

JOSÉ CABRERA

CULTURA Y FORMACIÓN EN UN MUNDO DE CAMBIOS ACELERADOS

Organizaciones duales: jerarquía y redarquía

Las organizaciones se enfrentan al desafío de adecuar sus estructuras y sus procesos a una nueva realidad. Cuando el cambio es discontinuo y el futuro es cada vez menos una extrapolación del pasado se requieren una nueva cultura, nuevas capacidades y formación



Palabras clave: organización, innovación, formación, cooperación, educación, empresa, empleo

ILUSTRACIÓN: MAGUMA



Dual Organizations: Training for a Accelerated World
HIERARCHY AND WIREARCHY

Organizations face the challenge to adapt their structures and processes to a new reality. When change is discontinuous and the future is less and less an extrapolation from the past, we need a new culture, new abilities and training

Keywords: organization, innovation, training, cooperation, education, business, employment

Uno de los mayores desafíos a los se enfrentan las organizaciones ante la incertidumbre es cómo organizarse para interactuar con la nueva realidad y mantenerse competitivas cuando el cambio es discontinuo y el futuro es cada vez menos una extrapolación del pasado. Para hacer frente a los nuevos desafíos se hace necesario un nuevo diseño organizativo que tenga no una, sino dos estructuras. Una estructura centrada en la consecución de los resultados del día a día de los negocios y una segunda estructura complementaria, que opere como una red ágil, centrada en las nuevas oportunidades y demandas del futuro.

Aunque es cierto que las jerarquías basadas en una cadena de mando cons-

tituyen el orden natural en la mayoría de las empresas y que la estructura jerárquica sigue siendo necesaria para que una organización funcione, no es menos cierto que cada día es más evidente, ante una realidad tan compleja e incierta como la actual, que nuestras organizaciones están paralizadas por la jerarquía, el organigrama y la división entre las funciones. Como resultado, hay una brecha importante, entre el ritmo de los cambios que es necesario para competir en un mundo digital y conectado y el ritmo de cambio que la mayoría de las organizaciones son capaces de seguir. Necesariamente tenemos que repensar cómo queremos que sean nuestras organizaciones en el futuro.

El diseño organizacional es un desafío complejo. Parte del problema es político, los directivos son reacios a tomar riesgos sin el permiso de sus superiores y son reacios a los cambios porque temen la pérdida de poder o su posición en el organigrama. Parte del problema es cultural, la gente se aferra a sus hábitos y maneras de hacer que funcionaron en el pasado y a competencias que, poco a poco, se vuelven irrelevantes en un mundo digital y conectado. Pero, sin duda alguna, la parte más preocupante del problema es la estratégica, ya que los desafíos a los que nos enfrentamos son exponenciales y disruptivos, y las jerarquías por defecto tienden a soluciones incrementales, a sobreponderar el pasado frente al futuro y a seguir haciendo lo que ya han hecho durante mucho tiempo, y saben como hacerlo.

Para afrontar los nuevos desafíos, las organizaciones han de buscar un

nuevo balance entre la jerarquía como garante de predictibilidad y control y la redarquía como motor de innovación y crecimiento.

Tenemos, pues, que enfrentarnos a la necesidad de nuevas estructuras organizativas y al hecho de que los nuevos imperativos de gestión no son alcanzables únicamente con las estructuras jerarquizadas, altamente centralizadas y burocráticas que hemos construido hasta ahora.

Explotación y exploración

La arquitectura organizativa es, en última instancia, un medio para lograr un fin: ser capaces de interactuar en un contexto determinado para aprender, adaptarnos y mantenernos competitivos. De ahí que las organizaciones del futuro -como sostiene el profesor de Harvard Business School, John P. Kotter en su último libro *Acelerar-* para hacer frente a los nuevos desafíos han de tener una estructura dual, que les permitan simultanear los resultados operativos con una mayor capacidad de recuperación operativa frente a la complejidad y la volatilidad de un mundo digital (Kotter, 2015).

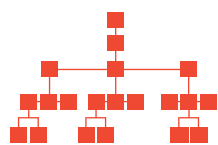
Una estructura centrada en la consecución de los resultados del día a día de los negocios y una segunda estructura complementaria que opere como una red ágil, centrada en las nuevas oportunidades y demandas del futuro. La dualidad organizativa proporciona así un nuevo enfoque prometedor para

Las organizaciones han de buscar un nuevo balance entre la jerarquía como garante de predictibilidad y control y la redarquía como motor de innovación y crecimiento

la innovación continua y discontinua dentro de la misma organización, mediante el uso de la jerarquía para la explotación de los recursos existentes y la redarquía para exploración de nuevas oportunidades emergentes.

