



REINVENTANDO LAS ORGANIZACIONES CON NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES

En la actualidad, ya sea por la disrupción tecnológica o por la llegada de la Cuarta Revolución Industrial, la mayoría de las empresas están inmersas en una profunda transformación. Cambian sus paradigmas y negocios, y la entrada de nuevos *players* puede provocar un retroceso si no están preparadas para afrontar el nuevo escenario. Necesitan, pues, contar con estructuras organizativas ágiles para adaptarse a un entorno cambiante, ya sea a nivel de gestión de personas como de lanzamiento de nuevos productos y servicios que aporten un valor añadido a un mercado cada vez más exigente y, a la vez, más infiel. En este reportaje repasamos las estructuras organizativas que pueden reinventar las organizaciones de hoy.

Estamos inmersos en un **cambio de paradigma organizacional**. Desde un punto de vista de negocio, el contexto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) y el foco puesto en el cliente provoca que las estructuras organizativas que imperan desde hace décadas no sean lo suficientemente ágiles y efectivas para dar respuesta a las necesidades y demandas de los clientes y del mercado. En este contexto, **Diego Rojas**, Change

Agent de **Thinking with you**, considera imprescindible “la búsqueda de otras estructuras que potencien la inteligencia colectiva, la experimentación y la adaptación al cambio de manera natural”.

En el mismo sentido, **Juan Ferrer**, consultor especializado en la **gestión del cambio**, opina que las empresas deben cambiar porque todo a su alrededor se está transformando.

“Ya no vale ser un gran transatlántico porque es lento; ahora las empresas tienen que ser como un grupo de lanchas rápidas, autogestionadas, multifuncionales y con otro tipo de estructura y de arquitectura”. Cuando le preguntamos sobre el futuro, Ferrer habla de equipos multifuncionales formados por personas de ventas, de finanzas, de recursos humanos... “Son como comandos SEAL donde hay una multitud

de especialistas a los que les han enseñado a autogestionarse y donde no existen jefes, pero sí existen roles. Se da autoridad a la gente para que tenga determinadas funciones, pero el ego desaparece”, concluye.

Además, el experto en gestión del cambio **Diego Rojas** apunta que, desde el punto de vista de las personas, actualmente existen unos niveles de **estrés** generalizados. “Muchas personas en sus organizaciones han perdido parte del significado, el impacto y valor real que tiene su trabajo para sus clientes y usuarios”. Precisamente, en el diseño de modelos organizativos que den respuesta a estos contextos surgen nuevos tipos de organizaciones o estructuras cada vez más **alejadas de la jerarquía tradicional** y más centradas en potenciar la autogestión y la inteligencia colectiva. Nos referimos a la **Redarquía, la Sociocracia, la Holocracia o las Organizaciones Teal**.

Nuevas formas de organización

Tras examinar la evolución del ser humano, el belga **Frederic Laloux** observó que esta se produce a base de saltos, cada vez más colaborativos, y que en ese momento estaba emergiendo uno nuevo, que llamó **Paradigma Teal o Evolutivo**. Tras dedicarse a investigar cómo son los diseños organizativos de las personas que han dado el salto al *teal*, descubrió que aportaban **autogestión, plenitud y un propósito evolutivo** a las empresas.

Tal y como explica **David Martí**, gerente del **Conservatorio Municipal de Música de Barcelona** y autor del prólogo al español del libro **“Reinventar las Organizaciones”** de Frederic Laloux, “las organizaciones teal se basan en tres principios muy sencillos pero difíciles de conseguir. Son organizaciones basadas en prácticas de responsabilidad individual hasta las últimas consecuencias, en el concepto de plenitud, de espacios de silencio, donde el ser humano se pueda sentir realizado, y se basan en el concepto del **propósito evolutivo**”.

Así pues, según el experto, estamos ante organizaciones “con pocos planes estratégicos cerrados o declaraciones de visión y misión, pero que hablan del propósito, del para qué existen y que de una manera natural, evolucionan cada día para escuchar la realidad y hablar de procesos de cambio”.

Por su parte, la **Redarquía** es un modelo organizativo que se caracteriza por la interacción en red de sus componentes. Es mucho más abierta y participativa que las jerarquías, con una toma de decisiones de abajo a arriba.

