

# El camino hacia la organización social

## Resumen

De forma análoga a como la “dimensión de procesos” dotó a nuestras organizaciones de la escalabilidad necesaria para capitalizar un crecimiento esencialmente demográfico en un mercado de oferta, la nueva “dimensión social” dará a nuestras organizaciones nuevas capacidades para adaptarse a los cambios, gestionar la creciente complejidad y conectar con el genio colectivo de las personas de la organización en un mercado esencialmente de demanda.



Cada día es más evidente que, al menos durante las próximas décadas, los medios de comunicación social serán el motor de las grandes transformaciones que ya se están registrando en nuestros modelos tradicionales de gestión. Nuestras organizaciones han emprendido ya un viaje sin retorno, del que conocemos su punto de partida -organizaciones jerárquicas, esencialmente opacas y orientadas al poder- pero del que no conocemos en detalle el punto de llegada, pues está aún por definir. Que esté por definir no significa que no sepamos nada sobre ese nuevo destino, sobre ese futuro incierto que nos espera. De él podemos afirmar, sin miedo a equivocarnos, que estará poblado por organizaciones más transparentes, orientadas a las personas: por organizaciones con una nueva dimensión social.

El camino hacia la que, a partir de ahora, denominaremos Organización Social -un nuevo modelo organizativo conformado, estructurado y definido, esencialmente, por la preeminencia de los medios de comunicación social- no resulta nada sencillo. No en vano, elegir la ruta de la colaboración como modelo de creación de valor, frente a la apuesta por planteamientos más tradicionales, pone en cuestión los principios y modelos mentales de muchos ejecutivos, que siguen considerando que la autoridad formal, la opacidad y el “orden y mando” son la herramienta más eficaz para coordinar los esfuerzos humanos y lograr resultados operativos. Pero, por mucho que les cueste, estos ejecutivos tendrán que aprender que el camino hacia la Organización Social no implica un rechazo de la eficiencia y la planificación, sino el reconocimiento de que los desafíos empresariales a los que nos enfrentamos - en un contexto global complejo e incierto, no lo olvidemos- requieren de menos planificación y control, y de mucha más capacidad de diálogo y de interacción con las nuevas realidades sociales. **Se trata**, en resumidas cuentas, **de buscar un nuevo punto de equilibrio**. Un equilibrio que nos permita coordinar los esfuerzos individuales y producir resultados sin por ello sacrificar la creatividad, la motivación y el propósito de las personas. En esta tesitura, la pregunta clave que debemos hacernos es la siguiente: ¿cuál es el punto de equilibrio adecuado para nuestra organización?

Puede que la respuesta no sea sencilla en un primer momento. Pero sí hay algunas cosas de las que podemos estar seguros. Por ejemplo: que en el actual contexto económico, la innovación no es una opción que podamos elegir o no. Necesitamos imperativamente innovar. Necesitamos movilizar tiempos y recursos para llevar nuestras organizaciones del pasado al futuro, del “negocio de siempre” a las oportunidades futuras. Y para conseguirlo todos hemos de cambiar. Debemos cambiar para alcanzar un equilibrio adecuado. Un equilibrio razonable y audaz -para nada suicida- que haga posible la convivencia entre la innovación, el crecimiento futuro, la eficiencia del día a día y los resultados trimestrales.

El punto de partida para este viaje ha de estar, necesariamente, sustentado sobre tres ejes: para empezar, un compromiso al máximo nivel de la organización; para seguir, la creación de nuevos marcos redárquicos de

contribución, que hagan posible la colaboración masiva como nuevo modelo de creación de valor empresarial; y para culminar, una nueva hoja de ruta que nos permita mantener los resultados y la productividad de la organización a lo largo de todo el camino.

En la reflexión de hoy os propongo, precisamente, una mirada hacia el futuro que nos espera. Una mirada que es, a la fuerza, una reflexión sobre la forma en que la transformación de la que hemos hablado puede llegar. Y sobre cómo estamos ayudando, hoy día, de manera concreta, a nuestros clientes a abordar los cambios.

