

---

# INTRODUCCIÓN

La organización es un campo muy dinámico, especialmente si consideramos su directa y entrelazada relación con los temas de tecnología, recursos humanos y liderazgo. El objetivo de este número doble de **Economía Industrial**, coordinado por la Profesora **Ana Moreno Romero**, de la Universidad Politécnica de Madrid, es mostrar algunas tendencias en este ámbito que están consolidándose en los últimos años, seleccionadas con el criterio de tratar aquellos modelos emergentes y en consolidación que invitan al optimismo. La innovación que viene de las TIC en la sociedad en red, la sostenibilidad como apuesta estratégica –individual o en alianza- y el humanismo que pone en el centro de la viabilidad organizativa la felicidad y el desarrollo del potencial de las personas, dan lugar respectivamente a los paradigmas de organización red, organización sostenible y organización evolutiva *Teal* de Frederic Laloux, que se tratarán en este monográfico. Este último, presente en la mayor parte de los artículos, es quizás el más novedoso y atractivo por aportar cierta hoja de ruta para la ordenación y tratamiento de las cuestiones organizativas.

En un primer bloque de artículos se abordan conceptos básicos en el ámbito de organización que, pese a su inmanencia, son muy desconocidos. Si en tiempos de mayor estabilidad podía ser suficiente que unas pocas personas entendieran los asuntos de planificación estratégica, estructura organizativa, procesos de trabajo o gestión de personas, en el actual entorno, complejo y cambiante, el lenguaje organizativo debe estar en el día a día de la vida laboral, resultando necesaria su recuperación. Para cubrir esta perspectiva se dedican cuatro trabajos, el primero de los cuales, de **Carlos María Alcover** y **Gabriela Topa**, permite adentrarse en los constructos para la toma de decisiones organizativas viables: las definiciones y categorizaciones de los valores, su significado cuando se aplican en organizaciones, y su concreción en la cultura, como habilitante y sostén de los procesos de cambio que representan los paradigmas de los que se habla en este monográfico. En un segundo artículo, y de la mano de **Francisco Fernández Ferreras**, se recorren los numerosos modelos de liderazgo, concluyéndose que, a pesar de esa exuberancia conceptual, el reto de liderar sin pautas claras permanece y que, en el caso particular de trabajadores del conocimiento y de entornos organizativos adhocráticos, son más las preguntas que las respuestas. Por su parte, **Luis Miguel Uriarte** y **Manuel Acevedo** repasan y analizan en profundidad los procesos de transformación que han resultado en la actual sociedad digital, puntualizando que la cuarta revolución industrial o la revolución de los datos que hoy marcan tendencias son la continuidad natural de un proceso evolutivo de las arquitecturas tecnológicas, de las organizaciones y de nuestra sociedad. En el último artículo de este bloque sobre conceptos organizativos, **Javier Carrasco**, **Carlos Mataix** y **Ruth Carrasco-Gallego** ponen en perspectiva el actual reto que para la Ingeniería de Organización constituye la agenda de la sostenibilidad, mostrando cómo en cada época la disciplina ha ido incorporando nuevos modelos de análisis y pautas de respuesta, que ampliaban la perspectiva y obligaban al manejo de mayores niveles de incertidumbre.

Una vez repasados los conceptos -valores, cultura y liderazgo- y la fundamentación histórica de la Ingeniería de Organización y de la sociedad red, cabe focalizar en las innovaciones organizativas que constituyen el elemento central de los modelos emergentes seleccionados. Así, abre un segundo bloque dedicado a esta cuestión un artículo de **Ana Moreno**, **Marina Martínez** y **Alejandro Maroto** donde se exponen las teorías de Laloux desde una triple perspectiva: la aplicación de la teoría evolutiva a las organizaciones; la caracterización del modelo emergente más avanzado -las organizaciones evolutivas *Teal*-; y la comprensión, en base a casos de estudio, de los tres principios en los que se sustenta el modelo: plenitud, autogestión y propósito evolutivo. Avanzando más allá de la dimensión estrictamente organizativa, un segundo artículo de **Ángel Uruburu**, **Ramón Fisac**, **Susana Yáñez** y **Ruth Carrasco-Gallego** repasa modelos que alinean a las organizaciones con la sostenibilidad, tales como el de Responsabilidad Social Empresarial Estratégica, la empresa social o la Responsabilidad Social Universitaria, que se ilustran con casos reales. El siguiente artículo, de **Alberto Arenal**, **Cristina Armuña**, **Sergio Ramos** y **Claudio Feijóo** adentra en el nuevo protagonismo de las pequeñas empresas –emprendedores y *start-ups*-, dentro de los ecosistemas en los que operan, como transformadoras “de abajo arriba” en la sociedad red. En el cuarto y último artículo de este bloque, de **Ángel Mahou** y **Santos Díaz**, se trata también esta misma cuestión, pero desde la óptica de grandes empresas, poniéndose el acento en los retos organizativos y de gestión de personas asociados.

