



la era
de la **creatividad**
organizaciones **desorganizadas**



NOVASOFT®
innovation **LIFE**
for



Procedimientos de avance en
organizaciones 2.0

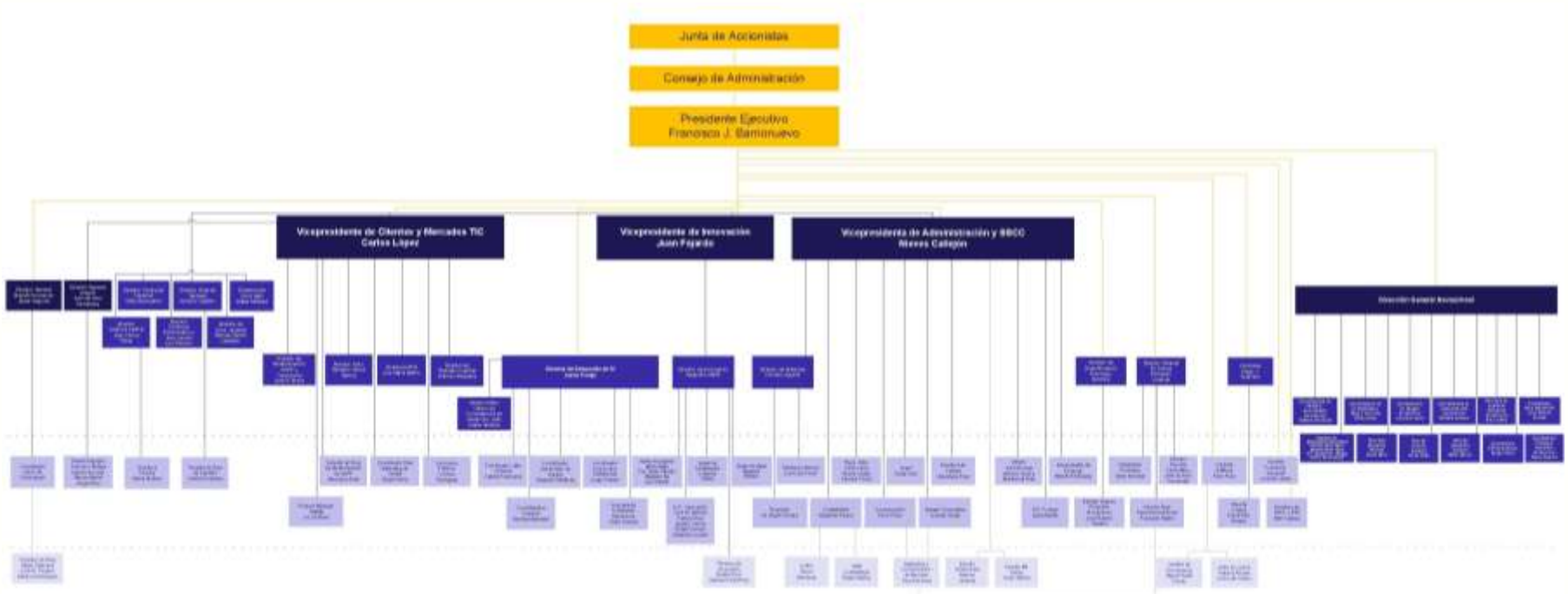
Francisco Barrionuevo
www.franciscobarrionuevo.eu

Novasoft como ejemplo de organización 2.0

- Novasoft es una organización madura que siempre ha trabajado por hacer evolucionar su modelo de negocio desde el punto de vista exterior y también desde el punto de vista interno, adaptándose, e incluso anticipándose, a su entorno y a la evolución de las tendencias. .
- Es en este grado de madurez en el que Novasoft puede decir hoy día que ha llegado a convertirse en una organización cuasimatricial, que ha adaptado su estructura a las necesidades del mercado y a las necesidades de evolución de todas aquellas iniciativas en las que ha participado, hasta convertir tanto dicha estructura, como la propia organización del grupo empresarial en un modelo propio, forjado a base de experiencia y a base de adaptar a su realidad varias y diversas teorías empíricas.