Así como el dios romano Jano tenía dos conjuntos de ojos -un par centrado en lo que había detrás, el otro en lo que había por delante-, las organizaciones duales tienen la doble capacidad de explotar las viejas certezas y explorar las nuevas realidades. La separación estructural de la exploración y la explotación es crucial para que las empre- ➤

Una organización, dos estructuras



Planificación
Presupuestos
Organización
Métricas

Haciendo lo que sabemos hacer y produciendo resultados fiables



Colaboración
Autogestión
Innovación
Emergencia

Movilizando a las personas para conseguir resultados extraordinarios y acelerar la estrategia

No es necesario que alguien te diga lo que tienes que hacer, ni ocupar una posición en el organigrama para movilizarte, innovar y comprometerte con lo que realmente te apasiona

sas establecidas puedan abordar la innovación disruptiva, es decir, para crear nuevas prácticas y modelos de negocio novedosos que les permitan aprovechar las enormes posibilidades de las nuevas tecnologías exponenciales.

Las iniciativas orientadas a la exploración están relacionadas con el desarrollo de negocios futuros mediante la búsqueda de modelos empresariales nuevos y, a menudo, perturbadores, o de capacidades tecnológicas nuevas.

Incluye el desarrollo de nuevos modelos de negocio, nuevas aproximaciones a clientes, innovación de plataforma y proyectos de transformación que requieran nuevas habilidades y el desarrollo de nuevas competencias digitales.

La brecha

El modelo operativo de las organizaciones cierra la brecha entre la estrategia empresarial y la disposición de sus recursos operativos para alcanzar los objetivos de negocio que se han fijado en el plan estratégico. El modelo operativo de la organización dual consta de dos estructuras complementarias:

- Una jerarquía bien estructurada con los procesos de gestión necesarios para producir resultados fiables y eficientes, centrada en que las personas hagan lo que saben hacer excepcionalmente bien.
- Una redarquía, un estructura en red autónoma de la jerarquía, más ágil, libre de capas burocráticas que opera en concierto con la jerarquía, pero centrada en explorar el futuro y las nuevas oportunidades.

Así como la jerarquía es un orden impuesto que establece las relaciones de delegación de autoridad entre superiores y subordinados, la redarquía es un orden emergente que surge como resultado de las relaciones de participación y los flujos de actividad generados en los entornos colaborativos. La redarquía da así a nuestras organizaciones dos nuevas dimensiones importantes: una dimensión de red que tiene que ver con

el conjunto de nodos y enlaces que facilitan las relaciones, y una dimensión social, la comunidad, que hace posible conectar con la inteligencia colectiva de la organización.

El orden natural: redarquía

La estructura en red nos permite coordinar los esfuerzos humanos para lograr las metas y objetivos de la organización, sin necesidad de sacrificar la creatividad y la iniciativa de las personas. No es necesario que alguien te diga lo que tienes que hacer, ni ocupar una posición en el organigrama, para movilizarte, innovar y comprometerte con lo que realmente te apasiona. La redarquía aumenta así la capacidad de adaptación y cambio de toda la estructura, facilitando la innovación colaborativa y el activismo corporativo como mecanismo para movilizar la participación, identificar las resistencias a los cambios y promover las iniciativas de innovación necesarias.

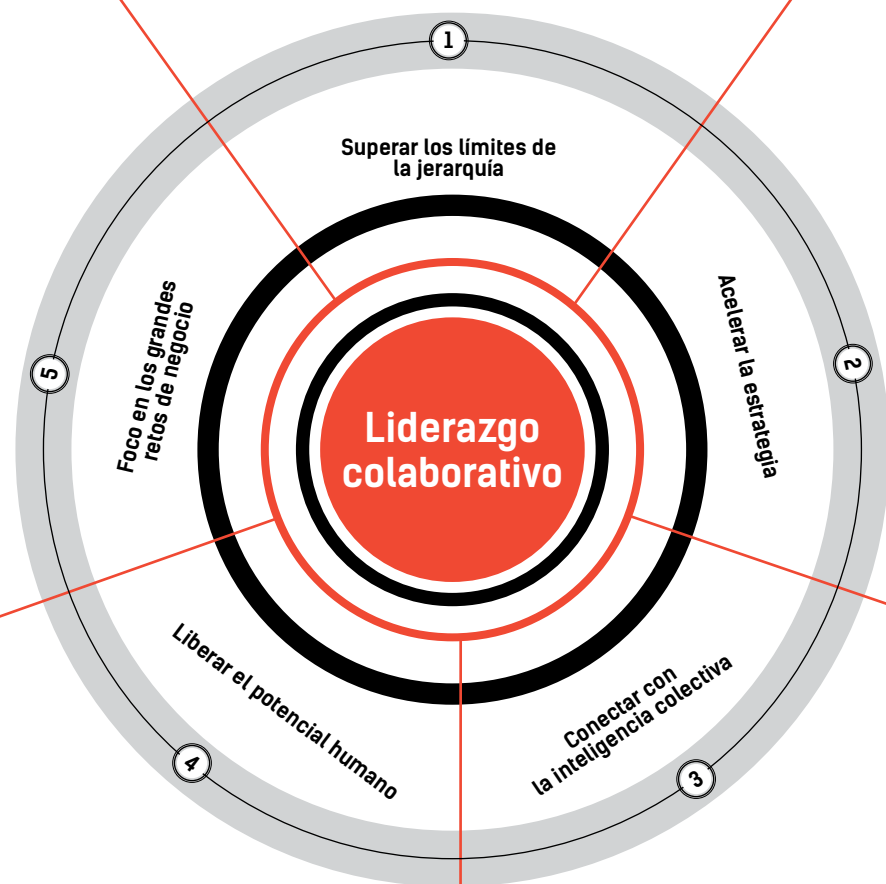
Cualquier transformación organizativa o cambio cultural es un desafío adaptativo. Es decir que las personas son parte del éxito y parte del problema, y su éxito está vinculado al cambio de hábitos y conductas fuertemente arraigados en la organización.

