

Nuevos modelos organizativos para la Transformación Social*

New organisational models for Social Transformation

Alaia BERRIOZABAL TORRECILLA

Alaia.bt@gmail.com

DOI: 10.1387/revs.20520

Fecha de entrada: 24/07/2018

Fecha de aceptación: 01/10/2018

Sumario: 1. Introducción.—2. El DHS como marco de referencia para la Transformación Social. 2.1 El concepto de DHS. 2.2 Ideas fuerza. 2.3 Consideraciones finales.—3. Empresa y sociedad. 3.1 La RSC y el compromiso con la sociedad. 3.2 Las organizaciones Teal. 3.3 Consideraciones finales.—4. Caso práctico: ner group. 4.1 ¿Qué es ner group?. 4.2 El compromiso con la sociedad de ner group. 4.3 Consideraciones finales.—5. Conclusiones.—6. Bibliografía.

Resumen:

Vivimos una época marcada por importantes retos sociales y medioambientales que requieren de respuestas colectivas y nuevos marcos de referencia para la Transformación Social. Desde el punto de vista empresarial, cada vez son más las empresas que deciden incorporar criterios sociales y medioambientales para paliar los efectos negativos que estas mismas generan sobre el entorno. A lo largo de las últimas décadas las empresas han adoptado diferentes estrategias siendo la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) la más extendida. Además de la RSC, en los últimos años están surgiendo otras iniciativas que podrían resultar más interesantes desde el punto de vista de la Transformación Social, como el modelo organizativo de las organizaciones TEAL, que será el objeto de estudio en el presente trabajo, así como el caso práctico de ner group, una organización acorde con los principios básicos de este nuevo modelo.

Palabras clave:

Transformación Social, Desarrollo Humano Sostenible (DHS), participación, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), compromiso con la sociedad, organizaciones Teal, nuevos modelos organizativos, ner group.

* Este artículo proviene del Trabajo Fin de Master, presentado en 2018 en el marco del Master Universitario de Economía Social y Solidaria.

Abstract

We live in an era which is marked by important social and environmental challenges that require collective responses and new frameworks of reference for social transformation. From a business point of view, more and more companies start to add social and environmental criteria in order to reduce the negative effects they cause. Over the last few decades, companies have adopted an array of different strategies. The most extended being Corporate Social Responsibility (CSR). In addition to CSR, in the last few years, other initiatives which might be more interesting from a social transformation point of view are emerging as the organizational model of the TEAL organizations, which will itself be the object of study in this work, as well as the case study of ner group, an organization according to the basic principles of this new model.

Keywords:

Social Transformation, Human Sustainable Development (HSD), participation, Corporate Social Responsibility (CSR), commitment to society, Teal organizations, new style of relationships, ner group.

1. Introducción

En la actualidad vivimos en una de época que es radicalmente distinta a cualquier otra y que además está caracterizada por profundas y múltiples transformaciones en diferentes dimensiones: el cambio climático, la contaminación, el agotamiento de los recursos naturales, el aumento de las desigualdades, la precariedad laboral, sociedades cada vez más individualistas etc. En este sentido, la visión casi exclusiva del crecimiento económico como base del progreso del que se rigen las políticas económicas y sociales pone de manifiesto que el actual modelo de desarrollo no es capaz de generar mayores cotas de bienestar. Por lo tanto, para este estudio partimos de la idea de que la Transformación Social necesita de nuevos marcos de referencia y de nuevas propuestas que reorienten los procesos de desarrollo hacia la consecución de un modelo que ponga en el centro el desarrollo humano y la sostenibilidad del planeta.

Cada vez más empresas comienzan a incorporar estrategias para paliar los efectos que sus actividades causan en el entorno. En este sentido, una de las estrategias más extendida y que mejor aceptación ha tenido en el sector empresarial es la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), pero pese a que lleva varias décadas en funcionamiento, a día de hoy, aun presenta varias dudas pues a menudo esta estrategia es adoptada como una externalidad que guarda poca relación con el conjunto de actividades de la empresa.

De esta manera el objetivo de este trabajo es identificar nuevos modelos organizativos como el que brindan las organizaciones Teal, pues parece ofrecer un aporte interesante para promover nuevas formas de trabajar el compromiso con la sociedad en las organizaciones, más acordes con la Transformación Social. Para ello, además de trabajar en un análisis teórico de las organizaciones Teal, se ha analizado el caso práctico de ner group, por un lado porque cumple con los criterios básicos de las organizaciones Teal, y por otro lado por razones prácticas, pues su sede se encuentra en el País Vasco y la cercanía ha posibilitado la realización de dos entrevistas formales.

El estudio se reparte en tres grandes bloques, que comienza con un análisis que va desde lo global para acabar en el análisis de una experiencia local. En primer lugar se realiza un análisis del marco teórico de la transformación social y se propone el DHS como un enfoque que nos servirá como marco teórico de referencia para interpretar y comprender la realidad que queremos construir e incluir propuestas acordes a la misma.

En el segundo apartado, se realiza una breve introducción a lo que se entiende por una estrategia de RSC para después analizar el nuevo modelo organizativo de las organizaciones Teal y sus tres avances revolucionarios; la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo, pues proponen nuevas prácticas y estructuras que son significativamente diferentes a las actuales en nuestras organizaciones.

Finalmente, se analiza el caso práctico de ner group, como una organización que pone en práctica algunas estructuras y prácticas de las organizaciones Teal en el País Vasco para evaluar si aporta elementos interesantes a la hora de trabajar el compromiso con la sociedad que van más allá de la RSC.

2. El DHS como marco de referencia para la transformación social

El cambio climático, el aumento de las desigualdades económicas, los empleos atípicos¹, la conformación de nuevas sociedades individualistas etc., nos demuestran que de seguir así, en un futuro podríamos enfrentarnos a graves consecuencias medioambientales (cambio climático, pérdida de la biodiversidad, contaminación, el deshielo de la Antártida y Groenlandia etc.) y sociales (migraciones masivas, aumento de la desigualdad, vulneración de los derechos humanos, precariedad laboral, incapacidad de crear proyectos colectivos etc.). Este hecho debería hacernos reflexionar sobre si nuestro modelo de desarrollo es capaz de generar un futuro posible y deseable para todas las personas.

¹ Concepto acuñado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe del 2016: «*El empleo atípico en el mundo: retos y perspectivas*».

En este momento de cambios, se siente la necesidad de transitar hacia sociedades más justas, equitativas y sostenibles, pero esta idea de lo que entendemos por desarrollo, choca frontalmente con la «*idea de desarrollo extendida e impulsada por el capitalismo; un desarrollo economicista y productivista basado en un consumo desenfrenado y un crecimiento sin fin; un desarrollo donde prima la acumulación de capital por encima de las personas, de sus necesidades y de sus capacidades, y que se muestra indiferente a los daños humanos, sociales y ecológicos producidos para conseguir sus objetivos*» (Diez, 2016:13).

En este sentido, la visión casi exclusiva del crecimiento económico como base del progreso tanto individual como colectivo pone a las personas y el medioambiente a merced del capital (Larrea, 2014). De esta manera se invierten de forma muy peligrosa los fines y los medios, relegando el desarrollo humano y la sostenibilidad del planeta al crecimiento económico como fin último, desencadenando todo tipo de problemas sociales y medioambientales. Así, llegamos a la conclusión de que el actual modelo de desarrollo no es capaz de resolver tales problemas pues es en sí generador de los mismos.

La gran tarea del momento actual supone identificar una propuesta alternativa que reoriente los procesos de desarrollo hacia la inclusión social y el respeto por la naturaleza (Larrea, 2014). Como forma de poder reorientar el concepto de desarrollo y recuperar la centralidad del bienestar de las personas, nace el concepto de Desarrollo Humano Sostenible² que servirá como marco teórico de referencia para incluir propuestas de transformación social.

2.1. *El concepto de Desarrollo Humano Sostenible*

El enfoque del Desarrollo Humano Sostenible (DHS) es complejo y ha sido —y sigue siendo— un concepto muy estudiado por diversos autores (Nussbaum, Sen, Ul Haq, Max-Neef, Dubois, etc.) como por diversas instituciones (PNUD, ART, HEGOA etc.). Sin ánimo de profundizar demasiado, cabe mencionar que esta perspectiva, no se limita a una única propuesta, sino que más bien presenta una variedad de contenidos muy diversa y es deliberadamente flexible para que cada territorio e individuos lo adapte al ritmo de sus culturas, valores y prioridades actuales (PNUD, 2010).

² Desde la primera vez que surgió el concepto, ha ido evolucionando y cogiendo diferentes nombres y matizaciones, desde Desarrollo Humano, Desarrollo Humano Local, Desarrollo Sostenible y Desarrollo Humano Sostenible. Ambos nombres hacen referencia a un mismo concepto que ha ido adaptándose a los retos de cada momento.

