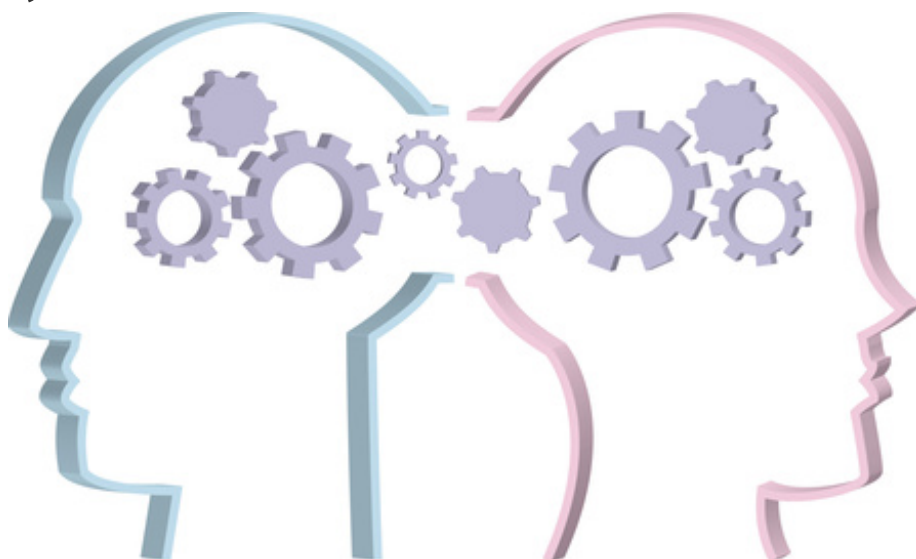


La innovación colectiva, el trabajo de todos

Resumen

Cada día es más evidente que tenemos que abordar los nuevos retos de forma colectiva, tanto en la sociedad como en las organizaciones. Y la innovación no constituye una excepción a esta regla. Se acabó, pues, el tiempo en el que la innovación era patrimonio exclusivo del líder carismático y su visión transformadora, o de los planes diseñados por un departamento de innovación. Para responder a los retos que la Era de la Colaboración nos plantea necesitamos hacer de la innovación el trabajo de todos.



No hay ninguna varita mágica para lograr este noble objetivo de innovar entre todos. Es más, los cambios que debemos realizar no son para nada sencillos. Pero son imprescindibles si queremos superar la brecha que actualmente separa la retórica de nuestras organizaciones y la realidad. Para hacer del liderazgo y la innovación el trabajo de todos tendremos que cambiar las viejas formas de hacer las cosas, al igual que muchos de nuestros supuestos colectivos. **Será necesario sacar a nuestras organizaciones de su “Zona de confort”, y llevarlas del “business as usual” al “innovation as usual”.** Es decir, habremos de explorar nuevas formas para hacer que la innovación no sea una reacción esporádica a cambios inevitables en los mercados, dirigida por unos pocos en lo alto de la pirámide, y pase a ser una realidad en el día a día de nuestras organizaciones: el trabajo de todos. Pequeñas iniciativas a todos los niveles pueden lograr cambios muy significativos en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. En la conversación de hoy voy a explicar por qué, en mi opinión, **la redarquía es la estructura organizativa natural para hacer de la innovación el trabajo de todos.** Al igual que ocurre en Wikipedia, Facebook, Twitter, la estructuras organizativas en red hacen posible que todos los miembros de la organización, del primero al último, se involucren en la innovación, participen en la creación de nuevos productos y servicios, que contribuyan desde cualquier lugar, se encuentren donde se encuentren. Y nos permite, además, romper las barreras tradicionales de la organización para aprovechar al máximo el potencial innovador surgido de la inteligencia colectiva y la colaboración.

