



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo: Implantación de la filosofía NER
en una empresa de energías renovables

English title: Implementation of the NER
philosophy in a renewable energy company

Autor/es

Ayelén Cruz Tolón

Director/es

Sophie Gorgemans

Titulación del autor
Graduado en Ingeniería eléctrica

FACULTAD DE EDUCACIÓN
Escuela de Ingeniería y Arquitectura

Año
2022

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	8
1.1 INTRODUCCIÓN.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	10
2.2 NECESIDAD DE UN CAMBIO.....	12
2.3 EL MODELO TEAL DE FREDERIC LALOUX.....	13
3. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (NER).....	16
3.1 ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LAS PERSONAS	17
4. DIFERENCIAS ENTRE NER Y TEAL.....	19
5. CASO DE IMPLANTACIÓN DE LA FILOSOFÍA NER EN UNA EMPRESA DE ENERGÍAS RENOVABLES.....	22
5.1 INTRODUCCIÓN.....	22
5.2 SERVICIOS.....	22
5.3 PRIMEROS PASOS HACIA EL <i>NUEVO ESTILO DE RELACIONES</i>	23
5.4 NUEVA ESTRUCTURA MATRICIAL.....	26
5.5 PLAN DE IDEAS Y OBJETIVOS ANUAL (PIO).....	28
5.6 PROFESIOGRAMAS.....	29
6. MEJORAS OBTENIDAS GRACIAS A LA IMPLANTACIÓN DE LA FILOSOFÍA NER.	31
7. CONCLUSIONES.....	32
8. GLOSARIO.....	34
9. BIBLIOGRAFÍA.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Imagen comparativa entre el enfoque de Taylor y el de Mayo. Fuente: Econosublime.	11
Figura 2. Gráfica sobre la motivación de los trabajadores en España. Fuente: El País..	12
Figura 3. Las 7 fases de una organización Teal de Frederic Laloux. Fuente: Netmind .	14
Figura 4. Los 3 pilares de las empresas Teal. Fuente: The PowerMBA	15
Figura 5. Nuevo estilo de relaciones. Fuente: Ner Group	17
Figura 6. Objetivos e hitos transparencia. Fuente: Empresa NER	23
Figura 7. Proceso para el primer ajuste salarial. Fuente: Empresa NER.....	25
Figura 8. Proceso para ajustes salariales. Fuente: Empresa NER.	25
Figura 9. Esquema equipos. Fuente: Empresa NER.....	28
Figura 10. Profesiograma. Fuente: Empresa NER	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de estructura y procesos organizativos Teal vs Ner. Fuente: Ner by K2K.....	19
Tabla 2. . Comparación de gestión de las personas Teal vs Ner. Fuente: Ner by K2K	20
Tabla 3. Comparación de la vida cotidiana de Teal vs Ner. Fuente: Ner by K2K.....	21
Tabla 4. Comparación del liderazgo Teal vs Ner. Fuente: Ner by K2K.....	21
Tabla 5. Equilibrio salarial. Fuente: Empresa NER.....	24

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción y objetivos.

¿Qué motiva a las organizaciones a necesitar un cambio?

Este, tan ansiado, cambio surge de los problemas que las jerarquías, desconfianzas o miedo provocan entre los empleados de las empresas.

Estos problemas desembocan en desmotivaciones y resentimientos, lo cual provoca una caída exponencial de la productividad y una mayor rotación del personal.

En este contexto la mayoría de organizaciones ha decidido que era momento de hacer un cambio, y algunas de ellas han aplicado la autogestión real en sus estructuras, primera pata sobre la que se sostienen las organizaciones Teal y sobre la que más nos vamos a detener.

No es sencillo trabajar mediante autogestión, pero Laloux estudió organizaciones que desarrollaron estructuras de tomas de decisiones donde el valor reside en la decisión por consentimiento, y no por consenso.

Este aspecto es fundamental para poder tomar decisiones de forma ágil y eficaz, y se basa en las tres áreas de toma de decisiones para una persona:

- Una zona de preferencia personal: lo que elegiríamos de inicio
- Un área de tolerancia: lo que podemos tolerar, aunque no sea nuestra primera opción
- Una línea de objeciones: nuestras líneas rojas

El espacio que abarca el área de tolerancia es mucho mayor que si sólo nos quedamos en nuestras preferencias personales, por lo que encontramos un área amplia donde poder tomar decisiones de forma conjunta y ágil.

Por la relevancia que tiene este tema, se han estudiado diferentes organizaciones que ya trabajan con modelos maduros y, en este caso, se va a estudiar el nuevo estilo de relaciones (NER) implantado en las organizaciones de 'Ner Group'.

Los objetivos de este trabajo pueden resumirse de manera muy sencilla en dos intenciones:

Estudiar el **nuevo estilo de relaciones**.

Conocer una organización del **ner group** y su experiencia implantando esta nueva estructura organizativa.

Es importante destacar que este análisis utiliza como referencia el estudio de Frederic Laloux sobre modelos evolutivos.

Marco teórico

Para poner en contexto este Trabajo de Fin de Grado, es necesario introducir las ideas clave del libro *Reinventando las Organizaciones* de Frederic Laloux.

Fredreric Laloux empieza preguntándose si es posible que nuestra visión actual del mundo limite la forma en que pensamos las organizaciones, “¿podemos inventar una forma de trabajar juntos más poderosa y más significativa si cambiamos nuestro sistema de creencias?”.

Analizaremos los tres pilares básicos del modelo Teal de Laloux:

Propósito evolutivo. El propósito de la organización es flexible y responde a las necesidades marcadas por el entorno en cada momento.

Autogestión. La importancia de todas las personas y de que las estructuras sean lineales. En el modelo teal no se marca una estructura piramidal, sino que se entiende que todos son iguales y trabajan con responsabilidad para alcanzar el propósito evolutivo de la organización y su desarrollo personal.

Plenitud. Son claves los valores de confianza y libertad. Se busca la motivación y la autorrealización de cada una de las personas de la organización. En las organizaciones ner, que se estudian en este trabajo, se pueden encontrar valores muy similares a éstos.

Además, en el modelo Teal las metas a largo plazo son sustituidas por los ajustes continuados para adaptarse al entorno cambiante VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), y el cambio no se gestiona, sucede naturalmente.

Aproximación teórica al Nuevo Estilo de Relaciones

El acrónimo NER significa Nuevo Estilo de Relaciones.

Es un modelo de gestión empresarial que se basa en las personas como pilares básicos, desarrollando una fuerte solidaridad interna y compromiso con la sociedad.

Esta filosofía considera a las empresas, de ahora en adelante, organizaciones, como organismos vivos con capacidad de adaptarse, reinventarse y evolucionar para dar respuesta a nuevas necesidades y grandes desafíos, contribuyendo de manera decisiva a lograr una sociedad más humana, más justa y más sostenible.

La implantación de NER no se realiza de la misma forma en todas las organizaciones, puesto que consideran que cada una es única, al igual que cada persona que la conforma.

Por ello, adaptan y aplican el Nuevo Estilo de Relaciones según el contexto y la idiosincrasia de cada una de esas organizaciones en las que actúan.

El «nuevo estilo de relaciones» (NER) pretende recoger los elementos esenciales de una organización empresarial (o de otro tipo) avanzada y acorde a los tiempos líquidos que ya estamos viviendo.

La empresa tradicional se basa y se define en un organigrama piramidal, representado por puestos definidos independientemente de las personas. Cuanto más se acerca a la base de la pirámide menos importa la persona y más la definición de tareas y funciones del puesto.

De este modo, se pretende primar la seguridad del procedimiento y la repetibilidad de las tareas, frente a la actuación de las personas.

Esto es algo que las máquinas y los robots hacen mucho mejor que nosotros y por eso vemos tantos y tantos puestos de trabajo en peligro en unos pocos años.

En definitiva, una organización NER es una organización basada en personas, es decir, aquella en la que las personas pueden participar en su plenitud, con su emoción, su pensamiento y su acción. Las personas no son coste, recurso, mano de obra, ni nada por el estilo; las personas no son robots ni máquinas intercambiables que se usan y se tiran cuando ya no interesan.

Diferencias entre Teal y NER

¿Podría NER considerarse un modelo Teal?

En este apartado, analizaremos las diferencias entre ambos modelos que, pese a ser muy similares, presentan ciertos aspectos en los que difieren.

Caso implantación filosofía NER en empresa de energías renovables

Estudiaremos la viabilidad de la implantación de este Nuevo Estilo de Relaciones en una empresa tradicional del sector energético.

Observaremos qué métodos utilizan para organizarse, los aspectos económicos e incluso sus métodos de evaluación.

Conclusiones

Las ventajas superan con creces a las desventajas, pero hay aspectos que deberían ser modificados.

Esta organización sí está basada en las personas. Son ellas las que logran los éxitos, las que trabajan por conseguir los objetivos, pero más importante, la que sienten el proyecto como si fuera suyo. Por ello considero que deberían ser recompensadas de una forma más justa y que ninguna organización se puede considerar NER en su totalidad ni decir públicamente que lo eres, si no cumple con aspectos tan fundamentales.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 INTRODUCCIÓN

La razón que me lleva a realizar este estudio es que, tras pasar por distintas empresas, he podido comprobar como muchas personas sufren una gran insatisfacción con su entorno laboral.