El concepto de Desarrollo Humano Sostenible nace ante la crítica al crecimiento como único patrón a seguir, y en los años 90, el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), junto a otros pensadores del momento, como Amartia Sen, lograron redefinir una propuesta alternativa (Dubois, 2014:36). Esa propuesta concebía el desarrollo como un proceso que amplía las opciones de las personas y las sociedades para llevar adelante una vida que las personas considerasen valiosa (Diéz 2016). Los informes anuales del PNUD son una referencia importante del enfoque de desarrollo humano, y en la vigésima edición del Informe de Índice de Desarrollo Humano de 2010, se revisó el concepto para adaptarlo a las exigencias actuales (Dubois, 2014) y lo definieron como:

«El desarrollo humano es la expansión de las libertades de las personas para llevar una vida prolongada, saludable y creativa; conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente en darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible en un planeta compartido. Las personas son a la vez beneficiarias y agentes motivadores del desarrollo humano, como individuos y colectivamente.» (PNUD, 2010:24 en OMAL 2017:27)

Como se puede apreciar, la definición introduce nuevas dimensiones a la visión de desarrollo como la expansión de **libertades** a través de: la **participación**, la **equidad**, la **sostenibilidad** y el **desarrollo individual y colectivo**. Todos estos elementos hacen referencia a la visión particular de un bienestar que se logrará a través de *«ampliar las libertades reales de la gente, para que puedan prosperar»* (PNUD, 2010:24). En este sentido, las libertades hacen referencia a promover que todas las personas puedan aprovechar las posibilidades que consideran más valiosas.

2.2. Ideas fuerza

Tal y como mencionamos al principio, el concepto puede ser demasiado generalista. Además es un concepto que está en continua transformación, pues se adapta a las tendencias globales de cada momento, es por ello que, sin intención de profundizar, se ha visto la necesidad de concretar y asentar un poco los elementos centrales de este enfoque. Para ello se ha tomado como referencia las ideas fuerza de OMAL (2017:27-29), pues incorporan una referencia reciente que consigue resumir de una manera clara y sencilla las ideas clave del concepto. Las cinco ideas fuerza, también vistas en la definición del PNUD son las siguientes:

- **Bienestar común/centralidad del ser humano:** Reubicar a las personas como fines y no como meros instrumentos para el desarrollo.

- **Sostenibilidad:** Uso racional y responsable de los recursos naturales y respeto de la biodiversidad no poniendo en riesgo, la supervivencia de las generaciones presentes ni de las generaciones futuras de forma catastrófica (Larrea, 2014:21).
- **Capacidades/empoderamiento:** Considera a las personas como los sujetos de su propio desarrollo (PNUD, 2010).
- **Participación:** Como condición necesaria para aumentar las capacidades individuales y colectivas y fomentar la inclusión de todas las personas en los procesos de desarrollo.
- **Equidad:** Ninguna persona debe encontrarse en inferioridad de condiciones para ejercer la libertad de llevar una vida plena.

2.3. Consideraciones finales

A forma de unir todos los conceptos, y de manera muy breve, podemos resumir el Desarrollo Humano Sostenible como un proceso que pretende, a través de prácticas de participación activa, empoderar y mejorar las capacidades individuales y colectivas aumentando así las libertades de las personas para que vivan una vida de acuerdo con sus necesidades e intereses teniendo como referencia la equidad y los límites físicos del planeta.

El DHS es tanto un resultado como un proceso en sí, es decir, que el propio proceso del desarrollo promueve cambios estructurales a la idea reduccionista del desarrollo. De esta manera, el propio concepto de DHS ofrece a la transformación social un marco de referencia para dibujar y poner en práctica un desarrollo sostenible y deseable para la humanidad en su conjunto. Es sostenible porque integra la visión medioambiental y tiene en cuenta las futuras generaciones, y deseable porque pone el desarrollo de las personas y las comunidades en el centro del debate, alejándolo de visiones utilitaristas del desarrollo que son en definitiva los generadores de los problemas ambientales y sociales anteriormente descritos.

Por lo tanto, el DHS y las 5 ideas fuerza definidas, sirven como marco de referencia común para los agentes de desarrollo (personas, comunidades, sector privado, sector público etc.) involucrados en promover una transformación social.

3. Empresa y sociedad

Tal y como apunta Sánchez (2015), como resultado de la globalización y del desarrollo de nuevas tecnologías, las empresas han ido adoptando un

papel cada vez más importante en la sociedad, adquiriendo un poder que no habían tenido hasta ahora.

La razón principal reside en que las empresas a su vez, pueden crear los riesgos sociales y medioambientales, así como aportar las soluciones para promover una transformación basada en la justicia, la equidad y la protección del medioambiente. Partimos de la idea de que las empresas desempeñan un papel muy importante como agentes de desarrollo y de Transformación Social. Conseguirlo, dependerá, tal y como se mencionaba anteriormente, de la capacidad que tengan las empresas (entre otros agentes de desarrollo) de reorientar sus actividades hacia procesos que fomenten un Desarrollo Humano Sostenible.

Cada vez son más las empresas que han comenzado a generar sus propuestas entendiendo que la empresa y la sociedad están inevitablemente interrelacionadas, y que no pueden operar de forma separada. De esta manera, en este apartado se analiza, por un lado, la RSC porque aunque se posicionó como estrategia referente para el sector empresarial en los años 90, décadas después, sigue generando algunas críticas. Y por otro lado, se analiza el modelo organizativo de las organizaciones Teal que nos servirá como referencia para el análisis del caso práctico y analizar si modelos organizativos que cumplan con los principios básicos de las organizaciones Teal ofrecen nuevos aportes para que las empresas incorporen el compromiso con la sociedad.

3.1. *La RSC y el compromiso con la sociedad.*

La RSC³ es la estrategia referente en el sector empresarial y nace como forma de compensar las consecuencias negativas que las empresas generan en la sociedad. En especial durante las últimas décadas, la RSC está despertando un enorme interés por parte del sector empresarial, escuelas de negocios, inversores e incluso gobiernos (De la Cuesta en Avendaño, 2013). El interés está promovido por su doble objetivo: por un lado, exige entender la empresa como una organización que busca el bienestar de los grupos de interés (*stakeholders*); por otro lado, se vuelve un intangible que genera ventajas competitivas e incluso, se vuelve una herramienta que, además de generar beneficio social, también genera beneficio económico.

A medida que crece la influencia de las empresas en su entorno, también lo hace la exigencia de la sociedad civil, demandando mayores cotas de responsabilidad (Sánchez, 2015). En cierta manera, el surgimiento de la

³ También denominada Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

estrategia de la RSC no fue totalmente voluntaria, pues las empresas se vieron obligadas a adentrarse en los requerimientos sociales para poder seguir manteniendo una competitividad en sus espacios tradicionales⁴.

DEFINICIÓN

A pesar de que el concepto fuese incorporado décadas atrás, aun hoy existen desacuerdos terminológicos y a menudo se convierte, tal y como lo menciona Hernández (2008:1), en un cajón de sastre donde se mezclan en nombre de la RSC actividades de diversa índole que va desde el marketing solidario⁵ hasta proyectos educativos y de cooperación al desarrollo en países empobrecidos.

En los últimos años se han ido originando numerosas definiciones que comprenden cada vez más ámbitos. Cabe decir que aún no se ha llegado a un consenso homogéneo sobre la RSC, pues en palabras de Argandoña (2007:3) su debilidad fundamental deriva en la *«falta de una definición aceptada y de un modelo en común»*. Aun así se ha visto la necesidad de incorporar al menos alguna idea fuerza más aceptada a nivel internacional para comprender su significado:

Comisión Europea (2001:7). *«La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «mas» en el capital humano, en el entorno y las relaciones con los interlocutores (...)»*

La comisión Europea por lo tanto, relaciona la Responsabilidad Social de las empresas con los impactos que genera en la sociedad resaltando la necesidad de que las empresas integren en su estrategia empresarial y en su negocio las expectativas de los grupos de interés con el objetivo de maximizar su capacidad de crear valor para el conjunto de la sociedad.

ALGUNAS CRÍTICAS

Cada vez son más los empresarios que han visto que la RSC puede ser una herramienta útil para que los directivos tomen conciencia de la importancia que esta tiene en la administración de empresas como valioso intangible que genera ventajas competitivas y como elemento diferencia-

⁴ Ibid.

⁵ También conocido como marketing con causa.

dor (Vaca et al., 2007). Pero, por otro lado, genera ciertas dudas sobre su efecto transformador, pues después de tantos años y el impulso que le ha dado gran parte del sector empresarial, los resultados todavía generan controversia.

