



REINVENTAR LAS ORGANIZACIONES

Frederic Laloux
Arpa Editores (2017)

La visión actual del mundo de los *millennials* es distinta a la de las generaciones anteriores: son pesimistas ante la política, quieren trabajar para empresas que generen un impacto positivo y en ellas estarán más tiempo. Más sorprendente es que la inversión en compañías que luchan contra el cambio climático se ha convertido en toda una tendencia a largo plazo: Simon Webber y su fondo *Schroder Global Climate Change*, defiende que optar por este tipo de inversiones responsables, no solo no implica renunciar a rentabilidad, sino que además aporta valor a la cartera a largo plazo. Pues bien, dado que los distintos tipos de organización inventados hasta el momento presente han estado ligados a nuestra interpretación del mundo, Frederic Laloux empieza preguntándose si es "posible que nuestra visión actual del mundo limite la forma en que pensamos las organizaciones, ¿podemos inventar una forma de trabajar juntos más poderosa y más significativa si cambiamos nuestro sistema de creencias?". *Millennials* y sostenibilidad, y algunos otros, representan el contexto sociológico que Laloux observa para la siguiente etapa evolutiva del desarrollo del pensamiento y su paradigma organizativo, fundado en la generalizada sensación de haber llegado el actual a su límite y del anhelo de expresión de nuestro potencial humano. Esta nueva conciencia nos obligará a "domesticar nuestro ego y buscar nuevas formas de ser más auténticas e íntegras".

Pero, ¿cuáles eran las anteriores etapas? Basándose en Wade y Wilber, Laloux dibuja un mapa por colores de las distintas interpretaciones históricas; desde la más reciente, pinchamos el compás en la roja para describir los círculos de las posteriores ámbar, naranja y verde. En el ámbar, mi ego depende de las opiniones de otros, pero no más allá del grupo; los procesos, la jerarquía. El paradigma naranja con la efectividad que sustituye a la moral y su lado oscuro representado por la codicia corporativa, el cortoplacismo, endeudamiento y sobreexplotación de recursos; también con su vertiente organizativa basada en la innovación, la meritocracia y sobre todo, la rendición de cuentas; procesos y proyectos... gestión por objetivos, premios en vez de los castigos del ámbar. En la verde, a diferencia de la máquina (naranja) se valoran las relaciones por encima de los resultados, lo que permite desarrollar procesos que vayan de abajo a arriba, que recojan aportaciones de todos logradas por consenso. En el campo organizativo, el empoderamiento, cultura impulsada por valores y el propósito inspirador, perspectiva de múltiples grupos de interés: clientes, proveedores, sociedad y medio ambiente; responsabilidad social, la familia.

FIGURA 1
CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE ORGANIZACIONES

	EJEMPLOS ACTUALES	AVANCES REVOLUCIONARIOS	METÁFORA GUÍA	APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES EJ.: RETRIBUCIONES
Organizaciones ROJAS				
<i>Constante ejercicio del poder para mantener alineadas las tropas. Aglutinante de la organización, el miedo. Altamente reactivas, foco corto plazo. Próspera en entornos caóticos.</i>	Mafia Pandillas Tribus Urbanas	División del trabajo Autoridad de mando	Manada de lobos	<i>El jefe puede aumentar y disminuir las retribuciones a su antojo</i>
Organizaciones ÁMBAR				
<i>Funciones de alta formalidad piramidal jerárquica. Mando y control de arriba abajo. Se valora la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.</i>	Iglesia Católica Fuerzas Armadas Educación Pública	Funciones formales Procesos a largo plazo	El ejército	<i>Sueldos fijos determinados por nivel dentro de la jerarquía</i>
Organizaciones NARANJAS				
<i>La meta es vencer a la competencia, conseguir beneficios y crecimiento. Innovación, clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por Objetivos (mando sobre el qué, libertad en el cómo).</i>	Empresas Multinacionales Escuelas Privadas Concertadas	Innovación Responsabilidad Meritocracia	Una máquina	<i>Sistema retributivo con énfasis en incentivos individuales si se alcanzan las metas previstas</i>
Organizaciones VERDES				
<i>Desde la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento para motivar.</i>	Organizaciones Impulsadas por la Cultura	Empoderamiento Cultura Valores Grupos de Interés	La familia	<i>Foco en bonos compartidos por equipos</i>

Fuente: Laloux y elaboración propia.

Señala Laloux a cada una de ellas un correlato organizativo: la mafia, la iglesia o el ejército, Coca Cola/IBM,...(Figura 1).

