

Redarquía: el nuevo orden emergente en la era de la colaboración

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 en sociedad. Ha cambiado la tecnología, la forma de aprender y de entender la realidad; han variado los modelos de creación de valor, los consumidores, nuestros mercados y nuestros colaboradores. La sociedad entera se ha transformado, y sigue haciéndolo a toda velocidad. La gente que nos rodea es hoy diferente.

Nuestros propios hijos han desarrollado habilidades muy distintas a las nuestras y tienen una forma nueva de entender el mundo. Nosotros mismos, a la fuerza, somos hoy diferentes. **A medida que aumenta la cantidad de información en que nos vemos inmersos, aumenta también la complejidad de nuestro entorno y se acelera la velocidad con la que todo varía.** Los cambios que estamos viviendo no se reducen a un simple avance tecnológico más.

La era de la colaboración

La Red nos enseña cada día que compartir crea valor, y que 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, que se ha convertido ya en un fenómeno imparable, propulsado por la llegada a nuestras escuelas y organizaciones de la primera generación de jóvenes “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 basados en la colaboración abierta entre comunidades globales.

En definitiva, podemos decir que la nueva era supone cambios sustanciales 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.

Las puertas de la colaboración están abiertas. “Compartir crea valor” es la premisa fundamental de la nueva era. La Red se ha convertido en una poderosa 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, aprendiendo y creando de forma colaborativa, en red. Surgen así verdaderos países virtuales como Facebook, con más de 200 millones de habitantes, basados en la transparencia, la autenticidad, la reciprocidad y la confianza como formas de creación de riqueza colectiva.

Nos encontramos ante un nuevo paradigma de gestión, un escenario lleno de interrogantes, de retos complejos que no podemos resolver utilizando como referencia nuestras experiencias del pasado. Por eso, debemos realizar una

exploración del futuro desde la humildad. Tal y como explica Nassim Taleb en su libro *El cisne negro*, este es un nuevo mundo dominado por lo desconocido y lo imprevisible. **Nos hallamos frente a un futuro emergente, en el que todos somos parte del problema y de la solución, y para abordar los nuevos retos, debemos asumir que “lo que NO sabemos es más importante que lo que sabemos”.**

La necesidad de un nuevo orden

La era de la colaboración nos plantea retos especialmente complejos; retos que las organizaciones tradicionales son incapaces de resolver. Y esto es así, en buena medida, porque las organizaciones que hemos construido están basadas en estructuras muy rígidas, incapaces de adaptarse a un nuevo entorno donde el cambio no es la excepción sino la norma; son organizaciones basadas en jerarquías de poder que ignoran tanto las exigencias de transparencia como las posibilidades actuales que ofrece la colaboración masiva para crear valor social y económico.

Cada día es más evidente que necesitamos construir nuevas organizaciones más abiertas, participativas y transparentes. Pero todavía nos falta responder a algunas preguntas fundamentales: ¿Cómo creamos nuevas estructuras organizativas, ágiles, adaptables y sin fronteras? ¿Qué tipo de estructura deben tener estas nuevas organizaciones? ¿Sustituirá esa nueva estructura al actual modelo jerárquico? ¿Cómo resolvemos el choque entre las necesidades personales de libertad y autonomía y las necesidades organizativas de predicción y control?

Para responder a estas preguntas es necesario que innovemos en nuestros modelos de gestión. **Cuanto más nos aferramos a las estructuras y jerarquías tradicionales, más nos alejamos de las enormes posibilidades que nos brinda la nueva era de la colaboración para crear organizaciones ágiles y flexibles, donde podemos dar lo mejor de nosotros mismos y crear valor económico y social de forma sostenible.**

El hecho es que no podemos enmarcar la realidad actual utilizando las estructuras jerárquicas tradicionales, sencillamente porque son piezas que no encajan. Tampoco



Rendered under Attribution Non-Commercial-ShareAlike 2.0 Germany | Ludwig Cebalá | http://flickr.com/photos/radico_bazel/

podemos seguir empeñados en aplicar soluciones que, si bien fueron oportunas en su día, surgieron para resolver problemas que ya no son centrales para avanzar hacia el futuro.

Los nuevos espacios de comunicación –los *blogs*, *wikis* 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 aprenden, procesan la información, innovan, colaboran y hacen las cosas de forma sustancialmente distinta a las generaciones anteriores. Su incorporación a nuestras organizaciones tendrá, sin duda alguna, profundas implicaciones en la medida en que generará nuevas formas de trabajar y de crear valor. Está claro, por tanto, que necesitaremos un nuevo orden para dar respuesta a estos nuevos retos.

