
MODELOS DE AUTOGESTIÓN EN LA INDUSTRIA. NER, NUEVO ESTILO DE RELACIONES

PABLO ARETXABALA PELLÓN

K2K emocionando

Basta con recurrir a la simple observación de nuestro entorno profesional cercano para comprobar la existencia de dos realidades contradictorias entre sí, y a la vez, absolutamente complementarias: por un lado, vemos cómo crece el número de personas profundamente insatisfechas con su entorno laboral. No me refiero a la insatisfacción que produce la precariedad laboral, los bajos salarios, la pérdida de derechos sociales, cuestiones todas

ellas importantísimas y que requieren una solución urgente, pero que no son objeto principal de este artículo. Me refiero a la insatisfacción de muchísimas personas que no ven sus trabajos ni sus profesiones como una parte importante y enriquecedora de sus vidas, sino apenas un medio para obtener unos ingresos con los que poder hacer lo que a uno realmente le apasiona.

El trabajo se convierte así en una pesada carga, un mal necesario, incluso en las profesiones más tradicionalmente vocacionales cunde el desánimo y el número de personas «quemadas», lejos de reducirse, se va incrementando año tras año.

Por otro lado, nunca como ahora la inmensa mayoría de las empresas han declarado tan insistentemente que lo más importante que atesoran son precisamente las personas. No hay empresa que se precie que no diga en su comunicación corporativa que su mayor preocupación son las personas que trabajan para ella. No hay directivo que no exprese públicamente cuántas claves han sido las personas de su equipo para la consecución de sus éxitos profesionales.

Desaparecen los departamentos de Recursos Humanos y florecen los de Gestión de Personas, se crean nuevas profesiones que buscan la felicidad de la plantilla, y se incorporan técnicas, dinámicas y formaciones de todo tipo y condición para lograrlo.

Ambas realidades avanzan, como si de los rieles de la vía del tren se tratasen, sin encontrarse jamás... ¿qué está pasando? ¿qué nos está pasando? ¿qué pandemia aqueja a nuestras empresas de todo tipo, tamaño y sector, que no conseguimos dar con la cura?

No pretendo en estas páginas descubrir la penicilina de nuestras organizaciones, sino esbozar modestamente algunas ideas fruto especialmente de un buen puñado de años de trabajo en empresas de diverso tipo, a las que he tenido la gran oportunidad de analizar, diagnosticar y tratar de muchos de estos males, y de haberlo hecho en muchas ocasiones con éxito, y de haber aprendido mucho tanto de los éxitos como de los fracasos.

UN CAMBIO DE PARADIGMA ↓

Para resumir en un párrafo lo que expondré más extensamente a lo largo de estas líneas, en mi opinión lo que sucede con nuestras empresas no es ninguna enfermedad, es algo por lo que pasamos todas las personas a lo largo de nuestra vida y que en la materia que nos ocupa yo llamaría «adolescencia organizacional». Estamos inmersos en un profundísimo momento de cambio. Un cambio tan grande como el que experimentamos las personas cuando pasamos de la niñez a la edad adulta. Sabemos bien que es una época compleja, llena de emociones contradictorias, de cambios físicos, hormonales, psicológicos y relacionales. Una época en la que nos pasa de todo y todo a la vez, nada encaja ni parece tener sentido, y a la vez todo nos parece obvio a nuestros ojos, pero nadie nos entiende.

Desde mi punto de vista, a nivel organizacional, las empresas están pasando por un momento similar al de la adolescencia en las personas. Obviamente esto no está sucediendo de manera exactamente simultánea en todos los casos: hay algunas empresas que ya han superado esta etapa y otras que ni siquiera la vislumbran y siguen felices en la ignorancia de la niñez. Pero de manera mayoritaria podemos observar cómo se está produciendo un proceso de transformación, un proceso que no es instantáneo, sino precisamente eso, un proceso, y que no es precisamente fácil de identificar y explicar cuando estás siendo arte y parte en el mismo.

Son muchos los autores de talla mundial que de un modo u otro están analizando este proceso de evolución, de «maduración» de las organizaciones. Mencionaré aquí solo dos referencias que nos ayudarán a comprender mejor este punto de partida.

El economista Jeremy Rifkin (1), con quien tuve la oportunidad de compartir ideas y proyectos en 2014 (2), expone en su libro «La tercera revolución industrial», cómo estamos inmersos en un momento de cambio histórico, en una transición hacia la siguiente revolución industrial marcada por internet, las energías renovables y la economía distribuida, y cómo las empresas y grandes corporaciones están tratando de adaptarse a los escenarios que plantea esta nueva fase de la historia de la economía.

En su análisis, concluye que las empresas han mantenido la esencia de su estructura organizativa desde la primera revolución industrial. Veamos, con una serie de citas de su libro, cuál es la idea central del mismo:

- «Los combustibles fósiles (el carbón, el petróleo y el gas natural) son energías de naturaleza elitista por la sencilla razón de que sólo se encuentran en localizaciones selectas. Requieren una importante inversión militar para procurarse acceso a las mismas y una gestión geopolítica continuada para garantizar su disponibilidad. También precisan de unos esquemas de control y mando centralizados, verticales y unidireccionales descendentes, así como de unas concentraciones masivas de

capital para su traslado desde el subsuelo hasta el consumidor final. Para el rendimiento eficaz del conjunto del sistema resulta crucial, pues, una amplia capacidad de concentración de capital (la esencia misma del capitalismo moderno). Esa infraestructura energética centralizada fija, a su vez, las condiciones para el resto de la economía y potencia modelos de negocio similares en todos los demás sectores.»

