

LA TRANSICIÓN HACIA ORGANIZACIONES EVOLUTIVAS TEAL

ANA MORENO ROMERO

MARINA MARTÍNEZ LÓPEZ

GIOS

ALEJANDRO MAROTO BRAVO

Monitor Deloitte

Entender y modelizar el funcionamiento de sistemas organizativos complejos no es un asunto nuevo. Un recorrido por los autores más significativos del nacimiento del pensamiento sistémico del siglo pasado, Bateson, Foester, Meadows, Checkland o Ulrich entre otros, permite ver que hay un origen común en la cibernética, la teoría general de sistemas, la dinámica de sistemas, las teorías de aprendizaje o las teorías de complejidad, que han tenido

aplicaciones prácticas a la teoría de organización (Ramage, Shipp, 2009). Mantener los principios orientadores de aquellos pioneros, no ha sido fácil en un mundo empresarial en el que los indicadores de control y los procesos fragmentados, no permiten mantener la visión de conjunto.

INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y COMPLEJIDAD ↓

Quizás de entre los autores de pensamiento sistémico, uno de los que ha tenido mayor influencia para trasladar los principios que permiten entender y gestionar la complejidad al funcionamiento de las organizaciones, ha sido Peter Senge. En su libro, «La quinta disciplina, el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden» (Senge, 1990) hablaba de las limitaciones de resolver las tareas complejas fragmentándolas en piezas. «Esto aparentemente hace que las tareas y asuntos complejos sean más manejables, pero pagamos un precio enorme, que está escondido: no podemos ver las consecuencias de nuestras acciones, perdemos la conexión natural con un todo más amplio». En su libro «Pre-

sence» (Senge, Scharmer, Jaworski y Flowes, 2004), va un paso más allá, proponiendo un cambio de formas de gestión que focalice en la fuente de los eventos/objetos, más que en el objeto en sí mismo, como forma de identificar procesos generativos. Eso requiere poner en suspenso nuestros marcos habituales de interpretación: «La suspensión nos permite ver lo que emerge (eventos, contenidos, patrones)».

¿Cómo trasladar estas ideas al día a día de la actividad profesional de cada trabajador, de cada directivo? En las últimas dos décadas ha habido notables aportaciones para enriquecer el conjunto de recursos de gestión tradicionales (racionales, cuantificables, objetivables, controlables) con modelos, metodologías e instrumentos que aportan ingredientes nuevos (emocionales, integrados, subjetivos, emergentes).

Desde los esquemas tradicionales de gobierno corporativo, planificación estratégica, estructuras jerárquicas, gestión por procesos y políticas básicas de Recursos Humanos, no parece fácil avanzar hacia modelos más abiertos, flexibles, orgánicos y, a la vez, eficientes. La

FIGURA 1
NIVELES EVOLUTIVOS EN LAS ORGANIZACIONES

	Ejemplos actuales	Avances disruptivos	Metáfora
Organizaciones impulsivas (rojas)	La mafia Pandillas callejeras	División del trabajo Autoridad de mando	Una manada de lobos
Organizaciones conformistas (ámbar)	Iglesia católica Fuerzas Armadas Sistemas de gobierno Educación pública	Funciones formales Procesos	El ejército
Organizaciones orientadas al logro (naranja)	Empresas multinacionales Escuelas particulares subvencionadas	Innovación Responsabilidad (accountability) Meritocracia	Una máquina
Organizaciones pluralistas (verdes)	Organizaciones impulsadas por la cultura	Empoderamiento Cultura impulsada por los valores Modelos de grupos de interés	Una familia

Fuente: Laloux, 2014

innovación que se potencia en productos, servicios o modelos de negocio, parece ajena a los paradigmas organizativos internos. Sin embargo, para sobrevivir en el entorno socio-económico actual, global, tecnológico y complejo, hace falta avanzar en esta dirección. Los entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) requieren nuevos paradigmas organizativos.

Frederic Laloux (2014) aporta un marco de interpretación para entender qué, cómo y a qué ritmo se produce innovación dentro de una organización. Laloux aplica las teorías evolutivas, provenientes de otras áreas de conocimiento, a las organizaciones. Las teorías integrales y evolutivas explican que cada etapa del desarrollo incluye y trasciende a la anterior. Wilber, uno de los pensadores más reconocidos en la modelización de la teoría integral, lo explica para el desarrollo de las personas: «desde el momento del nacimiento, los seres humanos atraviesan una serie de estadios u olas del desarrollo y del crecimiento. En este sentido, las visiones del mundo propias de los estadios inferiores y más elementales, son más rudimentarias, parciales y fragmentarias, mientras que las propias de los niveles superiores son más globales, integrales y auténticamente holísticas». Y también para la evolución en las sociedades «...evolucionan a través de las visiones del mundo mágica-egocéntrica, mítico-etnocéntrica, racional-mundicéntrica, pluralista – multimundicéntrica e integral – cosmocéntrica» (Wilber, 2010).

Laloux (2014) considera que esta misma categorización ayuda a entender la evolución de las organizaciones, y la concreta en etapas evolutivas (Figura 1).

Este autor también describe la siguiente etapa en la evolución organizativa, en la que emergen las organizaciones evolutivas-*teal*, siguiendo el código de colores de la teoría evolutiva, que tiene tres pilares de innovación organizativa, tres avances disruptivos.

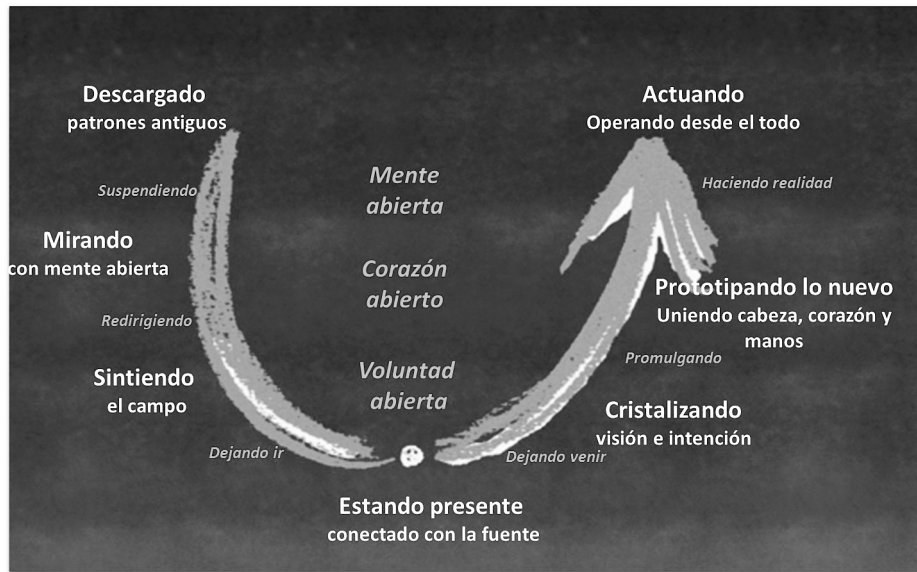
El primer principio es el propósito evolutivo. Frente a la planificación estratégica tradicional «la percepción de las organizaciones *teal* es que poseen una vida y un

sentido de orientación propio. En vez de intentar predecir y controlar el futuro, los miembros de la organización están invitados a escuchar y entender aquello en lo que la organización desea convertirse, el propósito al que quiere servir» (Laloux, 2014). Este principio encaja con facilidad en la realidad de la mayoría de las empresas de tecnología, en las startups, y en las de todos aquellos sectores en los que el nivel de innovación tecnológica hace que las estrategias queden obsoletas con gran rapidez.