Pero "Reinventando las organizaciones" nos sitúa en el paso siguiente, o de conciencia de "segundo orden" (Graves, R), post-verde, dando por hecho una permanente evolución hacia formas cada vez más complejas y mejoradas. Un 5% de la población mundial, según cálculos del autor, profesa ya esta nueva opinión que veíamos en los ejemplos del principio: ("parece que comienzan a verse los resultados del avance en los niveles de conciencia de las personas y de las organizaciones", Moreno, A. 2017).

Las organizaciones se encaminan a otra forma de existir/vivir que se caracteriza por la autogestión, el sentimiento de plenitud y el propósito evolutivo. Este es el esquema que Laloux nos propone en el libro ante la nueva expresión *teal* (color esmeralda o jade, aunque el término inglés ha superado a la traducción), basada, como decimos, en una conciencia social preocupada por la sostenibilidad, los limitados recursos naturales, la codicia, la jerarquía... Lo que se desea es

más plenitud-entendida como autenticidad y despojo de los trajes egoicos-, aportación personal según las capacidades, menos jerarquía y ambición. En definitiva, "hay un giro de los criterios externos a los criterios internos en la toma de decisiones. ¿Estoy siendo fiel a mí mismo con esta decisión?, ¿está alineada con lo que siento que estoy llamado a ser?". En este estadio de cognición se utilizan unas fuentes más intuitivas para respaldar las decisiones: "la mente intuitiva es don sagrado y la racional un fiel servidor. Hemos creado una sociedad que honra al sirviente y olvidó el don" (Einstein, A.).

Del mismo modo, el anhelo de plenitud como integración del cuerpo, la mente y el alma y que se contradice en la mayoría de nuestros lugares de trabajo al separarnos por departamentos, rango o desempeño: "... al separar a la organización de sus competidores y del ecosistema en que está inmersa" (Laloux, F.).

Hasta aquí un relato de opinión sociológica sostenido por una literatura brillante que engancha la atención y la reflexión del lector. Una segunda parte empírica de

FIGURA 2
AUTOGESTIÓN

FIGURA 2 AUTOGESTIÓN			
	PRÁCTICAS NARANJA	VS.	PRÁCTICAS TEAL
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	JERARQUÍA		EQUIPOS
STAFF	EXCESO-CENTRAL		EQUIPOS
COORDINACIÓN	REUNIONES		AD HOC
PROYECTOS	LA MAQUINARIA BUROCRÁTICA PESADA INTENTA CONTROLAR LAS COMPLEJIDADES Y PRIORIZAR RECURSOS		ADMINISTRACIÓN SIMPLIFICADA – NO HAY DIRECTORES DE PROJ.- PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO MÍNIMOS O AUSENTES
TÍTULOS/CARGOS	TODOS		NINGUNO
TOMA DECISIONES	EN LA PARTE SUPERIOR - PUEDE ANULAR LA DECISIÓN EL DE ARRIBA		DESCENTRALIZADA BASADA EN CONSEJOS/HOLOCRACIA
GESTIÓN DE LAS CRISIS	DECISIÓN DEL CEO-COMUNICACIÓN SOLO AL FINAL		TRANSPARENCIA – INVOLUCRACIÓN – SUSPENSIÓN CON ALCANCE Y PLAZOS PREDEFINIDOS
ADQUISICIONES/INVERSIONES	LIMITADAS POR RANGO		ABIERTAS, SISTEMA DE CONSEJOS – IGUALES DESAFÍAN EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN
FLUJO DE INFORMACIÓN	LA INFORMACIÓN ES PODER		TODA DISPONIBLE EN TIEMPO REAL – INTRANET
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	GESTIÓN SUPERFICIAL – SIN PRÁCTICAS		PRÁCTICA FORMAL – LA CULTURA RESTRINGE A LAS PARTES Y A LOS MEDIADORES
ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	COMPETENCIA POR ASCENSOS LLEVA A DISFUNCIONALIDADES – FALTA DE COMUNICACIÓN INTER UNIDADES		SIN ASCENSOS: REORGANIZACIÓN BASADA EN ACUERDOS ENTRE COMPAÑEROS – OPINIÓN ABIERTA
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	INDIVIDUAL - VALORA EL SUPERIOR		EQUIPO – VALORACIÓN COLECTIVA
RETRIBUCIONES	EL SUPERIOR DECIDE-INCENTIVO INDIVIDUAL-GRANDES DIFERENCIAS SALARIALES		AUTO-DETERMINADAS, CALIBRADOS POR COMPAÑEROS-SIN BONUS, REPARTO EQUITATIVO DE BENEFICIOS-MENOR DIFERENCIA SALARIAL
DESPIDOS	JEFE + RRHH		MECANISMO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS - ESCASOS

Fuente: Laloux y elaboración propia.

doce casos (empresas) de más de cien trabajadores y más de cinco años de experiencia nos aterriza en la realidad y, la verdad, con resultados convincentes. En todas ellas, el análisis gira en torno a las distintas manifestaciones de autogestión, plenitud y propósito evolutivo, destacando a mi gusto el caso Buurtzorg (organización holandesa de más de 10.000 enfermeras que han mejorado la atención sanitaria ambulatoria-propósito-, con mejor clima-plenitud- y ello a pesar de aumentar los costes/número de trabajadores-autogestión-).

