

Liderazgo 2.0: El liderazgo del futuro de Gary Hamel

Nombrado por el *Wall Street Journal* como el pensador de negocios más influyente del mundo, Gary Hamel es una autoridad en innovación, estrategia y una fuerza impulsora de cambio en la forma tradicional de gestión de empresas.

Hamel tiene una misión: inventar el futuro del management. En los últimos años, las compañías innovaron a un ritmo feroz en las áreas de desarrollo de productos y tecnología, pero las empresas aún mantienen el modelo clásico de gestión. Según el célebre profesor de London Business School, Gary Hamel, el mundo está ingresando a una nueva era económica, a la que denomina la “era de la creatividad”, y el management carece de las cualidades para enfrentarla y advierte que el cambio es un imperativo.

“La creación de valor en la Era de la Colaboración requiere imaginación, creatividad y pasión; se trata de crear organizaciones pensadas para las personas, en las que el liderazgo y la innovación son un trabajo compartido por todos”.

Tres son las razones según Gary Hamel que nos fuerzan a innovar en nuestros modelos de gestión:

En primer lugar, la **aceleración de los cambios**. En este mundo, el futuro es cada vez menos una extrapolación del pasado. Las organizaciones deben cambiar y adaptarse a los cambios a una velocidad a la que nunca se han enfrentado. Y cada día es más difícil para muchas empresas mantenerse delante de la curva del cambio. Cuando miramos a nuestro alrededor no vemos solamente compañías que antes fuera modelos del pasado y hoy están quedándose atrás, sino que observamos también cómo industrias completas están luchando para seguir siendo relevantes y subsistir a los cambios de modelo de negocio de la era digital.

El segundo reto es que las empresas se están enfrentando a un **escenario competitivo, sin barreras que protejan a las compañías dominantes**, sin regulaciones, sin restricciones de entrada, sin clientes ignorantes, sin mercados opacos. Cada día vemos nuevas empresas emergentes que cuestionan el dominio de las empresas tradicionales en su sector. Vemos, por ejemplo, cómo [Skype](#) ha sido capaz de cuestionar los modelos de negocio de las grandes empresas de telecomunicaciones, cómo [Ryanair](#) ha hecho lo mismo en el mundo de los transportes aéreos y cómo, más recientemente, Apple ha entrado de forma impactante en el mundo de los móviles de la mano de su [iPhone](#).

El tercer reto es que **el conocimiento se está convirtiendo en una “commodity”**. Resulta cada día más difícil para las empresas sobrevivir simplemente manteniendo competencias únicas. Los

conocimientos y capacidades tienden a circular libremente en un mercado global, haciendo prácticamente imposible crear y mantener competencias únicas por mucho tiempo. La mejor manera de protegernos es hacer de la innovación el trabajo de todos nuestros colaboradores cada día. De la misma manera, las compañías van a tener que ser innovadoras a la hora de proteger su capital intelectual y humano.

Ante un nuevo paradigma, debemos revisar los modelos mentales que hemos creado, y que hasta ahora hemos utilizado para movernos por el mundo. Esta es la paradoja: **debemos abrir nuestra mente y debemos adentrarnos en el nuevo mundo para construir los nuevos mapas**. No nos queda más remedio que reinventarnos como líderes, como organizaciones y como personas para dar respuesta a las nuevas exigencias. Un ejemplo concreto: es cierto que el “orden y mando” -que hasta ahora ha imperado en las organizaciones- nos ha permitido crear organizaciones eficientes y escalables; pero también es cierto que estas organizaciones tienden a ser inflexibles cuando llega la hora de hacer algo diferente a lo que siempre han hecho; sus culturas son poco proclives a los cambios y, en muchos casos, hostiles a la innovación; y lo que es más importante: por lo general, son mortalmente aburridas e incapaces de lograr la confianza, la creatividad y la pasión de las personas que forman parte de la organización. La realidad es que el tradicional orden y mando conduce a un estilo de liderazgo basado en las afinidades personales, con baja tolerancia a la crítica, y donde con demasiada frecuencia se confunden los intereses personales con los fines de la organización.