Una cuestión de personas

Los valores que propician la innovación están situados en la parte alta del triángulo de competencias de una persona. Para crear e innovar no necesitamos que las personas sean obedientes. Ni siquiera basta con que tengan los conocimientos adecuados. Lo que necesitamos es que sean creativas y estén motivadas, que se involucren y sean adaptables, que pongan pasión y creatividad en lo que hacen.

Por eso decimos que la innovación es una cuestión de personas, y no de tareas ni procesos. Lo que necesitamos no es obediencia y diligencia -factores clave para la producción en la Era Industrial- sino creatividad y pasión, ingredientes muy difíciles de conseguir en el seno de una organización fuertemente jerarquizada.

Las estructuras jerárquicas -por su propia esencia y funcionamiento- son incapaces de impulsar la participación, la responsabilidad individual y la autogestión, elementos todos ellos vitales para motivar a cada persona, y para encender la chispa de la pasión por lo que hacemos. Y la experiencia nos muestra cada día cómo las estructuras jerárquicas funcionales de unidades de negocio o divisiones operativas se vuelven competitivas en la lucha por los recursos internos, y se olvidan con frecuencia de que la colaboración es la forma más poderosa de crear valor. Olvidan, por tanto, que la cultura de la

colaboración se encuentra, hoy por hoy, en el centro de la capacidad innovadora.

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 abiertas, ágiles y flexibles, donde podemos dar lo mejor de nosotros mismos y crear valor económico y social de forma sostenible. Sin ninguna duda, la redarquía es una estructura organizativa mas natural para esta nueva forma de hacer las cosas.

Más confianza y menos miedo

La colaboración se ha convertido en la clave para dar un paso más en el nivel de productividad. 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 cuando aprovecha al máximo las herramientas y modelos de colaboración que la nueva era nos ofrece.

El uso de estas herramientas 2.0, y de los nuevos modelos mentales que las acompañan, nos permite acercarnos a los clientes de una manera diferente, y nos ayuda a potenciar la comunicación interna de la organización, a reforzar las relaciones y el compromiso, a trabajar a distancia, y a encontrar y mantener el talento y la creatividad que necesitamos. Pero nada de esto es posible en estructuras jerárquicas, orientadas al poder y donde los sistemas de gestión y control reflejan una profunda desconfianza entre superiores y subordinados. Por ello decimos que es una cuestión de mayor confianza y menos miedo. **El miedo paraliza y la desconfianza desmoraliza**. La innovación abierta solo puede prosperar en organizaciones redárquicas con un alto nivel de transparencia y confianza mutua entre todos los agentes involucrados.

La necesidad de nuevos marcos de contribución

La inmensa mayoría de las organizaciones siguen siendo jerárquicas, pero el hecho cierto es que estas organizaciones están encontrando graves dificultades para crecer y adaptarse a un entorno cada vez mas incierto, complejo y global. En consecuencia, personas claves para el futuro de la organización no pueden ascender a nuevos ámbitos de contribución, no hay oportunidades de promoción, y eso hace que, al final, se esté produciendo un “aplanamiento” asfixiante que la jerarquía es incapaz de gestionar.

Las personas necesitan una respuesta convincente a la pregunta “¿qué hay de lo mío?”, pero todavía hoy, los marcos de contribución están fuertemente asociados a los marcos de responsabilidad o, lo que es lo mismo, a la delegación de poder y autoridad que cada persona tiene dentro de la jerarquía de esa organización. Dado que no hay posibilidad de promocionar, cada empleado sigue contribuyendo en su ámbito de “job-description,” es decir, realizando, exclusivamente, la tarea concreta para la que se le contrató. El problema está que **hemos acabado confundiendo “puestos standard” con “personas standard”**, cuando la realidad es que todos nacemos con una enorme capacidad creativa.

Este marco de contribución ha acabado degenerando hasta convertirse en una auténtica patología dentro de las organizaciones: silos verticales y departamentos estancos que frenan cualquier iniciativa de innovación porque cada persona cree que solo puede y debe desempeñar aquella tarea para la que le contrataron.