Una de las mayores críticas que se le hace es que sus prácticas son adoptadas como una externalidad que guarda poca relación con el conjunto de actividades de la empresa, y que, en muchos casos se queda reducido exclusivamente a una transferencia de recursos económicos a través de donaciones hacia los grupos de interés y su posterior comunicación en los informes de sostenibilidad, sin mayor implicación de la organización. En este sentido, Porter y Kramer (2006:4) manifiestan que la respuesta corporativa más común ha sido «cosmética», a través de relaciones públicas y campañas en los medios de comunicación donde el elemento central es, a menudo, un reporte de RSC que muestra las buenas obras sociales y ambientales de la empresa.

La RSC se suele llevar a la práctica a través de un proceso poco integrador, pues se lleva a cabo desde la lógica de «arriba hacia abajo», donde los técnicos de RSC y la directiva son quienes planifican y deciden cuáles serán las acciones que la empresa voluntariamente llevará a cabo. De esta manera se restringe la aportación de la empresa en materia de «compromiso con la sociedad» ya que no implica al resto de las personas trabajadoras y a los grupos de interés a la hora de decidir qué tipo de acciones se quieren llevar a cabo. Hay que prestarle especial atención a este punto, ya que en función de cómo llevemos a la práctica la Responsabilidad Social, pueden contribuir a replicar los mismos patrones que nos han llevado a los retos globales.

En el próximo punto, nos centraremos en un nuevo modelo organizativo que está emergiendo, resultado de la investigación de Frederic Laloux. En su trabajo analiza los procesos y las estructuras de 12 organizaciones de países, dimensiones y sectores diferentes que ya están aplicando un nuevo modelo organizativo. En este sentido, a diferencia de la RSC, que opera hacia el exterior de la empresa, las organizaciones TEAL que propone Laloux ponen el foco de atención en los procesos internos de las empresas. De manera muy breve, se describen las principales aportaciones de esta nueva propuesta.

3.2. *Las organizaciones TEAL*

Tomando como referencia el estudio realizado por Laloux (2015), las organizaciones Teal proponen un nuevo modelo organizativo que se rige por unas estructuras y prácticas orientadas a entender las relaciones y los espacios de trabajo de una forma diferente.

La idea central que impulsa a Laloux a replantearse los modelos organizativos actuales no procede de una crítica hacia la codicia de las empresas, más bien cree que la forma en que intentamos lidiar con los problemas en las empresas tiende a empeorar las cosas en vez de mejorarlas.

LOS ESTADIOS DE DESARROLLO DE LALOUX

Laloux defiende que a lo largo de la historia la humanidad ha elaborado diferentes formas de colaborar basadas en cinco visiones del mundo muy distintas. Dependiendo de nuestra «*visión del mundo*» nos organizamos de forma diferente, obteniendo resultados diferentes. Laloux recoge y clasifica estas cinco formas de colaborar de la siguiente manera: Rojo-Impulsivo, Ámbar-Conformista, Naranja-Logro, Verde-Pluralista y propone el nuevo paradigma Teal-Evolutivo, que se define como un estadio más avanzado que todas las visiones de organización actuales.

Resumen de los estados de desarrollo de Laloux

ORGANIZACIONES	EJEMPLOS ACTUALES	AVANCES REVOLUCIONARIOS	METÁFORA GUÍA
ROJAS Constante ejercicio de poder para mantener alineadas las tropas. El aglutinante de la organización es el miedo. Altamente reactivas, foco a corto plazo. Prospera en entornos caóticos.	<ul style="list-style-type: none"> • La mafia • Pandillas callejeras • Tribus urbanas 	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Autoridad de mando 	UNA MANADA DE LOBOS
ÁMBAR Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica . Mando y control (qué y cómo) de arriba abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesia Católica • Fuerzas Armadas • Admin. Pública • Educación Pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones formales, roles (jerarquías estables y escalables) • Procesos (Perspectivas a largo plazo) 	EL EJÉRCITO
NARANJA La meta es vencer a la competencia; conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad en el cómo). Predecir y controlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas multinacionales • Escuelas privadas concertadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Responsabilidad • Meritocracia 	UNA MÁQUINA
VERDES Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento, para lograr interés y motivación extraordinaria de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones impulsadas por la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento • Cultura impulsada por valores • Modelo de grupos de interés 	LA FAMILIA
TEAL Operan a gran escala, mediante estructuras horizontales, entre iguales, sin jerarquías ni consensos. Confianza en las personas y su integridad. Se guían, dinámicamente, por su propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones pioneras de distintos sectores y tamaños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito Evolutivo • Plenitud • Auto-Gobierno 	ORGANISMOS VIVOS

Fuente: Laloux (2015).

Según Laloux, investigadores de diferentes ámbitos han estudiado los procesos de la conciencia humana y han señalado que en los cerca de cien mil años de historia de la humanidad hemos pasado por una serie de estadios sucesivos, y actualmente nos encontramos a las puertas de una nueva transformación hacia un nuevo estado de conciencia que modificará el modelo de organizaciones en las que trabajamos e invertimos gran parte de nuestro tiempo (Laloux, 2015).

En esta tabla, Laloux expone, de forma esquemática, cuales son las características más importantes de cada momento ya que considera que, cada transición a un nuevo estadio de conciencia ha dado lugar a una nueva era de la historia humana, modificando la sociedad, la economía y el poder de las estructuras. Solamente una aclaración, tal y como lo menciona el autor, esta evolución no supone que unos modelos han superado a los antiguos, sino que conviven en nuestra sociedad lógicas o paradigmas diferentes (Roja, Ambar, Naranja, Verde, Teal).

LAS ORGANIZACIONES TEAL-EVOLUTIVO

El paradigma Teal evolutivo, ve el mundo como un sistema complejo donde las fórmulas de los anteriores paradigmas no son capaces de satisfacer «*nuestros anhelos más profundos de autorrealización*», y propone «*nuevas formas de colaborar en un marco organizativo que saque a relucir los mejores aspectos de nuestra naturaleza*». Según Frederic Laloux (2015) estos estadios de desarrollo y las nuevas formas de organización se equiparan a la pirámide de Maslow donde las Teal, representan una nueva visión del mundo y un estado de conciencia humana más avanzado con una visión del mundo dirigida a lograr la plenitud de las personas a través de procesos que ponen en el centro el desarrollo de capacidades humanas.

Las Teal proponen ver las organizaciones como sistemas vivos que se organizan sin estructuras piramidales, pues estas impiden que nuevas capacidades humanas se desarrollen y salgan a relucir. Según Laloux, nuestra realidad es tan compleja que solamente podremos hacerle frente con nuevas capacidades y nuevas fórmulas de lidiar con el mundo.

Para poder entender un poco mejor en que se basan las organizaciones Teal, Laloux ha identificado tres importantes características por las que se rigen este tipo de organizaciones: la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo. Cada uno de estos tres avances, describe un conjunto de prácticas rutinarias con métodos de gestión diferentes a los tradicionales.

AUTOGESTIÓN

Laloux argumenta que la falta de motivación de las personas empleadas en las organizaciones esta ocasionada por una concentración de poder en los altos cargos. Esto genera una sensación de resignación y resentimiento en las personas que se encuentran en la parte baja de la pirámide y un sentimiento de ambición, desconfianza, miedo y codicia en los que se encuentran en la cima de la pirámide. Además, supone otro problema añadido pues el control se ejerce de manera descendente lo que dificulta que las personas desarrollen todo su potencial y capacidades humanas. Por esta razón, la autogestión representa un gran potencial y considera que puede *«trascender el antiguo problema de la desigualdad del poder a través de estructuras y prácticas en las que nadie ejerza poder sobre nadie y aun así, paradójicamente, la organización como un todo termine siendo considerablemente más poderosa»* (Laloux, 2015:98)

Lo que la autogestión demanda es un mayor empoderamiento de las personas a través de su participación, entendida de la manera más amplia. En la práctica la autogestión se traduce en crear equipos que se auto-gestionan y auto-gobiernan. Las organizaciones que Laloux analiza en su libro se organizan en pequeños grupos donde el número de personas no supera un máximo de 12 personas y que operan sin un jefe o sin una jerarquía vertical. Todo se decide en los equipos otorgando un mayor poder al dar voz y voto a las personas que trabajan en una organización. Las decisiones se toman colectivamente a través de los equipos y los procesos de los consejos. De esta manera, la confianza reemplaza el control y los grupos auto-gestionados son capaces de tomar decisiones como; compras e inversiones, despidos y contrataciones, decisiones importantes en tiempos de crisis, etc. Por otro lado, también asumen la tarea de autodefinir sus propias funciones y tareas, resolver conflictos, o gestionan el desempeño de los equipos.