Por ello, no podemos abordar la transformación hacia una organización dual como cualquier otro cambio organizativo, 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.

Para dotar a nuestras empresas de un sistema dual capaz de ejecutar el día a día y a la vez explorar las nuevas oportunidades y sortear las amenazas, hemos de hacer posible que el primer sistema, la jerarquía tradicional, mantenga el ritmo cotidiano de los negocios, mientras que la redarquía, actuando como una red de dinamizadores de los cambios, se centre en las oportunidades y demandas del futuro.

El camino hacia la organización dual no es un camino sencillo. Se trata de dotar a las organizaciones jerárquicas actuales de una segunda





Debemos traducir en valor de negocio tanto las ideas como el trabajo colaborativo

estructura en red colaborativa, que les permitan interactuar con la nueva realidad, aprender, adaptarse y abordar la complejidad manteniendo su capacidad operativa y los resultados del negocio durante todo el período que dure la necesaria transformación.

Estos son tres pasos a seguir que resumen lo que hemos aprendido al hacer de la innovación colectiva una realidad en compañías muy significati-

vas, que pueden servir como guía para la transformación:

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. Se trata de habilitar infraestructuras compartidas y círculos de innovación, dentro y en las fronteras de la organización y devolver actividades para la innovación y exploración de nuevos modelos de negocio a comunidades autónomas.

Es necesario disponer de una plataforma colaborativa, que combine aprendizaje colaborativo con capacidades de innovación colectiva, así como establecer una comunidad guía en base a una coalición de agentes "viralizadores" de las nuevas conductas y formas de hacer colaborativas, que compartan un propósito común que esté alineado con los de-

safios estratégicos a los que se enfrenta la organización.

2. Desarrollo del liderazgo colaborativo, la cultura y las competencias sociales necesarias.

A diferencia del liderazgo formal, en el que la autoridad deriva de nuestra posición, el liderazgo colaborativo se ejerce desde nuestro poder personal y nuestra credibilidad. No tiene su origen, por tanto, en el puesto que ocupamos, sino en nuestra actuación proactiva como líderes, basada en nuestra pasión y constancia, nuestra autoconfianza y nuestra capacidad de decidir. Esta es la esencia del liderazgo colaborativo.

Se trata de hacer las preguntas adecuadas, escuchar, proponer alternativas, convencer y gestionar las pérdidas asociadas con las nuevas formas de hacer y los cambios necesarios. Debemos desarrollar nuevas formas de hacer digital 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. Hemos de hacer la colaboración en plataformas sociales compatibles 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 en valor de negocio tanto las ideas como el trabajo colaborativo. La colaboración 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 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 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.

Es igualmente importante lograr éxitos concretos y asegurarse también de que dichos logros son visibles para toda la organización y celebrarlos. Estos logros o éxitos y su celebración pueden aportar una enorme energía positiva y ser cruciales en la construcción y el mantenimiento de una empresa dual. Los resultados tempranos aportan credibilidad a la nueva estructura, y esta credibilidad a su vez promueve una cooperación cada vez mayor en toda la organización.

La institucionalización de los logros acabará por integrar la dualidad operativa como nueva forma de hacer en la cultura de la compañía. La dualidad debe ser vista como una capacidad organizativa que busca constantemente oportunidades, identifica iniciativas para sacar provecho de ellas, y completa las iniciativas de manera rápida y eficiente.

Bibliografía

- Bernoff, J. y Charlene Li (2008). *El mundo Groundswell*. Barcelona, Empresa Activa.
- Cabrera, J. (2014). *Redarquía. Más allá de la Jerarquía*. Madrid, Editorial Rasche.
- De Kerckhove, D. (2001). *Inteligencias en conexión*. Barcelona, Gedisa.
- Hammer, M. y Hershman, Lisa W. (2010). *Faster, Cheaper, Better*. Nueva York, Crown Business.
- Kotter, J. P. (2015). *Acelerar*. Madrid, Conecta.