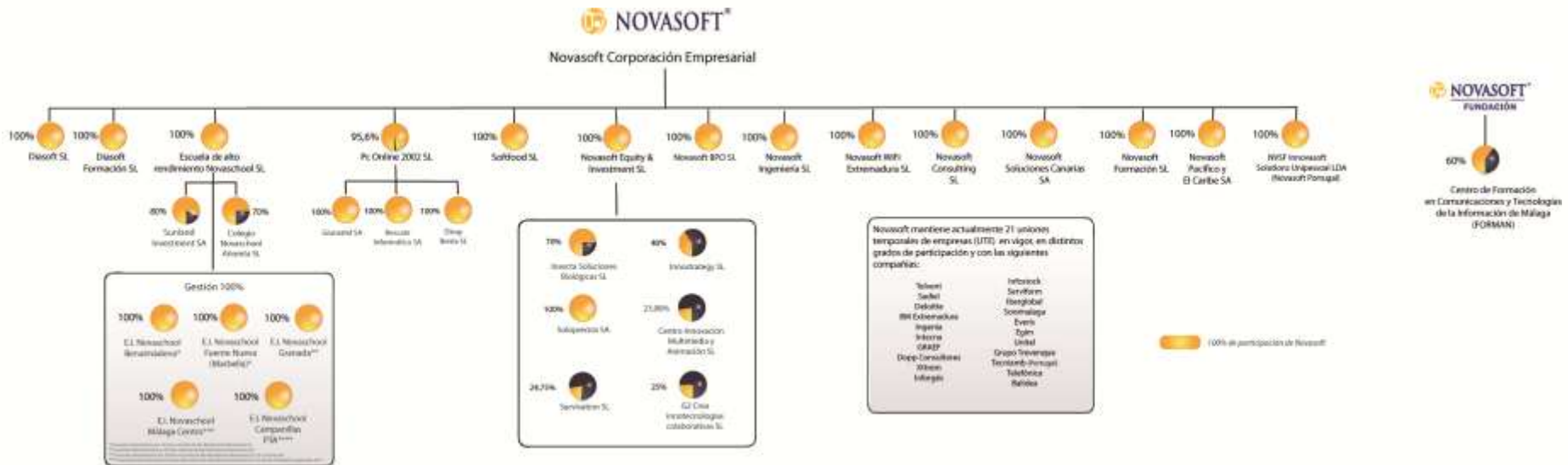
Novasoft como ejemplo de organización 2.0

- MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Novasoft como ejemplo de organización 2.0

- MODELO DE ORGANIGRAMA SOCIETARIO



Novasoft como ejemplo de organización 2.0



Qué son los procedimientos de avance en la empresa 2.0

- Tienen la finalidad de conseguir la mejor convivencia profesional dentro de la empresa, de modo previo a cualquier concepción filosófica, psicológica, motivacional, jurídica de estilo de persona que lidere la organización.
- Forma parte de un proceso, algo que se va construyendo poco a poco y de manera colaborativa.
- Está íntimamente ligado a la creación de los equipos de trabajo y su perfeccionamiento a lo largo del tiempo y la cultura de la empresa.

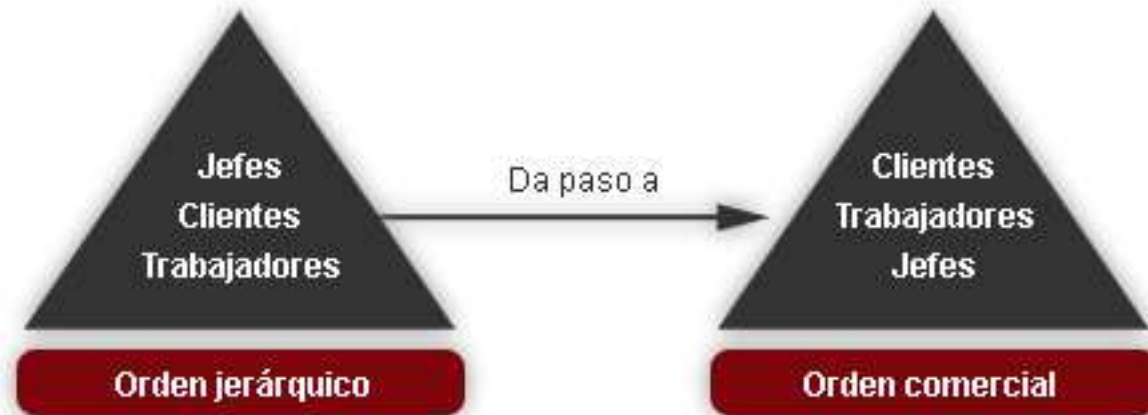
Los sistemas de dirección se centran en múltiples aspectos y que rompe con la tradición de las empresas “tradicionales” que sólo abogan por: mantener al día los encargos, medir su cumplimiento, cambiar los encargos, desarrollar las posibilidades profesionales, retribuir, premiar y sancionar la actuación personal.

