

Redarquía y cambio organizacional

La redarquía como estructura complementaria a la jerarquía hace posible 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.



Mi experiencia profesional me ha confirmado que a pesar de la enorme literatura sobre la gestión del cambio y la excelente contribución de John Kotter con su libro “Liderando el Cambio” en 1995, el cambio organizativo suele ser un proceso largo y tortuoso que en la gran mayoría de los casos, no lograr los resultados esperados.

La realidad suele ser dura y dolorosa. Tras muchos meses de trabajo, muchas horas de reuniones y grandes iniciativas de cambio, el proceso culmina con la angustiada sensación de que seguimos haciendo las cosas igual, en el mejor de los casos, o, en el peor, que nuestras iniciativas de innovación han terminado convirtiéndose en otro proceso más, que a la postre es el “marrón” del director funcional que corresponda.

En la conversación de hoy quiero proponerte una exploración sorprendente sobre las nuevas vías de cambio organizativo abiertas por los nuevos medios de comunicación social.

El cambio organizacional como desafío adaptativo.

La mayoría de los programas de gestión del cambio fracasan porque parten de una misma premisa errónea, que no es otra que el pensar que podemos abordar el cambio como un problema técnico que debe gestionarse, como cualquier otro problema operativo partiendo de la cúpula de la pirámide organizativa, en modo cascada a través de la jerarquía y en base a programas de comunicación masiva e iniciativas de cambio que pretenden llegar a todos los rincones de la organización.

La cruda realidad de los datos, mas del 70% de los programas de cambio organizacional no consiguen sus resultados, nos muestra que cualquier transformación organizativa o cambio cultural es un desafío adaptativo. Es decir que su éxito esta vinculado al cambio de hábitos y conductas fuertemente arraigados en la organización.

Así como hay iniciativas de cambio de tipo operativo y mejoras concretas de procesos de negocio son posibles y pueden abordarse a través de la jerarquía en modo cascada en base al “orden y mando”, cuando queremos hacer cambios realmente significativos en nuestra cultura organizativa, nuestro modelo de negocio, cambiar nuestra aproximación al cliente, es decir cuando nos enfrentamos a desafíos adaptativos donde las personas son parte del

problema y de la solución, la estructura jerárquica no es la mejor forma de abordar estos cambios.

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.

Es mas, no hay evidencia alguna que sugiera que la jerarquía permite tales cambios y mucho menos que efectivamente los facilita. Por ello comparto la tesis de Leandro Herrero en su último libro "Homo Imitans" en el sentido de que los fracasos de los programas de gestión del cambio provienen en gran medida de la incomprensión y desconocimiento de dos ordenes diferentes que conviven en nuestras organizaciones, el mundo de la jerarquía y el mundo de la redarquía.

El mundo de la jerarquía.

El mundo de la jerarquía es un mundo construido sobre los principios de la normalización, la especialización, el control, y la primacía de los intereses de los accionistas.

Como dice muy bien el profesor Herrero en este mundo, la moneda es la información. Es el mundo de los hechos, de los argumentos lógicos y racionales de los datos y de los seminarios, la formación y los powerpoints. Cuanta más información, mejor, cuanto más "orden y mando" mejor. Es el mundo en el que el management tradicional dedica la mayor parte de su tiempo y en el que por su aparente previsibilidad se siente mas comfortable.

El mundo de la redarquía.

La redarquía es un mundo construido sobre los principios de la colaboración, el valor añadido de las personas, la confianza, y la primacía de los intereses de la comunidad. No se trata de un mundo mejor o un mundo peor, es sencillamente una estructura diferente para coordinar los esfuerzos humanos. Como dice muy bien Leandro Herrero este es un mundo de comportamientos. En este mundo, la moneda es la acción, el valor añadido de lo que haces. Es el mundo de los comportamientos diarios, las conductas visibles y del cambio real. En este mundo las conductas no se expanden en cascada de arriba hacia abajo, sino por toda la red por el poder de la imitación y la copia social.

La necesidad de un nuevo equilibrio.

La jerarquía formal y la redarquía informal configuran así dentro de las organizaciones dos mundos con ámbitos de contribución diferentes, cada uno con sus propias reglas y su propio ritmo. El mundo del orden impuesto por delegación de autoridad y el mundo del orden emergente como resultado de las relaciones y conversaciones del día a día.

