



Reinventar las organizaciones

Una guía para diseñar organizaciones inspiradas
en el próximo estadio del desarrollo humano

(*Reinventing Organizations*)

Frederix Laloux | Arpa © 2017

Emprendedores de todo el mundo están explorando maneras radicalmente nuevas de organizarse y afrontar los desafíos de la sociedad actual. En esta exhaustiva obra, Frederic Laloux, consultor global de administración estratégica, explora una nueva forma de organización basada en un nuevo estadio de conciencia humana. A partir del estudio de caso de 12 organizaciones de todo el mundo, el autor sienta las bases para un nuevo modelo organizativo que supere las limitaciones de los modelos actuales. *getAbstract* recomienda esta obra a emprendedores, directores ejecutivos, líderes de proyecto y a todos aquellos interesados en conocer la organización del nuevo milenio.

Ideas fundamentales

- Los modelos organizativos actuales generan frustración entre las personas.
- Los distintos modelos organizativos de la historia han surgido gracias a nuevos estados de conciencia.
- Hoy día un nuevo estado de conciencia ha permitido el desarrollo de un modelo de organización superior.
- El modelo integral de las organizaciones favorece la autogestión y el desarrollo integral y vocacional de sus miembros
- Romper viejos paradigmas es tal vez el mayor reto para desarrollar un modelo organizativo integral.
- Numerosas compañías ya están implementando el modelo organizativo exitosamente.
- Bajo el modelo integral los objetivos de la compañía coinciden con los objetivos personales de sus integrantes.
- Los directivos de una organización deben estar convencidos de los beneficios del modelo integral para implementarlo.

- La transición hacia un modelo integral debe ser autogestionada.
- Es necesario transitar hacia un modelo integral para poder superar las crisis actuales a las que se enfrenta el planeta.

Resumen

La crisis de los modelos organizativos actuales

Aunque los índices de desarrollo han aumentado en amplias regiones del planeta, mucha gente experimenta una profunda insatisfacción debido a las rutinas y limitaciones que imponen los modelos organizativos vigentes. Para resolver esta situación se requiere un nuevo tipo de organización basado en un nuevo tipo de conciencia humana. De hecho, algunas empresas ya están dando los primeros pasos en este sentido y desafían radicalmente las convenciones organizativas tradicionales con gran éxito.

“Einstein sostuvo en una ocasión que no era posible resolver los problemas desde el nivel de conciencia del que habían surgido”.

A lo largo de la historia, la humanidad ha creado diversos modelos de organización para agruparse y colaborar. Cada uno de ellos ha respondido siempre a la mentalidad y las necesidades de su tiempo. Estos modelos han evolucionado a la par de la conciencia humana hasta dar lugar a las organizaciones modernas. Ahora la humanidad está ante el surgimiento de un nuevo estadio de conciencia que ha de traer consigo un modelo organizativo superior.

“Las organizaciones siempre han alentado a la gente a mostrarse desde una estrecha identidad «profesional» y a dejar en la puerta las otras partes de la propia identidad”.

Es posible distinguir seis estadios de conciencia que han dado lugar a sus respectivos modelos de organización:

- **Modelo reactivo** – Corresponde al estadio más temprano de desarrollo, cuando los grupos humanos se formaban en pequeños clanes. Este modelo no requiere de ningún tipo de división de trabajo ni implica jerarquías. Los individuos que lo forman no se han distinguido a sí mismos todavía como entes diferenciados de su entorno, al igual que los bebés.
- **Modelo mágico** – En esta etapa se forman las primeras tribus de hasta cientos de miembros. Los individuos ya se distinguen de su entorno, pero el ego aún se percibe como el centro del universo. El pensamiento abstracto conceptual aún no se ha desarrollado e imperan las creencias mágicas. Todavía no hay división del trabajo, organizaciones complejas ni capacidad de planeación.
- **Modelo impulsivo** – Corresponde a los imperios primitivos y cacicazgos donde se impone la ley de la fuerza y el control. Aparecen las primeras formas de organización comandadas por un solo líder. Esta forma de organización totalitaria resulta eficiente en un entorno hostil puesto

que se decide de manera unilateral y velozmente a partir de una figura con control absoluto. Las pandillas y las mafias modernas serían ejemplos de este tipo de organizaciones.

- **Modelo conformista** – Las instituciones más grandes, los primeros estados nacionales y las monarquías son ejemplos de organizaciones propias de este modelo. Son altamente estratificadas con poca movilidad social, pero fuertes pugnas por el control en cada estrato. Son organizaciones rígidas con capacidad de planeación a largo plazo. La iglesia católica y las grandes corporaciones industriales de la primera mitad del siglo XX son un ejemplo.
- **Modelo por logros** – Son organizaciones pragmáticas, enfocadas en las metas; las corporaciones modernas son el mejor ejemplo de este modelo. Son flexibles, fomentan la creatividad y el talento, el cual permite ascender en la pirámide organizativa. Sin embargo, son susceptibles a la usura y la explotación por maximizar sus dividendos, lo cual ha puesto en peligro el equilibrio ecológico y la supervivencia del planeta.
- **Modelo pluralista** – Surge en respuesta al modelo por logros para contrarrestar el materialismo, el individualismo y la desigualdad que conlleva. Busca el pluralismo, la justicia social, la convivencia equilibrada con la naturaleza y los otros individuos. Con este modelo las relaciones son más valiosas que los resultados y los líderes responden a los liderados. Aunque este modelo ha realizado aportaciones imprescindibles al paradigma organizacional futuro, como el empoderamiento de los miembros, el fortalecimiento de los valores y la inclusión, la realidad es que puede resultar poco práctico, rígido e ineficiente.