El liderazgo creativo

- Ilusionar a todos los colaboradores. A los profesionales se las convence con la razón y se les conmueve con la emoción.
- Conseguir que todos disfruten con aquello que hacen. Los directivos aquí tenemos un rol decisivo en el rendimiento y la satisfacción de nuestro equipo. En un 70% de los casos, los colaboradores no se van de las empresas, se van de los jefes.
- Aprovechar las diferencias individuales. La gestión de la diversidad entendida en el sentido más amplio debe encaminarse a encontrar el valor de lo diferente; el valor de lo que cada uno, de forma distinta, podemos aportar.
- Desterrar creencias negativas. Mayor flexibilidad y libertad no significa menor compromiso de nuestros colaboradores.
- Hay que arriesgar. Necesitamos aprender a asumir los fallos. Hay que erradicar el miedo al fracaso. Los errores son una parte importante del proceso creativo.

Cambio de paradigma

Algunos autores (Boltanski y Chiapello, 2002) señalan como uno de los hitos en la gestión empresarial contemporánea el paso de un orden jerárquico a un orden comercial. Los clientes se sienten con el poder de castigar a las empresas si sus prácticas no se ajustan a los valores sociales imperantes.



Management 1.0

El **Management 1.0** nos sirvió para avanzar y desarrollarnos a lo largo del siglo XX ha quedado definitivamente obsoleto.

Sus fundadores (***Daniel McCallum, Frederick Taylor, Fayol*** y ***Henry Ford***) nacieron antes y durante la Guerra Civil Norteamericana de 1861-1865. Con unos impresionantes inicios en los años 20, fue desacelerándose este modelo ahora ya desfasado, ya que no resuelve los dilemas actuales:

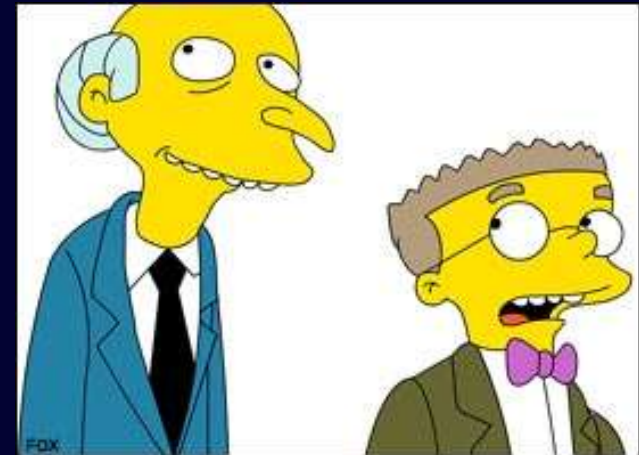
1. *Cómo crear **organizaciones adaptables** y, a la vez, resilientes en un mundo cambiante.*
2. *Cómo **innovar rápida y sustancialmente** al tiempo que se es rentable.*
3. *Cómo **inspirar a los empleados** para que den lo mejor de sí en **creatividad** y en esfuerzo cada día.*
4. *Cómo combinar el **control de costes** con la **responsabilidad social**.*

El término 2.0 y su significado

- El término proviene de la Web 2.0 que fue utilizado por *Tim O'Reilly* para referirse a una segunda generación de tecnología Web. Se distinguía de la anterior en basarse en la comunicación de usuarios y en una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis, que **fomentan el intercambio colaborativo, rápido y eficaz de información.**
- El término Web 2.0 se refiere a aplicaciones y páginas Web que utilizan la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos en red, basados en una “**arquitectura de participación**”.
- Ha quedado el 2.0 como una especie de acrónimo que destaca **evoluciones** en distintas materias: Marketing 2.0, Business 2.0, Comunicación 2.0, Educación 2.0, Management 2.0, Directivos 2.0. ...