Necesitamos una nueva visión del liderazgo del futuro, a la que hemos llamado Liderazgo 2.0. Una visión capaz de estimular y canalizar el nuevo talento, y de aprovechar al máximo las oportunidades en la Era de la Colaboración. La etiqueta “2.0” no es una moda ni un capricho. Hace referencia a una versión mejorada de nuestra sociedad y de nosotros mismos; una versión más participativa, abierta y transparente, y que a partir de ahora va a estar presente en todos los órdenes: en los modelos de gobierno, en la acción política, en las organizaciones, en las empresas y, cómo no, también en el ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales.

”.

El único camino posible es que nos reinventemos como líderes. La imagen del líder carismático, el genio que se sitúa en lo alto de la pirámide de las organizaciones y es capaz de saberlo todo y de tener respuesta para todo, **ha quedado superada y obsoleta**. Simplemente ya no sirve. Hoy, como líderes, no podemos ser los únicos depositarios de la respuesta; no podemos decidir, solos, qué hay que hacer o dejar de hacer, ni que productos hay que lanzar. Eso pertenece a un pasado en el que los mercados eran estables, conocíamos la competencia y habíamos tomado decisiones parecidas en numerosas ocasiones. En esta nueva Era de la Colaboración y el conocimiento, **ya no podemos seguir siendo los fabricantes de decisiones**.

Ante un nuevo paradigma, debemos revisar los modelos mentales que hemos creado, y que hasta ahora hemos utilizado para movernos por el mundo. Este es el reto: **debemos abrir nuestra mente y debemos adentrarnos en el nuevo mundo para construir los nuevos mapas**. No nos queda más remedio que reinventarnos como líderes, como organizaciones y como personas para dar

respuesta a las nuevas exigencias. Un ejemplo concreto: es cierto que el “orden y mando” -que hasta ahora ha imperado en las organizaciones- nos ha permitido crear organizaciones eficientes y escalables; pero también es cierto que estas organizaciones tienden a ser inflexibles cuando llega la hora de hacer algo diferente a lo que siempre han hecho; sus culturas son poco proclives a los cambios y, en muchos casos, hostiles a la innovación; y lo que es más importante: por lo general, son mortalmente aburridas e incapaces de lograr la confianza, la creatividad y la pasión de las personas que forman parte de la organización.

Con todo, quizás la incompatibilidad más grande de las organizaciones que hemos creado hasta ahora -ya se trate de gobiernos, partidos políticos, instituciones o empresas- es que no se sostienen cuando se exponen a los niveles crecientes de transparencia que demanda la Sociedad Red. Y no me refiero exclusivamente a la transparencia en valores, sino a la **transparencia en el valor añadido y la contribución de las personas** .

La realidad es que el tradicional orden y mando conduce a un estilo de liderazgo basado en las afinidades personales, con baja tolerancia a la crítica, y donde con demasiada frecuencia se confunden los intereses personales con los fines de la organización.

Jefes inmigrantes digitales

La llegada de los digitales nativos a las familias, al trabajo, y a los mercados, ha convertido a las generaciones anteriores -padres, jefes, profesores, políticos, etc.- en auténticos “inmigrantes digitales”. Los dos grupos tienen formas diferentes de aprender, de sentir y de entender el mundo, pero están condenados a convivir. Los digitales nativos aprenden esencialmente interactuando, probando y corrigiendo; confían en su intuición y sentimientos, están abiertos a nuevas experiencias y utilizan su creatividad como parte del aprendizaje. En cambio, nosotros, los inmigrantes digitales, confiamos en nuestra experiencia, en nuestra capacidad de razonar; confiamos en el manual, analizamos todo y, antes de dar un paso, nos aseguramos bien de que es el correcto. ¡No sea que se rompa! Es decir, que en nuestro proceso de aprendizaje utilizamos más el hemisferio izquierdo , el que procesa la información analítica y secuencialmente, paso a paso, de forma lógica y lineal, mientras que ellos aprenden utilizando más la parte derecha del cerebro , la que corresponde a la creatividad y a las emociones, siguiendo un proceso intuitivo en vez de lógico, buscando imágenes, símbolos y sentimientos.