La jerarquía como orden impuesto

Todos conocemos el concepto de jerarquía, y estamos familiarizados con él. Según Wikipedia, la jerarquía es el “orden de los elementos de una serie según su valor”. En el contexto de las organizaciones, el concepto de jerarquía se utiliza para designar la cadena de mando que comienza con los gestores de alta dirección y sigue hasta los trabajadores no-gestores, pasando, sucesivamente, por todos los niveles de la estructura organizativa.

Por tanto, la jerarquía es un orden basado en una cadena de mando. A través de la jerarquía se establecen las relaciones de autoridad formal entre los superiores y sus subordinados y se define la estructura organizativa de cualquier organismo.

Si lo pensamos bien, para construir las organizaciones jerárquicas actuales hemos tomado como modelo las estructuras ya existentes, muy singularmente el ejército. No es de extrañar, puesto que las jerarquías, tal y como hoy las entendemos, surgieron para resolver dos problemas clave de la era industrial: la eficiencia y la escalabilidad. La producción masiva exigía un ejército ordenado de operarios que cumplieren fielmente las órdenes de sus superiores.

Pero los cambios se aceleran, y las circunstancias que nos rodean han variado por completo. La eficiencia y la escalabilidad –problemas que en su momento fueron clave para el surgimiento de las organizaciones jerárquicas– han dejado de ser centrales y han sido sustituidos por nuevos valores como la colaboración, el compromiso, la transparencia, la creatividad y la innovación.

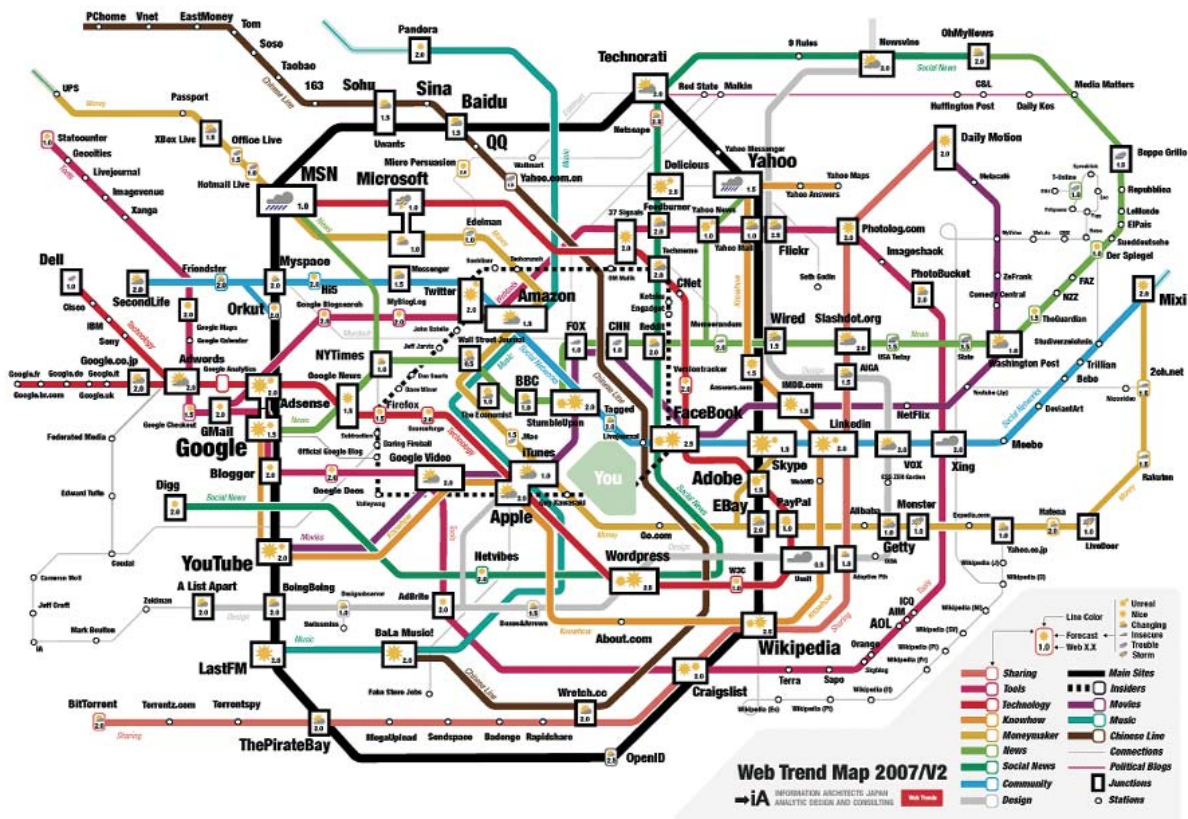
Con todo y con eso, el principal problema con el que nos enfrentamos es que estas organizaciones jerárquicas han acabado convertidas en auténticas organizaciones de poder. En teoría, este poder está alineado con los intereses reales de la organización; es decir, el poder actúa por el bien de todos. Pero a medida que las instituciones se han vuelto más complejas y opacas,

