

Publicado el junio 10, 2014  
de José Cabrera

*Necesitamos nuevas palabras para representar la nueva realidad. La redarquía es la estructura organizativa natural para la innovación en redes colaborativas, abiertas transparentes, basadas en la confianza y el valor añadido de las personas; organizaciones que nos permitan dar una respuesta colectiva – la única posible – a los nuevos retos a que nos enfrentamos*

La ruptura progresiva entre la ciudadanía y las élites extractivas que ostentan el poder en muchas de nuestras instituciones y partidos políticos de forma arbitraria y personalista, están poniendo en riesgo los principios básicos y los valores sobre los que hemos constituido nuestro estado de bienestar y nuestra convivencia durante los último años. Cuanto mas nos aferramos a las jerarquías de poder tradicionales, mas nos alejamos de las enormes posibilidades que nos brinda la nueva Era de la Colaboración para crear nuevas organizaciones verdaderamente centradas en las personas, transparentes, ágiles, y flexibles, donde podemos dar lo mejor de nosotros mismos y crear valor económico y social de forma sostenible.

La realidad nos muestra cada día que la jerarquía tiene un coste muy elevado en términos de valores, transparencia, iniciativa, creatividad y compromiso. Y es que desde su logica fundamental —como maquina de poder— tiende al clientelismo premiando la lealtad y sobrevalorando el legado y las experiencias anteriores a expensas de la innovación y la adaptabilidad de la organización a los nuevos desafíos.

Las estructuras jerárquicas están fracasando en sus intentos para ajustarse a una nueva realidad mas global, compleja e

incierta. Necesariamente tenemos que repensarnos como queremos que sean nuestras organizaciones en el futuro. Todo apunta a que las estructuras jerárquicas y altamente burocratizadas no podrán ajustarse a la nueva realidad. Cada día es mas evidente que necesitamos nuevos modelos organizativos para la coordinación de los esfuerzos colectivos.

## La redarquía ya está aquí

*“Las élites y las estructuras dominantes se verán sobrepasadas por los nuevos movimientos sociales, que basan su legitimidad en la transparencia y la confianza”*  
*Manuel Castells (2002)*

Las recientes elecciones europeas han puesto en evidencia como la redarquía social en forma de nuevas movilizaciones y partidos políticos como *Podemos*, constituye un nuevo orden social específico de la sociedad red imperante en nuestra era, que emerge como resultado de las nuevas relaciones sociales de comunicación horizontal y global entre ciudadanos que no solo manifiestan su frustración, sino que han comenzado a movilizarse, desde la realidad de sus problemas cotidianos, la sanidad, los desahucios, la educación, etc. Y han comenzado a interesarse por la política activa, a ocupar las calles, hacer oposición y a buscar respuestas colectivas y solidarias.

Los ciudadanos han pasado de mostrar su crispación a la desafección y de esta a la Redarquía Social, a la movilización política para buscar colectivamente soluciones a sus problemas, como es el deterioro del derecho a una sanidad de calidad, la pérdida de derechos de los trabajadores o el agravamiento de la corrupción en las instituciones, entre otros.

Los ciudadanos han descubierto su poder para cambiarlo todo. Sus movilizaciones a través de las redes sociales han cambiado para siempre la forma de hacer política. La web social como medio para la difusión de las nuevas ideas tiene un alcance multiplicador y como plataforma colaborativa permite la coordinación de la acción política sin necesidad de las estructuras tradicionales de los partidos. Y esta mayor implicación directa de los ciudadanos en la acción política es sin duda la gran esperanza para la regeneración de nuestro sistema político.

La buena noticia es que los nuevos medios de comunicación social tienen el potencial de transformar radicalmente nuestras organizaciones en base a los propios valores de la web social: colaboración, autenticidad y transparencia. Nuestros jóvenes no comprenden las estructuras cerradas y opacas de las instituciones y partidos políticos actuales. Y se preguntan, no sin razón, por qué no coordinar el esfuerzo colectivo en base a estructuras más transparentes y abiertas a la participación como las que ellos mismos utilizan cada día en la Web Social. Para cualquiera de nuestras instituciones, incluyendo la monarquía, el riesgo de no hacerlo es convertirse en irrelevantes en un futuro no muy lejano.



Construyendo las organizaciones del futuro

El Manifiesto Redarquía es una lista de diez desafíos críticos a los que se enfrentan nuestras organizaciones en la búsqueda de este nuevo equilibrio. Cada punto del manifiesto llama la atención sobre un desafío específico de la nueva Era de la Colaboración.

## **1. Más propósito, menos retórica**

En la mayoría de las organizaciones la realidad de sus valores no está a la altura de su retórica. Decimos una cosa y

hacemos otra. La mayoría de las compañías afirman que las personas son su activo más importante, pero lo cierto es que su preocupación fundamental es maximizar la riqueza de los accionistas, algo inaceptable si lo que queremos es movilizar la energía humana. Los jóvenes de hoy quieren que su trabajo sea vida, que tenga un sentido.