Estas diferencias quedan patentes en nuestras relaciones. Intentamos comunicarnos con nuestros jóvenes pero, a menudo, parece que hablemos idiomas diferentes. No sabemos bien si lo que necesitamos es un diccionario actualizado o un enfoque nuevo que nos permita acercarnos a su forma de pensar. En las empresas sucede algo parecido. El jefe -casi siempre un “**inmigrante digital**” – no es capaz de entender bien a sus colaboradores más jóvenes. No es capaz, por tanto, de inspirar y motivar a su equipo, y presiente que, más pronto que tarde, éstos acabarán llevándose su talento a otra empresa más abierta y cercana a sus demandas. Inspirar y motivar a nuestros colaboradores es una parte esencial de nuestro trabajo diario como directivos. Pero no podemos realizar con eficacia

esta función básica del liderazgo si no conocemos las expectativas, aspiraciones, deseos y necesidades de las nuevas generaciones de jóvenes.

Creo que no se trata de presentar a los miembros de la nueva generación -plenamente digital- como superdotados para todo, tal y como los describe la llamada "Generación Einstein". Tampoco se trata de verlos como jóvenes apáticos, irresponsables e incapaces de comprometerse más allá de sus intereses personales. Sencillamente, hemos de aceptar que son la primera generación de jóvenes plenamente digitales; es decir, que se han criado con la Game Boy en la cuna e Internet en sus casas y escuelas y, como consecuencia, han desarrollado unas habilidades interactivas muy superiores a las nuestras. Estos jóvenes tienen una nueva mentalidad que exigirá de nosotros un esfuerzo por comprender y adaptarnos a su forma de interactuar con su entorno y su manera de ver la vida. ¿Seremos capaces de responder al reto de entenderlos y lograr que den lo mejor de sí mismos en nuestras organizaciones?

En resumen, los digitales nativos tienen una mentalidad diferente de la que ha caracterizado a las generaciones anteriores. Son auténticos, expresan sus opiniones con claridad, y esperan reciprocidad de sus interlocutores. Con ellos, se acabó el "orden y mando". Persiguen el reconocimiento, intentan dejar su impronta personal en todo lo que hacen y sólo explotan su extraordinario talento si el trabajo les divierte. En caso contrario, buscarán otro lugar mejor en el que desarrollar sus capacidades.

Liderar es conversar

Hoy, liderar equivale a conversar. La Web 2.0 ha abierto nuevos espacios en los que los ciudadanos pueden conversar libremente, sin límites y sin barreras físicas: la blogosfera es una red de conversaciones global y distribuida; las redes sociales son espacios para vincular a la gente y para compartir; y los wikis son espacios para la construcción colaborativa de contenidos.

Tal y como señalábamos, debemos desarrollar nuevas capacidades para reinventarnos como managers y aprovechar al máximo las enormes oportunidades de creación de valor que nos ofrece la Era de la Colaboración Masiva. **Y la única manera de conseguirlo es liderando desde la autenticidad, la transparencia y la comunicación.**

De ahí que, hoy más que nunca, necesitemos la **capacidad de conversar, de participar activamente en las conversaciones que mantienen nuestros clientes, nuestros suministradores y nuestros propios empleados.** Solamente a través de esas conversaciones podremos entender cómo nos afectan los cambios a nivel personal, y cómo afectan a nuestras organizaciones. Sólo así podremos saber qué hay que hacer y 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. **Los mercados son conversaciones.** Esta es la primera conclusión del Manifiesto Cluetrain, que ya en 1999 anticipaba el impacto que Internet iba a tener sobre los mercados (consumidores) y las organizaciones. El manifiesto señalaba que, gracias precisamente a esas nuevas conversaciones, iban a surgir nuevas y poderosas formas de organización social, y nuevas formas de conocimiento colectivo. También avanzaba que las organizaciones debían cambiar para acomodarse a los nuevos

niveles de transparencia surgidos en las conversaciones entre consumidores y organizaciones, y entre los mismos empleados de las compañías.