Insatisfacción que se debe al hecho de que estas personas no ven sus trabajos como una parte importante de sus vidas sino apenas un medio para obtener unos ingresos con los que poder hacer lo que realmente les apasiona. Esta sensación convierte el trabajo en una carga para los empleados.

Lo que buscan las empresas que implementan la filosofía NER es conseguir que el trabajo, en el cual pasamos el mayor porcentaje de nuestras vidas, se convierta en algo positivo; una motivación, un lugar al que queramos acudir porque nos gusta el ambiente, porque nos sentimos satisfechos con los objetivos logrados, porque nos valoran y nos escuchan, desechando de esta manera todo sentimiento negativo y de angustia relacionado con nuestra profesión.

Cada vez más empresarios expresan de forma pública la relevancia de sus trabajadores en el éxito de los proyectos. Todos hacen especial hincapié en lo importante que es formar equipo y cuidar a las personas, pero, tristemente, pocas veces se lleva a la práctica.

Pese a eso, estamos en un momento de cambio histórico, en una transición hacia la siguiente revolución industrial, marcada por internet, las energías renovables y la economía distribuida y, las empresas deben adaptarse a estos nuevos escenarios y a la incertidumbre que cada vez es mayor.

Existen varios autores que hablan de estos temas como, por ejemplo, Frederic Laloux [3] que expone en su libro, *Reinventar las Organizaciones*, cómo hay diferentes estadios de evolución de la cultura organizativa de las empresas, y cómo las más avanzadas están evolucionando de manera más rápida y sostenida hacia mayores niveles de implicación y responsabilidad de las personas, hacia propósitos y valores compartidos, hacia modelos de organización más flexibles y adaptativos.

Esta idea queda reflejada en algunas citas de su libro que dejo a continuación:

- «Cualquiera que haya podido mantener conversaciones en privado con líderes de organizaciones sabe que casi todos ellos están cansados de la competición y de la presión, del inacabable hilo de correos, de las reuniones y las presentaciones de Power-Point.» (Laloux, 2014)
- «Afirmar que puede estar emergiendo un modelo de organización totalmente nuevo puede parecer atrevido. Sin embargo, desde una perspectiva histórica eso no tendría nada de extraordinario. Sería simplemente un paso más en la escala evolutiva.» (Laloux, 2014)

Basándose en este tipo de ideas, Koldo Saratxaga crea el *Nuevo Estilo de Relaciones*, una nueva forma de gestión de las empresas, a partir de ahora utilizaremos el término “organizaciones”, convirtiendo los departamentos de Recursos Humanos en Gestión de las Personas, creando nuevas profesiones que buscan la felicidad de la plantilla e incorporando técnicas y dinámicas de todo tipo y condición para lograrlo.

NER pretende solucionar la organización piramidal presente en las empresas en las que, cuanto más nos acercamos a la base de la pirámide, menos importa la persona y más las tareas y funciones del puesto.

Una organización NER está basada en las personas, que dejan de ser consideradas como costes o recursos y empiezan a ser valoradas en su plenitud, con su pensamiento, su emoción y sus acciones.

Para conseguir que las personas no solo apliquen su inteligencia, sino también su pasión a la empresa, se necesita no solo un trabajo sino un espacio de libertad y un propósito en los que desarrollarse.

Por eso, las organizaciones deben dar paso a la autogestión y a la inteligencia colectiva, que son herramientas mucho más poderosas y eficientes que las actuales.

Pretender que una persona o un pequeño grupo de personas tomen decisiones para todos y, además acierten, es una utopía.

1.2 OBJETIVOS

El objetivo de este TFG es el estudio del modelo de autogestión “NER” y su puesta en práctica en una empresa del sector energético, todo ello teniendo como referencia el estudio realizado por Frederic Laloux sobre los modelos evolutivos.

Analizaremos el modelo Teal y veremos las diferencias con la filosofía NER, observando así las ventajas y desventajas que presenta.

Por último, al basarse el estudio en un caso real de implantación NER, podremos analizar los resultados obtenidos y sacar conclusiones sobre sus beneficios, rentabilidad, viabilidad, inconvenientes y, sobre todo, vamos a ver la realidad de estas organizaciones.

2. MARCO TEÓRICO

Vamos a realizar un recorrido por la evolución de las organizaciones. Partiendo de un breve contexto histórico, pasando por el modelo Teal de Laloux hasta llegar al Nuevo Estilo de Relaciones de Saratzaga, que es el objeto de estudio de este trabajo.

2.1 EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Vamos a partir de la premisa de que antes de las empresas ya existían organizaciones (la Iglesia, el Estado, el Ejército, etc.), porque el ser humano siempre tiende a organizarse ya que la suma de esfuerzos de varias personas, unidas en un grupo organizado, es superior a la suma de trabajos individuales de las mismas. Pero, hasta el siglo XX no empezaron a estudiarse las empresas, ya que fue en ese momento en el que empezaron a ser más complejas.

Para explicar la evolución de la organización del trabajo vamos a hablar de tres autores: Frederick Taylor, Henri Fayol y Elton Mayo.

El primero de ellos, Taylor, escribió una obra denominada *Principios de dirección científica*, la cual supuso una revolución en la forma de organizar el trabajo.

Realizó tres grandes aportaciones. La primera de ellas fue la incorporación del método científico al trabajo, descomponiendo todos los movimientos que una tarea requería y cronometrando cuánto se tardaba en realizar cada uno de ellos. De esta manera consiguió reducir el número de movimientos y tiempos muertos.

Su segunda gran aportación fue dividir los trabajos en tareas sencillas, de manera que los trabajadores se especializasen en campos concretos ya que al repetir tareas una y otra vez, cada vez la haría mejor.

Para Taylor, esto conllevaba la elección del mejor trabajador para cada tarea según sus características personales.

Y, por último, su tercera gran aportación fue la incorporación de un sistema de incentivos económicos. Taylor propuso relacionar la productividad con la remuneración, de forma que, cuanto más produjera un trabajador, mayor fuese su salario.

El segundo del que vamos a hablar, Henri Fayol, amplió los estudios de Taylor, realizando un estudio más global de la empresa de manera que no solo estudió la función de organización, sino toda la parte administrativa.

En resumen, Fayol se centró en la alta dirección de la empresa y los principios para administrarla. El más destacado fue el que establecía que cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe.

El tercer y último autor que vamos a estudiar en este contexto histórico, es Elton Mayo. Este autor, intentó solucionar los problemas ocasionados por el enfoque de Taylor, en el que se aumentaba la productividad de los trabajadores, pero se dejaba de lado la humanidad ya que el trabajo era monótono, aburrido y no tenía apenas descansos lo que lo hacía agotador.

Por ello, Elton Mayo realizó un experimento en una fábrica de Chicago, introduciendo algunos cambios en el trabajo como los descansos, el aumento de la iluminación, la música, etc. y de esta manera consiguió un gran aumento de la productividad.

Sus conclusiones fueron las siguientes:

- La importancia de las relaciones humanas en el puesto de trabajo. Concluyó que, generalmente, las personas trabajaban mejor en grupos que de manera aislada.
- Existen otros incentivos además de los económicos, como sentirse valorados, formar parte de un grupo, etc.
- El ser humano no puede ser programado como a una máquina. Las personas necesitaban atención y motivación para ser productivas.

A continuación, muestro una imagen comparativa entre el enfoque de Taylor y el de Mayo:



Figura 1. Imagen comparativa entre el enfoque de Taylor y el de Mayo. Fuente: Econosublime.

En la actualidad, las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo.

Esta transición conlleva alejarse de las administraciones jerárquicas tradicionales para acercarse más a organizaciones autogestionadas, basadas en las personas y horizontales.

2.2 NECESIDAD DE UN CAMBIO

La competitividad y la globalización han traído una incertidumbre permanente que provoca una constante rotación de las empresas que tan pronto están en la cima como desaparecen.

Y, puesto que es bien sabido que una de las claves del éxito de una compañía reside en la motivación de los empleados, es uno de los aspectos que más deberían cuidar y, algunos, comienzan a hacerlo.

A continuación, dejo un gráfico que refleja la motivación de los empleados en nuestro país.