- «El caso del ferrocarril, que posiblemente fuera el elemento central de la Primera Revolución Industrial, alimentada por el carbón e impulsada por el motor a vapor.»
- «Con el advenimiento de los ferrocarriles, la propiedad pasó a estar separada de la gestión. Un nuevo género de administradores profesionales se puso al timón de estos nuevos gigantes empresariales, al tiempo que la propiedad de los mismos se dispersaba por hasta los más remotos rincones de la Tierra.»
- «Los retos organizativos de hacer funcionar un servicio de ferrocarriles no tenían precedentes.»
- «La racionalización de las operaciones de negocio pasó a ser un componente esencial del proceso de optimización de oportunidades comerciales.»
- «Su estructura misma es piramidal: la autoridad fluye desde la cima hasta la base. Hay una serie de reglas preestablecidas que rigen todas las operaciones e instrucciones detalladas sobre la definición de los distintos puestos de trabajo y sobre cómo ha de realizarse ese trabajo en cada uno de los niveles de la organización. Para optimizar la producción, las tareas han sido descompuestas conforme a criterios de división del trabajo, y este está organizado en una serie fija de fases o etapas. Los ascensos se basan en los méritos y en criterios objetivos.»
- «Las grandes empresas ferroviarias centralizadas tuvieron un efecto inmediato transformando las industrias con las que hacían negocios.»
- «El aumento espectacular del flujo del comercio tuvo su paralelo en la igualmente llamativa disminución de los costes de transacción.»
- «La racionalización de la producción y de la distribución de productos exigió una racionalización paralela de la mano de obra.»
- «Taylor aplicó a los trabajadores principios de eficiencia ya desarrollados por los ingenieros con la esperanza de convertir a aquellos en «máquinas vivas» cuyo rendimiento pudiera optimizarse más o menos como los procesos de producción continua y masiva de productos estandarizados.»
- «Optimizar la eficiencia del trabajador separando el pensamiento de la acción y dejando el control total sobre cómo cumplimentar una tarea en manos de la dirección empresarial.»

- «Taylor impuso a todo trabajador la obligación fundamental de ejecutar las instrucciones de la autoridad en un sistema de administración centralizado y vertical descendente.»
- «A partir de ese momento, la maximización de la producción con el mínimo aporte de tiempo, trabajo y capital se convirtió en la condición *sine qua non* para dirigir la práctica totalidad de aspectos de la vida en la sociedad contemporánea.»
- «Generar trabajadores productivos pasó a ser la misión central de la educación moderna. Las escuelas asumieron la doble tarea de crear una fuerza de trabajo alfabetizada y de prepararla para servir en empresas y negocios autoritarios y centralizados, donde recibirían órdenes desde la cima y optimizarían la producción en la base de la manera más eficiente posible, sin cuestionar en ningún momento la autoridad bajo la que trabajasen.»
- «El alumnado aprendía allí a no desafiar nunca la autoridad del maestro. Se les asignaban deberes diarios con instrucciones detalladas sobre cómo realizarlos. Sus pruebas y exámenes estaban estandarizados y su aprovechamiento se medía en función de la velocidad y la eficiencia de sus respuestas. A los estudiantes se los aislaba en unidades autónomas y se les informaba que compartir información con sus compañeros o compañeras era trampa y, por lo tanto, una infracción castigada. Se les puntuaba sobre la base de unos criterios objetivos y se les hacía pasar al siguiente curso según su mérito. En realidad, este modelo educativo se ha mantenido vigente hasta la actualidad y no ha sido hasta fechas muy recientes cuando ha empezado a ser puesto en tela de juicio.»
- «El modelo centralizado y racionalizado de negocio establecido durante la Primera Revolución Industrial se transfirió a la Segunda.»
- «La era del petróleo se ha caracterizado desde sus comienzos por el gigantismo y la centralización.»

También el famoso autor de «Reinventar las Organizaciones», Frederic Laloux (3), probablemente hoy en día uno de los que más reconocimiento tiene a nivel mundial y con quien también tuve la oportunidad de compartir experiencias y proyectos muy recientemente (4), expone en su libro cómo hay diferentes estadios de evolución de la cultura organizativa de las empresas, y cómo las más avanzadas están evolucionando de manera rápida y sostenida hacia mayores niveles de implicación y responsabilidad de las personas, hacia propósitos y valores compartidos, hacia modelos de organización más flexibles, adaptativos y resilientes.

Veamos esta idea de la evolución con algunas citas de la versión ilustrada de su libro:

- «De un modo u otro, casi todos percibimos que la manera en que hoy gestionamos las organizaciones ya no funciona, que el sistema ha alcanzado sus límites.»

- «Cualquiera que haya podido mantener conversaciones en privado con líderes de organizaciones sabe que casi todos ellos están cansados de la competición y de la presión, del inacabable hilo de correos, de las reuniones y las presentaciones de Power-Point.»
- «Actualmente, las grandes corporaciones se llevan muchas críticas por su avaricia y por su apetito insaciable de mayores beneficios y crecimiento. Pero el colapso empresarial afecta a todo tipo de organizaciones.»
- «Los historiadores, filósofos y psicólogos que han estudiado la evolución del ser humano están todos bastante de acuerdo: por algún motivo, no evolucionamos de manera constante, sino a base de saltos inesperados.»
- «Cada estadio ha supuesto una ruptura con el pasado y un avance de la tecnología y los modos de subsistencia, de las estructuras de poder que gobiernan la sociedad, del panorama religioso o espiritual y de muchos otros factores.»
- «Afirmar que puede estar emergiendo un modelo de organización totalmente nuevo puede parecer atrevido. Sin embargo, desde una perspectiva histórica eso no tendría nada de extraordinario. Sería simplemente un paso más en la escala evolutiva.»

En definitiva, nuestro mundo está cambiando a un ritmo y con una profundidad nunca vistas antes en la historia de la humanidad: los cambios sociales, económicos, políticos, geoestratégicos, a todos los niveles, son innumerables e impredecibles en el futuro.

La globalización, la interconexión permanente, la robotización y el auge de la inteligencia artificial son solo algunos de estos cambios que estamos viviendo en primera persona y que como actores de los mismos nos cuesta mucho entender en su globalidad.

