

Explorando el ADN de las organizaciones: ¿cambiar un poco para cambiarlo todo?

Introducción

Vivimos tiempos extraordinarios. La Era de la Colaboración es un tiempo de profundas interdependencias económicas, sociales y ambientales. Al fin somos conscientes de que todo está conectado, y de que para construir un mundo realmente sostenible, necesitamos nuevos mecanismos que nos permitan competir y colaborar con los demás más allá de nuestros límites tradicionales.

Este nuevo camino que se abre pasa, necesariamente, por la innovación. El razonamiento es sencillo: si todo cambia a nuestro alrededor, la única alternativa posible es que también nuestras organizaciones sean capaces de cambiar con rapidez. Podemos resumir la situación en unas pocas palabras: **antes había que innovar para crecer; ahora hay que innovar para sobrevivir.**



El reto al que nos enfrentamos es triple: primero debemos seleccionar lo mejor de nuestra historia; después debemos dejar atrás las partes de nuestra experiencia y de nuestros modelos mentales que surgieron para resolver problemas que ya no son relevantes; y por último, debemos ser capaces de reinventar nuestras organizaciones para garantizar la preservación de aquellos valores y competencias que serán esenciales en el futuro.

No es una tarea sencilla, pero afortunadamente tenemos un excelente espejo en el que mirarnos: la naturaleza. **Sólo necesitamos aplicar el patrón que ha hecho posible la evolución de las especies: variedad, selección y retención.**

En su evolución, los seres vivos conservan lo esencial de la especie para asegurar su supervivencia; descartan el ADN -la carga genética- que ya no sirve a sus necesidades como grupo; y crean nuevas combinaciones de ADN que permiten a la especie transformarse para superar los nuevos retos exigidos por el entorno. En la conversación de hoy **vamos explorar, precisamente, el ADN de nuestras organizaciones, es decir, su cultura.** Y vamos a hacerlo de la mano de la biología porque, si lo pensamos bien, las organizaciones se comportan de forma análoga a los seres vivos. Para prosperar, tienen que seleccionar y conservar lo mejor de su historia. Deben ser capaces de llevarlo al futuro. Y, al mismo tiempo, tienen que desarrollar las transformaciones necesarias en su ADN para hacer frente a los nuevos retos y seguir creando valor económico y social en el nuevo entorno.

Cambiar un poco para cambiarlo todo

La buena noticia es que, **tal y como nos muestra la propia evolución humana, no hace falta cambiarlo todo de golpe.** Algo que, por otra parte, resultaría casi imposible, pues nos obligaría a renunciar a casi todo lo que somos.

La naturaleza nos enseña que **unos pequeños cambios en el ADN pueden tener un impacto radical en la capacidad de las especies para adaptarse al nuevo medio y prosperar.** Las pruebas están ahí: la secuenciación del genoma del chimpancé reveló que su material genético es, en aproximadamente un 98%, idéntico al del hombre. Sin embargo, el resultado ha sido totalmente diferente.

Un cambio en el ADN de tan sólo el 2% ha proporcionado al ser humano un cerebro superior, y le ha permitido desarrollar avances tan significativos como la habilidad para caminar erguido y para elaborar lenguajes complejos. Esta es, precisamente, **la base de nuestra reflexión de hoy: si conseguimos innovar en unos pocos valores significativos dentro de la cultura de empresa, seremos capaces de transformar cualquier estructura,** por compleja que sea, en una auténtica organización 2.0, una organización del futuro.

El ADN de una organización es su cultura

Como he comentado, para empezar con este proceso de cambio debemos asumir que **las organizaciones, al igual que nosotros, son seres vivos capaces de crecer y evolucionar, y que su ADN está conformado por su propia cultura de empresa**, es decir, su forma de ver, entender y hacer las cosas.

¿Cómo es este ADN? La cultura de una organización se va haciendo con el tiempo. Se conforma alrededor de los valores predominantes aportados por los fundadores de la empresa. Se hace eco del estilo de gestión dominante. Y podemos decir que, en general, la gente se siente cómoda e identificada con la cultura actual de su organización.