## La Organización Social como destino

Las características y los valores emergentes de las organizaciones sociales son, en gran medida, conocidos. De hecho, hemos explorado su ADN cultural en reflexiones anteriores. Lo que no tenemos aún muy claro es cómo construir ese nuevo contrato social que nos permita coordinar el esfuerzo humano sin sacrificar, para ello, la creatividad y pasión de las personas. A este respecto, me ha parecido muy interesante la lectura del libro “The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees”, de Anthony Bradley y McDonald Marcos, altos ejecutivos de Gartner (Marcos, 2011). En este innovador libro, los autores desarrollan su propuesta organizativa para la Era de la Colaboración en términos muy similares a los que, tanto en el análisis como en las ideas y pensamientos, hemos venido vertiendo en nuestro blog desde su inicio. Y como resultado de la experiencia vivida en innumerables organizaciones que ya están utilizando los medios de comunicación social más allá del puro marketing y de la comunicación corporativa, los autores extraen las siguientes conclusiones:

1. “La organización social es aquella capaz de traducir la colaboración masiva en una ventaja estratégica”. La mayor competitividad de la organización social viene dada por su adaptabilidad y su capacidad para ser percibida y valorada en el nuevo contexto. La colaboración y la co-creación no solo hacen posible el surgimiento de nuevas relaciones con los clientes, sino que mejoran los resultados empresariales y fomentan relaciones más productivas y duraderas.
2. “Una organización se vuelve social cuando descubre el poder de la colaboración masiva en la resolución de sus desafíos empresariales“. La búsqueda colectiva de soluciones a los problemas del día a día no solamente despeja el camino para la aparición de soluciones más creativas e innovadoras, sino que además acelera enormemente la adopción de las mejores practicas por parte de toda la organización. Consecuentemente, la forma en que la organización social decide, invierte, innova, y trabaja es muy diferente de la manera en que han venido trabajando las organizaciones tradicionales.
3. “El verdadero potencial de los medios sociales está en que hacen posible una nueva dimensión social en nuestras instituciones y organizaciones”. Quizá por primera vez en la historia de la humanidad, las personas

podemos agregar nuestras contribuciones individuales y auto-organizarnos alrededor de un propósito común para resolver desafíos muy superiores a nuestras capacidades individuales. Se trata, en definitiva, de identificar aquellos desafíos de negocio en los que la colaboración masiva - posibilitada por la existencia de plataformas sociales de comunicación- puede generar valor para el negocio.

4. “La Organización Social es un desafío de gestión y liderazgo, y no una mera cuestión de tecnología o de plataforma”. La tecnología, por sí misma, no genera nuevos comportamientos. Necesitamos un nuevo modelo de gestión centrado en las relaciones de las personas, con nuevos enfoques de liderazgo capaces de desarrollar la inteligencia colectiva de nuestras organizaciones. Necesitamos hacer de la colaboración masiva el nuevo motor del crecimiento, tanto en la productividad como en la competitividad empresarial.

¿Te suena de algo, verdad? Si sigues este blog, seguramente te habrá sorprendido la coincidencia de los postulados de Bradley y McDonald con nuestras reflexiones sobre las organizaciones del futuro, el Liderazgo 2.0 y los nuevos modelos de creación de valor en la Era de la Colaboración.

La reingeniería de la dimensión social

Las organizaciones jerárquicas -típicas de la Era Industrial- se organizaron alrededor de la delegación de autoridad, las cadenas de mando y la división del trabajo en puestos especializados. Hasta ahora, el contrato social con los trabajadores ha consistido, esencialmente, en estabilidad y seguridad en el trabajo a cambio de obediencia y diligencia por parte de las personas que realizan las tareas encomendadas.

Pero ya no nos encontramos en la Era Industrial, sino en la Era de la Colaboración. Y tal y como pueden constatar los millones de personas que ahora mismo se encuentran en paro en este país, este contrato no solo no es deseable, sino que es obviamente inviable en el actual contexto económico, dominado por la incertidumbre, la globalización, la desregulación de los mercados y la competencia sin fronteras.

Las cosas han cambiado mucho a nuestro alrededor y, sin embargo, hace ya mucho que se produjeron los últimos cambios sustanciales en la forma de las organizaciones. La última “reingeniería” de la estructura de nuestras organizaciones tuvo lugar en la segunda mitad del siglo anterior, y consistió en el reconocimiento de que para lograr una mayor escalabilidad, eficacia y predictibilidad en los negocios era necesario dotar a nuestras organizaciones de una nueva dimensión de procesos. Una dimensión que cruzara las divisiones funcionales y orientara a la organización hacia las relaciones con los clientes, partners y suministradores.