Las empresas hoy en día tienen retos importantes y se ven afectadas por acontecimientos que escapan totalmente a su control, por lo que la 'gestión' se hace cada vez más compleja; es necesario tener en cuenta más y más variables en un entorno con menos certezas que nunca.

El mundo evoluciona, nuestras sociedades evolucionan, y nuestras empresas deben evolucionar también, no solo desde el punto de vista tecnológico, de producto, de innovación, sino especialmente en la propia gestión, en la dinámica de funcionamiento que permita adecuarse a los nuevos tiempos.

Nuestras empresas, con sus estructuras jerárquicas, sus procesos y procedimientos, sus perfiles, formularios y herramientas de gestión, están pensadas para entornos de estabilidad y certidumbres. Las estructuras piramidales, sólidas, rígidas y modeladas a troquel pueden ser útiles cuando la empresa vive en ecosistemas de complejidad limitada y escasa movilidad.

Pero el futuro que ya se nos ha hecho presente, progresa a velocidad exponencial hacia más complejidad y más incertidumbre y no hay nada que podamos hacer para evitarlo, para eludirlo; podemos negar la evidencia, podemos enfadarnos e indignarnos, podemos deprimirnos, o podemos aprovechar la oportunidad y progresar, evolucionar también como personas, como profesionales y como organizaciones.

EL «NUEVO ESTILO DE RELACIONES» (NER) ↓

El «nuevo estilo de relaciones» (NER) pretende recoger los elementos esenciales de una organización empresarial (o de otro tipo) avanzada y acorde a los tiempos líquidos que ya estamos viviendo.

La empresa tradicional se basa y se define en un organigrama piramidal, representado por puestos definidos independientemente de las personas. Cuanto más se acerca a la base de la pirámide menos importa la persona y más la definición de tareas y funciones del puesto. De este modo, se pretende primar la seguridad del procedimiento y la repetibilidad de las tareas, frente a la actuación de las personas.

Esto es algo que las máquinas y los robots hacen mucho mejor que nosotros y por eso vemos tantos y tantos puestos de trabajo en peligro en unos pocos años.

Una organización NER es una organización basada en personas, es decir, aquella en la que las personas pueden participar en su plenitud, con su emoción, su pensamiento y su acción. Las personas no son coste, recurso, mano de obra, ni nada por el estilo; las personas no son robots ni máquinas intercambiables que se usan y se tiran cuando ya no interesan.

Y las personas, para aplicar no solo sus manos, sino su inteligencia y su pasión en la empresa, necesitan no solo un trabajo, sino un espacio de libertad personal y un propósito profundo que desarrollar.

Por eso, las organizaciones necesitan desprenderse de la rigidez de las jerarquías y los procedimientos y dar paso a la autogestión y a la inteligencia colectiva, que son herramientas mucho más poderosas y eficientes en entornos volátiles y complejos como los actuales. Pretender que una persona o un pequeño grupo de personas tengan la sobrehumana capacidad de pensar y decidir por todos y, además, acertar en cada momento, es una quimera.

Las utopías sociales centralizadoras que creían que se podía planificar toda la economía de un país o incluso del mundo desde la cúspide de una pirámide se han visto superadas por la adaptabilidad, la agilidad y la flexibilidad de la acción descentralizada y distribuida. También en la empresa la sustitución de la jerarquía y los procedimientos por la autogestión y la libertad de decisión se muestran como el camino más inteligente y adecuado para moverse en estas nuevas realidades.

Por todo lo mencionado, decir que el entorno en el que se mueven las empresas es cada día más global, más

incierto y más complejo es una obviedad y a la vez una necesidad para entender por qué cada vez más organizaciones están evolucionando en una determinada dirección. Hasta hace no muchos años, las empresas exitosas se basaban en puestos, funciones y procesos muy definidos y departamentalizados, en toma de decisiones piramidales y jerarquizadas, en sólidas planificaciones y sistemas de control.

Las empresas tenían el sueño de funcionar como una maquinaria perfecta, en la que cada persona es una pieza que encaja milimétricamente en ella, que está manejada por un líder experto, el «gran maestro relojero», y cuyo objetivo es ganar, pasar por encima de la competencia, ser la número uno, la única. Pero la globalización, la conectividad, la interdependencia a nivel mundial, los avances tecnológicos en robotización e IA, la creciente diversidad cultural, etc., nos sitúan a las empresas en entornos infinitamente más complejos de los que teníamos hasta hace solo unas pocas décadas, lo cual está produciendo una evolución a muchos niveles, tanto sociales como políticos o de relaciones internacionales, y por supuesto también a nivel de las empresas.

En todo el mundo, de manera simultánea y aparentemente inconexa están apareciendo docenas de ejemplos de empresas que evolucionan hacia un funcionamiento al estilo de un ecosistema en armonía, en el que las personas son autónomas y plenas, y ejercen un liderazgo al cuidado del equilibrio del ecosistema. Empresas que tienen un propósito profundo de realización personal y colectivo.

Una evolución que pone de manera real y definitiva a la persona en el centro de la organización, y a las relaciones entre las personas como el más relevante factor diferenciador y de éxito al que se puede aspirar: pasar de unas relaciones basadas en el poder, el control, la opacidad, la competitividad, la lucha de intereses de suma cero, el utilitarismo y el individualismo, a organizaciones basadas en la transparencia, la confianza, la colaboración, la participación, la libertad y la responsabilidad, la generosidad y la consecución del proyecto común y el éxito compartido. Frederic Laloux en su libro «Reinventar las organizaciones» expone un buen puñado de estos casos a lo largo y ancho de todo el mundo, y «*Corporate Rebels*» en su *Bucket List* desgrana una cincuentena, entre ellos K2K Emocionando y NER Group.