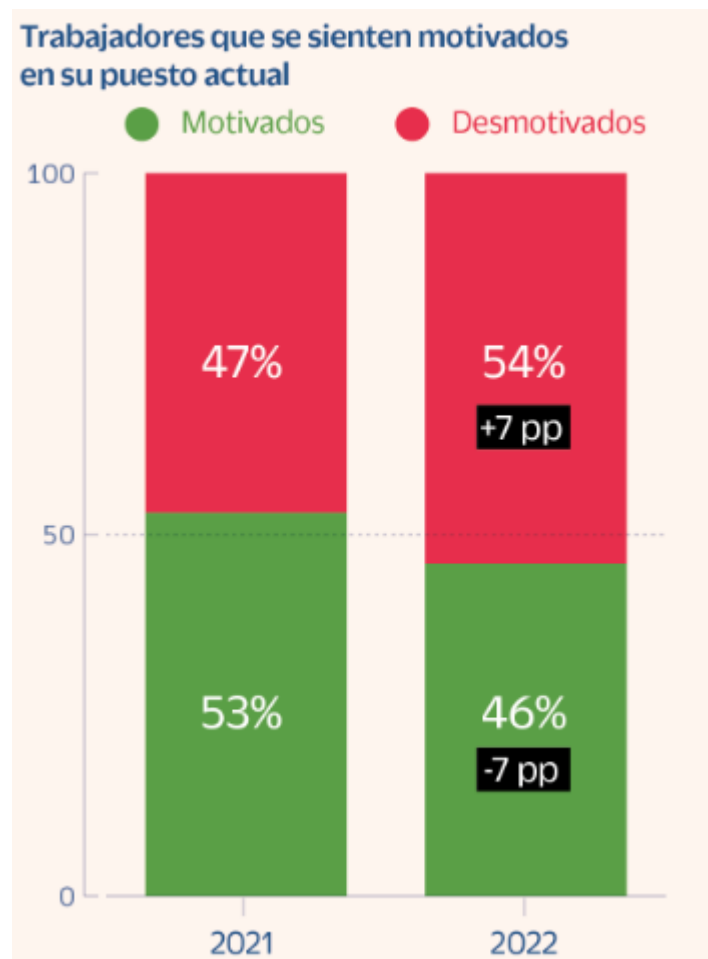


Figura 2. Gráfica sobre la motivación de los trabajadores en España. Fuente: El País.

Esta es una de las muchas estadísticas que muestran la necesidad de un cambio en la cultura empresarial de muchas organizaciones.

Y no solo en España, según el informe *State of the Global Workplace 2021*, realizado por la compañía estadounidense *Gallup*, en el año 2021 el grado de compromiso de los empleados a nivel mundial se situaba en tan solo un 20%.

De esta cifra podemos deducir que los empleados no se sienten a gusto en sus entornos de trabajo, no se sienten personalmente ligados a las labores que realizan y todo esto supone un lastre para la productividad y el sistema organizativo de la empresa.

Y, ¿qué pueden hacer las compañías para motivar a sus trabajadores?

La respuesta es sencilla, preocuparse por su bienestar. Y se consigue de distintas formas, tales como el reconocimiento a su trabajo, la flexibilidad laboral, un equilibrio entre trabajo y descanso, el uso de la crítica constructiva en lugar de reproches o la mejora de la comunicación interna para contar más con ellos y saber lo que piensan.

2.3 EL MODELO TEAL DE FREDERIC LALOUX

En 2016, Frederic Laloux publicó "*Reinventar las organizaciones*".

Basándose en distintos autores (Maslow, Gebser, Piaget, Graves, Kohlberg, etc.), Laloux sostiene que la humanidad evoluciona por etapas o estadios. Con cada nuevo estadio, se avanza en nuestra habilidad de colaborar, lo que genera nuevos modelos de organización. Por esta razón, concluye que las organizaciones actuales son solo la expresión de nuestro estadio evolutivo actual y que podría haber otros en el futuro.

Los modelos por los que ha pasado la humanidad son los siguientes:

1. Estadio reactivo (Infrarrojo)

Es el estadio de desarrollo más temprano de la humanidad, el más básico, con organizaciones a base de clanes, poco numerosos y con relaciones simples. La subsistencia se basa en la recolección.

2. Estadio mágico (magenta)

En este estadio los clanes perciben la rivalidad y su devenir como una serie de sucesos mágicos, buscando consuelo en comportamientos rituales y en lo que los ancianos o el chamán indiquen.

3. Estadio impulsivo (Rojo)

En el que aparece la autoconsciencia de la propia muerte. El mundo se considera un lugar peligroso en el que solo es posible conseguir lo necesario siendo fuertes y agresivos. Sistema habitual de las pandillas callejeras y las mafias.

4. Estadio conformista (ámbar)

Se engloba en un mundo tribal, con estados y civilizaciones, instituciones, burocracia y religiones organizadas. Se desarrolla una conciencia más profunda de las emociones y la percepción de otras personas, lo que lleva a interiorizar las normas del grupo. Cada persona se comporta según se espera de ellos en cada rango que ocupen y no aspira a pasar a un nivel superior.

5. Estadio logro (Naranja)

No se ve el mundo como un lugar fijo gobernado por reglas inmutables, no hay un bien o un mal absoluto. La efectividad sustituye a la moral como criterio para tomar decisiones. Nace la pregunta de "¿Qué pasaría si...? Se da el paso al materialismo, con grandes organizaciones como Nike o Coca-Cola. Presentan tres avances fundamentales: la innovación, la rendición de cuentas y la meritocracia. Tienen organizaciones que funcionan como una máquina, y aunque son impersonales, hay espacio para la creatividad e innovación.

6. Estadio pluralista (Verde)

Por primera vez se habla sobre lo que funciona y lo que no.

Busca la justicia, la igualdad, la armonía, la comunidad, la cooperación y el consenso. Tiene una relación ambigua con las reglas ya que siempre terminan siendo arbitrarias o injustas, pero eliminarlas genera posibilidades de abuso.

Aporta elementos como la cultura impulsada por los valores.

Las organizaciones se conciben como una familia.

7. Estadio evolutivo - Teal

Está basado en “el nivel autorrealizado” de Maslow. Las personas son capaces de llegar a un nuevo nivel de evolución en el que son capaces de gestionar su ego.

La vida se entiende como un despliegue (quienes somos y nuestro propósito en la vida), se construye desde las fortalezas, se lidia con la adversidad, se busca sabiduría y se lucha por la plenitud en la relación con los demás, así como con la vida y la naturaleza.

En base a este nuevo estadio, surgen las organizaciones Teal donde, en definitiva, las personas son capaces de dar soluciones más eficaces a problemas más complejos.

En la siguiente figura se puede observar un esquema en el que aparecen todos los estadios de los que acabamos de hablar.



Las 7 fases de una organización Teal - Frederic Laloux

Figura 3. Las 7 fases de una organización Teal de Frederic Laloux. Fuente: Netmind

Antes de explicar el Nuevo Estilo de Relaciones veamos brevemente en qué se basa una organización Teal para así poder entender la diferencia.

Una organización Teal se basa en tres pilares fundamentales:

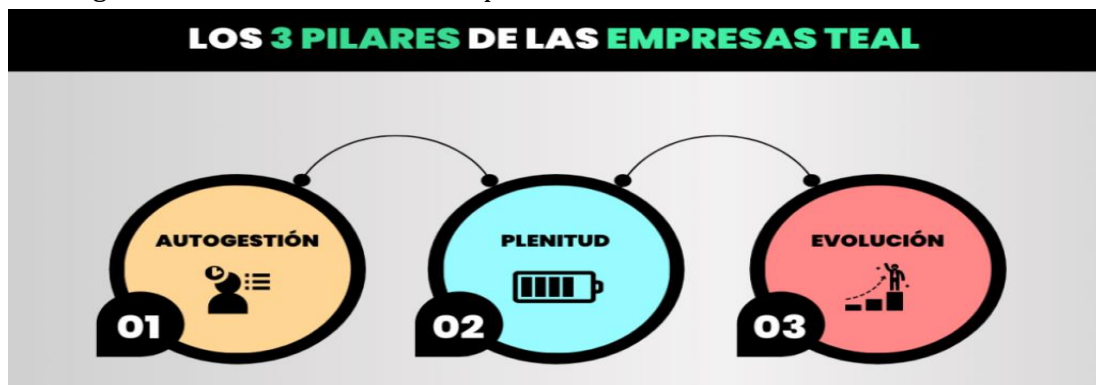


Figura 4. Los 3 pilares de las empresas Teal. Fuente: The PowerMBA

1. **Autogestión:** Son organizaciones sin jerarquía, donde las decisiones se toman por consenso.
Las personas se distribuyen en equipos según el área para la que estén más capacitadas. Sigue existiendo una figura de "líder" pero esta va rotando y no tiene el poder tan concentrado como en las organizaciones jerárquicas, es más bien un portavoz.
2. **Plenitud:** Basada en la idea simple de que las personas deben ser las mismas en el trabajo que en el resto de facetas de su vida, por lo que no deben cumplir un papel sino desarrollarse con plenitud.
El objetivo es la autorrealización y motivación de los miembros, entendiendo que, de esta manera, se comprometerán con la organización en mayor medida.
Para conseguirlo, es necesario crear un ambiente de confianza, donde los trabajadores se sientan libres para expresarse.
3. **Propósito evolutivo:** Quiere decir que la misión y los valores compartidos de la organización cambian de manera orgánica con el desarrollo de su actividad.
Consideran que las organizaciones funcionan como organismos vivos en las que conviven distintos ecosistemas que se van adaptando a los cambios y desarrollándose en torno a su propósito.

Existen numerosos casos de éxito del modelo TEAL como, por ejemplo:

- **Buurtzorg:** Es una compañía holandesa de enfermería a domicilio que fue fundada en 2007.
Operan con un modelo de 1.000 equipos autogestionados que se encargan de todo el proceso de cuidados de salud.
- **Zappos:** Tony Hsieh, fundador de esta compañía estadounidense de ropa y calzado, optó por una organización horizontal.
Su objetivo era conseguir la autogestión de equipos con funciones específicas pero muchos empleados no quisieron comprometerse con este modelo y, decidieron marcharse.
- **Morning Star:** Es una de las empresas de procesamiento de tomate más grande del mundo y trabajan sin ningún tipo de jerarquías, son equipos totalmente autogestionados.
En 2008 crearon el "Self-Management Institute" con el objetivo de investigar y enseñar su forma de organización a otras compañías.

3. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (NER)

El método de este nuevo modelo organizacional es simple: creer en las personas. Más que un método, se trata de una filosofía creada por Koldo Saratxaga. Y para entender bien cómo se inició este modelo, hace falta saber la trayectoria de Saratxaga y qué le llevó a crear este nuevo modelo.

Su trayectoria comienza en 1980 en Vidrierías Llodio, donde fue responsable durante 4 años en distintos departamentos. Después pasó por distintas empresas una de las cuales destaca especialmente porque se encontraba en una situación crítica, pero, tras asumir Koldo el cargo de director, pasó a tener claros beneficios. Y todo ello gracias a la creación de un equipo humano unido.

Y, por último, asume el cargo de Coordinador General del proyecto en Irizar, empresa fabricante de autocares que se encontraba en quiebra técnica y con perspectivas de cierre. Pero, gracias a la gestión de Koldo, actualmente sus autocares se venden en 75 países distintos y es la única empresa grande de España que ha conseguido el Premio Europeo a la Excelencia Empresarial (European Quality Prize).

Saratxaga, tras tantos años de experiencia, creía que las personas son lo más importante de una organización y, además, que la creatividad y el talento de todos los miembros de la organización se fomentaba a través de la confianza y la libertad, por ello decidió crear el Nuevo Estilo de Relaciones.

Y, debido a la fe que tenía Koldo en este nuevo modelo, en 2005 decidió crear K2K Emocionando, una asociación que facilita el cambio y conduce la implantación de la filosofía NER en otras organizaciones.

Además, todas estas organizaciones se unen en una red denominada “Ner Group” donde comparten experiencias para sentirse acompañadas en el cambio y seguir evolucionando.

Aretxabala [1], del equipo de *K2K Emocionando* señala que NER es válido para todo tipo de organizaciones, ya sea empresarial, pública, educativa o social y que aplicarlo consiste en “transformar las empresas hacia organizaciones basadas en las personas y que contribuyan a un desarrollo económico, social y ambiental, justo, humano y sostenible”.

En su libro *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*, publicado en 2007, explica en qué se basa este nuevo modelo, sus principales valores y cómo llevarlo a cabo y podemos resumirlo de la siguiente manera:

Un proyecto basado en las personas. Donde reine la confianza y no se controle a las personas, de manera que puedan cometer errores y aprender de ellos.

Los principales valores de ‘ner’ son la comunicación, la transparencia, la libertad y la confianza. Con ellos, se espera potenciar la creatividad y el talento, la responsabilidad y el compromiso con el proyecto.

Equipos autogestionados (caos organizado). Las organizaciones se dividen en equipos autogestionados en los que no existen jefes sino líderes naturales que exponen la opinión de todo el grupo y en los que todos los miembros tienen voz y voto.

Clientes y proveedores integrados. El principal objetivo donde se tiene que focalizar la organización es la satisfacción del cliente. “Calidad, Servicio, Coste e Innovación”.

Experiencia compartida. Para Koldo, todas las personas aportan valor a la organización y fomentar su desarrollo es la principal fuente de innovación.

Un proyecto común. El objetivo es que todas las personas de la organización se sientan implicadas en el proyecto y que, de esa forma, el éxito sea compartido entre todas ellas.

En resumen, el Nuevo Estilo de Relaciones es un modelo incluyente, que busca la suma de todas las personas de la organización, fomentando la diversidad, la creatividad, la confianza y la responsabilidad.

El objetivo último es que las personas se sientan parte del proyecto como si fuera suyo propio, así, de forma indirecta, aumenta también la productividad de las mismas.

Y todo esto, debe girar en torno a la búsqueda de la satisfacción del cliente para alcanzar el éxito en el negocio y desarrollar el proyecto común de la organización.

La siguiente imagen muestra de forma más visual los conceptos que acabamos de analizar.



Figura 5. Nuevo estilo de relaciones. Fuente: Ner Group

3.1 ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LAS PERSONAS

Para ver de forma más esquemática lo mencionado anteriormente acerca de NER, vamos a analizar 10 de los elementos básicos que definen este tipo de organizaciones:

1. **Transparencia total:** NER se basa en la confianza en las personas y la transparencia es una condición necesaria de la confianza.
El criterio que utilizan a la hora de saber si una decisión es acertada o no es preguntarse si puedo defender en una asamblea los motivos que me han llevado a tomarla. Si no puedo, no pasa el filtro de la transparencia por lo que probablemente no sea una buena decisión.

2. Eliminación de jerarquías: La existencia de jefes condiciona completamente las relaciones.
3. Creación de equipos: Existen equipos para que las personas no actúen solas. Estos tienen equipos con objetivos comunes y libertad para expresarse y tomar decisiones para alcanzarlos.
4. Eliminación de privilegios: Los privilegios son signos de la injusticia.
5. Búsqueda de un equilibrio salarial justo: Consideran que los salarios deben ser dignos y que debe haber poca distancia entre los que más cobran y los que menos.
6. Fuera fichaje, fuera control: Hacer fichar a las personas es como mostrarles desconfianza.
7. Seguimiento: Hay que utilizar la información y los datos de lo que medimos para ayudar a los equipos y a las personas a tomar decisiones, no para controlarles.
8. Comparte la toma de decisiones: Se considera que tomar una decisión de forma unipersonal es un error, el proceso de decisión debe ser participativo.
9. Evitar despidos: Sería hipócrita que, definiéndose como una organización basada en las personas, se despidiesen personas a la primer de cambio, por lo que instan a buscar alternativas.
10. Reparto del beneficio: El reparto debe ser equitativo entre las personas ya que, si la responsabilidad y las decisiones son compartidas y el proyecto es común, el éxito y beneficio también deben serlo.

4. DIFERENCIAS ENTRE NER Y TEAL

Por todo lo que hemos visto anteriormente acerca de Teal y sus equipos autogestionados, podríamos considerar la filosofía NER como un modelo TEAL puesto que presenta grandes similitudes, si bien es cierto que presentan una gran diferencia y es que una de las principales fortalezas del Nuevo Estilo de Relaciones es la profundidad y el detalle con el que se definen la estructura y los procesos, que en el modelo evolutivo quedan abiertos.

A continuación, dejo una tabla comparativa de ambos modelos respecto a su estructura y procesos organizativos.

		TEAL	'ner'
ESTRUCTURA	Estructura de la organización	Equipos auto-organizados.	Equipos autogestionados.
	Coordinación	Reuniones ad hoc.	Reuniones de seguimiento.
	Proyectos	Gestión de proyectos simplificada.	Proyecto compartido por personas, proveedores y clientes.
	Funciones del staff	El equipo se encarga de la mayor parte del staff.	Equipo de gestiones administrativas.
PROCESOS ORGANIZATIVOS	Propósito	La organización es un organismo vivo con su propio propósito evolutivo.	La satisfacción de personas y de los clientes. La transformación social.
	Estrategia	Surge de la inteligencia colectiva de los empleados.	Integrar y aprovechar la capacidad y creatividad de todas las personas para conseguir el propósito.
	Innovación y desarrollo del producto	De dentro a afuera: la oferta está definida por el propósito.	En colaboración con los clientes.
	Gestión de los proveedores	Tienen que cuadrar con el propósito.	Integrar a los proveedores en el proyecto.
	Compras e inversiones	Abiertas. Cualquiera puede comprar siempre que respete el proceso de los consejos.	Equipos de reingeniería de compras.
	Ventas y marketing	Marketing sencillo de dentro hacia afuera. No hay objetivo de ventas.	Integrar las ventas y al cliente en todos los equipos.
	Planificación, presupuestos y control	Percibir y responder: presupuestos sencillos, sin metas, atendiendo a las necesidades.	A través de la transparencia, todas las personas tienen control.
	Iniciativas medioambientales y sociales	Integridad. ¿Cuál es la acción correcta?	Ética y solidaridad. Proyectos de solidaridad interna y compromiso social.
	Gestión del cambio	La adaptación es constante.	Ídem.
	Gestión de las crisis	Transparencia. Involucración.	Sostener desde los valores

Tabla 1. Comparación de estructura y procesos organizativos Teal vs Ner. Fuente: Ner by K2K.

En cuanto a la gestión de las personas, comparten políticas acerca de la flexibilidad horaria, evitar los despidos, la inexistencia de ascensos o el reparto equitativo del beneficio.

Y en cuanto al tipo de personas que buscan, también coinciden bastante. Priorizan las personas con ganas de desarrollar su creatividad en el entorno laboral a los perfiles profesionales.