PLENITUD

La segunda característica revolucionaria de las nuevas organizaciones Teal hace referencia a las normas básicas y los valores que permiten a las personas mostrarse tal como somos en ambientes privados (donde construimos nuestra vida y aspiraciones personales) y acercarlas al trabajo (Laloux, 2015:260). Según el autor, en los entornos laborales de organizaciones Naranja las personas empleadas son vistas como recursos o engranajes que forman parte de una organización que funciona como una máquina. Intentamos separar nuestros sentimientos del plano laboral, pues creemos que eso nos proporciona seguridad. Las organizaciones Teal pretenden superar esto último, creando lugares de trabajo que posibiliten la plenitud humana y el desarrollo de nuevas capacidades en los entornos de trabajo.

Por otro lado, para el autor la plenitud también tiene que ver con crear comunidad sobre otra base en la que no hacemos juicios hacia los demás y en la que podemos alcanzar la plenitud y la individualidad a través de la escucha mutua. Según el autor, «desprenderse del ego», hace que aprendamos a ser leales a nuestro «yo» y a vernos y sentirnos como parte de algo más grande como la comunidad y la naturaleza a la que pertenecemos. En este sentido, la plenitud se valora desde el ámbito individual (búsqueda del desarrollo personal) como el colectivo (vernos como parte de algo más grande del que formamos parte).

Algunas de las prácticas que promueve son: crear entornos de trabajo seguros y que nos inviten a sentirnos cómodos, crear espacios de reflexión, asignar tiempo para resolver conflictos o la capacitación significativa en habilidades relacionales entre otras cosas.

PROPÓSITO EVOLUTIVO

Según Laloux (2015) las organizaciones Teal deben tener una vida y un sentido de propósito propio. Se insta a remplazar el tiempo que se le dedica a controlar y predecir el futuro por reflexionar en lo que la organización en su conjunto desea convertirse y el propósito al que quiere servir⁶ pues, en la mayoría de las empresas, existe un gran vacío al responder porque merece la pena triunfar.

Laloux no determina cual tiene que ser el propósito de cada organización, cada una tendrá su propio propósito, pero lo que si apunta es que el crecimiento económico solo puede ser una herramienta para poder lograr algo mayor, pero no un objetivo en sí mismo. Para las organizaciones Teal la supervivencia en el mercado no es un propósito en sí, pero en cambio el propósito fundacional de la organización si lo es. Lo es hasta tal manera *«que determinará en la práctica cómo se desarrolla la estrategia, como se establecen los objetivos, como se determinan y se siguen los presupuestos, como se desarrollan y se venden los productos y como se recluta a los empleados y se escoge a los proveedores entre otros»* (Laloux 2015:283).

3.3. Consideraciones finales

Tal y como se ha visto, la RSC presenta algunas limitaciones pues opera bajo estructuras y prácticas que se derivan de modelos organizativos que aplican la lógica piramidal, donde los mandos superiores deciden las

⁶ Ibid.

acciones que la empresa llevará a cabo en materia de RSC. De esta forma, se limita la contribución de la empresa en materia de «compromiso con la sociedad» pues el resto de los trabajadores no tienen como implicarse dejándoles al margen de las decisiones.

Por otro lado, las organizaciones Teal ofrecen un modelo organizativo, que a través de diferentes prácticas que impulsan la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo logran poner en el centro de las organizaciones el desarrollo de las personas que trabajan en ella.

4. Caso práctico: Ner Group

En este capítulo analizamos como Ner Group trabaja el compromiso con la sociedad pues se pretende descubrir si una organización acorde con la visión Teal-evolutivo, aporta alguna novedad respecto a otras fórmulas con mayor recorrido como la RSC. Para ello, se han realizado dos entrevistas formales a Juanje Anduaga, el actual coordinador del equipo de compromiso con la sociedad de Ner Group, con el propósito de contrastar y obtener información de primera mano.

4.1. ¿Qué es Ner Group?

Ner Group es un grupo empresarial Vasco que comparte un «nuevo estilo de relaciones (ner)» que se basa en la propuesta de Koldo Saratxaga y promueve una serie de valores como la ética, la transparencia, la comunicación, la confianza, la libertad, la responsabilidad y la solidaridad, capaces de transformar los modelos organizativos actuales. Todos estos valores que el nuevo estilo de relaciones propone están unidos por un proyecto compartido y un modelo organizativo basado en las personas en torno a una Misión, Visión, Valores y objetivos organizativos (Saratxaga, 2012). De esta manera, Ner Group se define como:

«Somos una asociación en la que diversas organizaciones, unidas por el Nuevo Estilo de Relaciones, compartimos experiencias, sinergias y conocimientos. Aunar esfuerzos para mejorar, avanzar, ser más eficientes y obtener mejores resultados, y nos acompañamos unas a otras en el camino del cambio cultural profundo que supone dicho estilo (ner). Una asociación con una clara preocupación por la Sociedad, queriendo lograr un Desarrollo Humano Justo y Sostenible.» (Ner Group)⁷

⁷ Ner Group, página oficial. Consultado el 05/03/2018. Recuperado de: <http://www.nergroup.org/es-es/Ner-Group>

Desde su definición, Ner Group parece tener un potente propósito evolutivo, que lo relaciona con el objetivo de un proyecto compartido que va más allá de los resultados económicos. En definitiva, Ner Group apuesta por un **Desarrollo Humano Justo y Sostenible y unos aspectos cualitativos y cuantitativos que demuestren ser un reflejo de ello**⁸.

Los modelos que proponen tanto las organizaciones Teal como el nuevo estilo de relaciones comparten la idea de que el modelo organizativo imperante de estructuras de tipo piramidal no fomentan la adaptabilidad de las organizaciones a los nuevos tiempos pues son modelos obsoletos que no son capaces de generar nuevas capacidades e ideas acordes a los retos y las necesidades actuales. El sistema jerárquico clasifica a las personas y se crea una dinámica en donde unos pocos piensan y una gran mayoría ejecuta. Esta creencia es compartida por ambos modelos y creen que este hecho obstaculiza la creatividad y la motivación de las personas, y por ende, no permite crear espacios donde el desarrollo de las personas se ubique en el centro.

A continuación se concreta la propuesta del «ner». En la práctica, Ner Group ha elaborado una serie de criterios que deben seguir las organizaciones asociadas. Estos criterios hacen mención a los aspectos cuantitativos y cualitativos que pretenden ser reflejo de su apuesta por un Desarrollo Humano justo y sostenible; en concreto, a las estructuras organizativas que deben seguir como a políticas concretas que se derivan de los valores e ideas del ner⁹.

- Crea equipos auto-gestionados.
- Elimina jerarquías.
- Transparencia total.
- Elimina privilegios.
- Busca un equilibrio salarial justo:
 - La distancia salarial entre el 10% de las personas con salarios más altos y el 10% con los más bajos: 2,08 veces.
- Fuera fichaje, fuera control:
- Mide y haz seguimiento de todo.
- Comparte la toma de decisiones:
 - El 20% de todas las personas participan en los equipos de pilotaje (equipos de dirección).
 - 1 persona 1 voto en las asambleas independientemente de la forma jurídica de la organización o del tipo de contrato de las personas empleadas.

⁸ Ibid.

⁹ K2K emocionando (29/12/2016).

- No despidas a nadie, busca alternativas.
- Comparte el resultado entre todas las personas:
 - Reparto del 30% del resultado entre el 100% de las personas, proporcional al salario de cada persona.
- Integrados en la sociedad.

4.2. *El compromiso con la sociedad de ner group*

Al igual que las organizaciones Teal, el propósito evolutivo de las organizaciones ner group va más allá del mero cumplimiento económico. Los proyectos empresariales deben cumplir con criterios de sostenibilidad y rentabilidad, pero eso no es lo que guiará a la organización. Esta se posicionará dentro de la sociedad como parte intrínseca de la misma en donde comparte lo que ha obtenido desde un principio de generosidad que permita el desarrollo de una nueva sociedad más integradora y equilibrada.

Esa generosidad viene acompañada de la idea de «*devolver a la sociedad una parte de lo que esta nos aporta*»¹⁰ mediante la puesta en marcha de proyectos sociales y medioambientales tanto en nuestro entorno más cercano como en lugares más lejanos, entendiendo que la solidaridad debe ir en múltiples direcciones.

En este sentido, Ner Group adopta un compromiso con la sociedad ¿Pero cómo se materializa ese compromiso adquirido con la sociedad? Para Ner Group se materializa al poner en valor la solidaridad interna y la solidaridad externa. La primera hace referencia a medidas mencionadas en el apartado anterior, como los no despidos, el reparto del 30% del beneficio o la aplicación de políticas salariales más justas, que derivan del ner. La solidaridad externa sin embargo, se materializa a través de la puesta en marcha de proyectos sociales por parte de la organización. A continuación nos centraremos en como Ner Group lleva a la práctica estos proyectos sociales.