Si lo piensas bien, ésta es una muy buena noticia. Para desarrollar las nuevas capacidades no es necesario inscribirse en sofisticados cursos de management en las mejores escuelas de negocio; tampoco hace falta que nos compremos el último libro sobre la Web 2.0 . **Sólo tenemos que aprender a interactuar con la nueva realidad, y a participar en las conversaciones que tienen lugar cada día entre nuestros colegas, clientes, colaboradores y amigos. Es decir, lo central no es acceder a la información, sino acceder a las conversaciones y participar en ellas activamente. Son esas nuevas conversaciones las que nos permitirán desarrollar nuestras capacidades como líderes; las que nos permitirán conocer las necesidades de nuestros clientes y encontrar el nuevo talento que requiere nuestras organizaciones .** Nuestro reto es ser capaces de leer las conversaciones correctamente; leer los signos de cambio y anticipar el futuro como fuente de valor y competitividad para nuestras organizaciones. Se trata, pues, de generar los nuevos mapas que nos servirán como guía razonable para navegar por el nuevo mundo que está por venir.

“Lo central no es acceder a la información, sino acceder a las conversaciones y participar en ellas activamente. Son esas nuevas conversaciones las que nos permitirán desarrollar nuestras capacidades como líderes; las que nos permitirán conocer las necesidades de nuestros clientes y encontrar el nuevo talento que requieren nuestras organizaciones.”

Cómo nos impactan los cambios

A nivel personal, debes preguntarte en qué estadio te encuentras tú dentro de este espacio de conversaciones: ¿lees blogs habitualmente?, ¿formas parte de alguna red social?, ¿realizas comentarios en foros y blogs?, ¿mantienes tú mismo un blog y subes tus vídeos a YouTube? ¿Todavía no realizas ninguna de estas actividades?

Después, puedes trasladar estas preguntas a tu organización. Es muy importante para la organización interactuar con la nueva realidad. No basta con tener una página web para comunicar lo que hacemos porque, como hemos dicho, lo esencial no es acceder a la información, sino acceder a las conversaciones y participar en ellas activamente. Así podremos desarrollar nuevas capacidades, conocer las nuevas necesidades de acción social y encontrar el nuevo talento que requiere nuestras organizaciones.

Nuevas Organizaciones 2.0

Creo que estaremos de acuerdo en que, con el paso del tiempo, hemos llegado a construir organizaciones excepcionalmente complejas, llenas de departamentos y jerarquías, llenas de instrucciones y reglas, de procesos de negocio y de tomas de decisiones muy complejas. En el escenario actual, marcado por el cambio acelerado, la competitividad y el flujo constante de información, nuestras organizaciones se han vuelto ineficientes, lentas, burocráticas y, lo que es peor, mortalmente aburridas, capaces de aniquilarla pasión y creatividad del más ferviente de nuestros colaboradores.

La buena noticia es que la Web 2.0 nos está mostrando cada día nuevas formas de hacer frente a estos límites, característicos de las organizaciones tradicionales: desde el aprovechamiento de la inteligencia colectiva para la creación de un sistema operativo abierto como Linux o una enciclopedia de contenido libre que todos podemos editar como la Wikipedia, hasta la construcción de redes sociales como Myspace, Xing o Facebook, donde cientos de millones de personas pueden compartir y crear.