		TEAL	'ner'
GESTIÓN DE PERSONAS	Reclutamiento e incorporación	Entrevistas realizadas por futuros colegas.	Ídem.
	Capacitación	Libertad y responsabilidad para la capacitación personal.	Confianza y libertad para que las personas sean responsables y desarrollen todas sus capacidades.
	Títulos de trabajo y descripción del cargo	No hay títulos. Funciones granulares y fluidas del cargo.	Equipos con objetivos definidos.
	Propósito individual	Reclutamiento, capacitación y evaluaciones para explorar la intersección entre la vocación personal y el propósito de la organización.	Dejar a las personas campos de actuación donde puedan realizar sus propias ideas.
	Flexibilidad y compromiso del tiempo	Alto grado de flexibilidad y honestidad sobre el tiempo de trabajo vs otros compromisos personales.	Flexibilidad horaria. No se pagan las horas extra.
	Gestión del desempeño	Desempeño a nivel de equipos.	Ídem
	Retribuciones	Salarios auto-determinados, sin bonus, compartiendo ganancias conjuntas.	Objetivo: reducir los niveles salariales. Reparto del 30% del resultado entre todos.
	Asignaciones y ascensos	No hay ascensos. Reestructuración de funciones basada en el acuerdo con los iguales.	No hay ascensos porque no es un sistema jerárquico.
	Despidos	Último paso del mecanismo de resolución de conflictos.	No despidos.

Tabla 2. Comparación de gestión de las personas Teal vs Ner. Fuente: Ner by K2K

Donde más diferencias encontramos, es en el ámbito de vida cotidiana. En las organizaciones teal, las prácticas cotidianas para desarrollar plenitud están muy definidas. Sin embargo, el estilo ner tiene también a las personas en el centro del proyecto y busca su desarrollo profesional y personal dentro de las organizaciones:

		TEAL	'ner'
VIDA COTIDIANA	Espacio de oficina	Espacios abiertos y cálidos. Sin marcadores de status.	Eliminar marcadores de estatus (despachos especiales, plazas reservadas). Espacios abiertos, todos juntos.
	Reuniones	Reuniones para mantener a raya el ego y asegurar que se escucha la voz de todos.	Reuniones abiertas y horizontales. Garantizar que todas las personas participan de todo tipo de reuniones.
	Toma de decisiones	Descentralizada. Proceso de los consejos	Decisiones juntos.
	Conflictos	Proceso de resolución de conflictos con las partes involucradas y mediadores.	Resolución desde los valores ner
	Flujo de información	Transparencia (disponibilidad total de información).	Información y comunicación basada en la transparencia.
	Valores	Valores definidos y con posibilidad para su discusión.	Basados en las personas y enfocados al cliente.
	Espacios de reflexión	Sala silenciosa, meditación y reflexión en grupo y coaching entre iguales	Acompañamiento profesional, deporte, meditación, etc
	Gestión de los estados de ánimo	Percepción de que el estado de ánimo afecta al propósito de la organización.	Actividades para fomentar el orgullo de pertenencia.
	Construir comunidad	Prácticas para apoyar el sinceramiento y construir comunidad.	Proyectos para construir comunidad de 'ner group'.

Tabla 3. Comparación de la vida cotidiana de Teal vs Ner. Fuente: Ner by K2K

Por último, en lo que se refiere a liderazgo, difieren en que en Teal tienen a un líder natural en cada grupo, mientras que en NER distribuyen más esa función entre los miembros del equipo de pilotaje.

		TEAL	'ner'
LIDERAZGO	Consejo directivo	Líder teal.	Equipo de Pilotaje. Coordinador.
	Niveles jerárquicos de la organización	No hay líderes a nivel equipos, en todo caso surgen de manera natural.	Cada equipo tiene un líder, en la gran mayoría de los casos elegido por el propio equipo

Tabla 4. Comparación del liderazgo Teal vs Ner. Fuente: Ner by K2K

En conclusión, pese a ser muy similares, difieren en algunos puntos como el de que en las organizaciones Teal la autogestión se centra mucho en prácticas para alcanzar la plenitud y en NER centran todos sus esfuerzos en implantar medidas, procesos y formaciones que fomenten la autogestión y favorezcan el desarrollo de las personas dentro de la organización.

5. CASO DE IMPLANTACIÓN DE LA FILOSOFÍA NER EN UNA EMPRESA DE ENERGÍAS RENOVABLES

5.1 INTRODUCCIÓN

La organización en la que se basa este trabajo es especialista en el desarrollo de software a medida para la gestión de la energía y la explotación de mercados eléctricos.

Está altamente especializada en proyectos, desarrollos y optimización de procesos con tecnología de última generación para empresas relacionadas con el sector energético. Trabajan con empresas como Cepsa, Iberdrola, Scottish Power, Ignis, Axpo o VM Energía, entre otras.

Abarcan todo el espectro de las soluciones informáticas como sistemas on cloud (AWS y Azure), movilidad y las creaciones web más actuales.

Compuesta por 35 personas, en su mayoría ingenieros informáticos, lleva siendo líder en el sector desde su creación en 2005.

En cuanto al personal, de estas 35 personas, 10 son mujeres y, el resto, hombres. Esta cifra es una de las que están intentando modificar, para intentar que la plantilla esté lo más equilibrada posible.

Cabe destacar, que tienen un porcentaje de rotación de personal mínimo. Muchos miembros de la organización llevan desde su constitución y otros se han ido incorporando con el tiempo por el crecimiento de la compañía.

Sus inicios fueron relativamente sencillos puesto que pertenecen a un grupo de empresas cuyo fundador es una persona de renombre en este sector, esto hizo más fácil ganar los primeros clientes.

Esta organización factura actualmente 150.000€ al mes, es decir, casi 2 millones anuales.

5.2 SERVICIOS

- Operaciones de mercado: Generación de ofertas para las operaciones en los diferentes mercados energéticos de toda Europa, gestionando las interconexiones y realizando la comunicación con el operador del sistema y el operador del mercado.
- Planificación: Gestión de contratos de ventas de energía y producción de centrales. Coberturas y posicionamiento.
- Medidas y liquidaciones: Captación de cotizaciones y datos fundamentales en tiempo real.
Creación de curvas de precio de futuro.
Gestión de contratos y liquidaciones.
- Comunicaciones: Conectividad con Transmission Systems Operators y Distribution System Operators europeos.
- Conectividad con plataformas del mercado como: Bloomberg, Trayport, EFETnet, JAO y similares.
- Cumplimiento regulatorio: EMIR, MiFID, REMIT.
- Comercializadoras: Integración con herramientas de terceros como: Nemon, SIGE o Audinfor.

5.3 PRIMEROS PASOS HACIA EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES

Cuando esta organización decidió emprender el camino hacia la filosofía NER, hablaron con K2K, organización pionera del nuevo estilo de relaciones que se encarga de ayudar a otras en este cambio organizativo.

Los objetivos que tenía esta empresa la al comenzar el proceso eran los siguientes:

- Aumentar el número de ofertas
- Llegar a los 190.000€ de facturación mensual
- Aumentar y avanzar en el desarrollo de productos propios
- Relacionarse e integrarse mejor

Para alcanzar estos objetivos, desde K2K les realizaron un primer diagnóstico y con ello una propuesta de trabajo basada en 5 proyectos iniciales:

El primer proyecto fue el “Descubrimiento del propósito común”, esta primera parte fue más sencilla pues todos estaban de acuerdo en encaminarse hacia una cultura organizativa basada en las personas.

El segundo proyecto fue la “Transparencia”. Desde K2K les solicitaron una transparencia total de la actividad.

Esto comprendía ser transparentes en aspectos como el económico, que conlleva compartir sistemáticamente la información económica y financiera de una forma entendible y sintonizada con los objetivos definidos por los equipos, o en la parte de proyectos, relacionada con todo tipo de mercados y servicios.

La imagen que dejo a continuación, muestra un diagrama de transparencia con distintos hitos y plazos en función de la prioridad, que la organización se propuso cumplir.

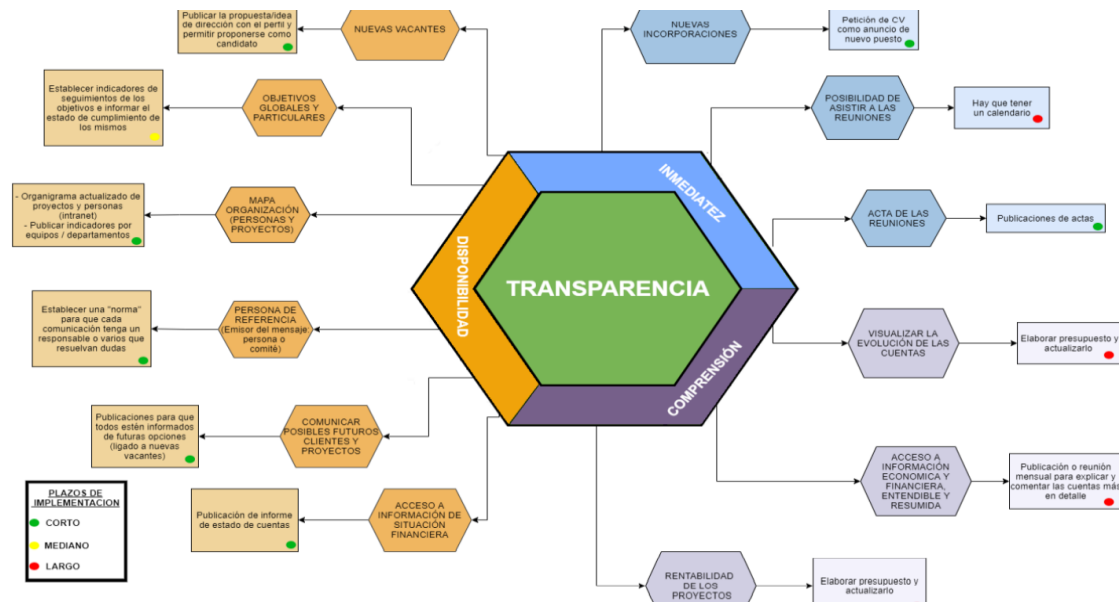


Figura 6. Objetivos e hitos transparencia. Fuente: Empresa NER

El tercer proyecto denominado “Estructura organizativa” establecía la formación de equipos autogestionados (eliminada jerarquías), ponía al alcance de todos la toma de decisiones, permitiendo la participación de cualquier integrante de la organización siempre con información, responsabilidad y libertad. Y, por último, hablaba del compromiso e implicación necesarios para conseguir este paso tan relevante.

