

José Cabrera



REDARQUÍA

MÁS ALLÁ DE LA JERARQUÍA

Blog.cabreramc.com

@cabreramc



Indice

Prólogo	13
Introducción	17
Primera parte. La era de la colaboración	27
1. El futuro ya está aquí	29
Todo ha cambiado a nuestro alrededor	32
Estamos mal dotados para la incertidumbre	37
La importancia de mirar al futuro	41
2. Cuatro desafíos clave	45
La economía de la colaboración	45
El nuevo talento digital	50
Co-creando con los clientes	59
Organizaciones sin fronteras	71
Segunda parte. La redarquía, el nuevo orden	79
3. La jerarquía como punto de partida	81
Las organizaciones como máquinas	83
El poder en las organizaciones	86
El ocaso del organigrama	88
El nuevo contrato social	90
4. La redarquía como orden emergente	95
La necesidad de un nuevo orden	96
Una cuestión de valores	98
Las organizaciones como conversaciones	103
El imperativo de la confianza	106

Tercera parte. De la jerarquía a la redarquía	117
5. Redarquía y cambio organizacional	119
El cambio como desafío adaptativo	120
La redarquía como motor de los cambios	121
La reingeniería de la dimensión social	123
6. La redarquía en la práctica	129
Google, una empresa diferente	129
ASPgems, la agilidad en la práctica	139
El <i>software</i> libre: caso <i>Ruby on Rails</i>	149
La redarquía social, los ciudadanos mandan	151
Cuarta parte. El arte de la influencia	157
7. Redarquía y liderazgo	159
La innovación en la gestión	161
El líder como arquitecto social	163
El imperativo de la transparencia	167
Innovar haciendo	172
8. Innovación personal	177
Atrévete a soñar	178
Tu mapa de innovación personal	182
Haz tu sueño realidad	198
Epílogo: manifiesto redarquía	209
Agradecimientos	221
Bibliografía	223



Redarquía - Más allá de la Jerarquía

**PARTE 1: LA ERA DE LA COLABORACIÓN: LOS
NUEVOS MODELOS DE CREACIÓN DE VALOR.**



**PARTE 2: LA REDARQUÍA EL NUEVO ORDEN EMERGENTE:
LA NECESIDAD DE UN NUEVO EQUILIBRIO**



**PARTE 3: DE LA JERARQUÍA A LA REDARQUÍA: EL
IMPERATIVO DE LA DIMENSIÓN SOCIAL**



**PARTE 4: EL ARTE DE LA INFLUENCIA: EL LIDER COMO
ARQUITECTO SOCIAL**



A quién va dirigido

- El libro va sobre todo dirigido a todas aquellas personas interesadas en entender el nuevo orden emergente en la Era de la Colaboración. Y de forma específica a responsables de empresas, directivos, gerentes y emprendedores.
- También a todas aquellas personas necesitadas de renovación personal y que se enfrentan a una transformación en sus vida profesional o en sus organizaciones.
- Es de particular interés a gerentes que están sufriendo pérdidas en sus organizaciones y se encuentran sin hoja de ruta ante un futuro necesariamente mas complejo e incierto que todo lo que han visto hasta ahora.



Introducción

- Estamos en los comienzos de una nueva Era de la Colaboración que con lleva cambios substanciales en la propia naturaleza de nuestra sociedad, tiene un impacto profundo en nuestras instituciones y modelos de gobierno, y nos presenta retos que no hemos visto con anterioridad. Un mundo que necesariamente es mas complejo, mas interconectado, mas volátil y, sin duda, más incierto.
- La red nos enseña cada día que compartir crea valor. En la nueva Era el modelo esencial de creación de valor es la colaboración masiva entre iguales en redes globales basadas en la confianza, la transparencia y el valor añadido de las personas.
- Esto nos desconcierta porque los conocimientos, experiencias que hemos adquirido y los mapas que tenemos para movernos por la vida son validos para un mundo previsible y controlable. Estamos intentando resolver los problemas del futuro con herramientas del pasado.