4.2.1. APORTACIÓN DE LOS PROYECTOS

¿Cómo abordar el devolver a la sociedad parte de lo que el entorno proporciona? Conscientes de las dudas que suscitan los proyectos sociales que se realizan de forma utilitaria con el propósito de mejorar una imagen corporativa y mejorar sus resultados económicos, Ner Group ha defi-

¹⁰ Juanje Anduaga, coordinador del equipo de compromiso con la sociedad de Ner Group en la entrevista realizada para el presente estudio.

nido las siguientes dos formas de poder llevar a cabo el compromiso con la sociedad, pues cree que así puede servir de una manera más auténtica a su misión y visión:

— **Compromiso de destinar el 3,5% de los resultados.** Conscientes de que para llevar a cabo proyectos sociales es necesario un apoyo financiero, Ner Group propone como objetivo destinar el 3,5% de los resultados a financiar los proyectos, independientemente de la formación jurídica de la organización¹¹. Si bien es cierto que algunas organizaciones están un poco por debajo de este porcentaje, la mayoría está en condiciones de cumplirlo e incluso de mejorarlo. De hecho, hasta el año pasado lo acordado entre las organizaciones del grupo era destinar el 2,5%, pero después de varias reflexiones, en enero del 2018, se decidió que su compromiso debía ser mayor y aumentar al 5% en 2 fases, para el 2018 el compromiso será de destinar el 3,5% y para el 2019 el 5%.

Por otro lado, son conscientes de que la mera aportación económica no es suficiente, y de hecho, esto en si no aporta ninguna diferencia respecto a otras estrategias empresariales que también ponen en marcha proyectos sociales, por lo que añadieron el segundo objetivo.

— **Alcanzar el 2% del tiempo laboral de las personas de la organización en proyectos sociales.** Ner Group se propone como objetivo que el 2% del tiempo laboral anual de todas las personas en las organizaciones, se dedique a implicarse más con la sociedad participando en los diversos proyectos de carácter social. Actualmente, no se consigue llegar a la media del 2%, en concreto, la media en el 2017 mostraba que se destinó el 1,36% del tiempo laboral y aunque no llegaron al objetivo del 2%, el entrevistado reconoce que estaban bastante satisfechos pues son conscientes de la dificultad de implicar a todas las personas en actividades diferentes a las laborales.

Para el grupo esta medida representa un avance frente a la primera, pues si bien la mayoría de las estrategias empresariales respecto al compromiso con la sociedad solo aportan recursos económicos, desde la perspectiva del ner, esto no es suficiente para cumplir con el propósito (evolutivo) de la organización. Recordemos que la visión de Ner Group hace referencia a «crear sujetos activos para lograr un desarrollo humano más justo y sostenible,» y esto solamente podrá hacerse si las personas que forman parte de la organización tienen la oportunidad de ser parte activa en dicho proceso y vivir tales experiencias.

¹¹ Las cooperativas aportan el 35% del COFIP.

4.2.2. EL EQUIPO DE COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Siguiendo con el principio de autogestión que se extiende por toda la organización, Ner Group creó un equipo de compromiso con la sociedad con el objetivo de poner en práctica ideas que surgían en la organización relacionadas con el compromiso con la sociedad. En concreto este grupo creó y definió su propio objetivo con la siguiente intención:

«Que a través de proyectos sociales podamos promover, desarrollar, comunicar e implantar las ideas que permitan hacer realidad la MISIÓN y VISIÓN acordadas, y además hacer que la realidad de la sociedad, a la que pertenecemos y en la que estamos integrados, forme parte de la cultura empresarial que desarrollaremos como Ner Group.» (Ner Group 2018¹²)

En la actualidad existen varios equipos de compromiso con la sociedad: el equipo de compromiso con la sociedad del grupo ner y los diferentes equipos de compromiso con la sociedad de cada una de las organizaciones.

El primero, está compuesto por los diferentes líderes de los equipos de compromiso con la sociedad de cada una de las organizaciones y es liderado por el coordinador del equipo, siendo la única persona que no pertenece a ninguna organización particular y que está liberada para tales funciones. La función del equipo de compromiso con la sociedad del grupo consiste en dinamizar la creación de ideas e iniciativas de carácter social que se generan en el conjunto de organizaciones.

La función de los equipos de compromiso con la sociedad de cada organización, es hacer de interlocutores entre su organización y el grupo pues son quienes mejor conocen la realidad de sus organizaciones, quienes pueden recoger mejor las ideas que surgen en el entorno cercano, quienes pueden ver qué tipo de proyectos pueden encajar mejor en sus organizaciones, quienes tienen el contacto directo con el resto de las personas en la organización etc. Cada organización es diferente al resto y cada equipo organiza los procesos para buscar el mejor encaje dentro de su organización. En este sentido, ninguno de estos equipos de compromiso con la sociedad trabaja bajo las directrices de otras estructuras que marquen los procedimientos a seguir. La dirección ejecutiva de la organización no es quien define los procesos internos.

Las personas que integran los diferentes equipos son personas voluntarias que deciden libremente formar parte de él. Estos equipos tienen las siguientes características:

¹² Documento interno

- **Se consideran un equipo y no un grupo.** En palabras del líder del equipo de compromiso con la sociedad de Ner Group, hay que tener en cuenta lo que supone trabajar en grupo y lo que supone trabajar en equipo: *«8 personas en una parada de autobús esperando al autobús que no se conocen entre ellas, es un grupo. Muchas veces en los centros educativos donde adquirimos conocimiento y capacidades se nos enseña a trabajar en grupo: cada uno se distribuye una parte del trabajo y se entrega, mientras que un equipo son personas con habilidades complementarias, en pos de un objetivo común de alto rendimiento. Nosotros no trabajamos en grupo, sino que trabajamos en equipo, y la diferencia es enorme»* (Entrevistado).
- **Tienen la capacidad de elegir libremente a sus líderes.** Cada uno de los equipos escogen a sus líderes periódicamente, cada año / año y medio se escoge a una nueva persona para que los represente en el equipo de compromiso del grupo. De esta manera, deja de concentrarse el poder solamente en unas pocas personas distribuyéndolo entre varios equipos y líderes que van rotando cada poco tiempo. Además, la duración de los cargos se decide dentro del propio equipo.
- **Establecen sus propios objetivos.** Cada una de las organizaciones son conscientes tanto de sus limitaciones (número de personas voluntarias en la organización, las dinámicas internas, etc.), como de sus oportunidades. De esta manera deciden con que organizaciones trabajan y que ideas de carácter social se presentan.
- **Establecen sus propias funciones** y son flexibles con ello. No existe una descripción de funciones, ni siquiera por competencias, pues en cierta manera delimita la capacidad de actuación de las personas poniendo límites y quizás desaprovechando oportunidades que de otra manera no se darían. En este sentido el proceso es bastante informal, simplemente alguien se ofrece y asume las tareas en función de las necesidades del momento, convirtiéndolo en un proceso mucho más natural, sin estar perdiendo el tiempo decidiendo a quien le corresponde realizar una tarea.
- **Establecen su propio desempeño.** Tanto a nivel de equipo de compromiso con la sociedad del grupo como a nivel de equipo de cada una de las organizaciones, se crean espacios en las reuniones donde reflexionan abiertamente sobre cuál ha sido el desempeño de grupo y de los proyectos. Además también realizan un encuentro con las organizaciones que han colaborado para que les informen sobre cómo ha ido el proyecto y su opinión sobre el proceso, lo que hace que la valoración pueda quedar más enriquecida.
- **Simplificación de las tareas y de los procesos.** Todo lo que necesitan lo demanda el propio equipo pues no está establecido cual es la

forma de proceder de cada uno de los equipos de compromiso. Para Ner Group, lo importante son los equipos y después están los procesos, el entrevistado lo explicaba de la siguiente manera;

«Somos muy raros, encontraras pocos manuales, pocas normas de procedimiento y similares pues cuestionamos los propios procesos cuando estos nos llevan a perder creatividad. Nos gestionamos en equipos en base a procesos pero le damos más importancia al equipo que al proceso, porque normalmente el proceso suele demandar la realización de una serie de pasos y papeleo que te hacen perder flexibilidad y no tienen por qué añadir más valor.»

El claro ejemplo es el proceso de certificación de las organizaciones que demandan la RSC, donde el propio compromiso con la sociedad se convierte en muchas veces en la obtención de certificaciones como la ISO 26000, ISO 14000, EFQM o la Norma SGE 21 entre otras. Desde la perspectiva de Ner Group, no tiene sentido dedicarle tanto tiempo a obtener tales certificados y reflexionan de la siguiente forma:

«nosotros al final nos dimos cuenta de que en un procedimiento, ya sea para la obtención de alguna ISO o EFQM (entre muchas otras) te piden hacer un montón de cosas que no añaden ningún valor y que los últimos días antes de que venga el auditor está todo el mundo haciendo papeles e informes por si el auditor le pide ese papel en el último momento, un papel que cuando pase la auditoría si no se lo ha pedido, lo vuelve a dejar allí hasta el año siguiente».