El segundo principio es el de plenitud (*wholeness*). Las organizaciones *teal* nos invitan a recuperar nuestra integridad interna y acudir al lugar de trabajo con todo aquello que somos. «A menudo nos piden mostrar una firmeza masculina, determinación y fuerza, y esconder nuestras dudas y vulnerabilidad. La racionalidad gobierna, mientras nuestros rasgos emocionales, intuitivos y espirituales suelen percibirse como inoportunos o fuera de lugar. Las organizaciones *teal* han desarrollado un conjunto consistente de prácticas que nos invitan a recuperar nuestra integridad interna y acudir al lugar de trabajo con todo aquello que somos» (Laloux, 2014).

Las escuelas de recursos humanos y gestión del talento, que se basan en estos mismos principios, no dejan de crecer. El liderazgo humano del que habla Jaume Gurt en el libro «Diseña tu futuro. Atrévete a ser tu: la felicidad en el trabajo es posible» (2016), resume bien esta tendencia: «El liderazgo humano empieza en la persona, con cada uno de nosotros, y se aplica e incluye a todas las personas, independientemente del papel que desempeñemos en las empresas o fuera de ellas...». Otro ejemplo son las empresas DDOs (Deliberately Developmental Organization) modelizadas por Keagan y Lahey (2016), que buscan crear una cultura organizacional en la que los profesionales estén en continuo desarrollo. La formación o el coaching dejan de ser recursos temporales, para determinados grupos, y se transforman en parte cotidiana de la vida organizativa, llegando a todos de manera permanente. La cultura de crecimiento ofrece un ambiente de confianza donde las personas

FIGURA 2
MODELO TEORÍA U – CAPACIDADES PARA LIDERAR



Fuente: Schamer y Kaufer, 2013

pueden mostrar sus debilidades y son ayudadas por los compañeros.

El tercer principio es la autogestión, quizás el principio más complejo de entender desde las estructuras de gobierno actuales «Las organizaciones *teal* han encontrado la clave para operar de manera eficaz incluso a gran escala con un sistema basado en las relaciones entre pares, sin la necesidad de jerarquía ni consenso». La autogestión de las organizaciones *teal* combina novedosas estructuras organizativas y procesos: equipos autónomos, no hay jefes, ausencia de organigramas, toma de decisiones distribuida y libre circulación de información (wiki Reinventing Organizations, 2017).

A pesar de la aparente dificultad, son numerosas las empresas que llevan años funcionando desde modelos de autogestión. Douglas Kirkpatrick, en su libro «Más allá de la delegación» (2011), comparte la experiencia de Morning Star: «La autogestión es la forma de aportar valor a los proyectos. ¿Quién sabe más de cada etapa del proceso que la persona responsable de ella? ¿cómo va a saber más el director que la persona que ejecuta la tarea?». Y desde este primer pilar, el trabajador, la unidad de intervención en autogestión es el equipo. Koldo Saratxaga en su libro «Nuevo estilo de relaciones, *ner*» (2007), que muestra el modelo de trabajo de varias empresas industriales del País Vasco que operan con autogestión, resalta: «tengo el convencimiento de que la máxima creación de conocimiento proviene del trabajo en equipo; es decir, de la experiencia compartida». Es más, hay tendencias como la economía colaborativa que extienden estos principios (confianza, cooperación, y una mayor redistribución de la riqueza) a las relaciones interorganizativas (Díaz Forcada, Marcuello y Monreal, 2016).

En el libro «Reinventar las Organizaciones» (2014), Laloux expone ejemplos de organizaciones pioneras que funcionan con estos principios *teal*. Los casos reales que se recogen permiten desmenuzar los procesos internos, las políticas de recursos humanos y las prácticas cotidianas, que llevan a una organización a alcanzar el máximo nivel de madurez. El recorrido por esta nueva forma de funcionamiento organizativo, cuya metáfora es el organismo vivo, permite vislumbrar una respuesta coherente a los actuales retos de la sociedad en red y de los trabajadores del conocimiento.

En los últimos años se han publicado teorías, modelos y metodologías que ayudan a transitar desde las organizaciones dominantes (orientadas al logro y pluralistas) a las organizaciones evolutivas *teal*. El estilo de liderazgo requerido también debe ser más evolucionado. La Teoría U, descrita en el libro «Dirigir desde el futuro que emerge» (Schamer y Kaufer, 2013), es un buen ejemplo de las competencias que se necesitan para aportar valor y liderar en entornos cambiantes. Sin entrar en una explicación detallada, la figura 2 permite ver la innovación en el marco conceptual utilizado.

Schamer y Kaufer (2013) hablan de mecanismos de liderazgo 4.0, «que permiten responder a los desafíos clave de nuestro tiempo, desde la fuente» (de la que emerge el cambio). «El primer desafío del liderazgo hoy es que nuestro sistema económico se basa en eco-sistemas globales interdependientes, mientras que los líderes, mayoritariamente, operan con una consciencia organizacional de ego-sistema».

Ya existen algunas teorías de organización académicas que intentan integrar todas estas tendencias en paradigmas de gestión más inclusivos y holísticos. El desafío es encajar las piezas armónicamente. Nandram y Puli