Algo más discutible es la continuidad del modelo de Favi (metal/automoción) donde la competitividad de las auxiliares es feroz y los resultados de calidad y plazo son inexorables, a prueba de cualquier otro debate. Aclarar que tampoco es cuestión del número de trabajadores: AES (producción y distribución eléctrica), con varias decenas de miles, también lo intentó con éxito hasta que sus accionistas o los asesores de éstos pusieron fin a la aventura.

Merece la pena profundizar en la característica, a priori, más polémica de las tres, la autogestión (Figura 2). De entrada y para tranquilizar a los más conservadores, nada que ver con los modelos del telón de acero durante la guerra fría. En lo que se refiere a estructuras (organizativas) lo más destacable es la desaparición de los directivos y mandos intermedios y en las empresas más grandes, la ausencia de las estructuras centrales/

corporativas. En general, se funciona en equipos reducidos (no más de 20 personas, donde todos se conocen), con todas las funciones delegadas (inclusive finanzas y retribuciones, comerciales y operativas), cuyo desempeño es evaluado entre ellos mismos respecto a unas eficiencias también auto-establecidas. El secreto es la desaparición del control y su sustitución por la confianza, suponemos que a la par que se des-obsesiona a la organización por la meta de rentabilidad creciente como condición del mantenimiento de los empleos; y esto es importante: la organización solo arriesga los puestos en el caso extremo de peligro de su misma viabilidad. Por cierto, el proceso clásico de toma de decisiones no es sustituido por el consenso-tedioso, sino por el de pedir el consejo a expertos internos y afectados por la decisión.

Creemos que al despresurizar a los trabajadores con este gesto, como condición del sistema, mejora de manera notable el índice de "la vergüenza del *management* (desafección de los trabajadores a la empresa, Hamel, G.)"-compromiso. Para el caso de Buurtzorg, los datos de gestión, financieros y de motivación son sencillamente imbatibles. Para AES también vale el modelo aunque todavía tenía varias "capas" tipo piramidal: incluso se llevó el proceso a los accionistas que eran activamente consultados salvo en los asuntos que la ley les reservaba en exclusiva. La herramienta clave para soportar el proceso de consulta y decisión

(que incluye las compras e inversiones a cualquier nivel e importe) es, en todas ellas, la intranet, que a su vez, desconoce, en principio, reservas o informaciones privilegiadas, incluso las más delicadas, para la toma de decisiones en ausencia de jerarquías. Pero no olvidemos que el proceso trasciende a la necesidad de consenso y les da a los afectados una voz (la adecuada, que no una igual) pero no la posibilidad de bloqueo de las decisiones ni la de diluir las responsabilidades, quedando siempre la opción de la suspensión temporal de la autogestión para los tiempos de crisis. Hay otra "pata" que facilita la (auto) gestión: en *Morning Star* (procesado de tomate) la resolución de conflictos o Comunicación Directa y logro de acuerdos como lo llaman allí, "es el mecanismo a través del cual los iguales se invitan unos a otros a responder por sus mutuos compromisos. Es efectivo en la medida en que existe una cultura donde la gente se siente segura y llamada a implicarse." Igual sucede con la definición y asignación de funciones, que de manera orgánica se discuten una vez al año y se formalizan en la Carta de compromiso entre colegas: allí, cada uno especifica-para cada función-qué hace, qué autoridad considera que debe tener, qué indicadores le rigen para evaluar su trabajo y cómo mejorarlo.

En las organizaciones cuya unidad básica de funcionamiento es el equipo, es la holocracia la que mejor aporta al proceso de definición de las funciones; no es una organización sino un modelo operativo para las organizaciones, según la define su creador Brian Robertson: cada vez que se crea una función nueva o se modifica una existente, se plantea al equipo en una llamada reunión de Gobernanza, en la que no está permitido hablar de temas cotidianos del trabajo, solo de funciones. Así, la organización se adapta a las necesidades en función de las oportunidades (tensiones, en su lenguaje) que los propios colaboradores perciben; la responsabilidad es total. "Todos tienen la obligación de hacer algo si perciben un problema, incluso si va más allá del ámbito de sus funciones". Respecto de la gestión del talento, ninguna de las organizaciones estudiadas dedica un euro a la planificación de sucesión o carrera por la misma dinámica del liderazgo distribuido que les es característica, lo mismo que la valoración del desempeño que se presume suficiente por la motivación que el propósito mismo de nuestro trabajo tiene; su discusión, en todo caso, se produce a nivel de los equipos y se circunscribe a responder si estamos haciéndolo bien como colectivo con nuestra contribución a la organización.