Es, pues, hora de cambiar. Y el camino hacia una nueva reingeniería social exige, antes que nada, un reconocimiento claro: el de que los medios de comunicación social hacen posible nuevas formas -hasta ahora inimaginables- de coordinar el esfuerzo humano.

La capacidad que nos brindan los medios de comunicación social para crear valor de forma auto-organizada, en pequeños nodos conectados, en estructuras redárquicas más que jerárquicas, concede a las organizaciones una tercera dimensión social. Una dimensión que se muestra imprescindible para abordar los nuevos retos empresariales, desde el momento en que permite a las organizaciones utilizar todas sus experiencias y toda la creatividad colectiva para innovar. Haciendo uso de estas herramientas, las organizaciones pueden ubicar la colaboración masiva en el foco de los cambios, lo cual quiere decir que pueden disponer de un auténtico motor de crecimiento para la nueva Era de la Colaboración.

De forma análoga a como como la “dimensión de procesos” dotó a nuestras organizaciones de la escalabilidad necesaria para capitalizar un crecimiento esencialmente demográfico en un mercado de oferta, la nueva “dimensión social” dará a nuestras organizaciones nuevas capacidades para adaptarse a los cambios, gestionar la creciente complejidad y conectar con el genio colectivo de las personas de la organización en un mercado esencialmente de demanda. Y, en la misma línea, dando un paso todavía un paso más allá, la dimensión social es lo que dará a nuestras organizaciones el sentido, el propósito, la confianza y la transparencia necesarias para abordar los desafíos de negocio de manera colectiva.

La clave de esta dimensión social consiste, precisamente, en reformular la colaboración para que esta no sea “algo más que hacer”, un elemento más en la lista de prioridades, sino un medio fundamental para abordar todas las prioridades del negocio. Se trata de cambiar de forma radical la cultura empresarial para establecer un nuevo paradigma en la gestión y el liderazgo de las organizaciones. Un nuevo paradigma que haga posible la colaboración masiva. Así pues, el uso estratégico de la colaboración de masas es la clave de la organización social, y la única herramienta capaz de hacerle alcanzar sus objetivos.

Este es el único camino para sobrevivir, para mantener la relevancia en el nuevo contexto. Por eso, las organizaciones tradicionales van a tener que rediseñar sus estructuras para hacer posible esta nueva dimensión social. Y, a la vez, van a verse obligadas a transformar su cultura para hacer posible un nuevo contrato social con sus trabajadores. Por fuerza, este nuevo contrato ha de recoger y ha de hacer realidad los nuevos valores que hacen posible la colaboración masiva. Valores tales como la redarquía, la transparencia, la confianza, la autonomía, y el sentido de propósito para la comunidad.

## Marco de transformación

Para avanzar en el camino hacia la Organización Social, os voy a proponer un marco de transformación especialmente flexible, dispuesto en tres sencillas etapas iterativas que cualquier organización puede seguir. Hemos construido este marco basándonos en nuestra experiencia de consultoría, es decir,

tomando como referencia las decenas de proyectos en los que hemos hecho de la Innovación Colectiva una realidad, en compañías muy significativas de nuestro país.

Estoy convencido de que podrás adaptar estos pasos a las necesidades específicas de tu organización sin ningún problema:

### **1. Creación de nuevos marcos de contribución que hagan posible la innovación colectiva.**

- El punto de partida es crear y fomentar un entorno adecuado, que permita dedicar tiempo y recursos específicos a la innovación colectiva. Es necesario disponer de una plataforma colaborativa, así como establecer una comunidad base de “campeones de la innovación”, para compartir un propósito común que esté alineado con los desafíos estratégicos a los que se enfrenta la organización.
- Hemos de interponer un verdadero “cortafuegos” entre la “comunidad colaborativa” y la “organización formal”. El objetivo de esta acción será proteger a la comunidad tanto de las patologías más usuales en la dimensión jerárquica (silos funcionales, luchas de poder, políticas corporativas, passion killers...) como de la tendencia natural de la organización formal a buscar resultados a corto plazo, vía el ordeno y mando tradicional.
- La innovación colectiva exige que estemos abiertos a recibir ideas desde cualquier miembro de la cadena de valor, ya sea interno o externo a la organización. Siguiendo la misma lógica, la plataforma colaborativa debe ser abierta, para hacer posible la participación de todos en la generación, evaluación, y transformación de las ideas, que, a la postre, deben acabar convertidas en iniciativas concretas de innovación. En esta fase inicial es muy importante visualizar y hacer visibles los resultados de la participación, lo que implica reconocer las aportaciones individuales y colectivas.