La filosofía “Getting Real” aplicada a las Organizaciones 2.0

Aunque la filosofía “Getting Real” nació en el entorno altamente innovador de las empresas de tecnología, creo que su alcance llega mucho más allá. Algunos de sus principios pueden servirnos como guía en la exploración de nuevas formas de liderazgo para las organizaciones. Estos son los que nos han resultado enormemente válidos en nuestra propia experiencia emprendedora:

- **Experimenta con la realidad.** Evita los rodeos, simplemente “Hazlo Realidad”. No pierdas el tiempo simulando la realidad. No dediques tu tiempo a intentar documentar la realidad con diagramas de detalle y especificaciones funcionales. Créala y experimenta con ella. Pon en marcha algo que funcione de verdad tan rápido como puedas. Es la mejor manera de tomar impulso. Es correcto construir menos cosas, saltarse los detalles y tomar atajos en el proceso siempre que esto nos permita poner el proyecto en funcionamiento más rápidamente.
- **Cultiva la simplicidad como valor.** Tal vez sea mejor simplificar un proceso en lugar de formar a las personas para hacer frente a la complejidad. Con el tiempo, las organizaciones se acostumbran a la complejidad. No la notan, y tienden a aumentarla. En la práctica diaria, no todo el mundo se siente capaz de tener ideas creativas; pero todo el mundo puede señalar algo que podría hacerse de una forma mucho más simple. Además, la simplicidad hace posible que la gente nueva se incorpore a la organización más rápidamente, y pueda ser productiva en menos tiempo. Si llegamos a creer que la simplicidad es tan real e importante como el costo, entonces podremos hacer más esfuerzos para conseguir la simplicidad
- **Recuerda que “menos es más”.** En la vida real, a la hora de hacer las cosas, menos es más. Hay que concentrarse en lo esencial y rechazar lo superfluo: menos gente en los equipos, menos instrucciones, menos papeleo, menos jerarquías, menos previsiones y menos reuniones. Hay que hacer sólo aquello que es verdaderamente central e importante para tu negocio y hacerlo bien. Menos se convierte así en menos coste de cambio, menos margen de error, menos necesidades de soporte, menos explicaciones inútiles. Menos supone simplicidad, claridad y trabajo bien hecho.
- **Crea organizaciones ágiles.** Esta filosofía tiene que ver con organizaciones ágiles y transparentes; pequeñas, rápidas y flexibles, abiertas al cambio y la innovación. Organizaciones con menos trámites, menos masa, menos miedo y, en contrapartida, más flexibilidad, más cambios y, definitivamente, más libertad.

- **Evita los “Passion Killers”.** Contrata gente feliz, con pasión por su profesión. Busca buenos alumnos: personas que sean curiosas y tengan ganas de aprender. Es preferible un profesional medio pero motivado y satisfecho con lo que hace, que un “gurú” descontento y frustrado.
- **Trabaja mediante interacciones.** Todas las decisiones son temporales. Volverás de nuevo sobre ellas. Así que no te pares: decide y sigue adelante. No te obsesiones con hacerlo todo perfecto a la primera: es imposible. Elimina la presión. Deja que el proyecto crezca y te hable, que tome forma y evolucione. Conforme avances en el proceso interactivo, conocerás mejor el proyecto y sus circunstancias, y contarás también con la aportación de tus colaboradores. Esto te permitirá tomar decisiones cada vez mejor informadas. No olvides celebrar los pequeños éxitos correspondientes a cada interacción, y comparte las lecciones aprendidas.
- **Mantén el plazo y el presupuesto; ajusta el alcance.** En el desarrollo de un proyecto manejamos tres variables fundamentales: el plazo, el presupuesto y el alcance. En un entorno como el actual, altamente competitivo y de cambios acelerados, el tiempo es la variable clave. La solución pasa por ajustar bien el alcance final del proyecto. Es decir, hay que establecer bien las prioridades para realizar la parte fundamental -el corazón- respetando el plazo y el presupuesto. Los proyectos a años vista no son más que una pura fantasía, una entelequia que nunca toma cuerpo tal y como se planeó.
- **Desarrolla primero el “corazón” de tu idea.** Cíñete a lo verdaderamente esencial. Las buenas ideas pueden acotarse; las ideas no tan buenas, en cambio, son difíciles de formular. Sigue las recomendaciones de “Getting Real”: toma lo que piensas que debe ser el proyecto y pártelo por la mitad. Sigue recortando objetivos para quedarte con lo básico. Vuelve a partir el resultado por la mitad: ya tienes lo esencial. Ese es el “corazón” de tu idea.
- **Construye equipos pequeños y ágiles.** La Ley de Metcalfe tiene un corolario que explica bien la necesidad de contar con equipos pequeños: la eficiencia del equipo es inversamente proporcional al cuadrado del número de integrantes. Es decir, las probabilidades de que surjan problemas de comunicación aumentan de forma exponencial cuando aumenta el número de miembros. Un equipo multidisciplinar de sólo 3-5 personas es el formato óptimo para desarrollar un proyecto en su fase inicial.
- **Evita la tentación del crecimiento.** No todas las empresas están destinadas a tener miles de empleados, ni a alcanzar mil millones de dólares de capitalización de mercado. Algunas empresas deben estar formadas por sólo 10 personas, 5 personas o incluso una sola. Encontrar el tamaño natural de tu empresa debe ser un triunfo, no una capitulación. La sabiduría popular ha asumido que las empresas deben estar creciendo siempre, y que en caso contrario están muriendo. En muchas ocasiones, esta dicotomía lleva a empresas perfectamente viables a una muerte prematura e innecesaria en la búsqueda del crecimiento continuo.
- **Acorta el tiempo, trocea los problemas hasta que puedas digerirlos.** Trocea el tiempo disponible. Trocea también los problemas. Sigue troceando los plazos hasta hacer pedazos más pequeños. En vez de un proyecto de 12 semanas, haz 12 proyectos de 1 semana: ganarás motivación y eficacia. Continúa dividiendo los problemas en trozos más y más pequeños hasta que seas capaz de digerirlos.