Gerard Endenburg llevó por primera vez la **Sociocracia** a una empresa en 1970, a través de la toma de decisiones por consenti-



miento en círculos en donde todas las voces son escuchadas. Por último, Brian Robertson creó la **Holocracia** en el año 2007, inspirado en la **Sociocracia**, pero con más reglas internas para poder adaptarse a contextos empresariales.

“Todas ellas tienen en común una mirada sistémica que supera la causa-efecto y conciben las organizaciones como un ser vivo, capaz de autogestionarse. Para ello, se invoca a la **inteligencia colectiva** de todos sus integrantes para que esto suceda”, asegura **Diego Rojas**.

Un nuevo estilo de liderazgo

Sin duda, los **estilos de liderazgo** son una palanca para conseguir un cambio cultural en la organización y, en este sentido, el experto **Jurgen Appelo** distingue entre **management y manager**. “El *management* sigue siendo necesario, la única diferencia es que, para los nuevos contextos organizacionales, necesitamos un *management* y liderazgo más distribuido. Un **liderazgo** que ejerza de manera natural -por el conocimiento y habilidad de la persona en un contexto concreto- y no por la posición que ocupe. Por ello, es habitual hablar de liderazgo de equipos”.

“Ya no va de héroes”, asegura Jurgen Appelo. Además, “el concepto de liderazgo se lleva también a la capacidad de autoliderarse no solo a nivel de tarea, también a nivel emocional, relacional con los compañeros... Todo ello también es liderarse a uno mismo”, concluye **Diego Rojas**.

Por su parte, **David Martí**, prologuista de la traducción al español del libro de Frederic Laloux, considera que llevar a cabo un

cambio en el **liderazgo organizativo** es complejo, “pues se trata de un modelo de gestión y de dirección de equipos basado en la confianza, no en el dinero”. Martí añade que “el liderazgo debe estar basado en la confianza, no en el miedo, pero en la actualidad la mayoría de las organizaciones

Las nuevas estructuras organizativas se alejan de la jerarquía tradicional y se acercan a la autogestión y a la inteligencia colectiva

tienen una serie de normas construidas para dar respuesta a qué pasa si alguien no cumple con sus objetivos”. En cambio, en este nuevo paradigma, los equipos se gestionan en base a la confianza, es decir, prosigue Martí, “qué más podríamos hacer para todas aquellas personas que han cumplido con lo que han dicho que harían”. Es un **liderazgo basado en la escucha** y no en la anticipación; en facilitar el orden en lugar de un líder que da órdenes o que sabe más que nadie.

A todo ello, el consultor especializado en gestión del cambio **Juan Ferrer**, considera que el principal **cambio cultural** que deben llevar a cabo las organizaciones pasa por el hecho de que “los jefes pasen a ejercer un rol que facilite la inteligencia colectiva, la responsabilidad colectiva y el liderazgo colectivo”. En definitiva, tal y como recuerda

BUENAS PRÁCTICAS QUE IMPULSAN EL CAMBIO ORGANIZATIVO

En opinión del Change Agent de *Thinking with you*, Diego Rojas, actualmente existen muchas organizaciones que están llevando a cabo prácticas valiosas alineadas con este nuevo paradigma organizacional. Algunos ejemplos concretos son:



Re-diseño de áreas de producto, gestión de la demanda... en torno a flujos de valor con equipos que utilizan *frameworks* de trabajo ágil (Scrum, Kanban...) para aportar un mayor valor a sus clientes con consciencia, responsabilidad y autonomía.



Prácticas de Recursos Humanos que incorporan el feedback como un proceso continuo y multinivel, desvinculándolo de la evaluación de desempeño anual.



Generar habilidad y herramientas centradas en el cliente. Identificación de puntos clave e iniciativas de conocimiento de cliente, y estructurar a los equipos de varias áreas en torno al valor entregado al *stakeholder*.



Aplicar los principios de la Sociocracia para la toma de decisiones, es decir, tomar decisiones por consentimiento, frente a otras formas como el consenso o el disenso.



Formaciones internas que favorezcan la relación y el conocimiento entre diferentes áreas, favoreciendo la creación de equipos multidisciplinares, así como una toma de decisiones responsable y sensata.

