

← El futuro del trabajo

Blog sobre tendencias en el mundo del trabajo para ir explorando cómo está cambiando este aspecto de nuestras vidas. Innovación en RRHH

Reinventar las organizaciones



julio 04, 2016



David Martí, gerente del Conservatorio Municipal de Música de Barcelona, me contactó para pedirme que le echara una mano en difundir un libro que le había impresionado tanto que incluso se había molestado en encontrar un editor que lo tradujera al castellano. Se trata de '[Reinventar las organizaciones](#)' de Frederic Laloux. La recomendación me había llegado también por otras vías, así que le sugerí que después de leerlo, haría este post.

Pues bien, después de leerlo de un tirón, estoy más que de acuerdo con la entusiasta recomendación de David: Hay libros que te dejan indiferente, otros que te aportan algunas cosas nuevas, y unos pocos como en este caso, que aportan un **marco conceptual** que permite descubrir el bosque que engloba a los árboles a los que dedicamos nuestra atención en el día a día.

Frederic Laloux hace precisamente eso en este libro: Aporta un 'mapa' para entender la evolución de las organizaciones, analizando los paradigmas que las gobiernan y sus formas de funcionar, con el objetivo de investigar si es posible '*crear organizaciones que nos permitan expresar al máximo nuestro potencial humano*' y abandonar así el letargo que significa para una gran mayoría de personas el trabajo hoy en día. Lo hace además con el

suficiente nivel de profundidad y tras documentarse 'en el terreno', analizando un grupo de organizaciones que ya están experimentando con nuevas maneras de hacer.

Como los buenos modelos, usa un visual 'código de colores' y metáforas para situar el grado de desarrollo de las organizaciones, que evolucionarían en paralelo al momento histórico de la humanidad.

Como aperitivo a la lectura del libro, hago aquí un pequeño resumen de la evolución que plantea:

Organizaciones ROJAS

Corresponden a las primeras formas de organización de la historia, surgidas del mundo tribal (hace unos 10.000 años), que incorporaron como avances para su tiempo la **división del trabajo y la autoridad del mando**, mantenida a menudo con el uso de la violencia. Altamente reactivas y con el foco al corto plazo. La metáfora para describirlas sería una **manada de lobos** y los ejemplos actuales serían, por suerte, escasos y en los límites del sistema como la Mafia o las pandillas callejeras.

Organizaciones ÁMBAR

La llegada de la agricultura y las civilizaciones, y por tanto de un nivel de consciencia más complejo, hace aparecer la **visión a largo plazo** junto con las instituciones y las burocracias organizadas. Con ellas, apareció la jerarquía en forma de **pirámide con unos roles formales** muy marcados y los **procesos replicables**. Estas organizaciones ya pueden ser mucho más grandes y durar mucho más en el tiempo que las Rojas. Los ejemplos actuales más paradigmáticos serían el Ejército o la Iglesia.

Organizaciones NARANJA

Con la Ilustración y la Revolución Industrial, el mundo empezó a verse como un mecanismo de relojería complejo que podía entenderse y adaptarse a nuestras necesidades. Armada con este nuevo paradigma, la humanidad a través de la ciencia y la innovación ha logrado un nivel de prosperidad sin precedentes.

Este, dice Laloux, es el paradigma en que la mayoría de las organizaciones actuales operan hoy en día.

Aquí se entiende a la **organización como una máquina**. La **efectividad es el gran objetivo** e incluso sustituye a la moral para la toma de decisiones (*"es bueno si funciona"*). La visión es profundamente materialista (*"más es mejor"*).

En este estado, en el que ya se cuestiona el 'status quo' y **se valora la innovación**, aparecen los **procesos transversales y los proyectos**. Se mantiene la pirámide jerárquica del estado anterior, pero se traspasan sus límites incorporando equipos de trabajo, iniciativas multidisciplinarias, etc.

Aparece también aquí el cambio de una jerarquía simple de 'orden y mando' hacia un nivel más alto de delegación representada por el binomio '**predicción y control**' de la planificación estratégica, los ciclos anuales de presupuesto, cuadros de mando y evaluaciones de desempeño. Al liderazgo no le importa mucho cómo se logren los objetivos mientras se alcancen.

Aparece el concepto de la **meritocracia** (siguiendo con el paradigma de 'es bueno si funciona') según la cual todo el mundo debería poder desarrollar su talento apoyado, como dice Laloux, por el *"arsenal de procesos y prácticas de los recursos humanos modernos"*.

El autor admite que estas organizaciones han permitido abordar tareas de una complejidad mayor que nunca, pero han traído con ellas también sus 'sombras' como la codicia, el **vacío vital en el trabajo** y los **impactos en el entorno** derivados de generar continuamente necesidades y buscar el **crecimiento por el crecimiento** (*"lo que en medicina se llamaría cáncer"*, dice Laloux).

Organizaciones VERDES

A finales del siglo XX, con la revolución contracultural de los 60-70, gana peso un paradigma más sensible (Verde), que busca la justicia, la igualdad y la cooperación. Se **valoran más las relaciones** que los puros resultados. La metáfora que aplica es ver la **organización como una familia**.