### **2. Desarrollo del liderazgo, la cultura y las competencias sociales necesarias para la innovación colectiva.**

- Debemos desarrollar nuevas habilidades 2.0 en los medios de comunicación social, con el objetivo de adaptar el liderazgo, la cultura, los procesos y las responsabilidades individuales a los nuevos marcos de contribución colaborativa.
- Necesitamos, también, desarrollar metodologías y procesos específicos que faciliten la creatividad, la generación de ideas, su evaluación, selección y desarrollo. En esta fase, resulta muy importante traducir las nuevas habilidades en nuevos hábitos y nuevas formas de trabajar. Esta nueva forma de hacer nos permitirá convertir la colaboración masiva en la forma natural de abordar los retos de negocio.
- Hemos de hacer la colaboración masiva compatible con la estructura funcional, de tal modo que sea posible integrar su actividad y sus resultados en el contexto organizativo global.

### **3. Innovar haciendo, para traducir la colaboración masiva en valor empresarial.**

- Debemos traducir tanto las ideas como el trabajo colaborativo en valor de negocio. La colaboración masiva debe transformarse en iniciativas de

innovación, mejoras operacionales concretas, y en una nueva forma de trabajo para el conjunto de la organización.

- Es importante que la plataforma colaborativa soporte la creación, selección y traducción de las ideas en iniciativas concretas de negocio, con métricas de progreso y gestión de los resultados. Esto nos permitirá acelerar el desarrollo de aquellas iniciativas que más valor aportan al conjunto de la organización.
- Se trata, en definitiva, de traducir la colaboración masiva en ventajas competitivas tangibles en todos los aspectos posibles de la actividad empresarial. No en vano, si conseguimos involucrar a los clientes, distribuidores y canales en el diseño de los nuevos productos, conseguiremos mejorar sus posibilidades de éxito, y aceleraremos su aceptación en el mercado.

## A modo de resumen

El verdadero valor de los medios de comunicación social es que pueden hacer posible una “tercera dimensión” -la dimensión social- en nuestras organizaciones. Esta nueva dimensión, situada más allá de la jerarquía y de los procesos, nos permitirá conectar con la inteligencia colectiva de la organización, y nos ayudará a utilizar la colaboración masiva para resolver los desafíos empresariales a los que nos enfrentamos.

Se trata, en definitiva, de identificar aquellos desafíos de negocio en los que la colaboración masiva -cuya existencia y funcionamiento es posible gracias a las plataformas sociales- puede generar valor para el negocio.

Nuestra experiencia nos muestra que es muy fácil perderse en el camino hacia la Organización Social, sobre todo si ponemos el foco en las tecnologías sociales -al fin y al cabo, meras herramientas, un instrumento- y olvidamos lo esencial: que son el propósito y el sentido los que en verdad motivan a las personas a colaborar, a participar, a interactuar y a contribuir en la comunidad. Dicho en otras palabras, no se trata de crear islas de innovación en la empresa. Se trata de convertir la innovación en un trabajo de todos.

Como profesional o gerente es importante que reflexiones sobre cómo puedes conseguir que la innovación colectiva sea una realidad en tu organización. Si, a pesar de lo visto, no adviertes la urgencia de esta reflexión, piensa que muchos de tus competidores ya lo están haciendo...

Es importante que comiences a desarrollar las nuevas habilidades que la Era de la Colaboración exige, y que desarrolles -también al máximo- tu capacidad personal para participar y contribuir a la innovación colectiva. Sin ninguna duda, la forma en que abordes estos temas tendrá un impacto decisivo en tu empleabilidad futura, y en el futuro de tu organización.

---

José Cabrera

Liderazgo en la Era de la colaboración



## 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>

## Bibliografía

Marcos, A. B. (2011). *The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees*. Boston, Massachusetts, USA: harvard business review press.