Introducción

- La tesis central del libro es que, en la nueva economía, compartir crea valor; que las redes son el nuevo organigrama y que la redarquía — concepto que acuño en este libro — es el nuevo orden emergente.
- Un nuevo nuevo orden que no está 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 redes sociales de colaboración, basadas en el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza.
- La Web Social nos enseña cada día que compartir crea valor. Todos podemos aprender, crecer y desarrollarnos; crear e innovar y dar sentido a nuestras vidas en redes globales basadas en la transparencia, la autenticidad y la confianza.
- Por primera vez en la historia de la humanidad existe una alternativa viable a la jerarquía para la coordinación de los esfuerzos humanos en la consecución de un fin productivo: La redarquía.



Introducción

- Las nuevas formas de creación de valor colectivo avanzan hoy por todo el mundo de la misma forma que en el siglo anterior avanzaba la producción industrial, sacudiendo instituciones, transformando nuestros modos de vida y nuestras culturas, creando riqueza y brechas de conocimiento digital, acelerando la innovación y abriendo nuevas esperanzas para el surgimiento de una sociedad diferente.
- Para enfrentarnos a los nuevos desafíos, vamos a tener que dar a nuestras organizaciones una nueva dimensión social y buscar un nuevo equilibrio entre las necesidades de las empresas —productividad y obtención de resultados— y las necesidades de las personas —propósito, libertad y autonomía—.
- La buena noticia es que los nuevos medios de comunicación social tienen el potencial de transformar radicalmente nuestras organizaciones. El desafío está en que el uso de las tecnologías sociales solo es posible dentro de una cultura de confianza, clave para generar interacciones productivas entre las personas y entre las organizaciones.



Introducción

- La redarquía 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.
- Cuanto más nos aferramos a las jerarquías tradicionales, más nos alejamos de las enormes posibilidades que nos brinda la nueva Era de la Colaboración.
- La redarquía 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.
- 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 la clase burocrática de aquellos que aspiramos a construir un mundo menos orientado al poder, más justo, equitativo y sostenible. ¿De que lado estás?



Parte 1. La Era de la Colaboración

Establece el punto de partida: una descripción del nuevo escenario y los nuevos modelos de creación de valor en la nueva era.

- Aquí encontrarás los mapas que necesitas para entender lo que está ocurriendo a nuestro alrededor y los cambios que estamos viviendo en nuestras vidas, tanto a nivel personal como profesional
- Cuatro desafíos adaptativos: (1) la colaboración masiva como nuevo modelo de creación de valor; (2) la llegada de las primeras generaciones de nativos digitales; (3) La co-creación con clientes y el consumo colaborativo. Y por último, (4) La Organización Social, la necesidad de un nuevo equilibrio entre las necesidades de resultados de las empresas y las de propósito de las personas.
- Estos cuatro desafíos están interrelacionados, crean un escenario sin precedentes para las organizaciones y, a nivel individual, suponen una serie de retos a los que no nos hemos enfrentado con antelación.



Los nuevos ciudadanos

- Viven conectados. Son interactivos y rápidos en el uso de las nuevas tecnologías; se actualizan permanentemente. Prefieren las imágenes a los textos; y los videojuegos han mejorado su capacidad para resolver problemas en función del contexto.
- Su aprendizaje es cooperativo. Su modelo de aprendizaje es el de la Web Social, esto es, aprenden en colaboración. Para ellos es natural el intercambio constante de información por varios canales y en formatos diversos.
- No esperan clases magistrales. No aceptan un papel pasivo en el aprendizaje. Los libros y las clases tradicionales no satisfacen sus necesidades, ya que su patrón de aprendizaje no es lineal.
- Su problema no es la falta de información, o de acceso a conocimientos especializados, sino precisamente todo lo contrario. Lo que realmente necesitan son herramientas que les ayuden a fomentar su capacidad crítica y desarrollar su propia perspectiva de la realidad.



Parte 2. La redarquía el nuevo orden

Aborda la necesidad de un nuevo equilibrio en las organizaciones, introduce la redarquía como nuevo orden complementario a la jerarquía y describe las propiedades de la nueva estructura.