Evidentemente en el equipo de compromiso existen una serie de procedimientos, pero son en realidad muy básicos y, además, son procedimientos que se han definido dentro del propio equipo.

Tal y como se explicaba al inicio, las estructuras piramidales deben dar paso a estructuras más flexibles y al trabajo en equipo. De esta manera, vemos que también se cumple con uno de los pilares de las organizaciones Teal, los equipos auto-gestionados a la hora de trabajar el compromiso con la sociedad desde estructuras que van de abajo hacia arriba. La autogestión de las organizaciones Teal se lleva a cabo a través de una estructura donde la organización se organiza a través de la creación de equipos que se auto gestionan dando lugar a formas de trabajar donde no existen jefes ni mandos intermedios ni organigramas definidos, y la gestión de los proyectos es radicalmente simplificada. Por otro lado, esta nueva estructura da lugar a nuevos procesos que reemplazan a los antiguos: la elección de las personas líderes, la elección de sus propios objetivos y funciones o la toma de decisiones del equipo. Este último proceso lo analizamos a continuación.

4.2.3. TOMA DE DECISIONES Y SELECCIÓN DE IDEAS

Como decíamos, el equipo de compromiso con la sociedad es el encargado de gestionar la creación de ideas e iniciativas de carácter social que se generan en el conjunto de organizaciones y llevarlas a cabo. Por lo tanto, el proceso de selección de ideas es importante pues corresponde a la función principal del equipo de compromiso con la sociedad, es por ello que nos detendremos en analizar su proceso.

El entrevistado reconoce que en un inicio no dieron con la formula correcta para crear ideas y dinamizar los proyectos de carácter social. Siempre tuvieron claro que querían un proyecto compartido donde las ideas salieran desde cualquier persona de cualquiera de las organizaciones, pero el sistema creado dificultaba el crear un ambiente donde las personas se sintieran responsables de proponer ideas y desmotivaba la participación de las personas.

«Al inicio salían pocas ideas porque teníamos establecida una dinámica que no lo facilitaba. Las ideas se presentaban y aprobaban, una única vez en todo el año, en una Asamblea de Ner Group anual que se celebraba en octubre y a la que acudían representantes de todas las organizaciones. Estas ideas no se trataban en las organizaciones antes de la asamblea, y tampoco disponíamos de un equipo de compromiso con la sociedad.»

Dos meses antes de la asamblea, entre julio y septiembre, el equipo de coordinadores de Ner Group (donde están representados los coordinadores generales de todas las organizaciones y en el que participa también el coordinador de compromiso con la sociedad de Ner Group) enviaba un *mailing* a todas las organizaciones, para que a su vez, solicitaran a las personas de su organización la presentación de alguna idea o proyecto social que quisieran llevar a cabo. El resultado era que se obtenían muy pocas ideas, la gente no se implicaba, quizás porque sentían que el proceso no invitaba a la participación.

«¿Qué pasaba? Pues que surgían pocas ideas. No existía un equipo de compromiso con la sociedad interno en cada organización. Por otra parte, quien decidía en una reunión de su equipo, anterior a la celebración de la Asamblea, que ideas, entre las presentadas, cumplían o no con los criterios establecidos, y por lo tanto se iban a presentar o no en la Asamblea era el equipo de coordinadores generales de las organizaciones de Ner Group, entonces denominado equipo de pilotaje. Algunas personas quedaban decepcionadas al ver rechazada su idea por el equipo de pilotaje sin haber tenido siquiera la oportunidad de que fuera tratada en la Asamblea, lo que podía desanimar a estas y otras personas a presentar nuevas ideas. Ahí fallaba algo,

el proceso establecido era muy vertical y poco participativo, y decidimos hacer una reflexión en la que se decidió la constitución del equipo de compromiso con la sociedad de Ner Group y el equipo de compromiso con la sociedad de cada una de las organizaciones. A partir de esta decisión, se pueden presentar y aprobar ideas todos los meses, puesto que el equipo de compromiso con la sociedad de Ner Group se reúne con esa periodicidad. (Entrevistado)

El equipo de coordinadores de las organizaciones tampoco estaba satisfecho con la situación anterior, pues salían bastante pocas ideas en las que trabajar. Las personas que voluntariamente habían participado lanzando ideas no entendían porque sus propuestas se rechazaban, desincentivándolas a volver a participar. Entendieron que el sistema, no era el más adecuado pues el proceso además era demasiado vertical ya que era el propio equipo de coordinadores quien decidía unilateralmente que ideas pasaban a la asamblea y cuáles no. Vieron que necesitaban crear espacios más horizontales y cercanos, donde la comunicación fluyera y se encargara de dinamizar y fomentar la participación. Después de varias reflexiones llegaron a la conclusión de que la mejor forma era incorporar el principio de autogestión para trabajar el compromiso con la sociedad. De esta manera se creó la actual estructura de los equipos de compromiso con la sociedad y los resultados fueron esclarecedores, pues pasaron de generar 9 ideas en el 2012, a aprobar 32 en el 2013 con la nueva estructura organizativa. Por lo que podemos deducir que el cambio a una estructura basada en equipos auto gestionados, dio lugar a generar más ideas.

a) La creación de ideas

Actualmente los equipos internos de compromiso con la sociedad reciben propuestas del resto de los compañeros y compañeras de la organización. Además la producción de ideas no es exclusiva del equipo, sino que cualquier persona, en cualquier época del año, puede presentar ideas y propuestas, bien porque sean de su interés o bien porque conoce el trabajo de una organización concreta. Por lo tanto, cualquier persona puede presentar ideas, excepto el coordinador del equipo de compromiso con la sociedad del grupo, a forma de evitar que se cree cualquier forma de poder y control.

El siguiente paso, antes de presentar las ideas al equipo de compromiso con la sociedad del grupo, se realiza una reunión donde participan: la organización implicada (ONGDs, centros educativos, asociaciones deportivas etc.), la persona que ha planteado la idea, el líder de compromiso con la sociedad de la organización y el coordinador de compromiso con la sociedad del grupo. El objetivo de ese encuentro es ver si pueden crearse sinergias y

si el proyecto cumple con los criterios establecidos por la organización o no. Es importante que la persona que propuso la idea esté presente pues en el caso de que no se acepte la propuesta, comprende las razones ya que participa directamente y la reacción es diferente con este nuevo sistema.

En el caso de que no se cumplan los criterios, o se modifica el proyecto para que pueda cumplirlos (si el proyecto es muy interesante) o directamente se descarta. Normalmente lo que delimita su aprobación es si las personas de Ner Group pueden participar o no. Si este requisito no se cumple y no hay forma de que pueda cumplirse, en la misma reunión se descarta la idea, pues como decíamos uno de los objetivos es poder destinar el 2% del tiempo laboral a los proyectos sociales. En este sentido, el entrevistado puntualizaba lo siguiente:

«Este es un requisito indispensable para que se aprueben los proyectos. El proyecto puede ser muy bueno, pero si no suscita interés o las personas no quieren participar en el mismo no puede llevarse a cabo. Lo más importante es que las personas vivan esas experiencias. Porque si tú liberas 10 personas, esas 10 personas se reunirían, planificarían y llevarían a cabo los proyectos sociales, pero el beneficio de desarrollo personal que supone solamente causaría efecto en esas personas liberadas. Es importante que se dé la oportunidad a todas las personas de la organización para que formen parte en los proyectos.» (Entrevistado)

En el caso de que se cumplan los criterios, se empieza a trabajar la idea hasta llegar a una propuesta más definida pues deben tener un nivel de información suficiente, especificando personas, plazo y presupuesto que permita evaluar su viabilidad real antes de presentarlas al resto de compañeros en el equipo de compromiso con la sociedad de grupo, donde se decidirá si esa idea se lleva a cabo o no.

b) La elección de ideas

En el caso de que los proyectos cumplan con los criterios establecidos, se trabaja la idea con la organización y se presenta al equipo de compromiso con la sociedad de Ner Group donde se reúnen todos los líderes de los diferentes equipos de compromiso con la sociedad de las organizaciones del grupo y el coordinador de compromiso con la sociedad de Ner Group y se decide qué proyectos se ejecutarán finalmente.