Diego Rojas, es “un proceso lento y el resultado de haber cambiado las estructuras, procesos, creencias y comportamientos de una organización para ponerlos al servicio de su **propósito**. Más allá de un constructo teórico, es lo que sucede en realidad cuando ‘nadie mira’. Por tanto, aunque queramos correr, es algo que lleva su tiempo’.

Como bien decía el experto en *management*, **Peter Senge**, “el sistema tiene su propia agenda”. Así pues, Rojas opina que “la nueva cultura tiene que ser el resultado de haber incorporado nuevos sistemas, procesos, comportamientos y unas creencias alineadas con este nuevo paradigma de personas y equipos más conscientes, responsables y autónomos, con capacidad para entregar valor de una manera ágil y con un propósito evolutivo”. En este punto, **Juan Ferrer** considera

que el cambio debe darse a tres niveles: “A nivel de **organización**, pues las organizaciones deben pasar de ser una orquesta sinfónica a estar formada por muchos grupos de jazz; a nivel de **empleados**, ya que debemos pasar de colaboradores autómatas y repetitivos en tareas rutinarias a intraemprendedores; y, por parte de los **jefes**, que deben pasar de la cultura de ‘yo pienso, yo ordeno, yo controlo’, a ser facilitadores de la inteligencia, la responsabilidad y el liderazgo colectivo”.

En opinión de este experto, implantar este tipo de cambios evitará errores como el que se vivió en **Zappos**, que cuando implantó la Holocracia vio como un 14% de los empleados dejaron la compañía porque “no estaban dispuestos a pensar”. O el aprendizaje de **Spotify**, que dejó de fichar priorizando

criterios como el conocimiento o la experiencia para fijarse en el **encaje cultural** de los candidatos.

Nuevas metodologías de trabajo

En la actualidad existen metodologías encaminadas a lograr el cambio cultural y organizativo de las compañías, siendo el **Agile** uno de los más utilizados. De hecho, según el informe **Pulse of the Profession**, siete de cada diez empresas incorporan metodologías ágiles en sus procesos de trabajo. Concretamente esta metodología surgió en

Los estilos de liderazgo son una palanca para conseguir un cambio cultural en la organización

2001, cuando un grupo de 17 expertos de software y nuevas tecnologías se reunieron en la estación de esquí de Snowbird en Estados Unidos, para poner en común todas las formas de trabajo que estaban poniendo en marcha de forma independiente.

Fruto de esta reunión surgió el ‘**Manifiesto Agile**’, un documento que frente a los tradicionales sistemas rígidos y alejados de las necesidades de los clientes, apuesta por lo que los expertos denominarían **Metodologías Ágiles**, una filosofía de trabajo que se basa en dividir un proyecto en partes para entregar un producto viable al cliente lo más rápido posible.

Así pues, en lugar de abordar un proyecto de forma integral, se subdivide en funciones más pequeñas, roles y tareas que luego terminan integrándose como si se tratara de un puzle. De este modo, la **Metodología Agile** consiste en un modo de trabajo enfocado en la optimización de las relaciones que se establecen entre directivos, empleados y clientes.

No solo han sido las compañías tecnológicas las que han apostado por estas nuevas formas de trabajo y organización, sino también entidades de muchos otros sectores. Es el caso de **ING**, que ha creado el llamado ‘**Modelo ING**’ y que hoy es caso de estudio en las mejores universidades del mundo. Todo empieza cuando la compañía decide cambiar la forma en la que se organiza para dar respuesta al cambio que experimenta la sociedad.

“Adelantarnos a las necesidades de nuestro cliente digital, onmicanal, multidispositivo, multitarea, conectado, participativo... nos está

EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS ORGANIZACIONALES, SEGÚN FREDERIC LALOUX



*Fuente: "Reinventar las organizaciones" de Frederic Laloux

exigiendo una mayor velocidad de respuesta. Por eso, hemos decidido aplicar metodologías ágiles", aseguró la directora de Innovación de la compañía, **Arantxa Sarasola**, en una ponencia en la pasada edición de **Talent Day**.

A partir de esta premisa, el modelo de **ING** está constituido en tribus y centros de *expertise*. "Es un modelo en el que, en cada tribu, juntamos a la gente de negocio y a la de tecnología y los agrupamos en pequeños equipos, llamados **escuadrones**, formados por todos los perfiles que se necesitan para desarrollar un trabajo. Además,

en este modelo separamos el qué del cómo de forma que no hay jefes."