- ¿Qué tipo de estructura deben tener estas nuevas organizaciones? ¿Sustituirá la nueva estructura al actual modelo jerárquico? ¿Cómo resolvemos el conflicto de intereses entre las necesidades personales de libertad y las necesidades organizativas de control?
- ¿Cuáles son las organizaciones actuales de referencia las de referencia? en cuanto a estructuras en red basadas en la confianza y el valor añadido de las personas.
- En esta parte también encontrarás claves para conectar la inteligencia colectiva en nuestras organizaciones y hacerlas más ágiles, colaborativas y centradas en las personas.



Parte 3. De la jerarquía a la redarquía

Aborda los temas clave que determinarán si una organización, en este nuevo contexto, está preparada para enfrentarse con éxito a los nuevos desafíos y prosperar en un entorno tan complejo como el que se avecina.

- Se exploran las características que definirán **las organizaciones del futuro** y la necesidad de estas de conectar con la inteligencia colectiva.
- Hablamos de **los cambios necesarios para las organizaciones** puedan responder a los nuevos desafíos y conecten con la nueva realidad social, de manera que eviten el riesgo de desaparecer o convertirse en irrelevantes.
- En definitiva, veremos que, para enfrentarnos a los nuevos desafíos vamos a tener que dar a nuestras **organizaciones una nueva dimensión social**, buscando el nuevo equilibrio necesario entre las necesidades de resultados de los accionistas y las necesidades de las personas de propósito, libertad y autonomía.



Organizaciones sin fronteras

- El hecho es que seguimos haciendo énfasis en el trabajo y el capital como base de los procesos de creación de valor, y así es imposible que demos respuesta a los retos actuales: la colaboración y la gestión del capital humano.
- Cada día es más evidente que, al menos durante las próximas décadas, los medios de comunicación social serán el motor de grandes transformaciones en nuestros modelos productivos.
- Las nuevas tecnologías sociales hacen posibles alternativas para coordinar el esfuerzo humano que no se basen en el control. No podemos construir una organización apta para el futuro a costa de sacrificar la iniciativa y la pasión de las personas.
- El ocaso del organigrama. Las claves para los nuevos modelos organizativo: la distribución del poder, la conciliación entre cultura y estructura, el desarrollo de las nuevas competencias digitales y su integración con las prioridades estratégicas de la organización.



La necesidad de un nuevo equilibrio





Parte 4. El arte de la influencia

Aunque nunca ha sido sencillo definir lo que es un líder o la función que desempeña, cada momento histórico ha requerido de un estilo de liderazgo específico. Y lo mismo está ocurriendo en la actualidad.

- Hablamos aquí del **nuevo rol del líder como arquitecto social**, capaz de encontrar ese nuevo equilibrio entre las necesidades de productividad de las organizaciones y las necesidades de propósito de las personas.
- **El nuevo liderazgo** requiere imaginación, creatividad y pasión; se trata de crear organizaciones pensadas para las personas, en las que el liderazgo y la innovación sea un trabajo compartido.
- Es decir, **nuestro trabajo como líderes no es el de tener todas las respuestas**, sino el de saber formularse las preguntas adecuadas, tener credibilidad, fortalecer vínculos, conectar emocionalmente, persuadir, argumentar y movilizar a la organización en la resolución colectiva de estos desafíos.



El líder como arquitecto social

Conectar
Preguntar
Escuchar
Proponer
Convencer





Redarquía Social





Los ciudadanos mandan

- Cuando un político oculta la verdad o falta a una promesa electoral, la confianza en él disminuye. Disminuye también, por extensión, la confianza en el sistema hasta alcanzar su misma raíz. Con el tiempo, la sociedad no solo termina perdiendo la fe en sus líderes, sino que además dejan de creer en la eficacia de las instituciones públicas para defender sus intereses.
- El movimiento 15M y el éxito de Podemos son ejemplos claros de la redarquía social emergente, un nuevo paradigma cultural, tecnológico y una forma innovadora de organizarse en comunidad que ha expuesto a la vista de todo el mundo la brecha que separa las expectativas de los ciudadanos y los intereses creados de las élites políticas dominantes.
- La redarquía social facilita la participación y el compromiso de los ciudadanos en el gobierno de la sociedad, y fortalece nuestra democracia haciendo posible un nuevo equilibrio de poder entre los partidos políticos y la sociedad. Esta mayor implicación directa de los ciudadanos en la acción política es sin duda la gran esperanza para la regeneración de nuestra democracia.