FIGURA 3
ORGANIZACIONES QUE INCORPORAN PRINCIPIOS EVOLUTIVOS

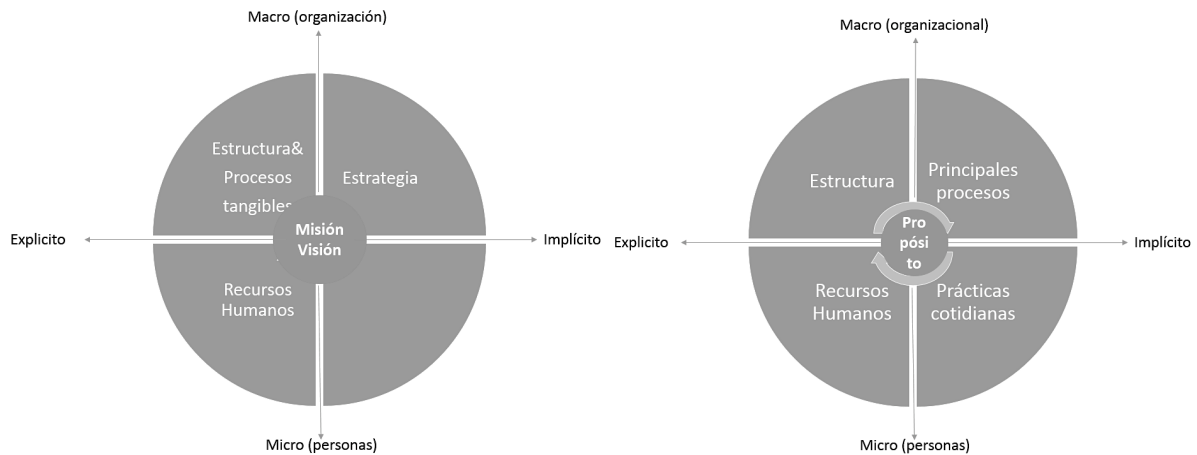
Contexto organizativo	Principio <i>teal</i> investigado(*)	Caso	Sector actividad	n° trb (**)	Metodología (Información secundaria +...)
Empresas pioneras <i>teal</i>	Plenitud	Infojobs-Schibsted	Búsqueda de empleo online	250	Entrevistas y estancia
	Propósito evolutivo	Barrabés biz	Consultoría en transformación digital	200	Entrevistas y estancia
	Autogestión	Grupo Ner- K2K emocionando	Industria	2700	Entrevistas, grupo focal y cuestionario
		Sun Hydraulics	Ingeniería pesada	900	Entrevista
		Morning Star	Agroalimentario	4600	Entrevista
		Nearsoft	Soporte desarrollo de software	243	Entrevista
		Irizar	Construcción de autobuses	3000	Solo información secundaria
		Zappos	Venta online	1500	
		Spotify	Servicio de música digital	2600	
		Computest	Seguridad informática y calidad	100	
		Cyberclick	Publicidad y marketing digital	40	
		Vincit	Desarrollo de software	290	
		Buurtzorg	Sanidad	7000	
		FAVI	Industria pesada	500	
Gore	Industria y textil	10000			
Manchas <i>teal</i> administración pública	Propósito evolutivo	Conservatorio de Barcelona	Música	80	
	Autogestión	It'd - UPM	Investigación y docencia	7	Entrevistas y estancia
		Servicio Federal de Seguridad Social)	Administración pública Belga	+ 5000	Solo información secundaria
Empresas pluralistas con avances hacia <i>teal</i>	Plenitud	CLH	Hidrocarburos	1600	Entrevistas
		Elektro	Energía	3700	Entrevista
		AES	Producción de energía	44000	Información secundaria
		Everis	Consultoría	19000	Entrevistas, grupo focal y cuestionario
	Propósito evolutivo	REE	Energía	1700	Entrevistas y cuestionario
Startups	Propósito evolutivo	Parclick	Gestión plazas aparcamiento	40	Entrevistas y cuestionario
	Autogestión	Karl Gerrit	Fabricación de relojes	4	Entrevistas y cuestionario
Percepción Millenials	Global	Percepción teal			Cuestionario
	Plenitud	Grupo ETSII – crecimiento			Experimento y cuestionario
	Global	Género y teal			Cuestionario y grupo focal

Fuente: Elaboración propia

(*) El principio teal que guía la investigación es el que se considera relevante en cada caso, lo que no quiere decir que no tenga integrados rasgos de alguno de los otros principios evolutivos.

(**) Número de trabajadores en el momento del estudio (primario o secundario).

FIGURA 4
ESQUEMA ORGANIZATIVO *GREEN* Y ESQUEMA ORGANIZATIVO *TEAL*



Fuente: GIOS 2016

(2015) hablan de «integración de la simplicidad para la innovación organizacional». Su teoría de integración de la simplicidad esconde en el nombre la clave del éxito, y se basa en tres principios que guían esa simplificación: el de la necesidad, que permite analizar de forma crítica los patrones con los que funciona la organización; el del reenfoque, que requiere dejar espacios para nuevas ideas; y el de sensaciones compartidas, diseñar e implementar las tareas desde la nueva realidad.

ESTUDIO DE ORGANIZACIONES PIONERAS QUE INCORPORAN PRINCIPIOS EVOLUTIVOS

Para entender estos modelos emergentes en profundidad hay que adentrarse en casos en los que ya se estén aplicando. En el GIOS, Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles, hemos estudiado en los últimos dos años, los siguientes casos (Figura 3).

El marco conceptual organizativo usado para el estudio de los casos se basa en dos pilares. El primero de ellos es la metodología propuesta por Frederic Laloux de análisis de información secundaria y primaria, con un guión sistematizado en torno a los conceptos de estructura, principales procesos organizativos, Recursos Humanos, prácticas cotidianas y liderazgo. A partir de las fichas de caso que se generan, se analiza el alineamiento en torno a los tres principios *teal*: plenitud, propósito evolutivo y autogestión, y se completa con la perspectiva de liderazgo (análisis 3+1).

En la tabla de casos, los principios *teal* analizados que aparecen son solo 3, porque el estilo de liderazgo es entendido como un habilitador y es más complejo de analizar sistemáticamente. No obstante, en todos los casos estudiados se extrae información en relación a este asunto, ya que según Laloux el requisito imprescindible para que una organización pueda ser integradora evolutiva es que su máximo directivo tenga ese nivel de evolución personal (Integral/transpersonal en

el modelo de Wilber). También es necesario que este líder esté plenamente apoyado y que la propiedad adquiera esté 100% alineada con el enfoque *teal*.

El segundo pilar de análisis de los casos busca entender lo novedoso del modelo *teal* desde los conceptos tradicionales de organización y Recursos Humanos. La figura 4 compara de forma esquemática una organización pluralista-verde con una evolutiva-teal, resaltando los asuntos más relevantes e innovadores.

En la figura 4, se representan en el eje vertical los aspectos que tienen una componente macro (organización) o micro (personas). Este concepto es muy importante en las organizaciones, ya que define el límite entre cultura y comportamiento, es decir, lo más vinculado a lo organizativo y lo más vinculado a los trabajadores. Por otro lado, en el eje horizontal, se observan los asuntos explícitos/implícitos, que agrupan los temas que pueden ser percibidos objetivamente y los que son más sutiles.

En las organizaciones *teal* el propósito está en el centro, como motor que guía la vida del sistema, frente a las muchas veces acartonadas declaraciones de visión y misión. La planificación estratégica y los mecanismos asociados de control son sustituidos por una capacidad de «sentir y responder» embebida en los procesos principales, y un nuevo constructo, las prácticas cotidianas, cobran gran relevancia.

A partir de los casos de Laloux y de los primeros estudios de caso del GIOS, se identificaron las prácticas cotidianas como el elemento organizativo novedoso que hace que, en las organizaciones *teal*, todos los elementos encajen. Las prácticas cotidianas son formas de hacer que se circunscriben a pequeñas cosas, y que incorporan al día a día valores y políticas de RRHH que tradicionalmente tienden a quedarse en intenciones. Por eso, en el modelo de análisis, se destaca como el elemento diferenciador.

