



**FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,**

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

**ANA MORENO ROMERO,**

Coordinadora del Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles (GIOS-UPM).

## Soy nada

**D**on Tapscott identificaba en el 2008 lo que denominó los cuatro principios del mundo abierto de internet: colaboración, transparencia, compartición y empoderamiento<sup>1</sup>. Unos retos formidables desde el punto de vista del trabajo en red con los que todavía estamos peleando organizativamente y que nos hace preguntarnos, ¿cuánta libertad nos queda a la hora de realizar nuestro trabajo?

Adicionalmente, un término que se ha puesto en primera plana, gracias a los *millennials* y a las generaciones más jóvenes, es el impacto<sup>2</sup>. Esa capacidad para que las acciones que realizas y las decisiones que tomas en tu día a día tengan visibilidad y repercusión organizativa. Me viene a la cabeza lo que me comentó un buen amigo cuando dejó una gran empresa de consultoría siendo Socio de la misma. “*No nuevo la aguja*”, dijo. Sentía que no era capaz de generar impacto suficiente en su empresa. Y se fue.

Nos encontramos con un dilema más habitual de lo que se pueda creer entre los directivos de hoy en día. Cada vez más profesionales brillantes y con una carrera interna eligen continuarla fuera de las organizaciones en las que estaban y lo hacen por su cuenta. No es la situación de que prescindan de ti y cuentas precisamente esa historia para enmascararlo, sino que tomas la decisión de irte y convertirte en un *knowmad*, en un *entrepreneur* o también en un *solopreneur*. La diferencia entre los dos últimos es que el *solopreneur* no tiene intención de contratar o subcontratar a nadie sino de trabajar hasta que sature sus horas disponibles y no pasar de ahí.

Esto tiene unas importantes consecuencias en las empresas que, cada vez más, siguen analizando cómo fomentar el compromiso de sus empleados más valiosos, y parece que el intraemprendimiento, aunque motivante e innovador, no es suficiente. Según estudios recientes, sólo el 7% del talento que se quiere mantener por la dirección es finalmente retenido. Un porcentaje tremendamente bajo y alarmante para la rentabilidad de las mismas.

Llega un momento en la carrera profesional en la que comienza a tener relevancia tu capacidad de gestión más que tus conocimientos técnicos. Ese momento en el que tienes que empezar a delegar y al que siguen otros muchos para seguir creciendo profesionalmente: el liderazgo por influencia, la toma de decisiones colegiada, la participación en equipos transversales. Si eres parte de una organización compleja, la idea del profesional del conocimiento libre,

**En entornos donde prima la inteligencia colectiva como las plataformas interconectadas, das y cedes sin tener en cuenta ni la organización ni las medallas que eso pueda suponer. Autoinmolación y pérdida del yo, te diluyes en la misma en pro del bien común dentro de un caos necesario y del coste asociado para mantener la interconexión •**

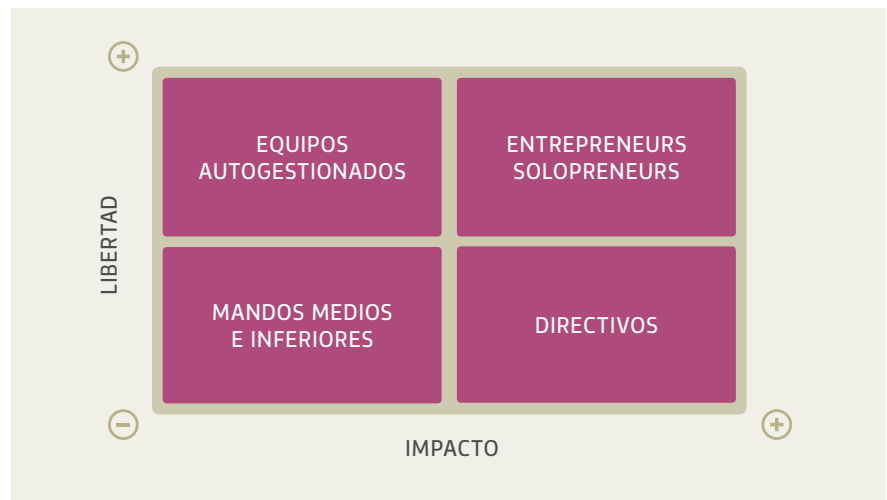
que piensa, planifica, ejecuta, decide ritmos... está en extinción.