El “Mercado-Producto” fue el cuarto proyecto. En él indicaban la necesidad de reducir la dependencia de algunos clientes, aumentando el número de nuevas ofertas y partners.

Por otro lado, querían apostar por el desarrollo de producto que les permitiría no depender al 100% de la parte de consultoría de la organización, que en aquel momento era la principal fuente de facturación.

Y el último proyecto fue el de “Equilibrio salarial”. En él establecieron que los salarios debían ser transparentes y se debía desvincular la evolución individual del salario para vincularla al trabajo en equipo, desarrollo y capacitación.

Además, un punto importante que sugirieron es el del reparto del resultado, definiendo un sistema claro, transparente y automático.

En este nivel, aparecen varias nuevas “reglas” que dejo en una tabla resumida a continuación:

NO DESPIDOS	SIN BAJADAS DE SALARIOS	CAMBIOS PERSONALES ACORDADOS
No se despide por cuestiones económicas	En la búsqueda del equilibrio salarial no se producirán bajadas de sueldo; ni en un futuro, salvo por dificultades económicas, donde puede haber una bajada general aprobada en asamblea	Al inicio del equilibrio cada persona se coloca en uno de los niveles establecidos, teniendo en cuenta la experiencia demostrable y válida para el mercado, tanto en el ámbito de la actividad, técnico y de gestión
ANTIGÜEDAD NER SEGÚN CONVENIO	PROMOCIÓN INTERNA	NIVELES SALARIALES
Convenio de empresas de ingeniería y oficinas de estudios técnicos . Contando a partir de la implantación de NER en Julio de 2021 o fecha de incorporación, si es posterior	Se debe comunicar-ofrecer la posibilidad de una promoción interna a los Syders antes de realizar una nueva contratación (bolsa de trabajo interna)	A todas las personas situadas dentro de un mismo nivel les corresponderá una misma retribución, sabiendo de antemano que el desempeño nunca va a ser igual ya que todas las personas son diferentes
BOLSA DE HORAS	HORARIO FLEXIBLE	SIN COMISIONES NI OBJETIVOS
No se pagan horas extras, sino que trabajaremos con bolsa de horas sin caducidad y con un ratio de 1 a 1. La compensación de horas debe adecuarse a las necesidades del cliente y del equipo de trabajo	Horario flexible de lunes a domingo, teniendo en cuenta el horario común establecido de 09:30 a 13:30 de lunes a viernes y las necesidades del cliente y el equipo	Se eliminan las comisiones por nuevos clientes y los variables por objetivos
CAMBIOS DE NIVEL	ACTUALIZACIÓN NIVELES IPC	REPARTO DEL BENEFICIO
Los pasos de nivel se consolidarán en dos años desde su aprobación dividido en 3 tramos. El primer tramo en el momento de pasar de nivel, el segundo a los 12 meses y el tercero a los dos años. Antes de cada tramo se realizará un profesiograma que confirme el avance en el proceso	Todos los años se actualizarán los niveles salariales de acuerdo al IPC de Madrid	Como punto de partida se tomará la media del resultado de los dos últimos años en Inforyde, establecida en 150.000€. El reparto se efectuará sobre la mejora de la actividad (30%) sobre el nivel establecido. El reparto será proporcional al nivel salarial (bruto) de cada persona y al mes de incorporación en ese año. Se efectuará un 80% en diciembre y un 20% en marzo
NUEVAS CONTRATACIONES	GESTIÓN BOLSA DE HORAS	
En los nuevos procesos de contratación es posible contratar a una persona hasta un 20% por debajo del nivel en el que va a entrar. A los 6 meses o un año y, después de varios profesiogramas, si la evolución es correcta, la persona alcanzará la banda que le corresponda. Debido a los últimos cambios realizados en la reforma laboral en mayo de 2022 y, teniendo en cuenta, que en Inforyde nos relacionamos siempre con contratos indefinidos, se establece un periodo de prueba de 6 meses. El seguimiento de este periodo se hará en 2 tramos, con 2 profesiogramas (cada 3 meses). Si la evolución es correcta se dará por superado el periodo de prueba. En caso contrario, el equipo tendrá que valorar la continuidad de la relación laboral.	Condiciones: - Debido a necesidades de trabajo. - Máximo acumulable (en los 2 sentidos): 80 horas anuales. Gestión de las horas: - Atendiéndose a los convenios. - Antelación en comunicación. - Se pueden coger días completos (máximo 2). Siempre con aprobación del equipo de cliente o de conocimiento. - Recuperación: 2h máximo por día. - Regulación de bolsa de horas anual (siempre que sea posible).	

Tabla 5. Equilibrio salarial. Fuente: Empresa NER.

Como se indica en la tabla, al inicio del equilibrio cada persona se coloca en un nivel, para establecer ese primer nivel hay que seguir un procedimiento que se muestra en el siguiente esquema:

PROCESO PARA 1ER AJUSTE SALARIAL

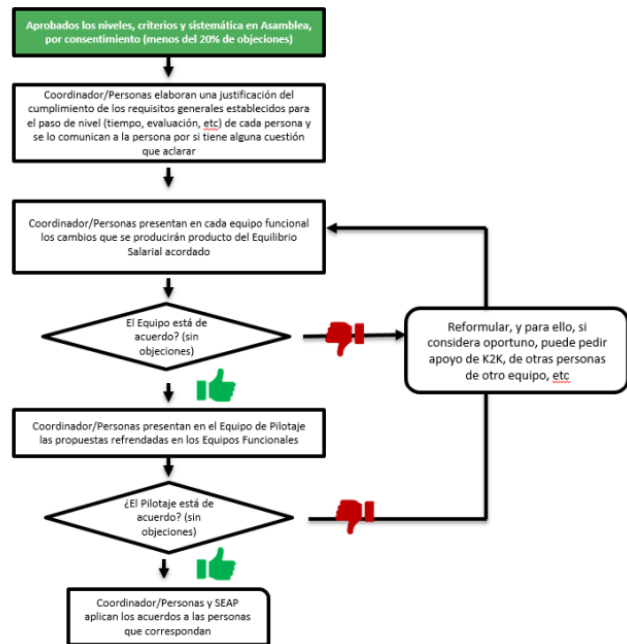


Figura 7. Proceso para el primer ajuste salarial. Fuente: Empresa NER.

Y si, en lugar de un primer ajuste salarial, fuese una revisión o un cambio de criterio, ya sea de niveles o de requisitos, se realizaría de la siguiente forma:

PROCESO FUTURAS REVISIONES SALARIALES O CAMBIOS DE CRITERIOS (niveles, requisitos)

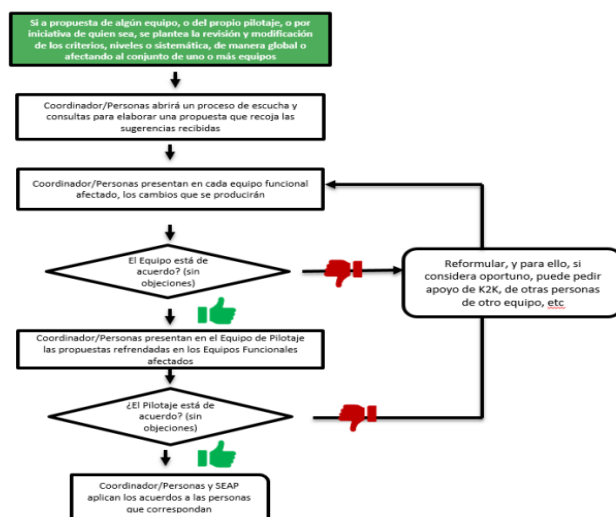


Figura 8. Proceso para ajustes salariales. Fuente: Empresa NER.

La participación el primer año fue del 100% de las personas. Estuvo liderado por el Equipo de Pilotaje, que posteriormente explicaremos lo que es, y se presenta en la Asamblea.

5.4 NUEVA ESTRUCTURA MATRICIAL

La estructura matricial consta de tres ejes principales.

El primero, que ya he mencionado anteriormente, es el de los equipos de conocimiento. Su cometido es el de la asignación de tareas y trabajos, la integración de nuevas personas al equipo y la promoción de la formación.

Existen dos roles dentro de este equipo, el de representante y el de facilitador.

EQUIPOS DE CONOCIMIENTO

Son equipos autogestionados compuestos por todas las personas que desarrollan funciones en el mismo ámbito disciplinar, es decir, gente de una misma área de conocimiento.

Para favorecer el éxito de estos equipos se requiere la comunicación fluida con todos los integrantes del equipo y conocer la carga de trabajo y la motivación de todos ellos.