El modelo integral

A diferencia de los modelos anteriores, el modelo integral tiene por eje la rectitud y la observancia del individuo y de su entorno. Cada miembro de la organización debe cumplir roles que lo lleven a la autorealización, inmerso en un proceso de cambio y desarrollo en armonía con el planeta.

“En las organizaciones autogestionadas, el liderazgo se distribuye y no hay cargos de liderazgo para los cuales sea necesario preparar a la gente”.

En el modelo integral –también llamado modelo “teal-evolutivo” o modelo turquesa– no hay mandos intermedios, impera la confianza y se da una interacción entre todos los equipos. La autogestión y la falta de liderazgo aparentes de este modelo parecen vulnerar los postulados de la administración vigentes; de este modo, romper viejos paradigmas es tal vez el mayor reto para alcanzar este estadio de conciencia y su consecuente modelo.

“El empoderamiento está impregnado en la trama misma de la organización, en su estructura, en sus procesos y en sus prácticas”.

Numerosas experiencias de diversas empresas en todo el mundo han demostrado ya la viabilidad y éxito de un modelo que favorece la autogestión y el empoderamiento de sus miembros en un espacio que responde integralmente a sus necesidades humanas. Para lograrlo es necesario que

todos los miembros de la organización tengan acceso a la misma cantidad de información y puedan tomar decisiones con el fin de involucrarse y empoderarse en comunidades autogestoras.

“Para ahuyentar el alma basta con hacer un comentario sarcástico o entornar los ojos en una reunión”.

Las evaluaciones en estas organizaciones deben hacerse a nivel grupal, no individual. Los espacios y las funciones deben involucrar la dimensión total humana de sus integrantes. Deben facilitarse espacios abiertos y seguros que favorezcan la retroalimentación. Para las organizaciones integrales, el propósito de la compañía empata con la vocación de cada uno de sus integrantes, de manera que el salario nunca es el único objetivo. La imbricación de las personas con la organización es voluntaria y profunda. No hay líderes por proyecto y los horarios y la aportación pueden ser flexibles. Asimismo, las preocupaciones por crear una cultura empresarial resultan innecesarias dado el alto grado de compromiso de los miembros de las organizaciones.

“Hagamos el esfuerzo de escuchar aquello que mejor se adapte a las necesidades de la organización”.

Hay doce compañías de diversos rubros que se pueden citar como ejemplos de este nuevo modelo organizativo:

- **AES** – Dedicada a la producción de energía, fue fundada en Estados Unidos en 1999. En la actualidad tiene plantas en decenas de países. Su plantilla es de 40 mil empleados. Aunque actualmente ha modificado su modelo organizativo, durante más de una década obtuvo resultados notables bajo el modelo integral. Una de sus políticas consistía en que cada empleado destinara al menos el 20% de su tiempo para servir en otros departamentos dentro de la empresa.
- **BSO/Origin** – Consultora de informática y tecnología global fundada en Holanda en 1973. Cuenta con 10 mil empleados. Carece de oficina central y jefes de proyecto, por su organización autogestionada.
- **Buurtzorg** – Institución holandesa sin fines de lucro con siete mil empleados, está dedicada al sector sanitario. Fue fundada en el 2006 y brinda servicios de enfermería a ancianos y enfermos en sus hogares. En comparación con su competencia, Buurtzorg consigue la recuperación de sus pacientes en la mitad del tiempo, favoreciendo su independencia y bienestar. Trabaja en equipos de diez o doce enfermeras sin un jefe. Los equipos se organizan y distribuyen el trabajo de manera autónoma
- **ESBZ** – Instituto alemán de educación media fundado en el 2007, financiado por fondos públicos. Tiene cerca de mil 500 estudiantes y ha obtenido numerosos reconocimientos por su modelo autogestionado y su currículo integral. Los estudiantes son completamente responsables de su aprendizaje y en las clases se mezclan estudiantes de diferentes edades y niveles.