Las estructuras organizativas en “silos” funcionales o de negocio polarizan los conflictos mediante la promoción de los intereses de algunos grupos frente a otros. En un momento en que las organizaciones no tienen fronteras, y en que tenemos que hacer de la innovación el trabajo de todos, para relacionarnos y co-crear con nuestros clientes de otra forma, este modelo resulta simplemente absurdo e insostenible. Y es que, por encima de todo, la estructura de silos funcionales limita de forma considerable las capacidades de la organización para experimentar y renovarse.

El modelo organizativo redárquico da una respuesta efectiva a este problema en un mundo cada vez más interdependiente, en la medida en que permite la experimentación y nos proporciona un marco de contribución abierto y centrado en las personas, en el que todo el mundo puede y debe participar con sus iniciativas de innovación. Piénsalo: ¿A cuántas personas en tu organización debes pedir permiso para hacer algo innovador fuera de tu área de responsabilidad? La involucración, y la colaboración en pie de igualdad, son las claves para lograr el compromiso de nuestros colaboradores con la innovación, y para superar la compartimentación típica de las estructuras jerárquicas, y las consecuencias adversas de una competencia interna en la que perdemos todos.

Co-creación con clientes y usuarios

El modelo redárquico fomenta -de manera natural, siempre a partir de una cultura participativa- la involucración de todos los miembros que forman parte de la organización y, por tanto, constituye el marco perfecto para diseñar y ejecutar prácticas de gran potencial innovador, como es el caso de la co-creación.

La co-creación es un nuevo paradigma de innovación abierta que consiste, esencialmente, en la participación directa del cliente y los usuarios en el proceso de elaboración de soluciones, productos y servicios. La idea clave es que, frente a la invención, la innovación es un fenómeno colectivo y no individual, y que involucrando a otros actores en nuestros procesos somos capaces de crear nuevos productos y servicios diferentes de los actuales.

El valor de la co-creación es enorme porque, al finalizar el proceso productivo, todos los actores -la organización, los clientes y los usuarios- han “comprado” la idea: no puede ser de otro modo, puesto que ellos mismos han participado de forma directa en su creación y elaboración. Esto supone una diferencia radical, y una gran ventaja, frente a la situación anterior: cuando creamos algo juntos, ya no necesitamos convencernos los unos a los otros. **El resultado del proceso de co-creación es fruto de la participación**, y no necesita ser “vendido”, por lo que nos permite escapar a la “retórica” de las organizaciones, tediosa e improductiva.

Culturas innovadoras sin “passion killers”

En mi larga experiencia profesional he podido comprobar que, en numerosas ocasiones, la falta de buenas ideas, de capacidad creativa o de recursos para la innovación no constituyen los mayores obstáculos a la innovación. **En no pocas organizaciones, los problemas están en un conjunto de barreras a la innovación, que son capaces de matar la pasión del más ferviente de nuestros innovadores.** Entre las más comunes, se encuentran los silos funcionales, la presión de lo urgente, del día a día, el excesivo foco en los resultados a corto plazo, la aversión al riesgo a equivocarse, la poca tolerancia a los fallos, y el “aquí las cosas se han hecho siempre así”.

Supongo que alguna de estas cosas te sonarán familiares, y aplicarán a tu propia organización. De ahí que, en nuestro trabajo para hacer de la innovación un trabajo de todos, siempre hemos de comenzar con un diagnóstico sobre nuestra cultura organizativa. Este diagnóstico debe permitirnos detectar -y priorizar para la acción colectiva- los principales inhibidores a la innovación.

La redarquía es clave para la innovación

Los retos a los que nos enfrentamos son extraordinariamente complejos, y es obvio que no podemos resolverlos actuando desde la cúspide de la pirámide. La respuesta ya no está en una sola persona -por brillante que esta sea- sino en la inteligencia colectiva, en las interacciones surgidas al colaborar y compartir nuestro conocimiento en redes globales y abiertas. En el nuevo contexto la redarquía emerge como modelo de estructura organizativa natural para fomentar la innovación abierta.