Y luego la pregunta típica: ¿qué se hace en caso de despido? Es verdad que en las organizaciones clásicas la cuestión se focaliza en bien o mal, sin términos medios. En las organizaciones *teal* existe la posibilidad de adaptación pero, sobre todo, uno entiende cuando no está en su sitio y muchas veces es él mismo quien voluntariamente abandona la organización. Normalmente se gestiona como un conflicto más.

Mención aparte merece la gestión *teal* de remuneraciones e incentivos, que también son objeto de pro-

fundo cuestionamiento respecto al modelo naranja/verde. Respecto al cómo: en general, de manera democrática calificando todos los trabajadores a sus pares una vez al año acerca de si contribuye más o menos que yo. Otras veces incluso cada cual se evalúa a si mismo (Semco, Brasil). O también híbrido: auto-calificación con *feedback* de los comités electos de salarios (*Morning Star*), que sólo pueden aconsejar, aunque en caso de discrepancia puede instar un proceso de resolución de conflictos o alcanzar acuerdos.

En resumen: la forma se rige por la necesidad, las decisiones se toman allí donde surgen. No todos somos iguales, se busca que todos crezcamos hacia la versión más fuerte y saludable de nosotros mismos sin pelear por el poder.

En el libro, además de analizarse la historia y los casos de éxito, encontramos una guía para transformar las organizaciones naranjas y verdes en *teal*: dos alternativas, empezar desde cero (constitución) o evolucionar desde lo existente; en éste último caso debemos de contar con la aprobación del CEO y, aunque en el libro parece un actor secundario, los accionistas. Y es aquí donde surgen las mayores dudas de aplicación puesto que el novedoso protagonismo de los demás grupos de interés confronta desde el punto jurídico mercantil con la esencia propietaria de aquellos. Las sociedades de capital (la mayoría en nuestro entorno europeo), se estructuran con modelos capitalistas que obligan a maximizar la rentabilidad de la acción y por ende, impiden veleidades benéficas hacia ningún otro actor. Solo desde el "egoísmo" de saber que no hay rentabilidad en actitudes rojas/naranjas y sí en las verdes/*teal* podrían los accionistas aceptar el esquema; dicho de otro modo, hay posibilidad de que alguna naranja se transforme en verde/*teal* si de este modo sus propietarios ven más rentabilidad presente o futura (al final, los cristianos se vuelven píos por ir al cielo...).

Volviendo a las claves del modelo- autogestión, plenitud y propósito evolutivo-, parece pacífico que la motivación es el eje de tracción. El sentimiento de propiedad psicológica que supone ver aplicarse nuestras aportaciones, el erradicar el tedio en nuestro quehacer laboral diario y, finalmente, el encontrar un sentido no esencialmente maquinista a nuestra organización, hace tiempo que están entre las recomendaciones de los consultores de organización. El autor lucha por validar estos tres remedios contra la realidad práctica...y lo consigue. Encontramos varios (muchos) ejemplos reales y viables, incluso recomendables, pero también alguno que otro que no lo es tanto. En FAVI, que cada empleado trabaja sin métodos ni tiempos rígidos sino con una auto-adaptación del proceso a sus características, han logrado aumentar la productividad y la calidad; la explicación es que antes se reservaban por temor a que se aumentasen las exigencias de producción. Y la pregunta es, ¿cómo gestionamos esas reservas futuras? En realidad, el problema es mayor en el apartado de coordinación: autogestión/coordinación/motivación no es una ecuación que case, salvo que dejemos en un segundo plano la rentabilidad: sí, ya

sabemos que alguna vez habrá que hacerlo según la tesis del autor, pero de momento pone en peligro la viabilidad de la organización.

Parece pues que la tesis organizativa de Laloux será pronto muy aplicable puesto que la implicación del trabajador es, a día de hoy, uno de los mayores retos de las empresas. Son precisamente aquellas de mayor compromiso con el bien social las más atractivas para ellos: los más fieles y productivos serán los que com-

partan los valores de su organización, más allá de los simples beneficios económicos. Pero no sólo los trabajadores, los consumidores, los socios y los organismos reguladores, también los inversores van reconociendo paulatinamente su importancia. Como anticipa Laloux, pronto se reconocerá la interdependencia entre ello y éxito empresarial.

■ **Emilio Marcos**