En los dos siguientes epígrafes se exponen algunas de las ideas más relevantes obtenidas en estos dos años de investigación de casos en relación a los principios de plenitud y autogestión. A continuación, en las reflexiones integradas del epígrafe de conclusiones, se ofrecen algunas ideas sobre el tercer principio *teal*, propósito evolutivo, y sobre el liderazgo, completando el esquema de análisis 3+1.

EL CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS COMO CIMIENTO DE LOS MODELOS EVOLUTIVOS (PLENITUD) ↓

Cada vez son más las organizaciones que se preocupan por la felicidad de sus empleados. Está demostrado que los trabajadores felices dedican el doble de tiempo a sus tareas profesionales y permanecen más tiempo en sus lugares de trabajo, aumentando su vinculación a la empresa. Aun así, distintos estudios (1) a nivel mundial demuestran que: el 63% de los empleados no están motivados para acudir a sus puestos de trabajo y no están dispuestos a ofrecer un esfuerzo extra por la empresa; el 24% se considera verdaderamente infeliz y poco productivo en su trabajo; y tan solo el 28% considera que la dirección tiene un interés sincero por su bienestar.

En los últimos 20 años hemos ido incorporando las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en nuestro día a día, modificando radicalmente tanto nuestra vida personal como profesional. Podemos mantener una videoconferencia en tiempo real con una persona que está en Australia con una calidad inmejorable. Tenemos a un «clic» la compra de cualquier producto y en tan solo un día podemos recibirlo en nuestra casa. Estas tecnologías están revolucionando muchos procesos a los que nos enfrentamos, pero lejos de mejorar la vida de los trabajadores, han reducido, en muchos casos, su productividad y su motivación y han creado un estrés que mina día a día la salud y moral de estos trabajadores (Davenport, 2011).

¿Cómo se debe fijar el límite entre la vida personal y la vida profesional? En las organizaciones actuales los trabajadores se ven abrumados por la cantidad de trabajo y los tiempos ajustados que hacen del lugar de trabajo un lugar hostil. El concepto «*work-life balance*» (equilibrio vida personal-profesional) toma fuerza ya no solo para las generaciones más jóvenes, que vienen demandando prácticas más novedosas (teletrabajo, horarios flexibles, ...), sino igualmente en las generaciones con puestos de mayor responsabilidad, para quienes conciliar una vida familiar y saludable es también una prioridad.

Las organizaciones, en especial las grandes empresas, protagonizan este entorno cambiante. En los últimos años, muchas compañías han buscado dar respuesta a las necesidades de sus empleados, bajo el círculo virtuoso «trabajador satisfecho-trabajador productivo», tratan de situar al empleado como pilar de las organizaciones. Dos son las respuestas a las nuevas necesidades de los trabajadores del conocimiento: las políticas de Recursos Humanos orientadas a la gestión

del talento; y las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como respuesta de las empresas a los retos de ética, insostenibilidad ambiental y de la inequidad (Moreno, 2017). Con las primeras se busca generar motivación en el empleado y cambiar su concepción acerca del trabajo. Con las segundas, se persigue el alineamiento ético, estratégico y de gobierno corporativo con las demandas de la sociedad y de todos sus grupos de interés, los trabajadores entre ellos.

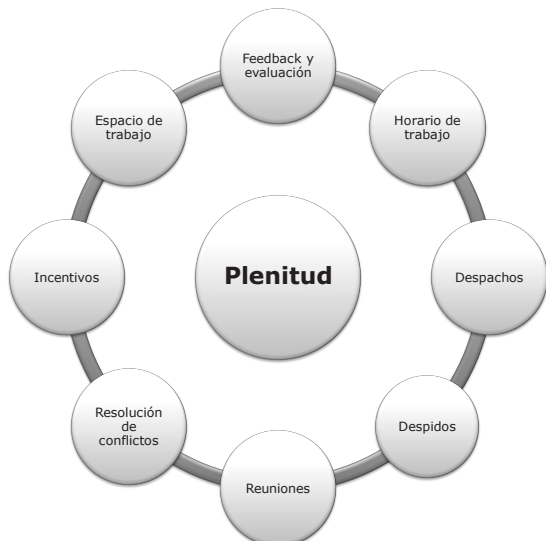
La función de Recursos Humanos difiere de una compañía a otra, y básicamente se puede asociar al ciclo de gestión del talento: incorporar talento a la organización, desarrollar y gestionar el talento disponible y retenerlo. Muchas son las empresas que tienen definidas unas políticas de RRHH que, sobre el papel, pueden parecer excelentes, pero que, en la práctica, debido al estrés y la complejidad de las actividades, no se aplican adecuadamente. El reto de RRHH reside en ser capaz de definir unas políticas que sean entendidas por toda la organización y que puedan ser aplicadas en el día a día.

Pero, ¿es posible que una compañía funcione si sitúa a las personas en primer lugar, incluso por delante del negocio? Para Jaume Gurt, CEO de InfoJobs (2) de 2010 a 2015, es posible: «Las personas son la esencia de esta compañía y nuestro elemento diferenciador. Son ellas quienes hacen que InfoJobs sea una de las empresas de referencia de nuestro país». La voluntad de Jaume durante su liderazgo en la organización ha sido la de crear un espacio en el que los empleados pudieran desarrollarse humana y profesionalmente, de tal forma que pudieran acudir a sus puestos de trabajo con toda la pasión, energía y creatividad que les permitiese realizar el trabajo de la mejor manera posible: «InfoJobs busca que todos los empleados tengan una oportunidad a su alcance, creando mejores productos para las empresas que nos usan, y como consecuencia de todo ello, nuestro negocio crezca y sea más rentable».

Basándonos en el modelo de Frederic Laloux (2014), de los tres principios ya mencionados (propósito evolutivo, plenitud y autogestión), la plenitud debe ser el pilar para que pueda darse un desarrollo tanto personal como profesional en las empresas. Estas organizaciones que presenta Laloux nos invitan a recuperar nuestra plenitud y acudir al lugar de trabajo con todo aquello que somos. De esta forma, los trabajadores pueden sentirse realizados en sus puestos de trabajo, adoptando una cultura de crecimiento continuo. Según Laloux: «Los entornos de trabajo han llevado a la gente a desplegar una identidad profesional, dejando en la puerta de la oficina el resto de las partes de sí mismos».