ese poder ha dejado de servir a los intereses de la organización y, en muchas ocasiones, ha pasado a obedecer casi exclusivamente a los intereses personales de la clase dirigente, tal y como podemos comprobar cada día a través de los medios de comunicación.

La redarquía como orden emergente

A la hora de explorar estructuras de orden alternativas a las organizaciones jerárquicas tradicionales, las comunidades de desarrollo de *software* libre nos

que aportan a la organización, no por las credenciales que presentan. Cualquiera puede participar y ser reconocido por la calidad de su trabajo, independientemente de su edad, de su grado o de cualquier otro signo externo. Frente a la planificación milimétrica y al “aquí lo hemos hecho siempre así”, se impone el “hazlo realidad”, el “menos es más”, el sentido común y la capacidad de cambiar rápidamente para adaptarse a las nuevas necesidades y nuevos desafíos de la sociedad.



ofrecen un buen punto de partida, ya que es una de las pocas experiencias en las que hemos conseguido poner en práctica los valores que caracterizarán a las organizaciones del futuro.

Estas organizaciones han sido capaces de involucrar a miles de personas en el desarrollo de aplicaciones tan sofisticadas como el navegador Mozilla, el sistema operativo Linux o el paquete ofimático Open Office, liderado por Sun Microsystems. Veamos algunas de las características que definen a estas organizaciones.

Frente al “orden y mando” y al peso de la jerarquía y la burocracia, las nuevas comunidades *open source* apuestan por las estructuras horizontales, en las que todos comparten y aportan de forma dinámica. A las personas se las juzga por el valor añadido

En las organizaciones tradicionales, el desempeño de una actividad siempre ha sido reforzado o corregido mediante la aplicación de premios y castigos por parte de los jefes. En las nuevas organizaciones en red, la alineación de los miembros está basada en la reputación y en la pérdida de credibilidad que afecta a quienes faltan a los códigos y valores acordados por todos. Por tanto, la credibilidad -y esto se aplica tanto a los jefes como a los que no lo son- hay que ganársela a pulso en la acción diaria.

La coordinación se realiza por adaptación mutua, compromiso y colaboración. Una norma prevalente es que la autoridad sigue y se deriva de la responsabilidad. Cuanto más contribuye un

La redarquía surge como resultado de las relaciones de participación y los flujos de actividad generados en los entornos colaborativos

individuo a un proyecto y cuanta más responsabilidad asume en acciones concretas, más autoridad le concede la comunidad para tomar decisiones individuales. Cuando existe la transparencia del valor añadido, dejar que cada uno gestione su trabajo puede ser la mejor manera de motivar a los colaboradores, y el camino más directo hacia la consecución de los objetivos compartidos.

Frente a la jerarquía, un orden impuesto (de arriba a abajo) que establece las relaciones de autoridad y poder formal entre superiores y subordinados en el seno de las organizaciones tradicionales, las nuevas estructuras en red presentan un modelo alternativo: la redarquía. La redarquía es un orden emergente (de abajo a arriba) que surge como resultado de las relaciones de participación y los flujos de actividad generados en los entornos colaborativos.

La redarquía establece, pues, un orden alternativo en las organizaciones. Un orden no necesariamente 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 las redes de colaboración, basadas en el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza.

Lo esencial es entender que la jerarquía se cimienta en un orden de poder impuesto y que la redarquía se basa en un orden emergente de colaboración; la primera se cimienta en órdenes y relaciones de dependencia, en las que el superior administra los recursos, mientras que la segunda se basa en conversaciones; la jerarquía, en fin, está basada en premios y castigos y la redarquía se fundamenta en el reconocimiento y la autoestima de sus miembros.