¿Quién sigue siendo un directivo 1.0?

- El que para conseguir sus expectativas se marca hitos de superación activando su voluntad y marcando objetivos que serán satisfechos mediante hábitos y normas.
- Confiere un papel primordial a todo lo que es material y a los beneficios de su actividad principal, que es el trabajo.
- La autoestima la relaciona con el poder, y eso conlleva una predominancia de la jerarquía vertical. El conocimiento es un bien personal, y rara vez se comparte abiertamente. Todo lo que posee le da poder sobre los otros.
- La visión es unipersonal y está basada en valores originarios que sólo se comparten con grupos afines.



¿Qué es un directivo 2.0?

- Es un profesional que se apoya en las nuevas tecnologías, creando vínculos directos con su entorno, especialmente con sus colaboradores y clientes.
- Suele gestionar de manera eficiente la información más útil para su compañía. Es una persona dinámica, que se sitúa en un mundo globalizado en el que la ventaja competitiva que le aportan las tecnologías le permite liderar de manera ubicua, estando en el lugar y en el momento requerido.
- Comprometido con la responsabilidad social.
- Valores como la transparencia, la autenticidad, la escucha, la empatía, la cercanía, la humildad y ser persona. Este directivo está abierto a la crítica de cualquier colaborador, cliente, proveedor... y la recibe como un regalo muy preciado.



Management 2.0: La propuesta de Gary Hamel

- En mayo de 2008, Gary Hamel junto a un grupo de 35 renombrados académicos y expertos del mundo empresarial se reunieron en Half Moon Bay, California, con un objetivo claro: elaborar una agenda para reinventar la gestión en las organizaciones en el siglo XXI.
- Crearon una propuesta llamada “*Moon shots for Management*” que contiene 4 grandes restos que llevan a 25 propuestas que conforman lo que se ha dado en llamar Management 2.0.

RETO 1:

El nuevo management debe servir a un nuevo propósito **motivador, ético y comunitario**.

A. Asegurar que el esfuerzo del management sirve a un propósito más alto. Movilizar la energía humana con **metas nobles** y socialmente significativas.

B. Integrar totalmente las ideas de la comunidad y la ciudadanía en los sistemas de management. Desarrollar la **interdependencia positiva** de todos los grupos y evitar en lo posible el conflicto de intereses entre grupos.

C. Reconstruir los principios filosóficos del management. Humanizarlos.

RETO 1:

D. Optimizar las disyuntivas contradictorias.

Crear organizaciones que combinen las capacidades de las **redes descentralizadas** con una eficaz toma de decisiones y una eficiente jerarquía.

E. Crear comunidades de pasión.

La pasión multiplica los resultados cuando las personas convergen en una causa que vale la pena. Debemos reconectar a las personas alrededor de un proyecto ilusionante y alinear los objetivos de las organizaciones con los intereses básicos de las personas.

F. Humanizar el lenguaje y las prácticas de los negocios.

Palabras como eficiencia, valor, superioridad, diferenciación, enfoque... son insuficientes para dinamizar el corazón humano. Debemos sustituirlas por otras que despierten los valores del alma: **honor, verdad, amor, justicia, felicidad...**

RETO **1**:

Este reto nos viene a inferir que en toda organización tiene que producirse el **ergón**. Como diría Aristóteles en el tratado “la Política”.

No hay **verdadera convivencia profesional** si no hay **algo en común**: el ergón de una obra acabada, la consecución de unos objetivos...

Si no hay ergón, la convivencia no llega a aparecer en el seno de la empresa, habría simple **compañerismo**, como “paciendo en el mismo prado”.