En función de estos parámetros, se distribuyen las funciones, teniendo en cuenta que todo no debe recaer en el representante.

Uno de los principales puntos de estos equipos es la comunicación. Esta debe ser fluida y constante tanto con el cliente como dentro del equipo. Además, todos los miembros del equipo deben estar informados de las últimas novedades con respecto a prioridades, incidencias, estimaciones, problemas que retrasen el desarrollo y nuevos requerimientos.

EQUIPOS DE CLIENTE

El segundo eje, es el de los equipos de cliente. Está compuesto por todas las personas de cada equipo de conocimiento para que atiendan al cliente, sigan la cuenta de resultados y establezcan las necesidades en cuanto a personas, horarios y dedicación.

Algunas funciones que deberán cubrirse dentro del Equipo de Cliente son las siguientes:

- Coordinación
- Gestión de tareas
- Desarrollo de back
- Desarrollo de front
- Desarrollo de Cloud
- Consultoría infraestructura/DevOps
- Análisis BBDD
- Análisis de UI/UX
- QA

Si el Equipo Cliente detecta que no tiene la capacidad para asumir alguna de las funciones necesarias para el desarrollo del proyecto, tendrá que analizar si esas funciones se pueden cubrir con alguna persona de la organización o si, por el contrario, es necesaria la subcontratación de un proveedor externo.

Todos los miembros de la organización deben pertenecer al menos a un equipo de conocimiento y uno de cliente (pudiendo formar parte de más de uno de cliente).

En caso de que el equipo lo considere necesario, puede poner en copia de los correos de comunicación con el cliente a todos los integrantes. Se puede crear incluso un grupo de correo para el equipo con objeto de facilitar dicha comunicación.

Además, para ciertos temas puede ser conveniente que exista un único interlocutor con el cliente, que facilite y aligere impedimentos y centralice comunicaciones.

Otro de los aspectos fundamentales, es el reparto de tareas.

El equipo es el encargado de repartir y asignar las tareas en función de los conocimientos, experiencia, disponibilidad, prioridad y complejidad, teniendo en cuenta siempre a las personas y el buen desarrollo del proyecto.

El equipo decidirá quién gestiona el tablero de tareas y quién se encarga de dar por cerradas las tareas.

En la parte de ofertas, liquidación y facturación, es fundamental también que el equipo tenga acceso a toda la información necesaria para conocer el estado y avance del proyecto. Además, es importante que todos los integrantes entiendan los números del proyecto y se analicen internamente para identificar mejoras.

EQUIPOS DE SOPORTE

Y el tercer eje es el de Equipos de Soporte, que son aquellos que tienen unas funciones y conocimientos más específicos no vinculados directamente al conocimiento del *core* del negocio, pero que son imprescindibles para su desarrollo y el de la organización.

Podemos identificar los siguientes equipos de soporte:

- Coordinador/a: no tiene poder jerárquico sobre el resto de la organización. Su cometido es liderar el equipo de pilotaje y desde ahí, impulsar y cuidar del cumplimiento y ejecución de los acuerdos adoptados en ese equipo. Ayudar en la resolución de conflictos. Facilitar el desarrollo del resto de equipos.
- Equipo SEAP: comités de Ventas, Facturación, Compras y Contabilidad, Clima Organizacional, Social, Atracción del Talento, Salud y Bienestar, Laboral, Comunicación (interna), Gestión del Conocimiento, Desarrollo del Talento y Calidad y Procesos.
- Equipos de Comunicación (exterior): comités de Comunicación (externa) e Identidad Corporativa.
- Equipo de Sistemas: Comité de Sistemas. La parte de Dirección Técnica en principio quedaría absorbida por los equipos de Conocimiento.

La imagen que deajo a continuación muestra todos los equipos que he mencionado:

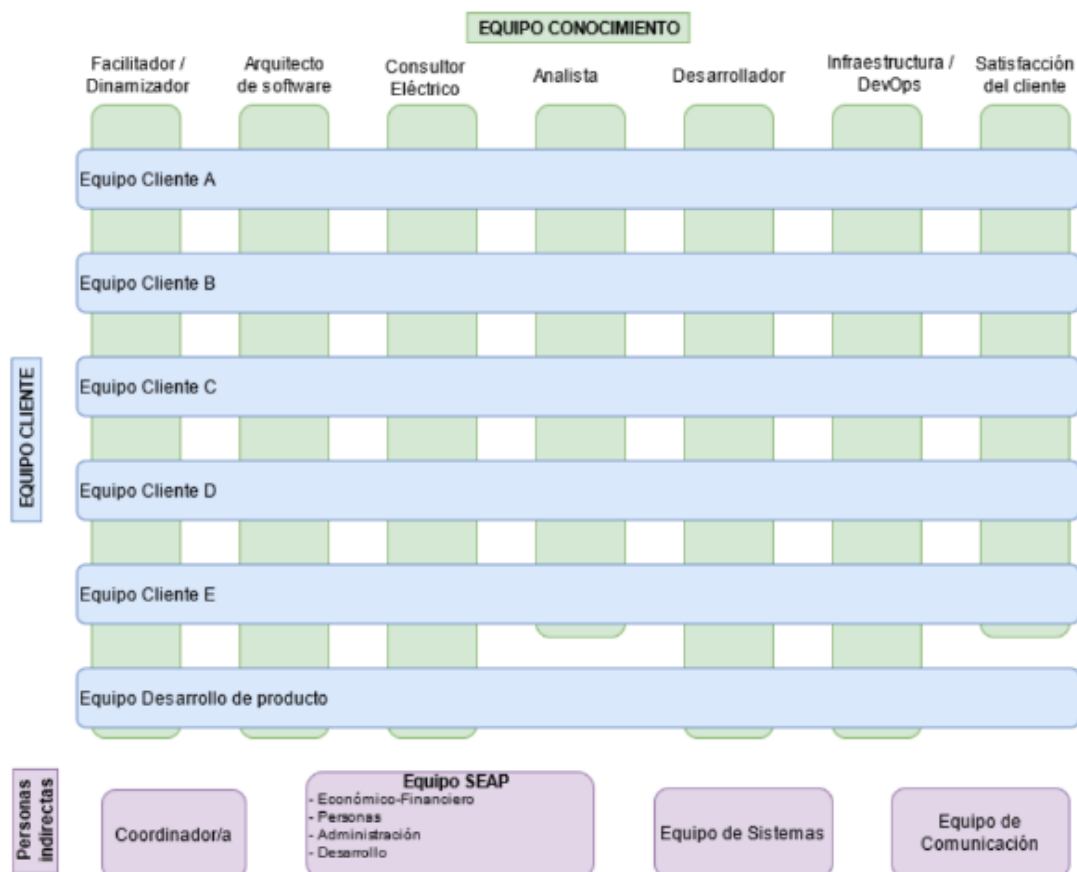


Figura 9. Esquema equipos. Fuente: Empresa NER.

Una vez explicada la parte del personal, vamos a ver cómo se organizan todos estos equipos.

5.5 PLAN DE IDEAS Y OBJETIVOS ANUAL (PIO)

El Plan de Ideas y Objetivos no es un presupuesto ni un plan de gestión.

Es un instrumento de concreción estratégica y de alineación de la organización. Se parte de la existencia de una mínima estrategia general, una dirección en la que moverse.

El PIO se empieza a trabajar a final de año en los equipos autogestionados. Dependiendo de si es la primera vez que han de trabajarlo o si ya lo llevan haciendo varios años, se utilizarán diferentes dinámicas y herramientas.

En caso de ser el primer PIO, será conveniente aportar al equipo la información y datos sobre su actividad en los años anteriores, a modo de referencias.

Además, habrá que elaborar un guión inicial con los puntos básicos que se han de tratar.

Uno de los principales puntos a tratar es el de los objetivos a lograr, junto con las acciones que se llevarán a cabo para alcanzarlos.

Otro es el plan de formación y polivalencia.

También deberían aparecer las necesidades del equipo en cuanto a personas, inversiones, medios, seguridad y salud.

Hay que definir los roles de equipo y el marco de relaciones y valores dentro de este.

El segundo caso, es que el PIO ya haya sido realizado anteriormente. En ese caso convendrá dejar más abierto el procedimiento de elaboración en cada equipo para que lo puedan ajustar lo mejor posible a su situación y necesidades.

Para que un PIO sea útil, es importante que los equipos autogestionados tengan tiempo suficiente para reunirse y realizar este trabajo. Es tan o más importante que producir. Además, es conveniente que, en caso de ser posible, realicen este trabajo fuera de su entorno laboral habitual para estar menos condicionados.

Cuando todos los equipos hayan realizado su trabajo, desde coordinación se unirá todo y se elaborará un resumen y el impacto de todo ello en una cuenta de resultados provisional.

A partir de ahí, el equipo de pilotaje analiza ese borrador de PIO y puede darlo por bueno o pedir a todos o alguno de los equipos que reelabore alguna de las cuestiones. Sea como fuere, el PIO acabará de ser aprobado en el equipo de pilotaje, a continuación, por la propiedad y, por último, por la asamblea de todas las personas que trabajan en la organización.

Otro aspecto fundamental y llamativo acerca de esta forma de organización es el método de evaluación que emplean para saber si están evolucionando, se denomina: profesigramas.