Es necesario introducir una serie de prácticas que permitan habilitar y apoyar este principio de plenitud en el puesto de trabajo (ver figura 5). Las prácticas para la vida cotidiana, una de las grandes aportaciones del modelo de Laloux, son un conjunto de actuaciones diarias que complementan las políticas de recursos humanos para conseguir la transformación de una organización. Y lo más interesante es que, a su vez, también sirven para el aprendizaje de los trabajadores, es decir,

FIGURA 5
ALGUNOS ÁMBITOS DONDE DEBEN INTRODUCIRSE PRÁCTICAS PARA REFORZAR EL PRINCIPIO DE PLENITUD SEGÚN EL MODELO DE LALOUX



Fuente: Elaboración propia

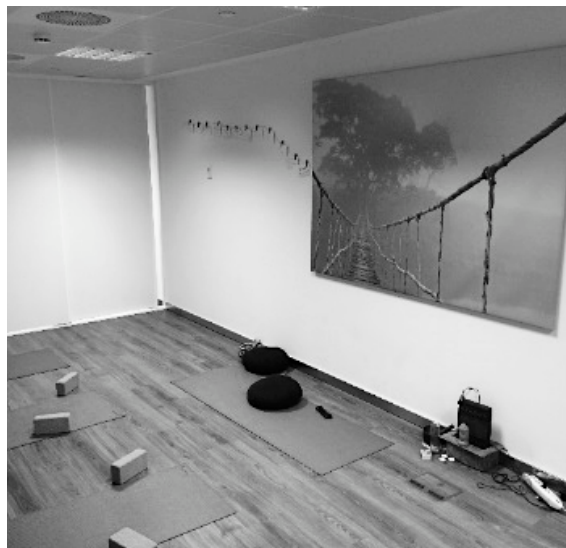
crecen las personas y evolucionan las organizaciones a la par.

Durante los últimos años, el GIOS de la Universidad Politécnica de Madrid ha analizado distintas organizaciones que introducen prácticas cotidianas con el fin de situar al trabajador en el centro de la organización. Según Jaume Gurt de InfoJobs, una de las empresas elegidas para el análisis, «InfoJobs es una empresa humanista, las personas están en el centro».

Destacan una serie de prácticas innovadoras en las organizaciones investigadas, marcadas por los valores de la empresa y la búsqueda de integridad:

- Una de las herramientas que utilizan en InfoJobs es la conocida como «Sala alegría». En ella se ofrece la posibilidad de, durante el horario laboral, asistir a clases programadas de yoga o ser usada por cualquier persona bajo una serie de normas: se entra descalzo, solo se puede sentar en el suelo sobre cojines y colchonetas y está prohibido entrar con ordenadores. Principalmente se utiliza para técnicas de relajación y meditación. (Figura 6)
- La «Plaza del reloj» es otra de las herramientas estrella utilizadas por el departamento de comunicación interna de InfoJobs. Se trata de una sala en las oficinas de InfoJobs donde se realizan todo tipo de comunicados y actos sociales. También se utiliza como lugar de celebración de logros, fomentando así el sentimiento de pertenencia.
- En Elektro, del Grupo Iberdrola, se buscan los encuentros entre personas. La disposición de las oficinas es muy abierta sin muebles ni estanterías altos, y

FIGURA 6
SALA ALEGRÍA INFOJOBS



Fuente: www.infojobs.com

puestos de trabajo no aislados, para que todos los trabajadores se puedan ver entre sí. Se potencian actividades de sociabilización y confianza, como desayunos o comidas de empresa de manera regular. Además, se dedican unos minutos antes de cada reunión para hablar de temas variados no referentes al trabajo para relajar el ambiente.

- En Nearsoft, se espera de los empleados que crezcan, que se desarrollen dentro de la empresa, tanto a nivel personal como profesional. Se percibía que, el hecho de dejar únicamente objetivos profesionales, era limitante. El objetivo es abarcar la vida completa de la persona y ayudarle a realizar sus sueños. Por ello, se les invita a que planeen su desarrollo de carrera dentro de la empresa a largo plazo, mediante formaciones y momentos de reflexión orientados a este objetivo. Existe un equipo dedicado cotidianamente al desarrollo profesional y personal de los trabajadores: *People Development*.
- En el Conservatorio de Barcelona se ofrece a los trabajadores formación sobre «Comunicación No Violenta», que pretende transmitir herramientas para crear relaciones personales satisfactorias basadas en el respeto, la compasión y la cooperación; conectar con tus necesidades más profundas y comprender las del otro; resolver conflictos sin dañar las relaciones; o desarrollar la capacidad de escucha y empatía.

Según el Instituto Nacional de Estadística de Reino Unido, semanalmente pasamos aproximadamente un 25% de las horas de nuestro tiempo en nuestros puestos de trabajo. Si no somos capaces de acudir al trabajo sin esa «máscara profesional» de la que habla Laloux, estaremos siendo durante un cuarto de la semana unas

personas que realmente no somos, dificultando tanto nuestro desarrollo personal como profesional. En conclusión, las organizaciones tienen que ser capaces de afrontar este nuevo reto y poner a la persona en el centro de las prácticas de Recursos Humanos y las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, EL RETO MÁS COMPLEJO (AUTOGESTIÓN) ↓

En el punto anterior, se ha destacado la importancia de poner al trabajador en el centro de todas las políticas de Recursos Humanos y RSE para aumentar su felicidad en el puesto de trabajo, permitiéndole alcanzar todo su potencial y desarrollarse al máximo a nivel personal y profesional. Sin embargo, si bien las políticas de Recursos Humanos y RSE son claves para alcanzar este fin, el trabajador no se sentirá realizado en su puesto laboral si su trabajo es poco estimulante o no tiene ninguna responsabilidad: los modelos de autogestión permiten, en parte, dar respuesta a este nuevo reto.

Se analizará, en primer lugar, el modelo organizativo jerárquico dominante hoy en día, y su origen. Posteriormente, se abordarán las tendencias de cambio que han surgido a lo largo de las últimas décadas en la estructura organizativa y se estudiará más en detalle la autogestión como respuesta a los retos de hoy en día. Finalmente, se analizará el proceso de transición hacia la autogestión y las recomendaciones surgidas del estudio de casos llevado a cabo.

EL MODELO ORGANIZATIVO TRADICIONAL: LA PIRÁMIDE JERÁRQUICA ↓

Con la revolución industrial, se desarrolló la estructura organizativa jerárquica tradicional, que aún hoy en día domina el mundo empresarial. En efecto, con el inicio de la producción en masa, nació la especialización del trabajo, para mejorar la eficiencia y la productividad de los procesos. Las personas con responsabilidades similares fueron agrupándose, hasta constituir áreas funcionales, y surgió la figura del coordinador y supervisor para controlar al obrero de primera línea y que éste pudiese concentrarse por completo en su tarea.

Durante el siglo XX, con el inicio de la sociedad de consumo, esta estructura jerárquica piramidal, característica de las organizaciones naranjas, se consolidó y permitió construir prósperos imperios empresariales, basados en los principios de mando y control, con flujos de información bien definidos: de la cúspide de la pirámide, donde se tomaban las decisiones, hasta la base, donde se ejecutaban. Al aumentar su tamaño, las organizaciones fueron añadiendo, de manera natural, niveles de jerarquía adicionales.

Tras la segunda guerra mundial, en un contexto externo estable, con ciclos de desarrollo de producto largos y un cliente final fiel y de gustos fijos, el esquema alcanzó su apogeo.