En entornos donde prima la inteligencia colectiva como las plataformas interconectadas, das y cedas sin tener en cuenta ni la organización ni las medallas que eso pueda suponer. Autoinmolación y pérdida del yo, te diluyes en la misma en pro del bien común dentro de un caos necesario y del coste asociado para mantener la interconexión.

Las tendencias organizativas más innovadoras tratan de dar respuesta a los retos de la complejidad y el símil del organismo vivo como forma de funcionamiento, emerge una y otra vez. Hablamos de organizaciones evolutivas-Teal basadas en la autogestión<sup>3</sup>, de empresas liberadas<sup>4</sup>, de agilismo, de lean, de simplificación, de holacracias, de sociocracias... Las dos palabras que mejor sintetizan estas tendencias son simplificación de las estructuras y libertad para los profesionales en la toma de decisiones cotidiana. ¿Por qué sienten entonces muchos trabajadores del conocimiento que no tienen libertad en las empresas grandes?

Nosotros decimos que tenemos que revisar qué entendemos por libertad. Funcionar como un ser vivo es lo contrario de la simplificación y la libertad. Por un lado, la complejidad de las interrelaciones entre las partes y las regulaciones para funcionar adecuadamente producen asombro y, por otra parte, cada célula, cada órgano, es libre de hacer exactamente lo que tiene que hacer. Quizás más que de simplificación debiéramos hablar de sofisticación, y más que de libertad, de interdependencia. Como decía John Acton (citado por Getz en *leadership without ego*) "Libertad no es el poder de hacer lo que nos gusta, sino el derecho de poder hacer lo que debemos".

Entonces ¿un trabajador que es parte de un equipo con un modelo de autogestión es más libre o menos libre? Si entendemos libertad como no recibir instrucciones, es más libre, si entendemos libertad como posibilidad de elegir lo que haces sin condicionantes, es menos libre. La clave parece pues, estar plenamente motivado para que quieras



elegir lo que debes, y para eso, indudablemente, el sentimiento de pertenencia y las emociones compartidas de los equipos son aliados fundamentales.

Retomando la moda de lo "agile", que se considera en algunos ámbitos como la panacea para la eficiencia y productividad, en una transformación organizativa, no todo es agilizable debido a las restricciones estructurales. Y aunque la libertad dentro de los equipos autogestionados es una libertad diferente al ser las unidades básicas sobre las que se debe construir una organización democrática que funcionen como minúsculas empresas que colaboran con otros equipos e incluso con el exterior<sup>5</sup>, tampoco acaban de equilibrar las necesidades de agilidad e impacto. Libertad más humana, más cotidiana, pero con capacidad de influencia individual muy limitada.

Nos encontramos con la dicotomía entre estos dos términos. Parece ser que es lo uno o lo otro y que es cada vez más complejo encontrar un equilibrio entre ambos, generando tensiones internas que se tienen que solucionar de alguna forma, en algunos casos, como ya hemos comentado, con la salida de la organización. Así pues, para ser libre como lo entendemos hoy algunos, ¿hay que estar fuera de las organizaciones? Y no es solo decidir el rumbo, hablamos de cosas muy aterrizadas como ser dueños de nuestra agenda o decidir las prioridades de la semana. ¿Se puede conseguir modificar la estructura organizativa para poder compaginar ambos conceptos? Parece

que la tendencia es ser un holón de un todo lo que implica redefinir la individualidad y evolucionar hacia un liderazgo sin ego<sup>6</sup> pasando de los egosistemas a los ecosistemas<sup>7</sup>.

Tal y como se muestra en la matriz, indudablemente si te quedas fuera de las organizaciones tienes que asumir la irrelevancia. Y esto también tiene su coste en las carreras profesionales de directivos que se encuentran con la capacidad de actuación que no tenían y sin la posibilidad de influencia que sí disponían. ¿O quizás se están convirtiendo en pioneros de lo que será el futuro del empleo en la era de la inteligencia artificial y la robótica humanoide? ]

REFERENCIAS

1. Tapscott, D., & Williams, A. D. (2008). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. Penguin.
2. Singh, P. (2013). *Millennials and the Workplace: Challenges for Architecting the Organizations for Tomorrow*. Human Resource Management International Digest, 21(7).
3. Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores.
4. Carney, B. M., & Getz, I. (2009). *Freedom, inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. New York, NY: Crown Business.
5. Martínez, F. J. F. (2005). *Democracia, cooperación y éxito: implicaciones prácticas del caso de Mondragón*. *Universia Business Review*, (6), 54-67.
6. Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
7. Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press.