través de los nuevos medios de comunicación social tiene un impacto radical en la transparencia de las organizaciones. De forma similar a cómo Internet ha conseguido crear mercados más eficientes, la transparencia da lugar a organizaciones más flexibles y eficientes. Por eso, también, las estructuras y las decisiones en nuestras organizaciones ya no pueden estar basadas en la posición y en el poder, sino en el valor añadido de las personas.

Como dice muy bien Gary Hamel, “la idea de que para movilizar el esfuerzo humano se requiere una legión de burócratas es un anacronismo que, como todo legado, se resiste a desaparecer”. Cuanto más nos aferramos a las jerarquías

tradicionales, más nos alejamos de las enormes posibilidades que nos brinda la nueva Era de la Colaboración.

La redarquía, como estructura complementaria a la jerarquía, en ningún caso excluyente, hace posibles nuevos marcos de contribución en las organizaciones, no necesariamente ligados a ocupar posiciones de poder y autoridad en el organigrama, sino a la credibilidad y valor añadido de las personas. La redarquía es incompatible con el uso arbitrario y personalista del poder, y con la utilización que muchas personas han hecho de la burocracia para obtener un provecho propio. Estos abusos destruyen valor, crean organizaciones injustas y desmotivan a las personas. De hecho, creo que la mayoría de los conflictos entre redarquía y jerarquía surgirán en la línea que separa a los que quieren preservar los privilegios y el poder de la clase burocrática de aquellos que aspiramos a construir un mundo menos orientado al poder, más justo, equitativo y sostenible.

Esta es la verdadera frontera entre redarquía y jerarquía. ¿De qué lado estás?

Este libro, que recoge muchas de las reflexiones y referencias de mi blog (www.blog.cabreramc.com), está pensado para servir de guía a todo aquel que, como tú, decida explorar esta extraordinaria era que comienza. Aquí encontrarás respuestas prácticas a preguntas que, sin duda, te habrás hecho muchas veces a lo largo de tu vida; pero, sobre todo, encontrarás las preguntas que necesitas hacerte, mirando hacia delante, con el fin de que descubras por ti mismo las enormes oportunidades que esta nueva era te ofrece.

Este libro se divide en cuatro partes. En la primera, “La Era de la Colaboración”, se establece el punto de partida: una descripción del nuevo escenario y los nuevos modelos de creación de valor en la nueva era. Aquí encontrarás los mapas que necesitas para entender lo que está ocurriendo a nuestro alrededor y los cambios que estamos viviendo en nuestras vidas, tanto a nivel personal como profesional; la complejidad e incertidumbre que supone el aumento exponencial de la información; la creciente conectividad y la velocidad de los cambios; la colaboración masiva como nueva forma de crear valor; la llegada de la primera generación de nativos digitales, nacidos paralelamente a la web social, dotados de un talento clave para el futuro; las nuevas formas de comunicación, la blogosfera y su impacto, las nuevas estructuras de colaboración y aprendizaje colectivo aportadas por las redes sociales; y los nuevos modelos de creación de valor social y económico de la nueva Era.

La segunda parte, “La redarquía, el nuevo orden”, aborda la necesidad de un nuevo equilibrio en las organizaciones, introduce la redarquía como nuevo orden complementario a la jerarquía y describe las propiedades de la nueva estructura. Además, se exploran las propuestas actuales de referencia en cuanto a estructuras en red basadas en la confianza y el valor añadido de las personas. En esta parte también encontrarás claves para conectar la inteligencia colectiva en nuestras organizaciones y hacerlas más ágiles, colaborativas y centradas en las personas. Por último,

descubrirás cómo impacta esta nueva estructura con el liderazgo y la gestión del cambio.

La tercera parte, “De la jerarquía a la redarquía”, aborda los temas clave que determinarán si una organización, en este nuevo contexto, está preparada para enfrentarse con éxito a los nuevos desafíos y prosperar en un entorno tan complejo como el que se avecina. Exploramos aquí las características que definirán las organizaciones del futuro y la necesidad de estas de conectar con la inteligencia colectiva. Veremos cómo Internet y los nuevos medios de comunicación social tienen el potencial de transformar radicalmente nuestras organizaciones. Exploraremos los cambios necesarios para que estas respondan a los nuevos desafíos y conecten con la nueva realidad social, de manera que eviten el riesgo de desaparecer o convertirse en irrelevantes. En definitiva, veremos que, para enfrentarnos a los nuevos desafíos de la Era de la Colaboración, vamos a tener que dar a nuestras organizaciones una nueva dimensión social, buscando el nuevo equilibrio necesario entre las necesidades de resultados sostenibles de los accionistas y las necesidades de las personas de propósito, libertad y autonomía.

Finalmente, en la cuarta parte “El arte de la influencia” veremos que, aunque nunca ha sido sencillo definir lo que es un líder o la función que desempeña, cada momento histórico ha requerido de un estilo de liderazgo específico. Y lo mismo está ocurriendo en la actualidad. Presentamos aquí el liderazgo del futuro, el nuevo rol del líder como arquitecto social, capaz de

encontrar ese nuevo equilibrio entre las necesidades de productividad de las organizaciones y las necesidades de propósito de las personas. En este aspecto radica la importancia de que, como líderes, tomemos consciencia de la urgencia de los cambios, y de la necesidad de abandonar nuestra “Zona de Confort”, de ir un poco más allá de la rutina en la que nos sentimos seguros. Debemos vencer la pasividad y la inercia de nuestra vida diaria, y abandonar la equivocada idea de que estos cambios no van con nosotros; porque lo que está sucediendo a nuestro alrededor va a tener consecuencias muy significativas en nuestras vidas.