Detrás de este movimiento natural evolutivo está una necesidad de lograr empresas más sostenibles económicamente en el largo plazo, lo que necesariamente implica una mayor resiliencia y un entorno de redes de colaboración; más sostenibles medioambientalmente, es decir, más eficientes y racionales en el uso de los recursos; y más sostenibles socialmente, es decir, más vivibles, más humanas, y con más altos estándares éticos y de implicación y compromiso social. Las empresas no son como un fenómeno meteorológico, que solo podemos intentar estudiar y entender. Son una construcción social, una creación humana, y como tal podemos reinventarlas, rediseñarlas, y hacerlas evolucionar para que se conviertan en palancas que contribuyan

de manera decisiva a lograr una sociedad más humana, más justa y más sostenible. En nuestras manos, en nuestra inteligencia, y sobre todo en nuestras tripas, está la oportunidad.

Desde K2K Emocionando, llevamos más de una década acompañando a las organizaciones de todo tipo, especialmente a empresas, en ese proceso de maduración, de atravesar la adolescencia para pasar de la niñez a la edad adulta.

Y lo hacemos de una manera que hemos denominado NER: porque estamos convencidos de que, en esta nueva etapa adulta de las empresas, y en los entornos complejos y líquidos que se van a tener que mover, la clave del éxito radica en el tipo de relaciones que establecen las personas que trabajan en la organización, tanto entre sí, como con el entorno, con la sociedad, con la clientela, etc.

Este NER tiene su origen en 1991, cuando Koldo Saratxaga es nombrado Coordinador General de la Cooperativa Iñizar: la empresa Iñizar, fabricante de autocares de gama alta, nació en 1889 en Ormaiztegui (Gipuzkoa) como fabricante de carruajes y diligencias; en 1991 se encontraba en quiebra técnica, con perspectivas de cierre y una situación interna de clara conflictividad. En pocos años la empresa da un giro radical y gracias a su innovadora forma de gestión, se convierte en un asombroso caso de éxito: sus autocares se venden en 75 países, posee plantas productivas, además de en Gipuzkoa, en Sevilla, Barcelona, China, Marruecos, Brasil, México, India y Sudáfrica. En ellas desarrollan su actividad profesional 3.000 personas y es, sin duda, la Empresa más galardonada y reconocida del Estado español. En el año 2000, la revista *The Economist* la consideró como «la empresa fabricante de autobuses más eficiente del mundo» y Christian Ketels, del *Institute for Strategy and Competitiveness (ISC)* de la *Harvard Business School (HBS)*, la ha descrito como «una de las dos empresas, junto con BMW, a escala europea, con un nivel de decisiones estratégicas superiores que la separa de las demás empresas». Los premios otorgados a IRIZAR son innumerables, entre los que se encuentra el Premio Europeo a la Excelencia Empresarial (*European Quality Prize*).

En 2006, Koldo pone en marcha el equipo K2K Emocionando, para desarrollar y adaptar el NER a todo tipo de organizaciones, en tamaño, actividad y forma jurídica. Desde entonces, son más de cincuenta las transformaciones organizacionales profundas que hemos liderado y desarrollado en Euskadi, siendo probablemente los más conocidos los de las 23 organizaciones que hoy en día componen NER Group, y en las que trabajan unas 1.500 personas.

La variedad de organizaciones empresariales que componen NER Group es enorme, hay 11 sociedades anónimas o limitadas, 9 cooperativas, 2 asociaciones sin ánimo de lucro y 1 sociedad laboral. La mitad son industriales y la otra mitad son de servicios, y 5 están compuestas por más de 100 personas, y otras 9 son de menos de 25.

Además de estas organizaciones que componen NER Group, desde K2K Emocionando hemos llevado el NER a otra veintena de organizaciones, desde multinacionales, hasta centros educativos, pasando por un ayuntamiento y por un buen puñado de empresas de todo tipo.

De manera muy, muy resumida avanzaré que el NER se basa en poner a las personas como centro efectivo y real de las organizaciones, y en trabajar con absoluta transparencia, confianza, libertad y responsabilidad. En las organizaciones que lo han implementado no tenemos estructura jerárquica de ningún tipo, ni elementos de control de las personas, ni parcelas de poder, ni zonas oscuras; en cambio tenemos equipos autogestionados, responsabilidad y compromiso de todas las personas, iniciativa y toma de decisiones compartidas.

Algunas de nuestras prácticas habituales son la elección de líderes por parte de los equipos, la eliminación de los controles de presencia, el reparto de resultados entre todas las personas de la organización, la reducción de las distancias salariales a menos de 2,5 veces entre el 10% que más gana y el 10% que menos, la toma de decisiones en asambleas, la contratación y valoración de nuevas personas por parte de sus propios compañeros, la prohibición de los despidos por causas económicas, el conocimiento de todos los aspectos económicos de la empresa por parte de todas las personas...

Pero es que además las organizaciones NER tenemos un fuerte compromiso social, aportamos el 2.5% de nuestros beneficios y el 2% del tiempo de las personas a proyectos sociales en diversos campos. De entre los más de 150 proyectos que hemos desarrollado, quisiera destacar dos de los cuales estamos especialmente orgullosos y que se llaman «Lur Denok» (en lengua vasca significa algo así como «la tierra de todos») y «Hurbi-lekojalea Dendak» (que en nuestro idioma significa «las tiendas de quienes comen cercano y ecológico»). Son dos proyectos de producción, distribución y comercialización de productos de alimentación ecológicos, en el que estamos involucrados casi 300 socios.

Para profundizar un poco más en lo que es el NER, empecemos por centrarnos en el objetivo que pretendemos, que no es otro que acompañar en la transformación de las empresas hacia Organizaciones basadas en las personas y que contribuyen a un desarrollo económico, social y ambiental, justo, humano y sostenible.

Como las palabras construyen la realidad, y en este caso están todas ellas cuidadosamente elegidas, veamos en detalle lo que encierra cada una de ellas.