- **FAVI** – Metalúrgica francesa fundada en 1957, dedicada principalmente al sector automotriz. Inició como un negocio familiar que posteriormente ha implementado un modelo de organización integral. Actualmente posee 500 empleados. Controla la mitad del mercado de horquetas para caja de cambios, a pesar de ser el único productor restante en la región europea y de pagar salarios superiores a los de sus competidores chinos. Los mismos operadores de la planta realizan labores administrativas de recursos humanos y planeación, sin que existan departamentos específicos para estas labores.
- **Heiligenfeld** – Cadena de hospitales mentales con 600 empleados. Tiene su sede en Alemania y fue fundada en 1990. Tiene un enfoque holístico de la salud mental que la distingue de otros sanatorios.
- **Holacracy** – Consultoría especializada en modelos organizativos. Se dedica a la investigación, capacitación y asesoría organizativa para empresas de todo el mundo. Una de sus características es el intercambio de funciones entre colaboradores y la flexibilidad en la carga de trabajo.
- **Morning Star** – Dedicada al sector alimenticio, fue fundada en 1970. Es el mayor transportador y procesador de tomate de Estados Unidos. Cada uno de sus empleados redacta una carta de objetivos al empezar sus labores en la que se incluyen de manera detallada cada una de las tareas, lo que compensa la falta de organigrama fijo.
- **Patagonia** – Empresa textil estadounidense con mil 350 empleados, fundada en 1957. Opera con políticas favorables al medio ambiente. Produce con algodón orgánico en apego a sus fuertes principios.
- **RHD** – ONG fundada en 1970 que ayuda a discapacitados, personas necesitadas y sin hogar. Tiene cuatro mil empleados. De acuerdo con una de sus políticas, el salario del trabajador mejor pagado nunca podrá superar en más de catorce veces el salario del empleado con la menor remuneración.
- **Sounds True** – Fundada en 1985, está dedicada a la divulgación de sabiduría espiritual mediante la producción de contenidos. Tiene noventa empleados, quienes cada año redefinen la misión de la empresa de acuerdo con sus motivaciones personales.
- **Sun Hydraulics** – Compañía global de producción de partes y componentes hidráulicos, formada por 200 empleados, fundada en 1970. Posee plantas en varios países del mundo. Una de sus principales características es que no posee departamento de ventas, programación ni control de calidad. Estas actividades son desarrolladas por los mismos operadores de la empresa.

Cómo crear una empresa integral

Para que las organizaciones puedan trascender a un modelo integral, los accionistas y los directivos de la compañía deben asumir los valores del modelo antes que los trabajadores. No importa el giro de la organización, la geografía, ni tampoco si tiene o no fines de lucro. Los directores y fundadores deben ser un referente y un ejemplo de comportamiento integral para los empleados.

“Tanto en organizaciones con afán de lucro como en organizaciones sin afán, los propietarios tienen el poder para designar y destituir al CEO”.

Es imprescindible dar voz y capacidad de decisión a todos los miembros; así la compañía encontrará cómo cumplir mejor su propósito más auténtico, acorde con la vocación de sus miembros. La organización es un ente que cambia y evoluciona. Los salarios y las evaluaciones se deben gestionar entre los pares, así como las entrevistas de trabajo. Los miembros del equipo deben elegir a las personas que colaborarán con ellos. El principio de la autogestión debe regir la transformación misma de la empresa que desea transitar a un estadio integral. Así, los mismos trabajadores de una compañía deben definir la manera en la que desean trabajar y consolidar la nueva forma de organizarse.

El futuro de las organizaciones integrales

Para el futuro es posible esperar numerosas transformaciones en las organizaciones a partir del modelo integral. Los recursos del planeta son limitados y las organizaciones deben aspirar a producir sin agotar más recursos ni producir residuos. Una sociedad sin emisiones ni desequilibrios paradójicamente puede también carecer de crecimiento económico, sin que eso afecte la calidad de vida de las personas. Se modificará la manera de consumir y la priorización de ciertas actividades productivas y de servicios.

“Si bien la mayoría de la gente llega a prosperar en el entorno de la autogestión, la transición puede ser lenta”.

Los sistemas económicos cambiarán con el uso de monedas alternativas o de otros procesos de intercambio. La acumulación de riqueza perderá sentido gracias a la solidez de los sistemas de mutualismo que garantizarán bienestar y supervivencia. La propiedad privada puede transformarse en un sistema por custodia, donde las personas no serán propietarias sino custodios de ciertos bienes y medios de producción. Esto afectará la estructura del trabajo y el concepto de empresa.

“La gente no solo puede reducir o aumentar el número de horas que trabaja, sino también desplazarse entre el trabajo como empleada (tiempo completo o media jornada)”.

Si se toma en cuenta que las nuevas tecnologías podrán satisfacer y resolver muchos de los requerimientos de producción y fuerza de trabajo actuales, la humanidad tendrá por primera vez la posibilidad de dedicar su tiempo a la vocación personal y participar activamente en las decisiones políticas y comunitarias. Asimismo, es posible esperar el advenimiento de una espiritualidad no institucional. El proceso debe emprenderse lo antes posible a fin de superar la crisis planetaria que se avecina.

Sobre el autor

Frederic Laloux es especialista en modelos organizativos emergentes. Ha sido director asociado de McKinsey & Company, consultora global de administración estratégica.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/30925>

Este resumen solo puede ser leído por VIVIANA RUEDA (viviana.rueda@acrip.org)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).