

Redarquía; la búsqueda del orden emergente

Resumen

Las redes establecen un orden alternativo en las organizaciones. Un nuevo orden emergente, 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.



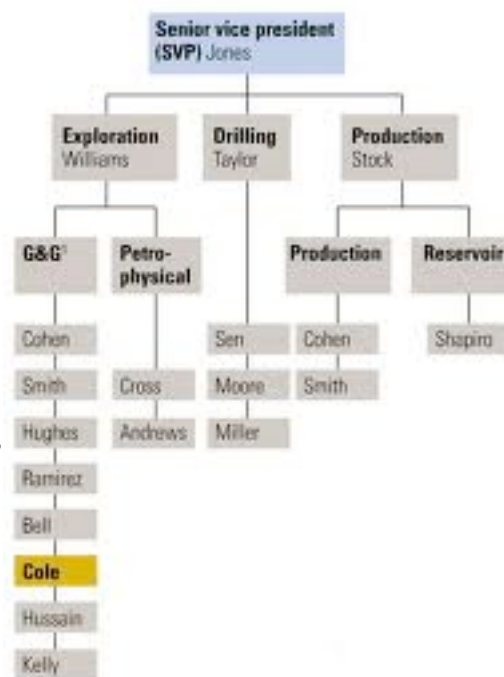
Las palabras son importantes y, obviamente, necesitamos nuevas palabras para representar la nueva realidad. Por eso propongo que utilicemos el concepto redarquía para comprender mejor cómo afecta la Era de la Colaboración a nuestras organizaciones, y para explicar cómo gestionar los nuevos procesos colaborativos de creación de valor. Este nuevo concepto también nos ayudará a entender mejor las noticias que todos los días encontramos en los medios de comunicación, y que hablan de un cambio de poder y autoridad en nuestras organizaciones.

En esta conversación trataremos de explicar cómo esta nueva estructura “redárquica” aspira a completar las lagunas de un modelo jerárquico que, sin embargo, no desaparecerá, sino que seguirá operativo para reflejar la estructura de delegación de autoridad en las organizaciones, y para preservar la responsabilidad, la capacidad de decisión y la rendición de cuentas.

La jerarquía como punto de partida

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” y “puede aplicarse a personas, animales o cosas”. Si entramos en el contexto de las organizaciones, podemos afinar bastante más nuestra definición: 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 cumpliesen fielmente las órdenes de sus superiores.

Pero el tiempo no pasa en balde, y las circunstancias que nos rodean han cambiado 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 una casta dirigente, tal y como podemos comprobar cada día a través de los medios de comunicación.

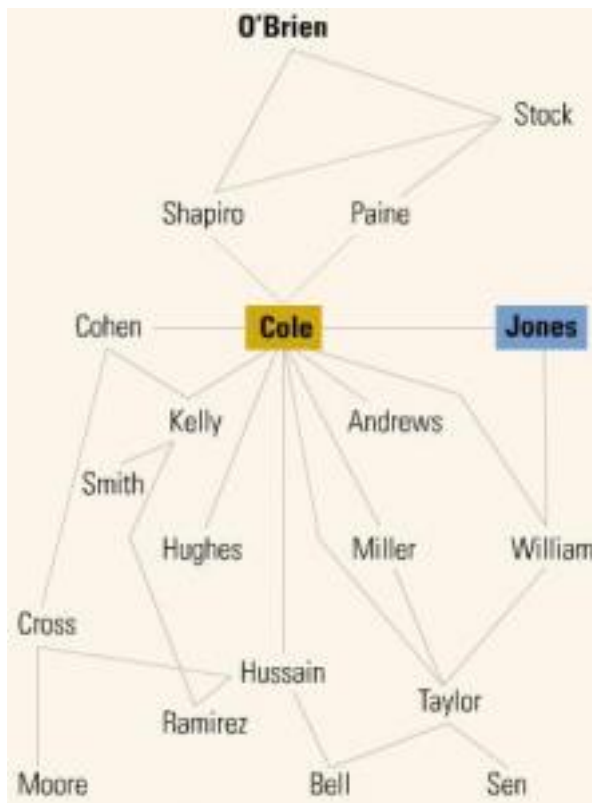
La necesidad de un nuevo orden.

Creo sinceramente que los modelos mentales que hoy sostienen nuestras organizaciones van en la dirección equivocada. No nos están ayudando a crear valor. Cuanto más nos aferramos a las 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 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.

Jerarquía y redarquía.

La jerarquía es un orden impuesto (de arriba abajo) que establece las relaciones de autoridad y poder formal entre superiores y subordinados en el seno de las organizaciones tradicionales. La redarquía, en cambio, es un orden emergente (de abajo 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. El mero hecho de colaborar y compartir de igual a igual genera interacciones, propuestas y soluciones innovadoras, y permite que la actividad se traslade, de forma natural, a los nodos en los que realmente se está aportando valor a la organización. En otras palabras, **la decisión no desciende desde arriba, en cascada, sino que emerge desde abajo, fruto de las relaciones de colaboración.**

La jerarquía tiene un carácter marcadamente unidireccional: las relaciones se producen entre dos agentes, pero uno de ellos -el superior- hace valer su poder para imponer su visión al otro -el subordinado-. En la redarquía, en cambio, las relaciones son multidireccionales, como en una red: los agentes se relacionan los unos con los otros de forma abierta, y el trabajo se realiza de forma distribuida, aprovechando las conexiones entre los diferentes nodos de generación de valor.

Lo esencial es entender que la jerarquía se basa en un orden de poder impuesto, y que la redarquía se basa en un orden emergente de colaboración; la primera se basa 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.

La redarquía es la estructura **propicia para resolver los problemas complejos a los que nos enfrentamos**, porque es capaz de abordar el

problema desde una perspectiva global, en la que todos los agentes involucrados formamos parte del problema en la misma medida en que formamos parte de la solución.

Este modelo asume que la solución no va a bajar del cielo, tampoco de la cúspide de la pirámide en la que se encuentra el líder todopoderoso. Muy al contrario. **Es la colaboración en redes abiertas de todos los agentes la que genera nuevas interacciones, la que hace aflorar todas las propuestas, y**

la que, en última instancia, hace posible que la solución emerja de forma natural, de abajo arriba.

Propiedades de las estructuras redárquicas

Estas son, pues, las **propiedades que definen y caracterizan a las estructuras redárquicas**:

- **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 compartiendo 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 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. 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.
- **Libertad.** Cuanto mayor es el grado de libertad, mayor es la estabilidad de la organización. Creamos un orden redárquico cuando en lugar de ocultar los conflictos y las contradicciones inherentes a toda relación humana, estimulamos la libertad para expresarlos. Al no existir un control central que prohíba los pequeños y constantes cambios locales, la estructura de la organización permite muchos niveles de autonomía, y contribuye a preservar así su estabilidad global.
- **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 estas conversaciones 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 vs jerarquía: estructuras complementarias

Es muy importante entender que el nuevo orden emergente no va acabar con las jerarquías. Simplemente, va a completarlas y a mejorarlas, 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.

No se trata, por tanto, de dos modelos excluyentes, sino de dos estructuras 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 la asunción de responsabilidades, puedan ser asumidas siempre de forma colectiva.

El orden redárquico no pretende, pues, suplantar la estructura de poder ni el orden jerárquico tradicional de las organizaciones. 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. De hecho, creo que la

mayoría de los conflictos entre redarquía y jerarquía surgirán en la línea que open burocrática de aquellos que aspiramos a construir un mundo menos orientado al poder, más justo, equitativo y sostenible.



1

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>