La redarquía y cambio

- La redarquía como motor del cambio en una organización nos permite:
 1. Reducir el miedo a los cambios e incrementar la confianza, potenciando la colaboración y la innovación colectiva.
 2. Evitar la tendencia a sobrevalorar el legado y el statu quo, haciendo posible que surjan nuevas perspectivas y realidades.
 3. Desarrollar indicadores del progreso en base a la difusión de las nuevas conductas.
 4. Potenciar la emergencia de verdaderos activistas organizativos, defensores de los cambios, que se opongan a los "passion killers" habituales.



El camino hacia la redarquía

El camino para hacer de la redarquía una realidad en tu organización ha de fundamentarse sobre cinco pilares esenciales:

1. El compromiso de hacer de la colaboración una prioridad estratégica, estableciendo un conjunto de conductas colaborativas irrenunciables que defina nuestra nueva forma de hacer las cosas.
2. La creación con recursos y plataformas específicas de nuevos marcos redarquicos de contribución, que hagan posible la colaboración como nuevo modelo de creación de valor empresarial.
3. Desarrollar nuevas capacidades de liderazgo adaptativo, o lo que es lo mismo, líderes con alta capacidad de influencia en calidad de arquitectos sociales.
4. Una nueva hoja de ruta que nos permita mantener los resultados y la productividad de la organización en el día y que haga posible la exploración de las oportunidades futuras a lo largo de todo el camino.
5. **Innovar haciendo.** Definir un conjunto de desafíos estratégicos para abordar, dentro de estos, nuevos marcos de innovación colaborativa.



Una llamada a la acción

- El libro es sobre todo una llamada a la acción basada en una premisa fundamental: lo importante no es lo que nos ocurre, sino el modo en que hacemos frente a lo que nos ocurre.
 - Se trata de iniciar el cambio en nosotros mismos para propiciar un cambio externo. De esta manera, abordaremos también la dimensión personal de los cambios. ¿Qué hay de lo nuestro? ¿Cómo nos afectan los cambios como individuos?
 - Atendiendo a estas cuestiones, mi idea es ayudarte a construir un mapa de innovación personal, un mapa-guía que podrás utilizar para hacer frente a la incertidumbre y la volatilidad de este entorno complejo y cambiante, un camino que te permita seguir explotando viejas certezas y que, al mismo tiempo, te permita explorar las nuevas realidades.



Innovación personal

Interna



Defínete



Reinvéntate

Continua



Conecta

Disruptiva



Emprende

Externa



Un manifiesto para la acción





Una cuestión de valores

- **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 mas directo hacia la consecución de los objetivos compartidos.



Una cuestión de valores

- **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.
- **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.
- **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.



Una cuestión de valores

- **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.
- **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.



Una cuestión de valores

- **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.
- **Confianza.** No hay redarquía sin colaboración y no hay colaboración sin confianza. En la Era de la Colaboración, una organización solo puede ser verdaderamente competitiva cuando aprovecha al máximo las nuevas formas de hacer, y los nuevos modelos de colaboración que nos ofrece las tecnologías sociales y esto solo es posible dentro de una cultura de confianza, la confianza es esencial para generar interacciones productivas entre las personas y entre la organizaciones.
- **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; y facilitan la búsqueda y la experimentación continua de nuevas formas, modelos mentales y herramientas para abordar los retos del futuro



José Cabrera



REDARQUÍA

MÁS ALLÁ DE LA JERARQUÍA

Puedes ver la presentación del libro, descargarte el prologo de Juan Carlos Cubeiro y comprarlo en este enlace:

<http://blog.cabreramc.com/redarquia/>