ORGANIZACIONES BASADAS EN LAS PERSONAS ↓

Hablamos de «organizaciones» porque, si bien es cierto que en nuestro trabajo de manera mayoritaria nos encontramos con organizaciones empresariales y especialmente de tipo industrial, estamos convencidos y

FIGURA 1
LA ORGANIZACIÓN BASADA EN PERSONAS

Estilo Imperante	Estilo basado en personas (ner)
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son: <ul style="list-style-type: none"> – Coste – Mano de obra – Problema – Mejor sustituir por máquinas • La base de las relaciones es: <ul style="list-style-type: none"> – Jerarquía – Poder – Desconfianza – Control – Competición – Individualismo – Conflicto obrero/patrón • Éxito: individual • Valor primordial: beneficio económico a corto plazo • Uso de la riqueza generada: enriquecimiento de la propiedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son: <ul style="list-style-type: none"> – Activo – Sentimiento, pensamiento y acción – Oportunidad – Insustituibles • La base de las relaciones es <ul style="list-style-type: none"> – Equipos autogestionados – Autoridad y meritocracia – Confianza – Transparencia – Colaboración – Generosidad – Proyecto común • Éxito: colectivo • Valor primordial: ética, visión a largo plazo, sostenibilidad económica • Uso de la riqueza generada: reparto interno y externo

Fuente: Elaboración propia

hemos podido comprobar que nuestra propuesta es perfectamente aplicable y adaptable a cualquier tipo de organización, ya sea empresarial, pública, educativa, social, etc.

Hay que entender que, evidentemente, cada caso es especial y cualquier propuesta o idea general debe ser adaptada a las particularidades de cada organización. Pero es igualmente cierto que todas las organizaciones comparten una serie de elementos y características que permiten que, independientemente del tipo que sean, del tamaño, del sector o de la actividad, todas ellas puedan compartir un trasfondo organizativo común.

En nuestra experiencia práctica no hemos encontrado ningún elemento que impida a cualquier empresa evolucionar hacia un NER, sea del tamaño que sea, tenga la forma jurídica que tenga (cooperativa, sociedad limitada, sociedad laboral, asociación, etc.) y se dedique al sector al que se dedique (industria, educación, servicios, administración pública, etc.).

En segundo lugar, hablamos de organizaciones «basadas», es decir, que comparten unas bases comunes, unos fundamentos, unos cimientos, unas raíces, en definitiva, un estilo común. No nos gusta hablar de «modelos». Venimos del mundo industrial y por eso identificamos los modelos con herramientas que producen piezas todas idénticas unas a otras, y esto es algo imposible en el ámbito en el que nos movemos.

Como hemos mencionado más arriba, cada organización es un mundo, por su historia, por su tamaño, por su actividad, por sus personas, por su entorno. Es imposible troquelar de manera idéntica unas y otras en base a un modelo. Pero sí pueden y deben compartir unas bases, un estilo. Es como el estilo de arte gótico por ejemplo, que podemos observar con claridad en multitud de expresiones artísticas del siglo XII al XV: podemos identificarlo tanto en arquitectura, como en escultura, pintura, etc. Cada obra que pertenece al estilo gótico es única e irrepetible, y a la vez comparte con todas las demás obras artísticas de este mismo estilo unas bases, unos elementos que permiten a cualquier observador identificarlas como góticas.

Exactamente lo mismo sucede cuando nos referimos al NER, que puede verse aplicado a muy diferentes tipos de organizaciones y hacerse de maneras muy distintas, pero en todas ellas son reconocibles y visibles una serie de elementos esenciales y definitorios.

De manera esquemática, podemos resumir esas bases en las siguientes:

- La organización tiene una actuación hacia dentro y hacia fuera de la organización basada en la ética, la solidaridad, la generosidad y la visión a largo plazo.
- La organización pone a las personas como centro real de la misma y por lo tanto busca su desarrollo personal y profesional.
- Todas las personas de la organización trabajan desde la confianza en el resto de las personas y con la máxima comunicación en la búsqueda de la armonía interna.
- La organización se estructura de manera que las personas puedan trabajar con la máxima libertad y responsabilidad en la búsqueda del bien común por encima del interés particular.
- Se actúa, individual y colectivamente, con responsabilidad, compromiso social y ambiental.
- Y, por último, desde la propia organización se fomenta la colaboración, la cooperación con otras organizaciones y la difusión de los valores de este NER.

Hay conceptos que, a fuerza de ser utilizados de manera indiscriminada, acaban perdiendo todo su significado. Uno de esos conceptos es el de 'organización basada en personas' del que hoy en día se habla desde todos los ámbitos e instituciones. No hay empresa que no diga que su mayor activo son las personas; pero decir una frase es relativamente sencillo. Ahora bien, ¿qué quiere decir cada cual cuando la pronuncia? Seguramente, cosas absolutamente diferentes.

La figura 1 un resumen esquemático de lo que es una organización basada en personas, desde el punto de vista del NER.

QUE CONTRIBUYEN A UN DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL ↓

Desde nuestro punto de vista, las organizaciones, y particularmente las empresas, son agentes sociales de primer orden y, en consecuencia, deben asumir su papel y su responsabilidad como tales.

Hoy en día las empresas ya no solo tienen personalidad jurídica propia para actuar en el tráfico mercantil, para comprar, vender, contratar, etc., como venía siendo tradicional, sino que, en estos momentos, las organizaciones tienen incluso responsabilidad penal en sí mismas, no solo por parte de las personas que las conforman.

En definitiva, la propia empresa tiene su capacidad de actuar, y de hacerlo adecuadamente desde un punto de vista legal, incluso penal, y, por lo tanto, también debe ser un actor social, jugando el papel que le corresponde como tal.

Para nosotros, ese papel es el de constituirse como un agente, junto con otros muchos (empresas, entidades, instituciones, personas físicas, etc.) que contribuya al desarrollo. Tradicionalmente en el mundo de la economía y de la empresa se utiliza el término crecimiento para describir la aspiración de toda entidad con actividad económica. Desde nuestro punto de vista esto es un grave error, ya que el crecimiento en sí mismo no es ningún valor, no tiene necesariamente que significar algo bueno desde un punto de vista de conjunto.