Tal y como explicaba **Arantxa Sarasola**, "hay una persona que se encarga de definir qué prioridad tenemos y otra responsable de cómo tenemos que hacerlo. También existe la figura de un **coach**, una persona que pertenece al centro de *expertise* de Transformación y de Innovación, cuya función es retar e inspirar al equipo".

Entre los aprendizajes obtenidos durante el proceso de implantación del nuevo modelo organizativo, Sarasola comentó que

El Agile se basa en dividir un proyecto en partes para entregar un producto viable al cliente lo más rápido posible



HACIENDO BALANCE DEL AGILE

¿Qué beneficios aporta la agilidad a su empresa?

- 71%** Capacidad de gestionar el cambio de prioridades
- 66%** Aumenta la visibilidad del proyecto
- 65%** Alineación entre IT y Negocio

¿Por qué decidieron apostar por la agilidad?

- 75%** Acelerar la entrega del producto
- 64%** Mejorar la capacidad de adaptarse al cambio de prioridades
- 55%** Aumentar la productividad en un 55%
- 43%** Incrementar la alineación entre IT y Negocio
- 46%** Incrementar la calidad del software

¿Cuáles son las metodologías más utilizadas?

- 56%** Scrum
- 14%** Híbrida personalizada (múltiples metodologías)
- 8%** Scrumban
- 6%** Híbrida Scrum/XP
- 5%** Kanban



*Fuente: CollabNet

“aprendimos que no se consigue hacer equipo solo juntando a la gente. Para que todos sientan que forman parte de un grupo tienen que tener un propósito común y ver cómo su trabajo y el de sus compañeros impacta en ese propósito”. Por esta razón en ING crearon lo que llaman **Obeyas**.

Entre los beneficios que ha aportado la implantación de este modelo, Arantxa Sarasola subrayaba el incremento del **foco, del engagement, de la creatividad y del compromiso de las personas**. “Les estamos estimulando y ayudando a desarrollarse no solo en vertical, sobre su área de experiencia, sino también en horizontal, desarrollando habilidades que antes no tenían”.

Por su parte, **BBVA Next Technologies** también ha cambiado su estructura organizativa. Tal y como comenta **Roberto Rodríguez**, Chief People Officer de la compañía, “nos hemos intentado despegar de las organizaciones jerárquicas para eliminar, precisamente, esa contaminación que a veces tiene la relación jerárquica de empleado y jefe. Y hemos desarrollado un **modelo de roles**”.

BBVA Next Technologies está formada mayoritariamente por “ingenieros informáticos que reciben una media de 20 ofertas de empleo al mes”, motivo que obliga a la dirección de Personas a crear un ecosistema para que sus talentos deseen establecerse en la compañía. En opinión de **Roberto Rodríguez**,

Los equipos deben tener un propósito común y ver cómo su trabajo y el de sus compañeros impacta en ese propósito

éstos perfiles “no entienden el término digital porque ya viven en ese entorno y las formas de aprender y de hacer. Las reglas que aplican en este mundo son absolutamente diferentes a las nuestras. Es decir, no entienden de un organigrama o de una determinada posición. Y, además, no te respetan por quién eres sino por tus conocimientos”.

En este sentido, el experto **Juan Ferrer** recuerda que “los *millennials* no quieren un jefe, quieren un **coach**. No quieren tareas rutinarias, sino que quieren aprender. No quieren horarios estrictos, quieren conciliación. Donde fallan los *millennials* es en la actitud y la persistencia porque no tienen memoria de sacrificio; en seguida abandonan. Pero si queremos aprovechar su talento tenemos que sentarnos con ellos y decirles: ‘Quiero tu talento, ¿qué necesitas?’ Llegar a un acuerdo y construir un entorno donde ellos puedan aportar. Pero también hay que decirles que no se consigue a la primera. A ellos también les toca adaptarse”, concluye.

Ventajas de las organizaciones ágiles

Según la encuesta ‘**Estado Agile 2018**’, que anualmente realiza **CollabNet**, los tres principales beneficios de instaurar metodologías ágiles en la compañía son **la capacidad de gestionar el cambio de prioridades (71%), aumentar la visibilidad del proyecto (66%) y alinear IT con el negocio (65%)**. Además, preguntados por los motivos que les llevaron a realizar el cambio, los participantes señalan

como prioridades **acelerar la entrega del producto** (75%), **mejorar la capacidad de adaptarse al cambio de prioridades** (64%) y **aumentar la productividad** (55%).