El equipo de compromiso del grupo se reúne una vez al mes, por lo que se presenta la idea en la reunión correspondiente. Es importante que en esa reunión esté presente una persona de cada organización, por lo que si el líder del equipo de la organización no puede asistir, otra persona del

mismo equipo acudirá a la reunión. En esta reunión se presentan los proyectos previamente trabajados, pero no se decide nada, simplemente se presenta la idea al resto de compañeros y compañeras para que la trabajen en sus organizaciones. Cada organización tendrá un mes para poder trabajarla internamente y tendrá que llevar una serie de respuestas para la siguiente reunión; si aprueban o no la idea y si hay personas voluntarias para llevar a cabo el proyecto.

El equipo de compromiso con la sociedad de cada organización es el responsable de buscar mecanismos para hacer llegar la información sobre los proyectos a todas las personas de la organización. Cada organización decide cual es la mejor forma de comunicarlo, pues cada una tiene características singulares y como decíamos, son equipos que tienen la autonomía suficiente para decidir la forma de comunicación aunque el método más habitual suele ser el correo electrónico para el envío de la información que se dispone de cada idea, reunión del equipo de compromiso de planificación etc.

Pasado ese mes, en la siguiente reunión del equipo de compromiso con la sociedad del grupo, cada representante expone lo que ha recogido en su organización. Al final, después de que todas las personas hayan intervenido, sabrán cuantas organizaciones han aprobado el proyecto y cuantas personas voluntarias tienen en total para llevar a cabo la actividad. El líder del equipo de compromiso del grupo reconoce que como los proyectos ya están previamente trabajados y se ha seguido un proceso participativo no suelen tener ningún problema, pues casi el 99% son aprobados.

En este sentido, el equipo de compromiso con la sociedad de grupo ha establecido 2 criterios:

- Que más de la mitad aprueben el proyecto. No se trata de llegar a un consenso.
- Que se alcance el 40% de las personas voluntarias que se piden, el resto o se reajusta o lo aporta la otra organización.

Tal y como menciona el entrevistado, la toma de decisiones no suele presentar mayores problemas. En el caso de los equipos auto-gestionados, todas las partes están involucradas, pues la decisión se toma colectivamente en esa segunda reunión después de haber escuchado a todas las partes, y decididos por mayoría de votos (es decir por el cumplimiento de un acuerdo mínimo). Tal y como expone Laloux, los procesos de toma de decisiones funcionan sin necesidad de consenso (2016:156), pues son, en muchos casos, fuente de interminables discusiones y pueden crear cicatrices que pueden llegar a desestimar la viabilidad de la autogestión como forma de gestionar las organizaciones. En este sentido si bien, es cierto que el equipo

de compromiso con la sociedad cumple con este criterio de no consenso, también es cierto que las organizaciones Teal descritas por Laloux en su libro utilizan técnicas más innovadoras a la hora de tomar decisiones como son la creación de los consejos (Laloux 2015:152). De todas formas, esto no parece suponer ningún problema, pues reconocen que suelen tener un consenso natural.

4.2.4. RESULTADOS

Resultado del trabajo del equipo de compromiso con la sociedad, Ner Group logró poner en marcha en el 2016, un total de 28 ideas y proyectos sociales de todo tipo, que sumados a los aprobados en años anteriores hacen un total de 156 ideas y proyectos de carácter social ejecutados en los últimos seis años y medio. En estos 28 proyectos llevados a cabo durante el 2016, han participado 412 personas voluntarias de todas las organizaciones, además de otros participantes en otras actividades surgidas del equipo de compromiso con la sociedad que hoy en día requieren su aprobación puesto que se realizan con carácter sistemático (como donación de sangre, recogida de tapones, recogida de alimentos, etc.) en cuyo caso la cifra total de participantes asciende a 974.

Estos fueron los temas que trataron los proyectos puestos en marcha:

- Sostenibilidad y medio ambiente.
- Educación y transmisión de valores.
- Sensibilización DDHH y Proyectos en otros continentes.
- Salud.
- Discapacidad intelectual y Funcional.
- Personas en riesgo de exclusión social.

Incorporando el criterio de llegar al 2% del tiempo laboral de las personas trabajadoras, añadido a la incorporación de formas de trabajo que van con una lógica de abajo hacia arriba, ha dado lugar a que un gran número de personas puedan formar parte de los proyectos sociales. De esta manera, el valor añadido del equipo de compromiso con la sociedad de Ner Group es que no solamente se benefician las organizaciones aliadas (ONGDs, asociaciones etc.), sino que las personas que forman parte en los proyectos como voluntarias también son beneficiarias porque las experiencias de voluntariado son un ejercicio de ciudadanía que ayuda a construir una sociedad más justa.

En las personas voluntarias comienza una labor de integrar lo vivido y lo aprendido, ayudándolas a proyectarse de una forma coherente de ahí en adelante y convirtiéndolas en agentes para el cambio.

4.3. *Consideraciones finales*

A modo resumen, Ner Group trabaja el compromiso con la sociedad, desde dos ámbitos; uno, desde la incorporación de los valores y el modelo organizativo del ner, y, la otra, a través de la puesta en marcha de proyectos sociales. Prueba de ello, son algunos de los elementos e ideas principales que se derivan del ner como pueden ser la búsqueda de un equilibrio salarial justo, compartir la toma de decisiones, el no despedir a nadie por causas económicas o el reparto del 30% de los resultados entre todas las personas, independientemente de su forma jurídica. Estos elementos de por sí ya presentan una fortaleza para afrontar algunos de los retos sociales pero, además de ello, las organizaciones de Ner Group han creado un equipo de compromiso con la sociedad para que el beneficio no solamente quede en la organización sino que también se pueda devolver a la sociedad, en forma de proyectos sociales, parte de lo que esta le proporciona.

5. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se han ido analizando las principales características de la propuesta organizativa de las organizaciones Teal, y el caso práctico de Ner Group como una organización que integra en su modelo de negocio las características básicas de las organizaciones Teal, para intentar detectar si presenta nuevos avances a la hora de trabajar el compromiso con la sociedad, en comparación con las estrategias de RSC, más coherentes con la consecución de un Desarrollo Humano Sostenible.

La sociedad actual necesita orientar la transformación social hacia nuevos modelos que busquen la centralidad de las personas y el medio ambiente. En este sentido, el Desarrollo Humano Sostenible nos ofrece un marco teórico que nos sirve como referencia esencial para construir las diferentes propuestas o estrategias empresariales en materia de compromiso con la sociedad.

A pesar de que la RSC se ha mostrado como la estrategia por excelencia del sector empresarial, resulta poco eficaz para hacerle frente a los retos actuales pues sus prácticas son adoptadas (en gran parte de los casos) como una externalidad que guarda poca relación con el conjunto de actividades de la empresa. Por otro lado, la forma en que se ejecuta deriva en procesos que guardan poca relación con los procesos de DHS, pues actúan bajo una lógica que va de arriba hacia abajo donde la participación, el empoderamiento o el reparto del poder tienen poca cabida. Las estrategias de RSC se definen desde los altos cargos y son proyectadas hacia fuera de la empresa.

En este sentido, las organizaciones Teal se presentan como una alternativa pues representa un modelo que obliga a los procesos a actuar desde una lógica inversa, que va desde dentro hacia fuera, trabajando así de forma más integral procesos acordes con la consecución de un DHS. Las estructuras no piramidales de las organizaciones Teal promueven una serie de prácticas donde se distribuye el poder, la participación, la toma de decisiones... ayudando a crear personas con nuevas capacidades y más empoderadas en las organizaciones. Es por ello que las organizaciones Teal representan una alternativa más interesante respecto a la RSC.

Al analizar el caso práctico de Ner Group se han identificado elementos interesantes no solo a la hora de trabajar el compromiso con la sociedad, que era el tema de estudio, sino también con su propio modelo al incorporar valores como la búsqueda de un equilibrio salarial justo, compartir la toma de decisiones, el no despedir a nadie por causas económicas o el reparto del 30% de los resultados entre todas las personas. Tales elementos representan una alineación con las necesidades de los retos actuales. Por otro lado, al examinar cómo trabaja el equipo de compromiso con la sociedad de Ner Group el proceso de creación de ideas, la selección de los proyectos y la estructura desde las que opera se detectan algunas visiones y prácticas acordes con las organizaciones Teal Evolutivo.

Las organizaciones Teal no especifican directamente como se debe trabajar el compromiso con la sociedad sino más bien proponen una serie de prácticas y estructuras para liberar a las organizaciones de composiciones que delimiten nuestras capacidades humanas y las orienten a lograr mejores resultados. Cabe decir que pueden echarse en falta algunas prácticas relacionadas con procesos de recursos humanos como el reclutamiento, el despido, las compras e inversiones, las remuneraciones e incentivos etc., que describe Laloux en su propuesta (Laloux 2015), pero se debe a que esas prácticas guardan relación con otros ámbitos del negocio no analizados en este trabajo. Sin embargo, sí que se han detectado prácticas y estructuras en el equipo de compromiso con la sociedad acordes a la perspectiva Teal-Evolutivo, que lo diferencian de otro tipo de prácticas más habituales en el entorno empresarial como la RSC. Hubiese sido interesante también poder analizar los mecanismos internos de cada uno de los equipos de compromiso con la sociedad de las organizaciones y no solo el equipo de compromiso con la sociedad de grupo, pues, hubiera arrojado mayor información sobre los procesos internos de cada equipo y la posibilidad de detectar similitudes y disparidades con el modelo.