Por eso nosotros hablamos de «desarrollo» porque no implica necesaria y solamente crecimiento, sino que implica también profundización, mejora, sentido, en definitiva, propósito.

Un desarrollo que debe contemplar con claridad y con equilibrio, tres vertientes social, económica y ambiental. Poner una de ellas por encima de las otras, como se suele hacer habitualmente, es «pan para hoy y hambre para mañana» como de manera lamentable estamos viendo con los efectos tremendos que un crecimiento exclusivamente económico está generando en la ciudadanía y en el medio ambiente.

Justo, Humano y Sostenible ↓

Un desarrollo que desde el punto de vista del NER tiene tres adjetivos definitorios: un desarrollo justo, humano y sostenible. En definitiva, un desarrollo que sea equitativo, que cuide de cada ser humano y de su dignidad, y que cuide del planeta en el que vivimos.

Son conceptos que aparentemente pueden resultar muy genéricos, pero que delimitan perfectamente la dirección y la orientación de la transformación de las empresas que propone el NER.

Llegados a este punto, y antes de entrar en las maneras concretas de iniciar y desarrollar esta transformación organizacional, me gustaría detenerme de nuevo un momento en las motivaciones para la realización de un cambio de este tipo. En la primera parte de este artículo,

he expuesto ampliamente la visión de este cambio como un proceso de maduración, un proceso evolutivo, pero vayamos un poco más profundo porque después de todo lo leído hasta ahora es posible que lleguemos a la conclusión de que todo esto está bien, es muy bonito, muy interesante, un punto utópico probablemente, pero más allá de lo políticamente correcto, en realidad ¿Por qué una organización debe evolucionar y basarse en las personas y no en otras cosas?

Tradicionalmente se suele dar un argumento que a mí personalmente no me gusta mucho ya que se basa únicamente en el utilitarismo y es la idea de que «vacas felices dan más leche», es decir, una organización debe basarse en las personas porque de ese modo sus personas serán más productivas y por tanto habrá más beneficios.

Desde mi punto de vista hay tres argumentos complementarios que nos conducen a la necesidad de que las organizaciones estén basadas en personas:

El argumento ético. Las personas no somos cosas, no somos recursos humanos, no somos costes, no somos de usar y tirar... Las personas tenemos una dignidad y no podemos ser cosificadas y reducidas a mera mano de obra. Por pura ética, más allá del mero utilitarismo, debiéramos tener clara la necesidad de que las organizaciones empresariales se comporten de acuerdo a esa dignidad que tenemos todos los seres humanos. Una dignidad, por cierto, que reclamamos abiertamente en todos los demás ámbitos sociales y políticos, pero que parece que no cabe en la cultura organizacional tradicional.

El argumento práctico. Tradicionalmente se ha entendido la organización empresarial excelente como aquella que tenía un buen producto, un amplio mercado y unos buenos medios productivos. Esta es una visión exclusivamente racional de la organización. Por ejemplo, si pensamos en un bar donde se sirven las mejores copas y 'pintxos', que está en una buena zona de la ciudad, y que tiene un magnífico local, estamos pensando claramente en un bar de éxito asegurado... o quizás no.

Hay otra visión complementaria a la racional que es la que tiene que ver con los valores, con las emociones, con el compromiso y la implicación, con las relaciones personales, y que es tan importante como el anterior.

Si seguimos pensando en el mismo bar que antes comentaba y le añadimos que los dueños son unos piratas que tratan de engañar a clientes, proveedores y empleados, que los camareros están todo el día a la gresca entre ellos delante de los clientes, que les importa poco lo que pasa en el bar y solo están pensando en acabar la jornada... quizá ya no tenemos tan claro que este bar vaya a ser un éxito.

Del mismo modo, tampoco podrá triunfar otro bar en el que tanto dueños como camareros están totalmente comprometidos, se llevan genial, son transparentes, responsables, amables, etcétera, pero resulta que el bar

está en una zona inaccesible, en un local espantoso y donde el producto que se sirve es muy malo.

La adecuada combinación de los dos hemisferios de la organización tendrá como resultado la satisfacción del cliente, la eficiencia y por lo tanto los resultados económicos. Es decir, el éxito duradero es una consecuencia de la combinación de ambos hemisferios no solo del racional como suele ser lo habitual. Lo que sucede es que el otro hemisferio no se puede activar adecuadamente en la organización tradicional ya que dicha organización está expresamente diseñada para centrarse única y exclusivamente en la parte racional, y por lo tanto, para poder activarlo, tenemos necesariamente que basar la organización en las personas, que son quienes pueden aportar los valores, el compromiso, la creatividad, y las buenas relaciones internas.

El argumento empírico. El tercer argumento efectivamente es el utilitarista, el de que la experiencia y los ejemplos demuestran que las organizaciones que se transforman hacia un estilo basado en las personas obtienen a medio y largo plazo un éxito creciente, entendiendo dicho éxito desde el punto de vista económico-financiero. Una organización basada en las personas no está exenta de problemas y dificultades, obviamente, pero sí que tiene muchas más habilidades para sortearlos que una tradicional, y ahí reside su fortaleza

Probablemente ninguno de estos tres argumentos por sí solos serían suficientes para responder a la pregunta de por qué una organización debe estar basada en las personas, pero la combinación de los tres, creo que resuelve de manera meridiana este dilema.