Sin embargo, en el entorno global, tecnológico y complejo actual, los esquemas tradicionales de gobierno corporativo se están quedando obsoletos. Esta obsolescencia se explica por su falta de flexibilidad para hacer frente a un mundo exigente y en perpetuo cambio. Así, los entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), representativos del mundo actual, requieren la definición e implantación de nuevos paradigmas organizativos.

NUEVAS TENDENCIAS A NIVEL ORGANIZATIVO: ACHATAMIENTO DE LA PIRÁMIDE E IMPORTANCIA DEL EQUIPO ↓

En los últimos años, se observan ya ciertas tendencias de cambio en cuanto a las estructuras organizativas. Con la competencia creciente ligada a la globalización, las empresas han buscado una drástica reducción de costes, que ha tenido su impacto sobre las estructuras organizativas, achatando la pirámide. El extenso estudio de Rajan y Wulf (2003) sobre las grandes empresas estadounidenses avala este achatamiento. Las empresas americanas han suprimido desde los años 90 varias capas de *management* intermedio, eliminando niveles jerárquicos y achatando la pirámide. Como ejemplo, entre 1986 y 1999 el número de posiciones intermedias entre el CEO y un *manager* de división se redujo un 25%.

Este achatamiento, con un número creciente de personas bajo un único *manager*, se acompaña naturalmente de un aumento en la delegación y por lo tanto una mayor responsabilización de los trabajadores, y otorga al equipo el rol de unidad elemental de la estructura.

Sin embargo, pocas empresas han trabajado en la formalización del trabajo en equipo para crear unidades eficientes y eficaces, con profesionales complementarios. El buen funcionamiento de un equipo depende principalmente del estilo del *manager* y del encaje de los perfiles que lo conforman.

LA AUTOGESTIÓN COMO ALTERNATIVA A LA NUEVA REALIDAD ORGANIZATIVA ↓

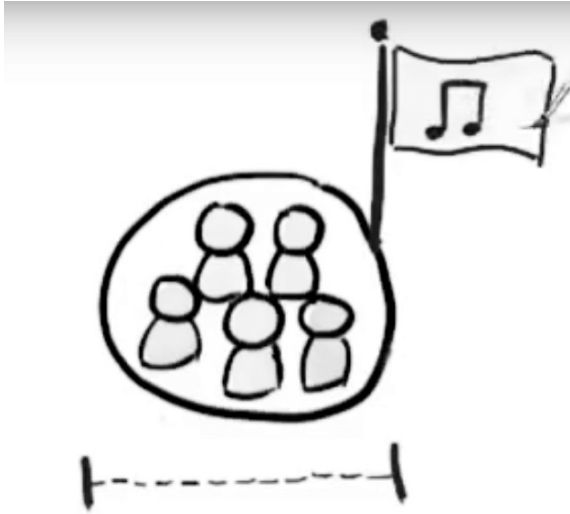
La autogestión propone una formalización del trabajo en equipo, destinada a configurar equipos funcionales, eficientes y autónomos.

El equipo autogestionado como unidad elemental ↓

La unidad funcional de todas las empresas con esquemas de autogestión estudiadas es el equipo. Se trata de grupos de personas de tamaño reducido (inferior a 20 trabajadores) con sus propios objetivos y una gran autonomía. Existen cuatro tipologías principales:

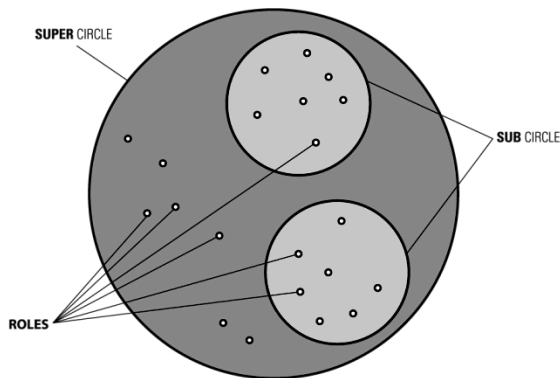
- Equipos paralelos: equipos multidisciplinares con control del proyecto de principio a fin, totalmente autónomos e independientes de otras áreas de la empresa. Es el caso de Spotify, donde los equipos tienen control de su proyecto de principio a fin, desde la concepción y el diseño, al despliegue en la aplicación o la *web*. (Figura 7).

FIGURA 7
MODALIDAD DE EQUIPOS PARALELOS



Fuente: Spotify Engineering Culture

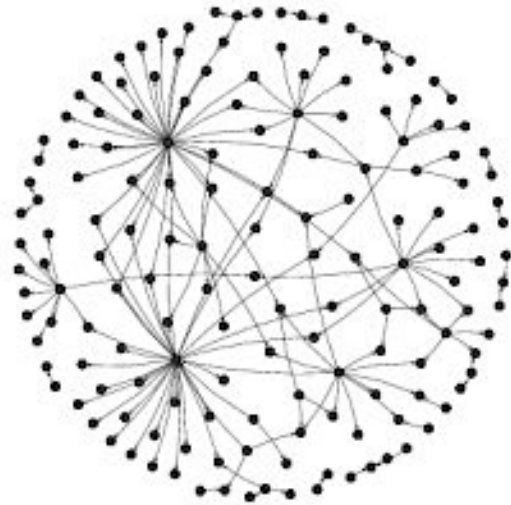
FIGURA 7
FUNCIONAMIENTO EN CÍRCULOS TIPO
HOLACRACY



Fuente: Holacracy One

- Equipos anidados o funcionamiento en círculos: característicos de empresas en las que es necesaria una mayor inter-relación entre los equipos. Los equipos son autónomos, pero existen capas de coordinación entre equipos mediante superestructuras que permiten definir objetivos y alinear avances. Es el caso de las estructuras de círculos de Holacracy (consultora en autogestión). La empresa de e-commerce Zappos está implantando esta estructura de círculos y, tras completar la transición, contará con más de 400 círculos. (Figura 8).
- División de la empresa en *startups* independientes: con cada nueva área de especialidad dentro de la empresa, se crea una *startup* nueva que comparte con el resto de la organización unas prácticas y una forma de trabajar común, pero cuenta con

FIGURA 9
RED COMPLEJA DE RELACIONES ENTRE PARES



Fuente: Complex Networks Research Group

total autonomía en su funcionamiento. Es el caso de Barrabés, con *startups* diferenciadas por tecnología, independientes desde el inicio.

- Relaciones entre pares: modalidad menos común en la que, a pesar de que las personas trabajan en equipos, adquieren compromisos con sus pares a título individual y son estos contratos individuales los que rigen las interacciones del día a día. El único caso estudiado es el de la empresa de procesamiento de tomate Morning Star. (Figura 9).

Los equipos autogestionados asumen su planificación, la gestión de sus contrataciones y presupuestos, por lo que la mayoría de las funciones soporte quedan obsoletas.