Obviamente, no puede haber nada intrínsecamente malo con la jerarquía puesto que es la estructura tradicional de nuestras organizaciones, y ha mostrado a lo largo de los años su capacidad para coordinar el trabajo de miles de personas en la producción y distribución de todo tipo de productos o servicios. Y ha sido capaz de hacerlo de manera eficaz, eficiente y rentable, año tras año. Sin duda alguna, la jerarquía nos da un mayor control del flujo de trabajo y de la especialización.

Sin embargo cada día son mas las evidencias de la incapacidad de las estructuras jerárquicas para adaptarse a los cambios necesarios en la Era de la Colaboración. La realidad nos muestra cada día que en un entorno volátil, complejo e incierto como el actual la jerarquía tiene un coste muy elevado en términos de la iniciativa, creatividad e compromiso de las personas. Y es que su objetivo fundamental como maquina de precisión tiende a sobrevalorar el

legado y las experiencias anteriores a expensas de la innovación y la adaptabilidad de la organización a los nuevos desafíos.

La realidad nos muestra también cada día que gran parte de la redarquía no añade ningún valor a las organizaciones, y muchas son las jerarquías que han acabado convertidas en auténticas estructuras de poder, que han dejado de servir los intereses de sus organizaciones y , en muchas ocasiones, han pasado a defender los intereses de una casta de dirigentes sin escrúpulos.

Las organizaciones del futuro tendrán pues que encontrar un nuevo equilibrio entre la jerarquía y la redarquía. Mientras que la jerarquía seguirá siendo relevante a la hora de lograr la eficiencia y la escalabilidad en las organizaciones, la redarquía hará posible la coordinación del esfuerzo humano sin sacrificar la iniciativa y la creatividad de las personas.



Como líderes adaptativos debemos entender y gestionar ambos mundos , respetar sus diferencias y 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.

El éxito organizativo en los próximos años dependerá de la capacidad organizativa a todos los niveles para gestionar las disyuntivas y paradojas del liderazgo. Las ganancias a corto y el crecimiento a largo plazo, la competencia y la colaboración, el control y la confianza, la planificación y la emergencia, la disciplina y la libertad, la comunidad y el individuo, los intereses de la personas y los interés de los accionistas. El objetivo final ha de ser la creación de organizaciones que combinen la exploración, la adaptabilidad y capacidad

de aprendizaje de las redarquías con la predictibilidad, escalabilidad y la eficiencia de las jerarquías.

La redarquía como motor de los cambios. ¿De que lado estás?

Como dice bien el profesor Herrero el verdadero cambio en las organizaciones no tiene que ver con predicar la necesidad del cambio, la importancia del mismo o las consecuencias del cambio sino que en última estancia tiene que ver con el cambio de las conductas. En la realidad organizativa solo hay cambio, si hay cambio en los comportamientos.

En la Era de la Colaboración la redarquía ha de ser el vehículo primario para la conducción de los cambios organizacionales. Así como en el cambio jerárquico la cúpula organizativa fija y comunica los objetivos del cambio, alinea a los distintos niveles de la organización y comunica los cambios en cascada de forma masiva a través de la organización. En el cambio redárquico los objetivos del cambio y la comunicación inicial los fija la dirección, pero el cambio se crea y propaga por la redarquía en base al activismo corporativo, la imitación social y la influencia de unos pocos individuos, portadores de la conductas deseables, que actúan como nodos de difusión de las nuevas conductas en base a a su conectividad, cercanía y alta credibilidad en la organización.

El cambio redarquico integra las practicas de los medios de comunicación sociales en la gestión del cambio organizativo, facilitando la escabilidad y sostenibilidad de los cambios y eliminando muchas de las limitaciones y patologías de la jerarquía formal. La redarquía como motor del cambio organizacional nos permite:

- Reducir el miedo a los cambios e incrementar la confianza, facilitando la colaboración y la innovación colectiva.
- Evitar la sobrevaloración del legado y el status quo, haciendo posible que surjan nuevas perspectivas y realidades que generen la energía que necesitamos para los cambios.
- Desarrollar nuevos indicadores del progreso en base a la difusión de las nuevas conductas.

- Potenciar la emergencia de verdaderos activistas organizativos defensores de los cambios que neutralicen a los “passion killers” de siempre.

En el cambio redarquico la mayoría de los conflictos entre la redarquía y la jerarquía surgían en la línea que separan a los que quieren preservar sus privilegios y el poder, de aquellos que aspiran hacer de la innovación y el liderazgo el trabajo de todos. ¿De que lado estás?

En nuestra próxima conversación ahondaremos en los principios y en la practica del cambio redárquico y sus implicaciones en el liderazgo



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>)