Elementos básicos que definen a una organización basada en personas

Avanzando un poco más, adentrémonos en las maneras concretas, en las herramientas o medios que utilizamos en el NER, para desarrollar esta transformación organizacional. Vamos a analizar 10 de los elementos básicos que definen a una organización basada en personas, a una organización NER:

1. **Transparencia total:** la confianza es un requisito *sine qua non* para una organización basada en las personas. La transparencia es una condición necesaria de la confianza. Sin transparencia no puede haber confianza. Puede haber fe ciega, puede haber la felicidad del ignorante, puede haber la imaginación de 'radio patio', pero no puede haber confianza. Un buen criterio a la hora de saber si una decisión es acertada o no es preguntarse si puedo defender públicamente los motivos de dicha decisión. Si no puedo, si la decisión no pasa el filtro de la transparencia, probablemente no sea una buena decisión. Una parte muy importante de la vida de la empresa tiene que ver con el conocimiento económico-financiero y la transparencia absoluta en este punto es esencial para llevar a buen término la transformación. No basta con mostrar las cuentas, sino que es necesario dedicar tiempo, energía y esfuerzo para que dichas cuentas sean

comprendidas por todas las personas de la organización. Esto permitirá que se empoderen, que se incrementen su responsabilidad y su capacidad de tomar decisiones. En las organizaciones NER, todas las personas tienen acceso a toda la información, sin excepciones, incluso a temas habitualmente tabú como son los salarios, gastos, etc. Además, se ha desarrollado una manera sencilla y comprensible de explicar la parte económico-financiera, y se realizan reuniones mensuales con todas las personas con este objetivo.

2. **Sin jerarquías:** trabajar en equipo es incompatible con las jerarquías. Nos pongamos como nos pongamos. Los jefes, por muy majos, dialogantes y participativos que quieran ser, si tienen 'galones' para el resto de la gente nunca dejan de ser jefes y esto condiciona completamente las relaciones. En las organizaciones NER, no existen jefes, encargados, mandos intermedios, ni nada por el estilo. Casi todos los equipos eligen a sus propios líderes, los van rotando cuando lo consideran necesario para que no se conviertan en jefes encubiertos, no cobran ninguna cantidad adicional por realizar las funciones del liderazgo, y pueden ser sustituidos en cualquier momento por el propio equipo.
3. **Con equipos autogestionados:** las personas no deben actuar solas en la organización, no debe haber francotiradores, debe haber equipos. Un equipo se reconoce porque se trata de unas cuantas personas (entre 3 y 12 es lo más razonable) con objetivos comunes a los que el propio equipo se ha comprometido, tiene los medios y la libertad para hacer y tomar las decisiones para alcanzar dichos objetivos y cuenta con un liderazgo elegido por las personas que lo conforman. En las organizaciones ner, son los propios equipos los que se hacen cargo de su trabajo, con total libertad, responsabilidad y compromiso. Para aquellas cuestiones que exceden del ámbito del propio equipo se coordinan a través de reuniones de pilotaje y de compromiso a las que acuden representantes de cada equipo.
4. **Sin privilegios:** los privilegios son signos de la injusticia y las personas tenemos, por naturaleza, un rechazo genético por lo que percibimos como injusticia. Tratar igual a los que no son iguales o tratar diferente a los que son iguales, siempre, siempre, nos generará problemas. En las organizaciones NER no existen privilegios de ningún tipo, no hay despachos, no hay comedores de directivos, plazas de aparcamiento reservadas, pluses o incentivos por objetivos para unas pocas personas, acceso especial a información, etc.
5. **Con un equilibrio salarial justo:** no se puede hablar de organización basada en las personas si no hay una razonable dignidad en los salarios, con poca distancia entre los que más cobran y los que menos, con un sistema retributivo sencillo, comprensible y duradero en el tiempo. Si esto no está resuelto de manera que no sea motivo de debate interno,

será imposible avanzar en el resto de los aspectos. En las organizaciones NER, suele haber entre 3 y 5 niveles salariales, siendo siempre el mismo nivel para todas las personas que trabajan en un mismo equipo. La distancia entre el 10% que más cobra y el 10% que menos cobra en una organización NER es de tan solo 2,30 veces. No se meten sistemáticamente ni se retribuyen horas extra. El horario y el calendario anual están sometidos a las necesidades de las personas, a los compromisos adquiridos y al servicio al cliente. Se acuerdan incrementos salariales anuales automáticos con el IPC.

6. Sin controles: el fichaje de presencia es uno de los elementos que más dañan la confianza, la implicación y el compromiso de las personas. Hacer fichar a una persona es como decirle a la cara que no te fías de ella, y que lo realmente importante es que esté presente en su puesto de trabajo un tiempo determinado. El control por el control es la antítesis de la confianza y, además, se trata habitualmente de un control ficticio. En las organizaciones NER absolutamente nadie ficha, ni hay sistemas de autorizaciones, firmas y cosas por el estilo. Las personas son responsables cuando se les da la libertad para serlo, y el equipo es quien se encarga de encauzar los comportamientos inadecuados, cuando se dan.
7. Midiendo y haciendo seguimiento de todo: medir y seguir los datos para mejorar hay que hacerlo todo el día, el máximo posible. Pero la información y los datos de lo que medimos deben ser una herramienta para las personas y para los equipos a los que se mide, para que puedan tomar decisiones y avanzar, no para controlarles. En las organizaciones NER los equipos disponen de una gran cantidad de datos e indicadores para hacer seguimiento y para mejorar su actividad, pero no se miden desempeños ni se ponen objetivos individuales sino de equipo. Además, se utiliza un puñado reducido de indicadores clave (dos o tres) a modo de «marcador» de cómo va el partido.
8. Compartiendo la toma de decisiones: otra prueba del algodón: ¿estás decidiendo algo tú solo? Casi seguro que te estás equivocando. Aunque la decisión sea acertada, tan importante como el resultado es el proceso de la toma de la decisión y cuanto más participativo sea dicho proceso, mejor. Las decisiones clave de una organización empresarial como pueden ser las nuevas incorporaciones o las inversiones, cuando las tomas las personas directamente implicadas, siempre son mucho más consistentes y duraderas. Por ejemplo, en las organizaciones NER, las nuevas contrataciones las realizan los propios equipos donde las personas van a trabajar. Entrevistan y seleccionan a las personas, les hacen el proceso de acogida, les evalúan y deciden sobre su idoneidad o no. Lo mismo sucede con las inversiones, que no pueden ser implementadas sin el acuerdo y la participación directa del equipo en el que se van a implantar. En las nuevas

incorporaciones se buscan más las actitudes que las aptitudes. Se fomenta la polivalencia y la movilidad interna