- **Testea tus ideas en condiciones reales, con clientes reales y en mercados reales. Escucha y mejora.** Recuerda siempre: estás desarrollando un proyecto de verdad, así que tienes que ponerlo a prueba en condiciones reales. No sirven las reflexiones en el limbo, ni las pruebas en laboratorio. Pon a prueba tu servicio o producto. Testea con usuarios de verdad en condiciones reales. No busques sustitutos: no existen. Trabaja con datos reales. Consigue un feedback auténtico y, lo más importante: haz las mejoras basándote en la información que has obtenido. Se lo debes a tus usuarios.
- **No dejes que el “legado” aniquile tu sueño.** Recuerda: lo difícil no es tener nuevas ideas; lo realmente difícil es librarse de las ideas viejas, que son las que normalmente estrangulan la innovación. Recuerdo una ocasión en la que yo le argumentaba a un jefe de desarrollo que se estaba retrasando mucho en solucionar un problema aparentemente sencillo pero crítico para el negocio. Él, después de agotar todo tipo de disculpas, las imaginables y las inimaginables, y ver que no conseguía convencerme, recurrió a una frase que no he olvidado, y que creo que es particularmente válida cuando nos enfrentamos a cambios profundos en nuestras organizaciones:

Atraer y retener el talento digital

En este escenario, adoptar decisiones será una labor en la que deberá participar toda la organización. El nuevo líder será muy diferente del que conocemos. Utilizará las plataformas sociales de comunicación masiva -la Web 2.0 – para mejorar la eficacia de las organizaciones y para **atraer y retener el talento digital**. Sólo las organizaciones que afronten el reto del Liderazgo 2.0 serán capaces de obtener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. **Las oportunidades de crecimiento son infinitas.**

La transparencia es clave para el futuro de las organizaciones

Vivimos en un mundo en el que los traumas y los triunfos son visibles al instante. En palabras de Jonathan Schwartz : “La luz del sol no sólo es un gran desinfectante, sino que constituye una maravillosa red de seguridad, porque no podemos solucionar los problemas que no conocemos o que se nos ocultan”. Como ya hemos comentado, la transparencia en las organizaciones está ayudando a crear organizaciones en red más flexibles y eficientes.

En su libro “The Naked Corporation” , Don Tapscott y David Ticoll sostienen que, en la Era de la Colaboración masiva, las empresas tienen que aceptar el hecho de que los socios, los trabajadores, los clientes, el gobierno y el público en general van a tener acceso libre a todo tipo de información sobre sus organizaciones. Está claro es que la gente va a disponer de mucha más información que en el pasado, y las organizaciones deben estar preparadas para asumir esta nueva situación, comportándose y actuando en consecuencia. Las empresas que intenten limitar el acceso a la información o hagan caso omiso de las fuerzas de la transparencia corren el peligro de desaparecer, incapaces de sobrevivir a las nuevas exigencias.