Para avanzar sobre la base de los cimientos conceptuales presentados, en un tercer bloque se recogen algunos casos prácticos de organizaciones pioneras. Así, **Jaume Gurf**, profundiza en el concepto de plenitud, enmarcado en el modelo *Teal*, desde su experiencia como director general en una bolsa de empleo privada en línea, compartiendo unas pautas para la consecución de la felicidad de los trabajadores en lo que podría denominarse "empresa humanista". Un segundo artículo, de **Pablo Aretxabala**, adentra en el concepto de equipos autogestionados recogiendo cronológicamente los principales hitos y los valores sobre los que en los últimos años se ha construido una nueva cultura de gestión empresarial basada en la transparencia, la confianza, la libertad y la responsabilidad, la generosidad y la visión de futuro. Por su parte, y en otro caso emblemático de innovación organizativa, **David Martí** y **Salvador Doncel** identifican las claves para que un propósito inspirador, como la música, permita poner en marcha una "mancha *Teal*" en el ámbito del sector público. Un cuarto artículo de **Luis Martín**, **Ana Moreno**, **Sonia Alías** y **Alfonso García Esteve** está dedicado a un caso de ecosistema de *startups* que articula a su alrededor una organización extendida para que la tecnología abra oportunidades y que, marcado por las disrupciones tecnológicas y la innovación en modelos de negocio, responde al principio de propósito evolutivo. Por último, cierra este bloque un trabajo de **Carlos Mataix**, **Julio Lumbreras**, **Sara Romero**, **Jaime Moreno**, **Javier Mazorra** y **Javier Carrasco** en el que exponen el caso de un centro pluridisciplinar de investigación y docencia, que busca poner la innovación y la tecnología al servicio del desarrollo humano, y en el que una cuidadosa concepción de sus principios de diseño y funcionamiento ha permitido generar una "mancha *Teal*" dentro de una universidad pública.

Los requerimientos de flexibilidad, agilidad y creatividad de los cambios asociados a los procesos de innovación de los que se viene hablando constituyen un reto especial en el caso de las Administraciones Públicas, que por otra parte no pueden permitirse un retraso al respecto en su condición de guía de lo común. Abre este cuarto y último bloque dedicado a esta cuestión un artículo de **Carlos Gómez** y **Silvia Serrano** en el que analizan la aplicabilidad en este contexto de los modelos *Teal* y su utilidad como palanca potenciadora del papel de las Administraciones Públicas en la era del conocimiento, lo que ilustran con algunos casos pioneros. Por su parte, **Juan Francisco Montalbán**, **Javier Gassó**, **Isabel Garro** y **Carlos Sallé** abordan en su trabajo el reto que para las políticas públicas constituye la agenda de sostenibilidad, poniendo el foco en el papel al respecto de innovaciones organizativas multi-actor como las alianzas entre empresas, organizaciones del tercer sector y Gobiernos. En esta misma línea, **Zoraida Frías** y **Jorge Pérez** repasan la evolución de la gobernanza de Internet que, basándose en una alianza multipartita global para la gestión de este recurso crítico, constituye una historia de éxito de innovación organizativa en el ámbito de las políticas públicas. Cierra este bloque y el monográfico un artículo de **Andrés González** e **Ignacio Pérez Arriaga** en el que discuten nuevas formas de alianzas y de prestación de servicios para abordar la cuestión del acceso universal en materia de electricidad.

Se precisa al lector que, de los cuatro bloques de artículos que componen la monografía, los dos primeros se incluyen en el número 407 y los dos últimos en el 408.