Como decíamos, las organizaciones Teal aportan tres avances revolucionarios: la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo, siendo la autogestión la que mejor se trabaja de las tres en el equipo de compromiso con la sociedad. Prueba de ello es que todas las organizaciones traba-

jan desde equipos auto-gestionados, al igual que el equipo de compromiso con la sociedad, pues tienen la capacidad de elegir a sus líderes, establecer sus propios objetivos y funciones, realizar su propio desempeño etc. Tal y como lo mencionábamos, la creación de los primeros equipos de compromiso con la sociedad dieron lugar, casi de una forma automática a la mejora de creación de ideas y proyectos, lo que presenta un avance interesante.

Por otro lado, para Ner Group, uno de los avances que consideran indispensable para trabajar el compromiso con la sociedad es la participación directa de las personas en los proyectos sociales pues entienden que de esta manera se generan aprendizajes que difícilmente podrían generarse si no hubiesen pasado por tales experiencias. Este hecho contribuye significativamente a la promoción de la plenitud que es el segundo avance revolucionario de las organizaciones Teal.

De todas formas se echan en falta algunas prácticas que pudieran fomentar la búsqueda de plenitud y que podrían ser interesantes para el equipo de compromiso con la sociedad de ner, como la puesta en marcha de algunas prácticas que pudieran permitir capturar el aprendizaje de las personas que participan y transmitir al resto de la organización, pues sería una forma para motivar al resto de compañeros y compañeras a participar en este tipo de proyectos, ayudando a crear una cultura de la participación y valores solidarios, en definitiva, servir a su misión *«unir personas que desean ser sujetos activos para lograr un Desarrollo más Justo y Sostenible, desterrando para siempre la indiferencia»*.

El tercer avance revolucionario hace referencia a las prácticas y técnicas para lograr su propio proceso evolutivo, pero quizás este es el punto que se le debería dar un mayor impulso desde Ner Group, pues si bien es cierto que cuenta con una misión y visión definida, no se ha podido comprobar si tanto el equipo de compromiso con la sociedad como el resto de los equipos del grupo, toman las decisiones escuchando su propósito evolutivo o incorporan prácticas para escuchar el propósito evolutivo. Pero, por otro lado, la misión y visión de Ner Group, componen elementos muy interesantes pues utilizan el concepto de Desarrollo Humano Sostenible como marco donde se desarrollan los proyectos sociales, enlazándolo con nuestra propuesta teórica para guiar la transformación social. En relación a esto podría ser interesante introducir prácticas para escuchar el propósito evolutivo en grupo, pues tener un propósito evolutivo fuerte y presente, ayuda a superar la visión utilitarista de prácticas como la RSC. Lo importante en este sentido es el objetivo a alcanzar y no las certificaciones conseguidas, pues representan, en muchos casos, prácticas que no generan ningún valor a los proyectos.

En este sentido podemos decir que Ner Group incorpora una forma más integral de trabajar el compromiso con la sociedad, pues si bien realizan proyectos de carácter social al igual que las estrategias de RSC, la forma en que lo hace es lo que realmente marca la diferencia, de tal forma que se han identificado que originan los siguientes avances:

- Procesos más equitativos pues todo el mundo puede participar tanto en los proyectos como en su diseño, facilitando la inclusión.
- Procesos más participativos pues las decisiones no vienen de arriba sino que se construyen desde abajo impulsando el empoderamiento y la creación de nuevas capacidades humanas.
- Fomentan valores más solidarios pues las personas tienen la oportunidad de conocer otras realidades y aportar su trabajo de forma en que el único beneficio es la satisfacción personal.
- Fomentan nuevas capacidades y valores derivados del trabajo en equipo, necesarias para desterrar el individualismo y crear cohesión social.

Y por último, a modo de establecer unas líneas futuras de investigación, sería interesante poder evaluar el modelo de negocio de Ner Group de una forma más integral y evaluar que tan lejos o cerca está el compromiso de la sociedad del resto de las actividades, y especialmente, como se incorpora la sostenibilidad ambiental en su modelo de negocio detectando; prácticas, mecanismos, normas, etc. Pues para este trabajo solamente se ha puesto el foco de atención en el equipo de compromiso con la sociedad y el respeto al medio ambiente ha sido un elemento que no se ha detectado y podría resultar interesante para poder integrar el DHS de una forma más auténtica y coherente.

6. Bibliografía

- Apellaniz, K.X, (2015), *Nuevo estilo de relaciones (ner) Análisis de las percepciones de los rasgos culturales del ner en las organizaciones de Ner Group. (Tesis Doctoral)*, País Vasco: Universidad del País Vasco UPV-EHU.
- Argandoña, A. (2007). *La responsabilidad social corporativa a la luz de la ética*. IESE Navarra. Documento de Investigación N.º 708. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0708.pdf>
- Avenidaño, W. (2013). «*Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): Una nueva perspectiva para las empresas*». Revista Lasallista de investigación Vol. 10. N.º 1, pp 152-163.
- Comisión Europea (2001). *Libro verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A52001DC0366>

- Díez Lopez, M., (2016), *Transformando los territorios desde la economía solidaria: Herramientas para el impulso de políticas públicas locales*, Bilbao: REAS Euskadi, pp 13-14.
- Dubois, Mingoya A., (2014), *Marco teórico y metodológico del Desarrollo Humano Local*, Bilbao: Hegoa.
- Ermida, O. (2007). «Responsabilidad Social de la Empresa: ¿ética, marketing o derecho?». *Revista Derecho Laboral*, tomo L, N.º 226, pp. 307 y siguientes.
- Hernández Zubizarreta J., Ramiro P., (2008). *La responsabilidad Social Corporativa y las empresas Transnacionales*, boletín de recursos de información N.º 15, Bilbao, Centro de documentación Hegoa.
- K2K emocionando, (29/12/2016). *10 elementos clave en una organización basada en las personas*. Recuperado de: <http://www.k2kemocionando.com/10-elementos-clave-una-organizacion-basada-personas/>
- Laloux, F., (2015), *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Edición Arpa innovación. 4ta edición.
- Larrea, C., (2014), *Post crecimiento y buen vivir, propuestas globales para la construcción de sociedades equitativas y sustentables*, Quito, Ecuador: Fes-ILDIS, pp. 19-58.
- Michael E, Porter, Mark R. Kramer. (Diciembre 2006). «Estrategia y sociedad; El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa». *Harvard Business Review America Latina*.
- Ner group (2016). Proyecto Nergroup. Vitoria-Gasteiz: Irekia. Recuperado de: https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/8695/Proyecto_12.pdf?1478098359
- Ner group (2018). Compromiso con la sociedad. Cuestión de valores [Documento interno].
- Ner Group, Página oficial, Consultado el 05/03/2018. Recuperado de: <http://www.nergroup.org/es-es/Ner-Group>
- Nussbaum M., (2012), *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*, Barcelona: Editorial PAIDOS Ibérica.
- OIT (2016). *El empleo atípico en el mundo. Retos y perspectivas*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534518.pdf
- OMAL, (2017), *Coherencia de políticas para el desarrollo. Análisis de la política de internacionalización empresarial del Gobierno Vasco*, País Vasco: Coordinadora de ONGD de Euskadi, pp 23-37.
- PNUD (2008). *Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008 La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido*. (N.º 18). Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_20072008_summary_spanish.pdf
- PNUD (2010). *La verdadera riqueza de las naciones: caminos al desarrollo humano*. (N.º 20). Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2010_es_complete_reprint.pdf

- PNUD (2016). Desarrollo Humano para todos. (N.º 25). Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2015_report_sp.pdf
- Sanchez Jimenez, V. (2015). «*La redefinición del papel de la empresa en la sociedad*». Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales. N.º 20, pp. 129-145.
- Saratxaga, K., (2012), *Sentimientos, pensamientos y realidades de Koldo Saratxaga*. Blbao: K2K Emocionando, ner group.
- Unzeta, K., (2014), *Post crecimiento y buen vivir, propuestas globales para la construcción de sociedades equitativas y sustentables*, Quito, Ecuador: Fes-ILDIS, pp. 60-91.
- Vaca Acosta R.M., Moreno Dominguez M.J., Liquel Liguero F. (2007) Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234835>