Realizar cambios en la cultura de una organización es uno de los retos más difíciles que podemos asumir como líderes y, por lo general, solo resulta viable en contextos muy especiales: un cambio brusco en la dirección o un acontecimiento externo, surgido en el seno del mercado, que amenaza la supervivencia misma de la organización (por ejemplo, el nacimiento de una tecnología que puede cambiarlo todo, o el advenimiento fulgurante de un competidor).

El hecho es que **las culturas tienden a perpetuarse** basándose en los valores dominantes y la endogamia de los directivos, que suelen contratar a gente afín a sus ideas y sus esquemas mentales. Como resultado de este proceso, la cultura de la organización se ve reforzada con las nuevas incorporaciones.

“No hay tal cosa como una organización disfuncional, porque cada organización está perfectamente alineada para lograr los resultados que obtiene “. Jeff Lawrence

Variedad, selección y retención.

Como he adelantado, para lograr que nuestra organización cambie, podemos aplicar el patrón que ha hecho posible la evolución de las especies: variedad, selección y retención. Estos son los pasos:

1. Variedad. Debemos lanzar una gran variedad de iniciativas de innovación, a modo de “botes salvavidas“, que nos permitan explorar y desarrollar las nuevas competencias y valores organizativos necesarios para hacer frente a los desafíos presentes y futuros.

2. Selección. Después, debemos seleccionar aquellas iniciativas que funcionen. Tenemos que buscar entre lo mejor de nuestra herencia anterior hasta encontrar aquellos valores y competencias esenciales que debemos conservar y desarrollar para asegurarnos una posición diferencial en el futuro. También debemos detectar aquellos aspectos de nuestra cultura que surgieron para resolver problemas que ya no son relevantes en el contexto

actual, y para superar experiencias anteriores que resultaron conflictivas, y que hoy pueden mermar nuestras energías a la hora de afrontar los nuevos retos.

3. Retención Finalmente, necesitamos la capacidad de retención necesaria para consolidar esas iniciativas de éxito como actividades centrales de la organización. En este paso, debemos eliminar la “parte sobrante” para asegurarnos de que el legado anterior no acaba con nuestro sueño.

Para completar este proceso de innovación, todavía tenemos que dar un paso más, puede que el más importante: **hemos de mirar hacia delante con humildad. Ante un futuro tan cambiante e incierto, lo importante no es lo que sabemos, ni los cambios que somos capaces de intuir basándonos en nuestras experiencias anteriores; lo realmente importante es “lo que no sabemos”**.

Por eso, debemos quitarnos las gafas y los filtros que nuestros modelos mentales han interpuesto entre nosotros y la realidad. Como he dicho al principio, estamos viviendo tiempos extraordinarios, y esos tiempos requieren **nuevas formas de creación de valor, tanto económico como social**. Es algo que debemos asumir. Necesitamos nuevos valores que nos permitan avanzar hacia un desarrollo más sostenible, y hacia un mundo más justo y solidario.

10 mutaciones clave: nuevos genes para una nueva era

No te engañes: los cambios son imprescindibles. Si queremos sobrevivir a las exigencias planteadas por el nuevo escenario, debemos ser capaces de identificar y lanzar, cuanto antes, aquellas iniciativas de innovación necesarias para adaptar nuestra cultura organizativa a los tres retos fundamentales de la Era de la Colaboración: participación (política, organizativa, educativa), colaboración y transparencia.

Mutar para sobrevivir. Dentro del ámbito de la biología, la mutación es una alteración en el ADN que produce un cambio de características. El ser vivo puede transmitir este cambio a su descendencia. De manera análoga, nosotros necesitamos lanzar iniciativas de innovación que nos permitan mutar nuestros valores y culturas organizativas. El objetivo final es transformar las estructuras actuales en auténticas organizaciones 2.0.

Estas son las **10 propuestas de innovación** que hemos lanzado en la consultora ágil CabreraMC Confío en que te sirvan como inspiración:

1. De organizaciones centradas en procesos a organizaciones centradas en las personas. Las personas son el corazón de la organización. Son las personas las que conforman la base cultural -el ADN- mediante su actuación en equipos de trabajo, redes y comunidades de interés. Por eso debemos avanzar hacia organizaciones humanistas, en las que todo el mundo tiene la oportunidad de participar, de aportar lo mejor de sí mismo para generar valor económico y social.