Una de las claves fundamentales del liderazgo del futuro —y del nuevo papel del líder como arquitecto social— reside, precisamente, en asumir que la creación de valor en la Era de la Colaboración requiere imaginación, creatividad y pasión; que se trata de crear organizaciones pensadas para las personas, en las que el liderazgo y la innovación sea un trabajo compartido.

Es decir, nuestro trabajo como líderes no es el de tener todas las respuestas, sino el de saber formularse las preguntas adecuadas que nos indiquen cuáles son los desafíos estratégicos donde la colaboración crea valor.

El libro que tienes en tus manos es sobre todo una llamada a la acción basada en una premisa fundamental: lo importante no es lo que nos ocurre, sino el modo en que hacemos frente a lo que nos ocurre. Se trata de iniciar el cambio en nosotros mismos para propiciar un cambio externo. De esta manera, abordaremos también la dimensión personal de los cambios. ¿Qué hay de lo nuestro?

¿Cómo nos afectan los cambios como individuos? Atendiendo a estas cuestiones, mi idea es ayudarte a construir un mapa de innovación personal, un mapa-guía que podrás utilizar para hacer frente a la incertidumbre y la volatilidad de este entorno complejo y cambiante, un camino que te permita seguir explotando viejas certezas y que, al mismo tiempo, te permita explorar las nuevas realidades.

Este libro es el resultado de treinta años de experiencia en grandes multinacionales del sector de la informática y las telecomunicaciones, veinticinco de ellos como máximo ejecutivo de Sun Microsystems en España y Vicepresidente de Operaciones para EMEA. Durante los últimos seis años he tenido la oportunidad de validar muchas de las premisas que aquí expongo desde mi propia consultora, ayudando a decenas de empresas en su transformación digital.

Como es natural, habrá opiniones para todos los gustos. Pero, como ha sucedido en todos los cambios de paradigma a lo largo de la historia, serán las fuerzas sociales, políticas y económicas las que, en último extremo, decidirán si este nuevo mundo de oportunidades se hace realidad en el seno de nuestra sociedad. Intentaremos descubrir cómo será el futuro en la Era de la Colaboración, cuáles serán sus motores principales de cambio, sus retos y sus oportunidades. Mi experiencia personal me ha demostrado en muchas ocasiones que, cuando nos enfrentamos a cambios significativos, especialmente si lo hacemos en un mundo

tan cambiante como el actual, es preferible “pedir perdón que pedir permiso”.

Se trata de senderos completamente nuevos, territorios que conviene explorar con humildad. Es por eso que estas páginas están escritas desde el convencimiento de que no podemos encontrar soluciones a los enormes retos a los que nos enfrentamos, en este comienzo de siglo, si no tenemos el coraje suficiente para innovar en la gestión de nuestras organizaciones y para aventurarnos en este territorio inexplorado sin esperar a tener los mapas definitivos.

¡Buen viaje!

ACERCA DEL AUTOR



José Cabrera

blog.cabreramc.com

@cabreramc

Es un reconocido líder internacional en innovación tecnológica, y ha estado a la vanguardia del sector de tecnologías de la 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 responsabilidades de Vicepresidente de Operaciones para la región EMEA, y Presidente de Sun Microsystems Ibérica.

Inició su actividad profesional en la filial Alemana de IBM y ha sido con anterioridad a su incorporación a Sun Microsystems, Director de Productos de Comunicaciones del ITT Business Systems Group en Munich, Director del Centro de Marketing Europeo de dicho grupo en Londres y Director de Marketing de Alcatel Business Systems en España.

Conocido difusor e impulsor de las nuevas tecnologías formó parte del equipo estratégico mundial de Sun para el lanzamiento del lenguaje Java y ha liderado a nivel europeo los procesos de gestión del capital humano de la compañía. Desde su privilegiada posición como directivo de la multinacional, José ha sido pionero en áreas tan importantes como la aplicación estratégica de las tecnologías internet a los negocios, la gestión del talento, y la creación de nuevos entornos de trabajo colaborativos y flexibles.

En la actualidad es CEO de Cabrera Management Consultants, Presidente del Consejo Asesor del COEIC, Miembro del Consejo Asesor de Oracle Ibérica, y Socio-fundador y Presidente de ASPGems y Turtle Entertainment Spain.

José escribe muy activamente sobre temas de innovación y liderazgo, y su blog, “El liderazgo en la Era de la Colaboración”, uno de los más populares sobre liderazgo en lengua española, recibió el primer premio del Observatorio de la Blogosfera RRHH en el 2009. Ha sido distinguido como Personalidad del Año por la revista Computerworld, Directivo del Año, por la revista Computing, Premio a la Excelencia Empresarial por la revista Dirigentes, galardones que le han sido concedidos como reconocimiento a su labor profesional al frente de Sun Microsystems Ibérica y ser una de las personalidades más relevantes del sector Informático en España.