El problema no está en lo que decimos como gestores, sino en lo que hacemos. Hablamos de dar más autonomía a las personas, pero las decisiones siguen tomándolas unos pocos; hablamos de aplanar las jerarquías, pero no hemos cambiado sus estructuras de poder; hablamos de dar más transparencia a nuestras organizaciones, pero las decisiones siguen siendo opacas. Resulta evidente que el verdadero problema no está en lo que dicen nuestros líderes, sino en lo que hacen.

## **2. Más colaboración, menos competencia**

La colaboración se ha convertido en la clave para dar un paso más en el nivel de productividad de nuestras organizaciones. Es a través de la colaboración como podemos poner en práctica las nuevas formas de trabajo, la ruptura de los silos verticales y las nuevas formas de relacionarnos con los clientes. Tanto es así que, en la actualidad, una organización solo puede ser realmente competitiva si aprovecha al máximo las herramientas y modelos que la Era de la Colaboración pone a nuestro alcance.

Los nuevos medios de comunicación social y los modelos mentales que los acompañan nos permiten acercarnos a los clientes de una manera diferente y nos ayuda a potenciar la comunicación interna de la organización; facilita que reforcemos las relaciones y el compromiso, que encontremos y retengamos el talento que necesitamos.

La innovación abierta solo puede prosperar en organizaciones redárquicas en base a la confianza y con un alto nivel de transparencia entre todos los agentes involucrados.

### **3. Más emergencia, menos planificación**

Ante un entorno disruptivo como el actual, la experimentación es la nueva planificación. La estrategia real en las organizaciones no es algo que se planifica, sino que emerge como resultado de la experimentación y la búsqueda de alternativas en un futuro que ya está aquí.

Así como la planificación deliberada depende de los líderes para establecer metas y desarrollar planes y estrategias a 3-5 años para alcanzarlos, la estrategia emergente surge de todos los eslabones de la empresa. La Estrategia emergente esta orientada a responder a los cambios, experimentar y lograr los mejores resultados con los medios disponibles. Requiere que la empresa genere continuamente una amplia gama de hipótesis, ponerlas a prueba en base a mínimos proyectos viables, escalar los experimentos mas exitosos y descartar los experimentos fracasados. La estrategia emergente no es la estrategia por predicción, es la estrategia por descubrimiento.

### **3. Más confianza, menos control**

Los estilos administrativos de control de mando refuerzan las luchas de poder y una cultura general de paranoia, y aunque están pensados para asegurar un alto nivel de cumplimiento y predictibilidad su coste es muy elevado en términos de la autonomía, la creatividad y el compromiso de las personas que forman la organización.

Los sistemas de mando y control reflejan una enorme

desconfianza hacia el compromiso y las competencias de los empleados. La colaboración solo puede prosperar en un entorno de confianza y transparencia, estos valores son esenciales para conectar a las personas emocionalmente con la organización.

La falta de confianza desmoraliza y el miedo paraliza. La adaptabilidad, la innovación y el compromiso requieren un ambiente de trabajo donde la información sea compartida, la diversidad de opiniones puedan ser expresadas con total libertad se hagan las preguntas valientes y se promuevan conductas dispuestas a asumir riesgos.

En las redarquía el control se realiza en base a la transparencia de las contribuciones individuales y la evaluación que los demás miembros de la red hagan de tus propias aportaciones.

#### **4. Más innovación, menos miedo**

En este nuevo contexto ya no podemos basar nuestra estrategias en una mera innovación continua de nuestros productos y servicios para asegurar su competitividad en el mercado. Ya no solo se trata de defender nuestra posición en el mercado; hoy es igualmente importante explorar nuevas oportunidades, experimentar y expandirse en nuevos mercados.

El proceso de innovación lleva siempre una dosis de improvisación, por lo que es importante que lo tolere la organización, sobre todo durante las fases iniciales de ideación y prototipado. Asimismo, es importante contar con personas creativas, pero a la vez persistentes que luchen para que las cosas sucedan a pesar de las resistencias internas. Es importante ser tolerante a los fallos y trabajar por emergencia, creando el entorno que haga posible que

las nuevas experiencias ocurran de forma natural en vez de intentar planificar y controlar cada paso del proceso.

Una de las grandes ventajas de la redarquía como arquitectura natural para la innovación, es que tiende de forma natural, como los mercados, a asignar los recursos en función de sus capacidades y motivaciones reales, por lo que las personas acaban en los puestos de mayor contribución a la organización.

## **6. Más influencia, menos autoridad**

La necesidad de prepararnos para un mundo digitalizado ha puesto de manifiesto la necesidad de nuevos modelos de liderazgo. En la Era de la Colaboración el nuevo rol del líder como arquitecto social será encontrar el equilibrio necesario entre las necesidades de productividad de las organizaciones y las necesidades de propósito de las personas.

Este nuevo tipo de liderazgo se ejercerá en base a la influencia, la autenticidad, la credibilidad personal y el valor añadido que el líder aporta a la comunidad, y no de la habilidad de acumular poder posicional.