2. Del poder de la jerarquía al poder de la autenticidad y el valor añadido. Los retos a los que nos enfrentamos son demasiado complejos como para resolverlos de forma individual. Las repuestas ya no pueden venir de líderes

carismáticos situados en lo alto de la pirámide organizativa. El liderazgo y la innovación deben ser un trabajo compartido por todos.

3. Del liderazgo como puesto al liderazgo como proceso de creación de valor. Un líder no es un líder sólo porque ocupa un “puesto” de líder. Ser el director o el presidente no garantiza, en absoluto, que las decisiones tomadas sean la más acertadas. Sólo creando valor a través de las personas podemos construir un auténtico liderazgo sostenible en esta nueva Era de la Colaboración.

4. Del “orden y mando” al compromiso y las decisiones participativas. La idea de que para movilizar el esfuerzo humano se requiere una legión de supervisores y burócratas es un anacronismo que, como todo “legado”, se resiste a desaparecer. Los nuevos modelos de creación de valor no se basan en la obediencia y la diligencia de las personas, sino en el compromiso, la iniciativa, y la creatividad de las personas, y éstas son contribuciones que no se pueden “mandar”, sino que hay que “merecerlas”.

5. De “silos” funcionales infranqueables a organizaciones sin fronteras. La Red 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.

6. Del “aquí lo hacemos así” a la diversidad y la innovación abierta. La Red se ha convertido en una gigantesca plataforma de colaboración que todos los días nos enseña una regla básica: compartir es la forma más poderosa de crear valor. Hoy todos podemos aprender, podemos crecer y desarrollarnos, podemos crear e innovar y dar sentido a nuestras vidas en redes globales basadas en la transparencia, la autenticidad y la confianza.

7. De la “Zona de Confort” del pasado a la “Zona de Excelencia” del futuro. Para abandonar la zona en la que nos sentimos cómodos gestionando el Statu Quo, debemos reducir drásticamente el peso y la fuerza del pasado, facilitar la innovación, potenciar a los renegados y desarmar a los “passion killers”.

8. Del miedo a tomar decisiones a la gestión de la incertidumbre creativa y productiva. La falta de confianza y el miedo son elementos tóxicos que impiden la innovación y el compromiso, y que por lo tanto deben ser eliminados de los sistemas de gestión del futuro. Como nos explica Pilar Jericó en su libro, el miedo nos impide tomar decisiones y ser creativos, nos sumerge en la inseguridad y nos impide desarrollar nuestro potencial.

9. De la comunicación unidireccional al diálogo abierto interactivo. Liderar es conversar. Debemos participar activamente en las conversaciones que mantienen nuestros clientes, nuestros suministradores y nuestros propios empleados. Sólo 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.

10. De la opacidad organizativa a la transparencia del valor añadido. La colaboración masiva tiene un impacto radical en la transparencia de las organizaciones. De forma similar a lo que ha ocurrido con Internet en los

mercados -hemos visto que ha creado mercados más eficientes- la transparencia en las organizaciones crea organizaciones más flexibles y eficientes. La transparencia debe ser un valor practicado a todos los niveles. Tenemos que expresar con sinceridad las deficiencias y retos a los que nos enfrentamos.

¿Cuales son tus propuestas?

Seguramente estaremos de acuerdo en que si todo cambia a nuestro alrededor, también nosotros tenemos que cambiar. Y en que ha llegado el momento de innovar. Ahora ya conoces **mi propuesta, que consiste en poner en práctica un nuevo liderazgo de tipo adaptativo, basado en los principios básicos de la teoría de la evolución: variedad, selección y retención.**

Creo que ha llegado tu turno. ¿Crees que cambiando un pequeño porcentaje del ADN de la organización seremos capaces de cambiarlo todo? ¿O piensas que es mejor empezar desde 0? ¿Cuál ha sido tu experiencia?

Me gustaría saber cuál es tu opinión. Mi experiencia me dice que todavía nos queda mucho camino por explorar, y que **esta exploración debe ser compartida**, porque ya no existen los líderes omnipotentes y visionarios, capaces de encontrar la respuesta para todo.

Estoy seguro de que, entre todos y todas, encontraremos la fórmula para convertir nuestras estructuras tradicionales en auténticas organizaciones 2.0; es decir, en organizaciones preparadas para afrontar con éxito los retos del futuro.



Sobre el autor

José Cabrera

Liderazgo en la Era de la colaboración



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>