Tradicionalmente, las organizaciones definen sus estructuras organizativas siguiendo un proceso de diferenciación de los distintos puestos de trabajo y de estandarización de las tareas que han de desarrollar las personas que los ocupan. Lo que asegura la eficiencia productiva es la escalabilidad, basada en la estandarización de las contribuciones individuales. La coordinación y alineamiento de los objetivos individuales con los de la compañía se logra a través de la jerarquía, que, como orden impuesto, establece las relaciones de autoridad formal entre los superiores y los subordinados. Este modelo organizativo -que, no lo olvidemos, ha hecho posible los enormes avances de la era industrial- prioriza la eficiencia y la escalabilidad frente a la innovación, y la mejora continua frente al cambio disruptivo. Precisamente por esto resulta cada día más evidente que la jerarquía no es el modelo organizativo natural

para abordar los desafíos organizativos actuales, cada vez más inciertos, complejos y cambiantes.

Frente al tradicional modelo organizativo jerárquico, en el que las órdenes son impuestas y discurren exclusivamente de arriba abajo, la redarquía funciona de abajo arriba: las decisiones y las soluciones emergen de forma natural como destilaciones espontáneas de la inteligencia colectiva. Las estructuras redárquicas -es el caso de Facebook o Twitter- son planas y abiertas, y están basadas en la confianza y el valor añadido. **A diferencia de las estructuras jerárquicas, que tienden a perpetuar el statu quo, las redarquías son dinámicas, y el orden se establece en cada momento en función del valor añadido que se aporta a la comunidad.** Cualquiera puede aportar una idea, identificar una barrera, o proponer una iniciativa de innovación. Por ello decimos que la redarquía es la estructura organizativa natural para la innovación abierta.

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, en las organizaciones redárquicas el orden no se impone desde arriba, en cascada, sino que emerge desde abajo, fruto de las relaciones de colaboración. Las relaciones son multidireccionales y se generan en red. Los agentes están dotados de capacidad de decisión y organización, y se relacionan los unos con los otros de forma libre y abierta. En un mundo en que la información fluye libremente, la transparencia es inevitable, tal y como sucede en las organizaciones en red. Todo el mundo sabe perfectamente qué es lo que aporta cada uno. Eso nos permite conocer y reconocer la innovación: quién aporta iniciativas innovadoras, quién crea soluciones, quién genera problemas, quién los resuelve, quién propone ideas, quién retira los obstáculos y barreras, quien comparte, quién colabora, quién sube vídeos, quién comparte fotografías, quién derrocha creatividad y pasión, etc.

El resultado final es la transparencia del valor añadido: nadie es capaz de dosificar la información para utilizarla en su propio beneficio; nadie puede ocultarse en su despacho, pertrechado tras un cargo; todo el mundo sabe quién aporta valor a la organización, y las iniciativas de innovación pueden sortear los obstáculos para desplazarse, de forma natural, hacia esos nodos de generación de valor.

La necesidad de un nuevo balance

Lo importante, como líderes transformadores, es que aprendamos a gestionar las paradojas. No se trata de elegir blanco o negro, redarquía o jerarquía. La clave está en gestionar la paradoja de manera adecuada, y eso implica encontrar un punto de equilibrio entre las necesidades de eficiencia y escalabilidad y las exigencias de flexibilidad, pasión y creatividad.

Si tu empresa se dedica a la producción, y el objetivo principal es la eficiencia productiva en el desempeño de las tareas, tendrás que colocarte más cerca

del modelo jerárquico. Pero si, en cambio, buscas una empresa más creativa, capaz de adaptarse a los cambios, y de enfrentarse al mercado que está por venir; si, en definitiva, para tu negocio es más importante el futuro que el pasado, entonces no te quedará más remedio que dar el salto hacia la redarquía.

José Cabrera

Liderazgo en la Era de la colaboración



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>