Características de las estructuras redárquicas

Estas son, pues, las características claves que definen y caracterizan a las estructuras redárquicas emergentes:

- **Colaboración.** La colaboración es la forma más poderosa de crear valor. La nueva plataforma tecnológica -la *web 2.0*- nos permite construir la inteligencia colectiva. Todos podemos participar de forma voluntaria, en pie de igualdad, creando y compar-

tiendo desde cualquier lugar, de forma colaborativa y global, en redes basadas en la confianza.

- **Autogestión.** Cada agente dispone de autonomía para tomar sus propias decisiones y para gestionar su aportación al interés común. La coordinación se realiza por adaptación mutua, compromiso y colaboración. El modelo redárquico hace posible que autonomía y control no sean términos antagónicos -tal y como teníamos asumido- sino conceptos compatibles y complementarios, necesarios en la evolución de nuestras organizaciones.

- **Transparencia.** La transparencia de la información es el ingrediente fundamental, la auténtica clave para la emergencia del orden redárquico. Todos los elementos que forman parte de la red conocen la aportación de cada uno de los miembros. La transparencia del valor añadido es el camino más directo hacia la consecución de los objetivos compartidos.

- **Emergencia.** Las soluciones no son el resultado de acciones planificadas desde la cúpula de la organización, sino que emergen de forma natural, de abajo a arriba, fruto de la acción de esfuerzos pioneros locales y de la interacción en redes abiertas. El intercambio de información y el aprendizaje colaborativo en redes produce un efecto multiplicador: de los esfuerzos individuales -aparentemente irrelevantes- en distintos puntos de la red surgen, de repente, cambios muy significativos y soluciones innovadoras a los retos complejos a los que se enfrenta la organización.

- **Coherencia.** La transparencia de las conversaciones en red nos permite mantener la coherencia y la continuidad entre la visión, la misión y los valores de la organización, siempre con el compromiso puesto en la acción. Como sistemas auto-referenciados, las estructuras redárquicas se adaptan a los cambios del entorno manteniendo su identidad y valores. Es lo que conocemos como *autopoiesis*.

- **Participación.** El liderazgo y la innovación es una tarea que debe ser compartida por todos. Todos los agentes aportan en una redarquía. El proceso de creación es participativo, por lo que podemos decir que el sentido de pertenencia y el compromiso con la acción es mayor en las organizaciones redárquicas.

- **Interdependencia.** Todos los puntos de la red están conectados. Lo que ocurre en un punto de la red afecta a todos los otros puntos de la red. De ahí que la redarquía tome conciencia de todos los problemas -sociales, económicos, medioambientales- que afectan al mundo en su conjunto.

- **Apertura.** A diferencia de las jerarquías, las redarquías son estructuras abiertas capaces de auto-organizarse en función de la tarea a realizar. Precisamente, una de las propiedades fundamentales de los sistemas abiertos es que no buscan la estabilidad sino la interacción con el entorno, por

lo que necesitan un cierto grado de desequilibrio para poder cambiar y crecer.

- **Adaptabilidad.** Basándose en la retroalimentación o *feedback*, la estructura redárquica es capaz de adaptarse de forma continua, en tiempo real, a un entorno que cambia constantemente.
- **Aprendizaje.** El aprendizaje colectivo es una capacidad fundamental de las estructuras redárquicas. Para dar este paso, las organizaciones deben fomentar las conversaciones valientes, asumiendo que constituyen una forma de aprendizaje en sí mismas; deben reconocer los modelos mentales que residen detrás de las posiciones individuales; y deben facilitar la búsqueda y la experimentación continua de nuevas formas, modelos mentales y herramientas para abordar los retos del futuro.

Redarquía y jerarquía: estructuras complementarias

Es muy importante entender que la redarquía, como nuevo orden emergente en organizaciones colaborativas en red, y el modelo organizativo tradicional no son estructuras excluyentes sino complementarias. De hecho, las jerarquías siguen siendo fundamentales en las organizaciones a la hora de establecer el vínculo entre alineamiento, apoderamiento y *accountability*. Eso es así porque no está nada claro que la toma de decisiones y responsabilidades puedan ser asumidas siempre de forma colectiva.

Para crear una estructura basada en el orden redárquico, tendremos que cambiar radicalmente la forma en que hasta ahora hemos pensado en la estructura organizativa. En lugar de las funciones centralizadas y servicios corporativos, hemos de pensar en equipos independientes y grupos de trabajo de valor añadido, actuando como unidades de negocio responsables, y centros de beneficios independientes. Del control centralizado y del “orden y mando” hemos de pasar a la autogestión y a la transparencia del valor añadido como forma de control de la contribución y desempeño de cada uno de los nodos de la red. Todos los nodos en la redarquía son colectiva e individualmente responsables de los resultados.