Paralelamente, alejarse de las estructuras jerárquicas y apostar por formas de trabajar ágiles tiene una serie de ventajas que repercuten tanto en el **clima laboral** de la organización como en el **trabajo** de sus empleados y, en consecuencia, en los **resultados** de la compañía.

Diego Rojas, Change Agent de **Thinking with you**, destaca que "cualquier persona tiene un potencial creativo y de autoliderazgo brutal siempre y cuando seamos capaces de tocar las teclas adecuadas y favorecer los entornos (autoconocimiento, seguridad psicológica, etc.)".

Las estructuras más abiertas y participativas permiten que la organización se beneficie de la **inteligencia colectiva**. "Los equipos crecen en consciencia y responsabilidad, y esto les hace ser más autónomos y, en definitiva, se convierten en personas proactivas, intraempreendedoras, con capacidad de liderarse a sí mismas y de resolver de manera más efectiva los retos de su día a día", puntualiza Rojas.

Además, el experto **Juan Ferrer** apunta que, al contrario de lo que pueda parecer, este tipo de forma organizativa "no es un anarquía, es una libertad organizada y perfectamente estructurada con una serie de protocolos". Eso sí, lamenta que en la **Holocracia**, por ejemplo, los protocolos son demasiado exigentes y existe demasiada burocracia a la hora de crear y gestionar equipos.

Trabajar sin jefes

Es posible trabajar sin jefes en una empresa? Organizaciones como **John Lewis**, **Netflix** o **Zappos** han dado una respuesta afirmativa a esta pregunta y, de hecho, han eliminado los puestos directivos de sus estructuras organizativas. De este modo, han buscado implicar de una forma clara y transparente a todos los profesionales en la toma de decisiones, la asunción de responsabilidades y en el desarrollo de todo tipo de tareas.

Se trata de un sistema de organización en el que la toma de decisiones se distribuye de forma **horizontal**, en lugar de ser establecida por una jerarquía tradicional. Para **Carlos Martínez**, presidente de **IMF Business School**, "este tipo de organización es más fácil de imaginar dentro de una startup, ya que los cambios en las grandes compañías y corporaciones suelen ser más lentos". Por ese motivo, el experto aboga por transformar la estructura de esas empresas "en pequeñas startups que funcionen como grupos reducidos y muy unidos donde se aprovecha la inteligencia colectiva en favor no solo de los intereses empresariales sino también personales".

No obstante, ninguna fórmula es perfecta y la garantía del éxito en una organización holocrática tampoco está asegurada, por los **riesgos** que conlleva. Sin una buena gestión, comunicación y coordinación, los procesos de debate pueden ocasionar **pérdidas de tiempo** en las reuniones y una mayor dificultad a la hora de implementar ciertas medidas en las organizaciones con estructuras tradicionales, lo que implica **un período de transición** especialmente largo y crítico. Asimismo, como la responsabilidad se dilu-

ye, la **toma de decisiones** tiende a ralentizarse y la carga de trabajo para los empleados puede tender hacia un incremento del **estrés** laboral, por no hablar de que, **nivel salarial**, es difícil plantear las escalas, así como las carreras profesionales, ya que no existen puestos de mando.

Una organización sin jefes puede generar más estrés y pérdida de tiempo en la toma de decisiones

Aceptando la necesidad de que haya jefes en las organizaciones, no se pueden obviar las experiencias que prescinden de la jerarquía. Así, compañías como **W.L. Gore & Associates Inc.**, presumen de gestionar a 10.000 empleados y de tener unas ventas anuales de más de 3.000 millones de dólares sin necesidad de organigramas.

Es también el caso de **Morning Star**, **GitHub**, o de **Valve Corp**. En estas compañías se negocian y coordinan en equipo las cuestiones que tienen que ver con despidos, retribución o incluso nuevas contrataciones.

A nivel español, la compañía **Findasense** implementó la holocracia hace unos seis años. "Apostamos por este sistema para preservar nuestra cultura abierta, diversa y autónoma, y ahora somos más eficientes, teniendo líderes y no jefes», comenta Rafael Tamames, socio fundador de la compañía.