Una cita del libro resume bien la situación: **“En una época en que las redes ponen cantidades sin precedentes de información al alcance de todos nosotros, las empresas no tienen más remedio que reconsiderar sus valores y comportamientos, y replantearse la forma en que gestionan sus flujos de información”**.

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. Esta pequeña revolución nos ha descubierto un aspecto crucial: **la validez de nuestra proposición de valor como empresa está “a un sólo clic de distancia”**. Como nunca antes, los usuarios disponen ahora de toda la información, y pueden emitir su veredicto al instante, con un sólo clic. La confianza ciega y la lealtad, tal y como las hemos conocido, ya no existen. Por eso, no nos queda más remedio que reforzar y renovar la proposición de valor de nuestra empresa a diario, casi a cada momento.

Todos podemos contribuir a hacer de la transparencia un valor diferencial en nuestras organizaciones. De hecho, lo estaremos haciendo cada vez que, en nuestro ámbito, mejoremos los tres componentes básicos de la transparencia cultural en las organizaciones:

- **Participación activa**. Haz que la transparencia se convierta en parte de la cultura de la organización, un valor practicado a todos los niveles. La transparencia no puede tener éxito a menos que los interesados sepan lo que tienen que saber y se preocupen por saberlo.
- **Información relevante**. La transparencia requiere poner a disposición de las partes interesadas la información relevante – ya sea de naturaleza positiva o negativa – de forma abierta y transparente, dentro de los límites legales y de forma veraz, precisa y equilibrada.
- **Transparencia responsable**. Debemos cumplir nuestros compromisos con la transparencia teniendo en cuenta los intereses de todas las partes afectadas, siendo sinceros acerca de las deficiencias y retos, y garantizando la integridad de las operaciones de la compañía.

A modo de resumen

1. **En la nueva Era de la Colaboración, las organizaciones se van a enfrentar a retos que simplemente están fuera del ámbito de competencias tradicionales del management y de su legado.** En un nuevo entorno que pone el énfasis en la colaboración y el talento, las viejas jerarquías y estructuras del management son un impedimento para la creatividad y la innovación en nuestras organizaciones, que además deben adaptarse a los cambios a una velocidad a la que nunca se han enfrentado. Para muchas empresas, cada día será más difícil mantenerse delante de la curva del cambio. En este entorno, debemos buscar un equilibrio entre las nuevas prácticas emergentes del management y la experimentación, para encontrar modelos de gestión novedosos e innovadores; modelos que nos permitan crear las competencias estratégicas necesarias en la nueva Era de la Colaboración.
2. **Las organizaciones jerárquicas que hemos creado** en el último siglo ponen el énfasis en el trabajo y el capital como base de los procesos de creación de valor. Y haciendo ésto, no sólo no responden a las necesidades actuales de las empresas -colaboración y gestión del capital humano- sino que además han creado un modelo de participación de los empleados que no

permite liberar su creatividad. Por si fuera poco, este modelo ha generado un nivel de complejidad muy elevado que hace imposible que las organizaciones puedan responder adecuadamente a los cambios del mercado.

3. **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. La realidad es que la mayor parte de la “jerarquía” no añade ningún valor a las organizaciones; más bien actúa como un “passion killer”, impidiendo que nuestros empleados aporten la creatividad y pasión que llevan dentro, y evitando su involucración y compromiso en el trabajo que realizan.
4. **Necesitamos crear organizaciones capaces de atraer y retener el nuevo talento digital.** La valoración y compensación que, en vez de tener en cuenta el valor añadido a la organización y la contribución a los resultados, se realiza en función de las jerarquías, los títulos o privilegios del pasado, es sencillamente otro anacronismo. Los jóvenes que llegan hoy por primera vez a las empresas -los digitales nativos- tienen unos valores, motivaciones y expectativas radicalmente distintas, y deberemos ser capaces de ofrecerles un nuevo modelo de liderazgo si queremos atraer y retener su talento.
5. **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. En muchos casos, las organizaciones que hemos creado -tanto en el ámbito público como en el privado- se sustentan en gran medida en la opacidad de sus estructuras y el desconocimiento, por parte de sus miembros, de la realidad de la organización.