La redarquía es dirigida por líderes auténticos, personas con capacidad para energizar y ensanchar la comunidad en lugar de manejarla desde arriba, lo que requiere una gran capacidad de credibilidad personal para conectar con la inteligencia colectiva de la organización, movilizar y coordinar los esfuerzos humanos.

## **7. Más comunidad, menos fronteras**

La Web Social nos permite participar, crear y aprender de forma colaborativa en estructuras abiertas y basadas en la

confianza. Las fronteras de nuestras organizaciones se están volviendo líquidas. Los procesos de decisión deben estar libres de prejuicios, y deben aprovechar el conocimiento colectivo de toda la organización.

Los “silos” funcionales no aportan valor a las organizaciones y la pirámide organizativa tradicional debe ser complementada por una redarquía emergente donde el estatus y la influencia se correspondan con el valor añadido y la contribución a la comunidad. Los nuevos modelos de negocio se basan cada vez más en la creación de redes informales, la colaboración en masas y ecosistemas de producción que traspasan las fronteras de la organización.

## **8. Más transparencia, menos opacidad**

La Era de la Colaboración está triturando a velocidad acelerada, y para siempre, el telón que siempre ha ocultado la realidad de las organizaciones de la vista pública. Sin embargo, todavía son pocas las empresas dispuestas a aceptar y manejar este nuevo escrutinio. Para la mayoría, la transparencia es un elemento costoso y perturbador que amenaza su supervivencia.

La transparencia es una nueva fuerza que está desencadenando, ahora mismo, cambios profundos en todos los ámbitos; cambios que van a afectar de manera definitiva a la viabilidad futura de todas las organizaciones.

La redarquía nos ha descubierto un aspecto crucial: la validez de nuestra reputación y proposición de valor de nuestras organizaciones está “a un solo clic de distancia”, como nunca antes, de los clientes y usuarios de nuestros servicios, que pueden emitir su veredicto, positivo o negativo, al instante.



## **9. Más dialogo, menos imposición**

“El mercado son conversaciones”. Esta frase, repetida hasta la saciedad por cientos de conversos, y que es la base para entender cómo están cambiando los clientes, todavía suena nueva en muchas organizaciones. Los clientes quieren hablar con gente real, con cara y ojos que realmente representen a las organizaciones, y no que se les grite en los oídos como hace la publicidad tradicional.

En la redarquía todos podemos participar activamente en las conversaciones con nuestros compañeros, con nuestros clientes, y con nuestros proveedores. Solo así podremos saber qué hay que hacer y qué hay que dejar de hacer; qué nuevos productos y servicios demandan nuestros clientes; y qué tipo de organizaciones debemos diseñar para atraer y retener el nuevo talento digital. Son estas conversaciones las que nos permiten cultivar la inteligencia colectiva y crear valor económico y social.

## **10. Más redarquía, menos jerarquía**

La web social no muestra cada día como los medios de comunicación social hacen posible coordinar el esfuerzo humano sin sacrificar la creatividad y la pasión de las personas. Y a la vez hacen posible nuevas organizaciones abiertas donde las ideas puedan competir en igualdad de condiciones, las personas puedan contribuir en las áreas que más les interesan, la autoridad esté en consonancia con el valor que se aporta a la organización y el liderazgo y la innovación sea el trabajo de todos.

Mientras que la jerarquía ha dado la escalabilidad a nuestras organizaciones, su coste ha sido elevado en términos de iniciativa y creatividad. Hoy en día, gracias a las tecnologías sociales hay una alternativa: la redarquía.

Cada día surgen en la Web Social nuevas organizaciones capaces de escalar sin necesidad de un control jerárquico y centralizado de la gestión. Las nuevas tecnologías sociales nos permiten abordar la complejidad sin necesidad de grandes estructuras jerárquicas, lo que nos hace pensar que en un futuro no muy lejano vamos a poder superar la paradoja histórica de la gestión entre control y confianza. Vamos a ser capaces de construir organizaciones escalables y eficientes sin incurrir en el alto coste de las burocracias centralizadas.

Preparar nuestras organizaciones para abordar el futuro requiere dotarlas de unos atributos muy similares a los que vemos cada día en la web social. La redarquía como nuevo orden emergente en nuestras organizaciones no está basada 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 redes sociales de colaboración, basadas en el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza.

La redarquía, como estructura complementaria a la jerarquía, no necesariamente excluyente, hace posibles 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. La redarquía si es incompatible con el uso arbitrario y personalista del poder, y con la utilización que muchas personas han hecho de la burocracia para obtener un provecho propio. Estos abusos destruyen valor, 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 separa a los que quieren preservar los privilegios y el poder de las élites extractivas, de aquellos que aspiramos a construir un

mundo menos orientado al poder, más justo, equitativo y sostenible.

Esta es la verdadera frontera entre redarquía y jerarquía.  
¿De qué lado estás?