Redarquía y productividad

Los nuevos modelos organizativos en red no son una mera introspección teórica. De hecho, aunque quizás no se presenten así, muchos de los casos de éxito que se explican en los MBA's de las mejores escuelas de negocio son precisamente el resultado de la aplicación práctica de los nuevos modelos para crear organizaciones más adaptativas, capaces de aprender e innovar en redes colaborativas abiertas con sus propios clientes y suministradores.

Este es el caso, por ejemplo, de la gestión de marca de Procter & Gamble, la creación del consorcio de

servicios financieros Visa, las políticas de personal de Toyota, la gestión del talento en General Electric, los entornos virtuales de trabajo de Sun Microsystems, los grupos de trabajo y el *job sculpting* de W.L.Algore, el modelo de gestión sin presupuestos del Handelsbanken y, más recientemente, los modelos de gestión de personal de Whole Foods o Google.

De la misma forma en que, en las últimas décadas, las nuevas tecnologías y soluciones ERP, CRM y SCM han sido la base de mejoras considerables en la productividad de las empresas, en base al rediseño de sus procesos transaccionales, las tecnologías y soluciones colaborativas *web 2.0* prometen nuevos avances significativos, basándose en el rediseño de los procesos de toma de decisiones y colaboración. **El reto para las organizaciones y su liderazgo está en construir las arquitecturas de participación, que hagan posible la co-creación y la participación activa de todos, y en fomentar una cultura de colaboración que facilite la emergencia de los nuevos procesos colaborativos.**

Los auténticos valores emergentes que marcarán el futuro de las organizaciones son la agilidad, la colaboración, la transparencia, la autenticidad y la creatividad de las personas

Es evidente que los cambios que se requieren ni son obvios ni son fáciles; mucho menos después de décadas de prácticas inspiradas en el *management* ortodoxo. **Para sobrevivir, necesitaremos equilibrar las prácticas emergentes con una experimentación práctica dentro de nuestras organizaciones, y con el aprendizaje de las mejores prácticas de las empresas pioneras de nuestro sector.** Hoy, la clave está en compartir el conocimiento. Y los auténticos valores emergentes que marcarán el futuro de las organizaciones son la agilidad, la colaboración, la transparencia, la autenticidad y la creatividad de las personas.

La colaboración es fundamental para hacer las cosas y, sin embargo, todavía hay muchos ejemplos de la territorialidad y la división del trabajo en silos funcionales. Las limitaciones de los silos de información y las comunicaciones son preocupaciones



constantes en la mayoría de las organizaciones, que afectan seriamente su productividad y sus relaciones con clientes, empleados y proveedores.

A modo de resumen

El nuevo orden redárquico no es una cuestión de tecnología sino de personas y cultura organizativa. No se trata de una nueva versión de las *intranet* corporativas basadas en *blogs*, redes sociales o nuevas herramientas 2.0. Se trata de hacer de la colaboración masiva el motor de la productividad y la competitividad en nuestras organizaciones, y el medio fundamental para abordar todas las prioridades del negocio.

El orden redárquico no pretende suplantar la estructura de poder ni el orden jerárquico tradicional de las organizaciones. Todo lo contrario: complementa y mejora nuestras organizaciones jerárquicas actuales, haciéndolas más transparentes y eficaces, dotándolas de las herramientas necesarias para aprovechar al máximo las posibilidades de colaboración y

proporcionándoles un sistema capaz de resolver los problemas complejos.

La redarquía sí es incompatible, en cambio, con el uso arbitrario y personalista del poder, y con la utilización que muchas personas han hecho de la jerarquía y de la burocracia para obtener un provecho propio. Estos abusos destruyen valor en nuestras organizaciones, crean organizaciones injustas y desmotivan a las personas.

Se trata de cambios muy significativos. A nosotros nos toca elegir si los vivimos como una amenaza para nuestros intereses personales o si decidimos salir de nuestra zona de confort para vivirlos como una oportunidad real para crear nuevas organizaciones centradas en las personas, ágiles, abiertas y capaces de convertir la innovación y el liderazgo en un trabajo compartido por todos. La plataforma de la colaboración está lista. Ahora nos corresponde a nosotros convertir esta visión en una realidad. ■