RETO 2:

Cambio radical del estilo de mando: deben desaparecer los que piensan en el pasado, egoístas y centrados en el corto plazo, para ser **sustituidos por otros con nuevas habilidades y mentalidad.**

A. Eliminar las patologías de la jerarquía formal o piramidal.

Sustituirla por una **jerarquía “natural”**, donde el status y la influencia atañan a la **contribución** más que a la posición.

Una **jerarquía dinámica**, de forma que **el poder fluya rápidamente a quienes aportan valor.**

B. Reducir el miedo e incrementar la confianza.

Los sistemas de orden y control reflejan una profunda desconfianza en las competencias y el compromiso de los empleados. La falta de confianza desmoraliza y el miedo paraliza. Hay que crear un ecosistema (un ambiente) de trabajo donde la **información es compartida**, la **diversidad de opiniones** son

libremente expresadas y se promueve la **asunción de riesgos.**

RETO 2:

C. Reinventar los **medios de control.**

Debemos ofrecer el control a los miembros del equipo más que a la cadena de mando, buscando el objetivo final de que las organizaciones estén formadas por **empleados con autodisciplina.**

D. Redefinir la labor del **líder.**

Se deberán convertir en **arquitectos sociales**. Su tarea principal será **crear un ambiente positivo** donde cada empleado tenga la oportunidad de colaborar, innovar y ser

excelente. **Ilusionar**

E. Potenciar a los **críticos** y desarmar a los **reaccionarios.**

Redistribuir el poder entre aquellos más interesados en el futuro y que tienen menos que perder en el cambio.

RETO 2:

F. Actualizar el management para un mundo abierto.

Progresivamente, los modelos emergentes de negocio descansarán en **redes de creación de valor** y formas de **producción social** que trascienden las fronteras de la organización. En una **red de colaboradores** formalmente independientes, el líder tiene que energizar y ensanchar la comunidad en lugar de manejarla desde arriba.

G. Reciclar las mentes de los directivos.

La formación de mandos se ha focalizado tradicionalmente en desarrollar un conjunto de habilidades cognitivas: pensamiento del cerebro izquierdo, razonamiento deductivo, resolución analítica de problemas y soluciones de ingeniería. Los mandos del mañana además requerirán nuevas habilidades: **aprendizaje reflexivo** o de doble bucle, **pensamiento sistémico y lateral**, **solución creativa** de problemas y actuaciones basadas en **valores**.

RETO **3**:

Los empleados de base deben tener más autonomía y acceso a la información para poder desarrollar su creatividad.

A. Ampliar la autonomía del trabajador.

Los empleados de base y los mandos intermedios a menudo sienten que no tienen poder para iniciar el cambio: **normas rígidas, estrecho control de gastos y falta de autocontrol de su tiempo limitan su autonomía.** Las compañías deben rediseñar sus sistemas de management para facilitar las **iniciativas desde la base.**

B. Dar rienda suelta a la imaginación humana.

Potenciar la creatividad humana: acepte los **errores**, cree oportunidades para el **aprendizaje espontáneo**, todos los individuos tienen roles creativos e imaginación para nutrir **la innovación** en cada rincón de la organización.

RETO 4:

La organización de las empresas debe ser **menos burocrática y jerárquica**, compartiendo y **democratizando las decisiones**.

A. Ampliar y explotar **la diversidad**.

Los sistemas futuros de management deben valorar la diversidad, el desacuerdo y la divergencia al menos al mismo nivel que ahora valoran la conformidad, el consenso y la cohesión.

B. **Reinventar el proceso** de creación de la **estrategia**.

En un mundo turbulento la predicción es difícil y la planificación a largo plazo tiene poco valor. En el futuro se trabajará para ofrecer las condiciones en las que puedan surgir y desarrollarse nuevas estrategias desde la base hacia arriba.

RETO 4:

C. Desestructurar y disgregar la organización.

Para ser más adaptables, las empresas deben reorganizarse en unidades más pequeñas y crear estructuras fluidas, basadas en proyectos. Unidad básica de gestión y organización: **el proyecto.**

D. Reducir radicalmente los lastres del pasado.

Los procesos de management a menudo contienen sutiles predisposiciones a favor del pasado y en contra del cambio.