En las organizaciones 'verdes' se **valora la cultura** y los valores compartidos, por lo que RRHH tiene un papel más influyente, y aumentan las inversiones en formación, las evaluaciones 360 o las encuestas de clima laboral.

Cobra más fuerza el concepto de **empoderamiento**, acercando la toma de decisiones a las personas que están 'al pie del cañón', por lo que los líderes pasan a ser 'líderes servidores' que escuchan, motivan y desarrollan a su equipo.

Otro avance es la perspectiva que admite que las empresas no únicamente deben responder ante sus accionistas sino ante **múltiples grupos de interés** (*stakeholders*) como los empleados, los proveedores y la sociedad en general. Aparece el concepto de Responsabilidad Social inseparable de la manera de entender los negocios.

En este paradigma se encontrarían organizaciones sin afán de lucro, pero también está cobrando fuerza en cada vez más empresas privadas exitosas como Southwest Airlines o Ben&Jerry's.

Organizaciones *TEAL*

Este sería el **estadio más avanzado** de entre las organizaciones actuales y el que quizá permite dar la mejor respuesta hasta el momento al objetivo primordial de *"construir organizaciones que permitan el desarrollo máximo del potencial de las personas"*.

En la versión en castellano se ha optado por no traducir la palabra "Teal" (verde-azulado/esmeralda en inglés) por tratarse ya de una palabra que cada vez suena más en el campo de management.

En las organizaciones "Teal", la metáfora exige entender la **organización como un ser vivo**, un **sistema complejo** que despliega su potencial de manera orgánica.

En vez de intentar predecir el futuro, se asume que la organización tiene un **propósito evolutivo** propio basado en su potencial que los líderes deben ir descubriendo, de manera similar a cómo se cuida un jardín. Las metas a largo plazo son sustituidas por los ajustes continuados para adaptarse al entorno cambiante y el **cambio no se gestiona**, sucede naturalmente.

Se pasa a **confiar en la abundancia y las fortalezas**, frente al miedo y las debilidades.

Las personas son contempladas en toda su **plenitud**, permitiéndoles ir más allá de su 'identidad profesional' e incorporar las emociones y aquellos otros aspectos que configuran lo que realmente son y su verdadera capacidad de desarrollarse (*"invitar a nuestra humanidad al trabajo"*). La mirada hacia el interior tanto a nivel individual como organizativo es un aspecto fundamental.

En estas organizaciones, se da un paso más allá del empoderamiento, apostando ya directamente por la **autogestión** que se basa en relaciones entre iguales, reduciendo e incluso eliminando la necesidad de una jerarquía formal. **La pirámide deja lugar a la red** de equipos auto-gestionados.

En el libro se explican los casos de organizaciones que ya se han adentrado en este nuevo paradigma, de multitud de sectores y diversidad de tamaños como Morning Star, W.L. Gore, Zappos, Buurtzorg, Valve, Patagonia o Holacracy (que ha 'empaquetado' su modelo de gestión para que otras organizaciones puedan aplicarlo).



El camino hacia el TEAL

Es importante la advertencia de Laloux que, como en todos los modelos -simplificaciones al fin y al cabo-, ninguna organización ni persona opera al 100% desde ninguno de los paradigmas.

Cree en el poder del 'entorno' para crear una cultura: No se trata de convencer a la gente, sino de implantar sistemas y procesos que anclen

realmente esta nueva manera de trabajar (lo que Brian Robertson de Holacracy llama 'cambiar el sistema operativo').

En el libro, se tratan con detalle multitud de ejemplos de estas distintas prácticas que permiten 'implantar' una organización TEAL y los pasos recomendados para abordar la transformación, pero advierte que el **principal requisito es el compromiso sincero de su Alta Dirección (CEO y propiedad)** sin los cuales, dice Laloux, no vale la pena el esfuerzo (aunque se puede trabajar en una desarrollar una 'forma más saludable' del paradigma presente en la organización).

Teniendo en cuenta esto, además de ser **lectura obligada para los que nos dedicamos a esto de la gestión de personas**, espero que este libro llegue a muchos de los que mandan de verdad. Ellos han de dar el primer paso, difícil, de ceder su propia autoridad hacia la autogestión que implica Teal.

El gesto de David Martí de impulsar su traducción al castellano es un gran paso en esta dirección. Desde aquí, mi agradecimiento.

Os dejo aquí el [enlace al prólogo](#) que ha escrito para esta edición.

Ya diréis si os ha gustado tanto el libro como a mí!.

Para seguir actualizado sobre el futuro del trabajo, puedes seguirme en twitter

[futuro del trabajo](#)[libro](#)[Teal](#)

laura lorente 5 de febrero de 2017, 20:08

gRACIAS por esta entrada, ayer conocí a David, en la nueva etapa que empieza la empresa donde trabajo. Y a pesar de cierto miedo por ser algo nuevo, y en mi caso por tener que relacionarme de una forma diferente con la gente, me parece un paso más en la evolución de la empresa, puesto que toma como base que tanto ella como el ser humano es un organismo vivo, (teniendo en cuenta sus emociones, muy importante), como motor....base de la comunicación..

RESPONDER