La autogestión no es sólo una cuestión de estructura organizativa

En relación a las tradicionales políticas de Recursos Humanos, en los modelos basados en equipos autogestionados, se da especial importancia a la elección del candidato adecuado y a su proceso de incorporación a la empresa. Estas empresas cuentan con procesos de entrevistas largos y orientados al encaje con los valores y la forma de trabajar de la empresa. También se cuida el proceso de incorporación, en el que se busca que el nuevo empleado olvide sus antiguos automatismos e integre la nueva forma de trabajar e interactuar con sus compañeros. Es el caso de Sun Hydraulics, con un proceso de al menos cuatro entrevistas, en el que la primera es una entrevista con Greg Glass, uno de los fundadores de la empresa, que ve personalmente a todos los candidatos para evaluar el encaje cultural con la empresa. Además, cada vez que un ingeniero se incorpora a Sun, pasa dos meses en la planta de producción, trabajando en distintos puestos de la fábrica como operario, para conocer al equipo y entender mejor sus necesidades.

También se formaliza el proceso de toma de decisiones. Para evitar el tedio y la ineficacia de la toma de decisiones por consenso, muchas empresas han desarrollado metodologías eficientes de toma de decisiones como el proceso de los consejos, desarrollado por Denis Bakke en AES. Todo empleado puede tomar decisiones, pero, para ello, debe previamente hablar con las personas que se verán afectadas por esa decisión y con los expertos en la materia.

De manera general, se da la posibilidad a todos los trabajadores de tomar una decisión relevante para la empresa siempre que se cumpla con la metodología definida. Se da gran libertad en este sentido a los trabajadores, pero se exige también la responsabilidad de las decisiones tomadas.

Estas empresas cuentan también con una serie de prácticas cotidianas que fomentan la colaboración, la transparencia y la proactividad y sirven de base y cemento para la autogestión. Se define la estrategia y los objetivos de la empresa de forma colaborativa, se fomenta el compartir buenas prácticas entre equipos: intranet de Buurtzorg, informes de fin de proyecto en Vincit,...

Estas empresas son totalmente transparentes para sus empleados. La información financiera está disponible para todos, se publican salarios y rankings de productividad de los equipos,... La información está al alcance de todos y ya no es un elemento de poder, sino una herramienta de motivación.

PROCESO DE TRANSICIÓN HACIA LA AUTOGESTIÓN Y RECOMENDACIONES ↓

El funcionamiento con esquemas de autogestión es hoy una realidad en empresas de sectores diversos y con diferentes tamaños (desde *startups* de nueva creación a multinacionales con miles de empleados y 30 años de experiencia con este funcionamiento).

Se detallan a continuación una serie de recomendaciones, derivadas de las conclusiones de los casos estudiados, para maximizar las probabilidades de éxito del proceso de transición hacia la autogestión:

- Crear un ambiente y una forma de trabajar previos sobre los que se asiente el cambio: propósito inspirador, valores claros y coherentes con la forma de funcionamiento, prácticas de plenitud avanzadas, importante autonomía y libertad de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
- Asegurar que la decisión de transición hacia la autogestión se toma de manera colaborativa y que cuenta con el respaldo entusiasta del conjunto de la alta dirección.
- Llevar a cabo un proceso de transición coherente y transparente, haciendo especial hincapié en la formación de las personas y garantizando la seguridad de sus empleos.

- A nivel estructural, definir como unidad elemental un equipo multidisciplinar.
- Asentar la autogestión sobre un conjunto de prácticas diarias formalizadas para favorecer su integración, su difusión y su permanencia.

Sin embargo, tanto la transición hacia la autogestión como el funcionamiento con estos esquemas novedosos, son procesos exigentes.

La autogestión no es una modalidad de trabajo a la que se pueda adaptar todo el mundo: conlleva una ardua curva de aprendizaje y puede resultar incómoda para aquellos que prefieran trabajar en su zona de confort, no quieran asumir la responsabilidad de sus decisiones, busquen un trabajo cómodo y sencillo,...

Dentro del modelo evolutivo, la transición hacia la autogestión es la más difícil, especialmente por el ejercicio de simplificación que requiere respecto a las estructuras actuales. A pesar de lo cual, si se consigue una transición exitosa, la autogestión ha demostrado ser un sistema de organización eficiente y sostenible: es un método muy eficaz de alineamiento del trabajador con las metas de la empresa, de responsabilización, genera iniciativa, creatividad y dinamismo en los equipos,...

CONCLUSIONES ↓

El acercamiento al modelo de organización evolutiva, con sus tres principios de autogestión, plenitud y propósito evolutivo, despierta un gran interés intelectual, a la par que puede resultar algo utópico. En la práctica, tanto en los casos que Frederic Laloux incluye en su libro, como en los casos que otros investigadores hemos estudiado, casi se puede afirmar que no se puede hablar de organizaciones *teal*, sino de organizaciones que han incorporado uno o varios de los principios *teal*. Desde esta perspectiva, una organización evolutiva es un modelo conceptual que aporta tres orientaciones básicas de transformación, y un conjunto amplio de maneras de evolución hacia ellas.

Los casos que se han estudiado permiten concluir que existen prácticas exitosas en la aplicación de dos de estos principios, plenitud y autogestión; y que se pueden analizar y modelizar para incorporarlas, respectivamente, en los ámbitos de recursos humanos y de estructura organizativa.

La idea de que el trabajador despliegue todo su potencial humano en el ámbito laboral y que la cultura de la organización sea una cultura de crecimiento, es una continuidad natural de las buenas políticas de RRHH. Quizá las prácticas cotidianas para la plenitud son el mejor aliado para que las políticas de RRHH bien definidas pasen de la teoría a la práctica, en mayor medida de lo que se logra actualmente.

Avanzar en autogestión representa un cambio más radical respecto a las estructuras jerárquicas dominantes. Sin embargo, hay dos conceptos clave en el principio de autogestión que sí empiezan a abrirse espacio en

las dominantes estructuras jerárquicas: la relevancia del equipo de trabajo como unidad básica de aportación de valor, y la necesidad imperiosa de que la responsabilidad esté bien distribuida y sea parte de los puestos de trabajo. Las empresas pioneras en funcionar con equipos autogestionados llevan la delantera en la comprensión del valor que se obtiene llevando estas ideas de equipo, responsabilidad y libertad a los cimientos de la organización.

En cuanto al propósito evolutivo, si bien puede estudiarse teóricamente desde la teoría de estrategia (misión, visión, valores, plan estratégico y planificación estratégica), resulta difícil la observación y modelización en los estudios de caso que hemos abordado hasta el momento. Cuando se habla de que el mecanismo básico de evolución del propósito en modelos *teal* es «sentir y responder», casi se abre un nuevo marco conceptual para el que no contamos ni siquiera con la terminología adecuada para intercambiar conocimiento. En algunos de los casos, como en Barrabés.biz, empezamos a vislumbrar el concepto de meta-propósito, con multiplicidad de concreciones estratégicas. Se equilibra, así, el dinamismo de la actividad, derivado de la complejidad tecnológica y la innovación, con la estabilidad y claridad en el propósito que requieren las estructuras autogestionadas. En futuras líneas de investigación, abordaremos este asunto en más profundidad, empezando con una caracterización de la tipología de propósitos, que permita segmentar el estudio.