¿Por dónde empezar?

Abandonar nuestra “zona de confort” y comenzar a explorar las realidades de la nueva era puede constituir un buen punto de partida. **Sólo necesitamos un poco de humildad para reconocer que, quizá, las prácticas de management que tanto éxito nos han dado en el pasado no nos van a servir, necesariamente, para el futuro.** Ninguna de las sugerencias que menciono a continuación requiere atender a un nuevo curso de management. Basta con que abramos nuestra mente y flexibilicemos nuestros modelos de pensamiento:

1. **Empieza con tu agenda personal.** Es muy sencillo: si no tienes una agenda personal, es altamente probable que seas parte de la agenda de otro. Se trata de que tengas tu propia visión sobre el liderazgo del futuro, y de que establezcas un plan de acción personal para transformarte e introducir alguna práctica nueva en tu día a día como manager. Recuerda que **“si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre conseguirás lo que siempre has conseguido”**.
2. **Sé un líder innovador.** Crea una cultura que cuestione el *statu quo* y que se enfrente a los desafíos de la organización de una forma inusual, buscando nuevas formas para dirigirlos. Explora nuevas vías y evita las respuestas fáciles al problema. Construye una capacidad de experimentación con bajo riesgo que te permita lanzar nuevas iniciativas de innovación en la gestión con un número limitado de personas y recursos, de forma que puedas validar el nivel de compromiso con los cambios potenciales. En otras palabras: concede una oportunidad a las

nuevas ideas sin paralizar la capacidad de la organización para conseguir sus resultados en el día a día.

3. **Aprende el nuevo lenguaje de la colaboración** con el mismo ahínco con el que aprendiste inglés en su día para asegurarte un futuro en cualquier multinacional. Los digitales nativos han aprovechado la plataforma de colaboración –la web 2.0– para crear **formas de comunicación innovadoras** con las que nosotros, inmigrantes digitales, todavía no estamos familiarizados. Supera el síndrome del inmigrante digital (¡No se toca!), participa activamente en los blogs y redes sociales más relevantes para tu profesión o sector y, cuando consideres que ha llegado la hora, publica el tuyo propio y crea tu marca propia (Personal Branding) para darte a conocer y establecer tu red de contactos.
4. **Cuestiona las viejas formas de trabajar** que sólo tenían sentido en el pasado y que surgieron para resolver un problema que ya no es relevante para la organización. Un ejemplo frecuente de proceso de management con dudoso valor es el de elaboración del presupuesto anual de las empresas: usualmente conlleva un enorme desperdicio de tiempo y esfuerzo. Otro ejemplo claro puede ser el de las interminables reuniones de operaciones, en las que no se sabe muy bien qué valor real estamos aportando.

Mi invitación no puede ser más sincera. Está claro que la invención del management moderno en la Era Industrial es una de las mayores realizaciones del género humano, y a esta invención debemos, en gran medida, nuestra prosperidad material. Pero ha llegado la hora de “abandonar el confort” típico de las organizaciones que se muestran inflexibles con la imaginación, la pasión y la creatividad de las personas; ha llegado la hora de renegociar algunos de los términos de nuestro contrato laboral, y de reinventarnos como líderes y personas. Es realmente importante que empecemos ya a construir organizaciones preparadas para atraer y desarrollar el singular talento de las nuevas generaciones de digitales nativos, a fin de aprovechar al máximo las enormes oportunidades que trae consigo, en todos los ámbitos, la nueva Era de la Colaboración.

Tomado y adaptado del Artículo de José Cabrera <http://blog.cabreramc.com/por-que-este-blog/>