E. Compartir el trabajo de establecer la dirección.

Sólo un **proceso participativo** puede engendrar un compromiso incondicional para un **cambio proactivo.**

F. Desarrollar medidas y prácticas de funcionamiento holísticas. Los actuales sistemas de medición sobreenfatizan la consecución de metas (como atacar los objetivos de beneficio a corto plazo) e infravaloran otros objetivos importantes (como construir nuevas plataformas de crecimiento, clima laboral...). A menudo no tienen en cuentas los factores, sutiles pero críticos, que llevan al éxito competitivo (como el valor de la innovación orientada al cliente).

RETO 4:

G. Expandir los plazos de tiempo y las perspectivas de los directivos.

Los sistemas de compensación e incentivos a menudo truncan el horizonte del tiempo y tuercen las perspectivas de los ejecutivos. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que la mayoría de ejecutivos no financiarían nuevas iniciativas viables si con ello reducen los actuales ingresos.

H. Crear una **democracia de la información.**

El poder directivo ha dependido tradicionalmente de controlar la información. Pero, cada día más, la creación de valor tiene lugar en la relación entre clientes y empleados de primer nivel. Los que están en primera línea deben ser informados y tener autonomía para poder hacer lo adecuado para los clientes sin tener que pedir permiso. La capacidad de reacción también depende de la transparencia informativa. En ambientes volátiles, los empleados necesitan la **libertad de actuar rápidamente** y de tener los datos para hacerlo inteligentemente. Si ellos tienen que consultar con los de arriba, la adaptabilidad sufre. **Los costes de acaparar información son insostenibles.** Los empleados de base tienen que estar informados al igual que la “cúpula” directiva.

RETO 4:

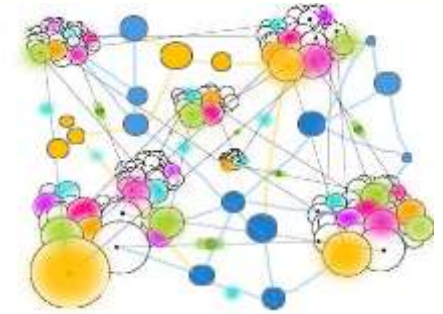
I. Crear **mercados internos de ideas, recursos y talento.**

Las decisiones de inversión en las compañías se toman generalmente en la cúspide y están fuertemente influenciadas por factores políticos. Esta es la razón por la que se sobreinvierte en el pasado y se deja de invertir en el futuro.

J. Despolitizar la toma de decisiones.

Las compañías necesitan un **nuevo proceso de toma de decisiones** que capture la variedad de puntos de vista, explote la **sabiduría colectiva de la organización** y esté libre de prejuicios basados en el puesto.

Decálogo de las organizaciones 2.0



1. sé **transgresor**. **Rompe** las reglas.
2. Premia la **superación** continua y la **autocrítica**.
3. Hay que **fracasar** para así triunfar. Tolerancia al error.
4. Conecta a las personas, inspira **redes** colaborativas.
5. Elimina la **burocracia** de la organización, hacer **más plano** el organigrama.

Decálogo de las organizaciones 2.0

6.- Apoya a los **jóvenes** de espíritu y puentes de plata a los “vende motos”.

7.- Las estrategias la definen la **TROPA**.

8.- Asegúrate de tener **colaboradores FELICES**.

9.- Abre las ventanas al fenómeno de la **destrucción creativa** en las organizaciones.

10.- Poner siempre **PASIÓN** y **CORAZÓN** en todo lo que hagamos.

El éxito de las organizaciones 2.0

Se puede concluir que la **obediencia**, la **diligencia y el intelecto**, la empresa los encuentra en cualquier parte del mundo y, posiblemente, más baratos. Sin embargo la **iniciativa, la creatividad y el entusiasmo** tienen una importancia capital.






NOVASOFT®
 innovation **LIFE**
 for



Francisco Barrionuevo
www.franciscobarrionuevo.eu