9. Sin despidos, hay alternativas: ¿Las personas son lo más importante de la organización? Si esto es así, habrá que buscar entre todos los mecanismos necesarios para evitar tener que prescindir de alguien por causas económicas. Imaginemos que el despido es ilegal, cerremos esa puerta y usemos la imaginación, descubriremos que hay muchas otras alternativas. En las organizaciones NER no se ha despedido a ni una sola persona por causas económicas, ni siquiera en los peores momentos de la crisis. Las personas de las organizaciones NER utilizan sistemas alternativos como las reubicaciones, los eres temporales, las reducciones progresivas de salario, etc., etc.
10. Repartir el resultado entre todas las personas: por coherencia, si buscamos un proyecto común, un éxito común, si compartimos las decisiones, las responsabilidades, si todos y todas somos necesarios para conseguir la cosecha, entonces también debe haber un reparto de esta. Un reparto que sea significativo y para todas las personas sin excepción. En las organizaciones NER se reparte el 20% del resultado (antes de impuestos) en las sociedades cooperativas y en las laborales, y el 30% en el resto.

CONCLUSIONES

¿Por dónde puedo empezar?

Después de todo lo dicho, no me resisto a unas últimas líneas con algunas ideas y recomendaciones para quienes estéis pensando en iniciaros en el camino de la transformación organizacional.

¿Qué me dicen las tripas? Esto es lo primero que hay que tener claro: las personas nos movemos por nuestras emociones no por las razones, nos movemos por el querer y no por el deber. El proceso de la acción se inicia con el sentir, le sigue el pensar y por último el hacer. Si lo que sentimos en las tripas cuando escuchamos o leemos qué significa el concepto de 'organizaciones basadas en personas' no nos mueve a la acción, mejor esperar.

Infórmate, lee, ve, contrasta... Hay muchos ejemplos en los que mirarse. Nosotros en NER Group tenemos un canal de video y en K2K editamos publicaciones que se pueden descargar libremente en las que contamos decenas de experiencias. Pero si indagáis, si preguntáis, seguro que encontraréis más y más ejemplos diferentes, y cuanto más los conozcáis, mejor.

Querer. Pero de verdad. Decidirlo y ser consciente de que lo he decidido y de que realmente es lo que quiero.

Compartir con las demás personas. Si trabajas con otras personas, no es suficiente con que tú quieras (independientemente del puesto que tengas en la organización,

aunque seas el CEO o el dueño). Las demás personas también tienen que querer, por lo que habrá que conseguir que el resto también siga los pasos anteriores.

Decidir cambiar entre todos, formalmente, con la máxima legitimidad. Lo peor que podemos hacer es intentar avanzar hacia una organización basada en personas, empezando por ignorar a las propias personas. El cambio se hace desde el propio inicio, dando a cada persona la libertad y la responsabilidad de tomar una decisión formal y trascendental.

Identificar la persona adecuada para liderar. Ya sea partiendo de cero o en un proceso de transformación, la construcción de una cultura alternativa a la imperante requiere de un liderazgo claro, reconocido, motivado y consistente. De lo contrario, el riesgo de acabar arrastrados por la corriente general es muy grande.

Buscar a otros para hacer el viaje acompañado. La unión hace la fuerza, siempre, pero cuando quieres ir contra corriente esto se convierte casi en imprescindible. Compartir y contrastar con otros, aprender de sus experiencias, aportar las propias, visibilizar a los compañeros de viaje, todo esto es necesario para este cambio.

Ser consistentes. Lo más complicado de estos procesos no suelen ser los inicios, sino darle continuidad. Apuntarse al gimnasio no suele ser lo más difícil, lo complicado es acudir de manera habitual. Como no puede ser de otro modo, nos van a surgir infinidad de dudas, problemas, obstáculos, pero no conseguiremos un cambio cultural profundo y duradero si nos venimos abajo a las primeras de cambio.

Contrastar permanentemente con los valores que nos mueven. En esos momentos de dudas, de problemas que se nos presenten, y para los que no tenemos a mano una solución, necesitamos siempre echar mano de nuestros valores de partida, de nuestra ética compartida, la que nos mueve y nos guía. Esto es clave. De lo contrario, de manera inconsciente, tiraremos de las fórmulas imperantes.

Disfrutar del camino porque no hay punto de llegada. Este es un proceso verdaderamente «transiberiano». No es un proceso para llegar a un sitio, no hay meta, no hay destino final, solo el camino, solo el proceso. En el camino tendremos sin duda éxitos, logros, momentos de celebración, pero no podemos plantar las tiendas, hay que seguir en movimiento porque una organización basada en personas es nómada por naturaleza.

NOTAS ↓

- [1] https://es.wikipedia.org/wiki/Jeremy_Rifkin
- [2] <http://www.nergroupp.org/es-es/Noticias/todas-las-Noticias/articleType/ArticleView/articleId/652/TERTULIA-SOBRE-CREATIVIDAD-E-INNOVACION-EN-EL-50-ANIV>
- [3] <https://www.linkedin.com/in/frederic-laloux-108174/>
- [4] https://elpais.com/ccaa/2017/11/20/paisvasco/1511192740_007027.html

BIBLIOGRAFÍA ↓

- Laloux, F. (2016). «Reinventar las Organizaciones». Arpa Editores. ISBN: 9788416601059.
- Rifkin, J. (2011). «La Tercera Revolución Industrial». Paidós Iberica. ISBN: 9788449326035.
- Saratxaga, K. (2007). «Un nuevo estilo de relaciones. Koldo Saratxaga y el modelo Irizar». Pearson Education. ISBN: 9788483224229.