El liderazgo *teal* es, dentro del modelo de análisis 3+1, el asunto más controvertido. Si hablamos de entornos autogestionados, el liderazgo debiera ser no más que un conjunto de rasgos culturales y parte de la dinámica de roles de los equipos. Sin embargo, Laloux enuncia que el requisito imprescindible para que una organización pueda ser evolutiva-*teal* es que su máximo directivo tenga ese nivel de evolución personal (Integral/transpersonal en el modelo de Wilber), y que la propiedad esté 100% alineada con este enfoque. Es decir, hacen falta unos líderes muy inspiradores para evolucionar de estadios anteriores a modelos *teal*. En los casos que hemos estudiado confirmamos que siempre existe esa figura de líder maduro, transformador, entregado y humanista. Solo en el caso de las empresas de «ner», coordinadas desde K2K de la mano de Koldo Saratxaga, hemos identificado un modelo donde el coordinador de cada una de las empresas se elige y se prepara como parte del proceso de cambio a los equipos autogestionados.

La transformación de las organizaciones hacia el modelo *teal*, es parte de un proceso evolutivo que, si sigue en el ámbito organizativo los mismos principios que en el ámbito humano, social o histórico, es muy paulatino y lineal: cada etapa trasciende e incluye a la anterior. Los planes exprés o que buscan saltarse etapas no encajan con las teorías evolutivas. ¿Quiere eso decir que una burocracia (ámbar) necesita pasar por las etapas de orientación al logro (naranja) y pluralista (verde) para poder empezar a incorporar los principios *teal*? En principio sí, aunque hay muchas maneras de evolucionar,

y quizás tener en el punto de mira hacia dónde vamos permita encontrar maneras más eficientes de abordar la transformación.

En las investigaciones del GIOS hemos incorporado casos de empresas pluralistas, en principio las mejor preparadas para evolucionar a algunos de los principios *teal*, como REE, CLH o Everis, y confirmamos que las prácticas organizativas para la vida cotidiana son de utilidad en sus procesos de transformación. Este conjunto de herramientas es muy versátil y permite avanzar poco a poco, cuando no se dan las circunstancias para cambios disruptivos. Porque lo que parece claro es que la plataforma que sostiene la cohesión y la coherencia de las organizaciones evolutivas son los valores, y los cambios de cultura (de valores) se producen de manera gradual.

Por último, destacar que contar con jóvenes investigadores en el estudio de los casos permite tener una perspectiva fundamental para la transformación de las organizaciones: cómo entienden y viven los jóvenes estos nuevos modelos de empresa. Las últimas reflexiones quieren dar voz a la percepción de la siguiente generación.

En cuanto a la plenitud, las empresas *teal* representan los valores de trabajo en equipo, sostenibilidad y conciliación, que buscan las nuevas generaciones en sus puestos de trabajo, si bien es verdad que, a nivel de las prácticas cotidianas, subsisten barreras a las prácticas emocionales más innovadoras, sobre todo en los egresados de carreras técnicas.

La autogestión permite ofrecer a los *millennials* la responsabilidad en el trabajo que tanto anhelan en los puestos más *junior*. Además, estos nuevos esquemas organizativos permiten encontrar su sitio tanto al perfil especialista como al generalista. El especialista, que busca centrarse en su área de *expertise*, encuentra en el modelo *teal* responsabilidad y libertad. El generalista, además de esa libertad y responsabilidad, aprovecha también la evolución orgánica de los roles para explorar diversas áreas de la empresa y tener una visión global y un crecimiento permanente fuera de su zona de confort.

Por el encaje entre su visión del mundo laboral y la filosofía de las empresas *teal*, no hay duda de que los jóvenes que toman el relevo, son la fuerza para la transformación a modelos más evolucionados y humanistas.

NOTAS

- [1] Estudios realizados por The Washington Post (2013) y Global Workforce Study (2014), Citado por Gurt (2016).
- [2] Portal online de búsqueda de empleo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bevins, F., De Smet, A., 2013, Making time management the organization's priority, *McKinsey Quarterly*.
- Davenport, T., 2011, Rethinking knowledge work: A strategic approach. *McKinsey Quarterly*, February 2011.
- Davenport, T., 2002. Can You Boost Knowledge Work's Im-

pact on the Bottom Line. *Harvard Management Update*, pp. 3-4.

Díaz Forcada, M., Marcuello, C. y Monreal, M., 2016, Economía Social y economía colaborativa: encaje y potencialidades, Economía Industrial, Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.

Drucker, P., 1989, *Las nuevas realidades*, Barcelona, Ed. Edhasa.

Drucker, P., 1991, The New Productivity Challenge. *Harvard Business Review*. 8 p.

Drucker, P., 1999, *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Drucker, P., 1999, Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41, 2. 17 p.

Gurt, J. 2016. *Diseña tu futuro. Atrévete a ser tu: la felicidad en el trabajo es posible*. Editorial Conecta. ISBN: 9788416029631.

Innerarity, D. 2011. *La democracia del conocimiento: Por una sociedad inteligente*. Paidós.

Johnson, S., Strengths of Traditional Organization Structure, *Chron Magazine*.

Kegan, R., Laskowm L., Miller, M., Fleming, A, 2016, *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Harvard Business Review.

Kirkpatrick, D., 2011, *Beyond empowerment*, Morning Star Self-Management Institute.

Laloux, F., 2014, *Reinventing organizations, A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Nelson Parker.

Laloux, F., 2016, *Reinventar las organizaciones*, Arpa Editores.
Martínez, M., 2017, *Análisis de nuevos modelos organizativos y tendencias en autogestión*, ETSII.

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, NY, 1989. ISBN 0-02-921371-1.

Moreno, A., 2009, *Adaptación a las nuevas tecnologías organizativas del trabajo en entornos de red*. Telos. Cuadernos de comunicación e Innovación, Vol 81, Nº ISSN: 0213-084X.

Moreno, A., Mataix, C., Mahou, A., 2011. Claves para la gestión de puestos de trabajo en las organizaciones en red, *Revista de Dirección y Organización*, Cepade.

Moreno, A, 2017, *La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI. El crecimiento personal como palanca para el cambio en la organización*, Editorial Areces.

Ramage, M., Shipp, K., 2009, *System Thinkers*, Springer.

Saratxaga, K., 2007, *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*, Prentice Hall.

Senge, P. M., 1990, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York.

Scharmer, O., Kaufer, K., 2013, *Leading from the Emerging Future From Ego-System to Eco-System Economies*, Editorial BK.

Nandram, S., 2015, *Organizational Innovation by Integrating Simplification*, Springer.

Wilber, K., 2010, *La práctica integral de vida*, Kairós.

Wilber, K., 1996, *Breve historia de todas las cosas*, Kairós.

Wulf, J., 2012, *The Flattened Firm, not as advertised*, Harvard Business School.