



knowsquare .

ANA MORENO ROMERO

12 DE ENERO DE 2016

REINVENTING ORGANIZATIONS

RESEÑA DEL LIBRO DE FREDERIC LALOUX

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

Reinventando las Organizaciones. Una guía para crear organizaciones inspiradas por la siguiente etapa de desarrollo en la consciencia humana

El número de artículos, libros, conferencias, charlas *online* o *twitters* que me resultan atractivos, es enorme, desde luego muy superior a mi capacidad de leer, escuchar y retener. Vivimos unos tiempos de exuberancia de conocimiento, y tengo que reconocer que he ido desarrollando una competencia protectora *anti-entusiasmo/delete*, para navegar por este entorno.

Un correo electrónico con la web de este libro <http://www.reinventingorganizations.com/>, captó mi atención inmediatamente. Anunciaba un prólogo de Ken Wilber, uno de los pensadores *transpersonales* que más me han influido en los últimos veinte años. “*Este es un trabajo realmente pionero. En términos de visión integral, simplemente no hay nada igual por ahí*”, y eso, enunciado por un pionero, y aplicado a organizaciones, me cautivó.

Mi primera reacción fue “*¿quién es Frederic Laloux?*” y me puse a navegar. Entre los recursos de la propia web encontré una conferencia en la que el autor resume la visión sobre las organizaciones que inspira el libro (<https://youtu.be/gcS04BI2sbk>). Y no, no era en formato Ted de 15-20’, sino una conferencia de 1h 40’ a la que me quedé literalmente pegada. Los mensajes claros y pausados, brillantes y fundamentados, fueron desplegando lo que, para mí, es la primera teoría integrada de cómo superar la complejidad que amenaza la productividad de las organizaciones y la calidad de vida de sus trabajadores (ver artículos Know Square 2014, 2015). Y además, esa teoría de organizaciones evolutivas o azuladas (*Teal organizations*) permite el enriquecimiento de los puestos de trabajo de la base de las empresas, rompiendo la ceguera que supone para el trabajador ser un eslabón insignificante en un proceso complejísimo.

Para resumir el contenido del libro, nada mejor que las palabras que escoge el autor. Su filosofía es la difusión abierta de conocimiento y la generación de recursos para que todos los que queramos difundir su visión lo tengamos fácil. El libro tiene tres partes.

La primera parte “*hace un recorrido sistemático de la evolución de las organizaciones. Explica cómo cada vez que la humanidad ha cambiado a una nueva etapa de la consciencia, también ha inventado un modelo de organización mucho más productivo*”.

Esta evolución permite conocer y caracterizar las organizaciones que hemos conocido hasta ahora: impulsivas o rojas (ejercicio del poder del jefe de la tropa, orientadas al corto plazo y con cultura de miedo, ejemplificadas en mafias, bandas callejeras); conformistas o ámbar (poder muy jerárquico y formal, con una búsqueda permanente de la estabilidad, ejemplificadas en ejércitos, agencias gubernamentales, educación

pública); orientadas al logro o naranjas (competitividad basada en la innovación, búsqueda del beneficio y el crecimiento, funcionamiento por objetivos, ejemplificadas en empresas multinacionales); y pluralistas o verdes (foco en la cultura y en la delegación para lograr una alta motivación de los empleados, ejemplificadas en empresas con cultura que muestran estos valores). El autor las representa, respectivamente, como manadas de lobos, ejército, máquinas y familias.

El marco conceptual planteado permite ver cómo las tres últimas formas organizativas, que conviven hoy en día, son respuestas cada vez más evolucionadas pero insuficientes para el complejo entorno actual. *“¿Podríamos estar ahora ante otro momento de transformación? ¿Podríamos estar a punto de dar un salto tal vez?”* se pregunta el autor.

Y de su investigación emerge ese nuevo modelo, las organizaciones evolutivas o azuladas (*Teal*), que son como seres vivos. Se basan en las capacidades de sus miembros para alcanzar la misión de la organización, usando mecanismos de *auto-organización* y *auto-gestión*. La planificación y el control, típicos de las organizaciones orientadas al logro mayoritarias, se sustituye por grupos pequeños de trabajadores *auto-organizados* que asumen las funciones de gestión. Las descripciones de puesto cambian a roles, y un trabajador puede jugar varios roles.

La segunda parte, *“se plantea como un manual práctico. Usando casos de la vida real (empresas y organizaciones no lucrativas, escuelas y hospitales), esta sección describe en detalle cómo funciona este nuevo e inspirador modo de dirigir una organización. ¿Cómo están estructuradas estas organizaciones y cómo operan en el día a día?”* Las organizaciones evolutivas, que si se describieran solo teóricamente parecerían inviables, se van entendiendo de la mano de estos ejemplos reales de distintos sectores y tamaños.

La tercera parte, *“Examina las condiciones para que estas nuevas organizaciones prosperen. ¿Cómo crear una organización con este nuevo modelo? ¿Es posible transformar las organizaciones existentes? Y si es así, ¿cómo? ¿Qué resultados se pueden esperar?”*. Los tres principios que rigen estas nuevas organizaciones -*auto-gestión*, integridad y misión evolutiva- son sin duda revolucionarios, pero a su vez la única respuesta sensata a la complejidad.

¿Cuál es el requisito imprescindible para que una organización pueda ser integradora? Que su dirección tenga ese nivel de evolución personal (*integral/transpersonal* en el modelo de Wilber), y que la propiedad esté 100% alineada con este enfoque. Estas afirmaciones de Laloux abren un apasionante debate sobre el liderazgo del futuro.

En el GIOS, Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles, llevamos semanas debatiendo sobre las organizaciones evolutivas, y viendo cómo incorporar los modelos propuestos por Laloux en nuestros proyectos de investigación sobre trabajadores de conocimiento y organizaciones en red. Seguro que las primeras impresiones del libro se potencian y enriquecen con las aportaciones de la comunidad *Teal* (*wiki, T4T, e-learning*) y los conceptos de *auto-gestión*, integridad y misión evolutiva podemos alinearlos con el actual lenguaje de organización y recursos humanos.

© Ana Moreno Romero
© Know Square S.L.