5.6 PROFESIOGRAMAS

Una de las formas de evaluación dentro del Nuevo Estilo de Relaciones son los profesigramas.

Son un método de evaluación de diferentes criterios que sirven tanto para identificar el desempeño de las personas en las diferentes áreas como para poder mejorar y evolucionar en cada una de ellas.

La evaluación debe ser realizada de forma objetiva.

Los criterios para evaluar son los siguientes:

- Actividad
- Calidad
- Iniciativa/Motivación
- Integración en equipo
- Capacidad de gestión
- Orientación al cliente
- Implicación/Participación

Cada categoría está dividida en 5 fases y cada fase tiene asignado un rango de puntuación y un peso diferente.

El proceso comienza con una primera evaluación y autoevaluación, después cada 6 meses se realizarán los profesigramas.

El profesigrama es una oportunidad para mejorar personal y profesionalmente y debe servir para detectar las áreas de mejora y trabajar en ellas. También es útil para conocer la percepción del equipo de nuestro desempeño.

La evaluación la harán los compañeros del equipo de conocimiento, después se hace la media de todas las evaluaciones.

De esta manera, se obtienen diferentes opiniones, él como nos percibimos nosotros y cómo lo hace el resto.

La evolución se considerará positiva siempre que se superen los 5.000 puntos totales. Las evaluaciones inferiores a esos 5000 puntos o con una puntuación menor al profesiograma anterior se analizarán tanto con la persona como con el equipo para ver qué situaciones crean y qué soluciones se buscan.

Una evolución negativa nos puede llevar a retroceder de nivel salarial o paralizar la subida asignada para este momento hasta obtener un profesiograma favorable.

Nombre y Apellidos:		Fecha:							
Puesto:									
Persona que valora:									
	FASE 1 (0-20)	FASE 2 (21-40)	FASE 3 (41-60)	FASE 4 (61-80)	FASE 5 (81-100)	PTOS	POND (x)	TOTAL	
Actividad (Costo)	No cumple con los mínimos exigidos en su puesto de trabajo	Cumple simplemente con el mínimo exigido en su puesto de trabajo priorizando la actividad del área propia al servicio en cliente.	Desarrolla las actividades y tareas previstas. Cumple con los plazos.	Actividad muy favorable. Completa las tareas asignadas y, además, toma iniciativa para emprender nuevos retos.	Actividad excelente. Propone acciones de mejora.		10	0	
Calidad	Errores esporádicos en la ejecución de su trabajo calidad inferior a la exigida	Insuficiente calidad de su trabajo no ofreciendo garantías y requiriendo supervisión.	El nivel de calidad es favorable. Cumple con el mínimo exigido.	Su nivel de ejecución es muy bueno. No requiere ningún tipo de supervisión.	Excelente. Toma iniciativa para definir mejoras.		15	0	
Iniciativa/ Motivación (Aportación – Innovación)	Se limita a completar las tareas asignadas por el supervisor.	Ocasionalmente aporta ideas o toma iniciativas.	Tiene iniciativa, pero a nivel individual, poco orientado al equipo.	Tiene iniciativa a nivel individual, la comparte con el equipo e impulsa al mismo, asumiendo los riesgos que sean necesarios.	Líder natural, motivado y motivador.		10	0	
Integración en equipo	Muy individualista, no se comunica e incluso evita el contacto personal.	Solamente se comunica con algunos miembros de equipo (selección a nivel personal).	Integrado en el equipo sin más. Uno más del mismo.	Le gusta comunicarse y motivar al resto del equipo. Buena relación con todos, muestra compañerismo y empatía.	Figura como líder. Aporta soluciones para las necesidades del equipo.		20	0	
Capacidad de Gestión	Asignado a un solo proyecto/área. Necesita supervisión.	Domina un proyecto/área y posee capacidad para asumir otros trabajos sencillos con menos supervisión.	Se autogestiona perfectamente. (Planifica y gestiona la prioridad de las tareas).	Domina varios proyectos/áreas y muestra capacidad de aprendizaje rápido de otros proyectos/áreas de superior nivel de responsabilidad. Muestra dinamismo.	En grado máximo, capacidad de asumir puestos del más alto nivel de responsabilidad.		15	0	
Orientación al cliente (Servicio y Comunicación)	Nula disposición ante necesidades puntuales. Poca comunicación con el cliente.	Cuando se le solicita, su disposición es muy baja, lo hace de vez en cuando y "como un favor". No muestra buena comunicación y cuando se produce es tardía en la mayor parte de los casos.	Cuando se le solicita, su disponibilidad la condiciona a los días laborables. Su comunicación es favorable (escucha activa e identificación de procesos y roles)	Cuando se le solicita, su disposición es muy buena. Buena comunicación. Su (identifica incidencia y cómo resolverla). Se adapta fácilmente a las necesidades del cliente.	Disposición máxima. Todo por el Servicio al Cliente. Comunicación excelente (no necesita supervisión para resolución de incidencias)		20	0	
Implicación/ Participación (Eventos)	No participa en las actividades propuestas por la organización	Muestra una actitud colaborativa en las actividades propuestas.	Proactividad constante en las actividades organizadas.	Participa y, además, tiene iniciativa para proponer y gestionar actividades	Líder y propone las actividades a desarrollar.		10	0	
TOTAL PUNTOS							100	0	

¿Facilita el crecimiento y desarrollo de las personas con las que se relaciona? Valora de 0-100

Figura 10. Profesiograma. Fuente: Empresa NER

6. MEJORAS OBTENIDAS GRACIAS A LA IMPLANTACIÓN DE LA FILOSOFÍA NER

El aspecto en el que considero que más se ha avanzado, es el de crear un ambiente libre en el que todos los miembros se sientan escuchados y valorados.

Han logrado crear un entorno familiar, un sitio al que acuden con ganas y con ilusión porque su trabajo les gusta y les motiva y, porque existe la empatía entre compañeros y las relaciones son extraordinarias.

Esto puede verse reflejado en el hecho de que, pese a que tienen la opción de teletrabajar, teniendo que acudir como mínimo a la oficina un día de cada quince, ellos eligen ir habitualmente y, es bastante frecuente, que al finalizar su jornada realicen alguna actividad conjunta.

Para llegar a este punto, ha habido un factor clave que es la confianza. Ellos dan confianza a los empleados en todos los aspectos. Por ejemplo, la flexibilidad horaria es total.

La franja de inicio de jornada es amplia (entre las 7am y las 10am), y son conscientes de que, si un empleado debe salir antes o ausentarse en algún momento porque tenga una cita médica, porque tenga que ir al banco o cualquier otra causa razonable, es más que comprensible y no necesitan recuperar ese rato de forma obligatoria.

Y, esta confianza que les brindan, es la que propulsa que las personas después respondan tan bien.

Se sienten comprometidos con el proyecto y valoran la libertad que se les ofrece, y el resultado es tener trabajadores más productivos, más solidarios y con más iniciativa.

Esta productividad, ha resultado en un aumento de beneficios, alcanzando el objetivo marcado de 190.000€ mensuales y, superándolo.

Además, la tasa de rotación de personal es muy baja porque saben que, pese a haber cosas a mejorar como en cualquier sitio, es complicado encontrar una organización que les ofrezca tanta flexibilidad y posibilidades. Y, el hecho de que la rotación sea tan baja, da una gran confianza a clientes y a nuevos empleados, por lo que la organización también consigue su objetivo de crecimiento.

En definitiva, existen muchos aspectos mejorados y, todos ellos, confluyen logrando el propósito de toda empresa u organización que es aumentar beneficios, expandirse y ser innovadores.

7. CONCLUSIONES

La principal conclusión que puedo extraer es que el modelo sí funciona puesto que he visto el nivel de satisfacción de los empleados y de los clientes de esta organización.

Como ya he mencionado en el apartado anterior, todos los miembros participan de manera voluntaria y activa tanto en aspectos laborales como en actividades lúdicas desarrolladas en horario extra laboral. Sienten un gran cariño por el proyecto, creen en las personas que les rodean y se sienten felices ahí.

De la misma forma que podemos observar la satisfacción de los clientes reflejada en que esta organización se convierte en su desarrollador de confianza. Y acuden a ellos con cada necesidad nueva que les surge.

Si bien es cierto que quedan cosas por mejorar. Por ejemplo, el equilibrio salarial. Esa pequeña diferencia que, en teoría debería haber entre los mayores y los menores sueldos, no es tan pequeña.

Es cierto que son transparentes, que existen bandas salariales, etc. pero estas son realmente bajas.

Desconozco si pasa en todo este tipo de organizaciones porque no tengo acceso a esos datos, pero sí que puedo relacionar de forma negativa este hecho con la filosofía “ner” que promulgan. Ya que considero que si, como dicen, el objetivo último es conseguir la autogestión y satisfacción de los empleados y el crear un entorno en el que sean ellos de forma sincera, sin que ir a trabajar sea sentido como una penitencia, deberían realizar un reparto más igualitario del beneficio, porque margen para hacerlo tienen.

Es decir, la teoría hay que ponerla en práctica y, todos sabemos, que la economía es un aspecto fundamental en la vida de las personas. Si quieres trabajadores felices, dales las oportunidades que merecen en todos los aspectos, no solo en los que no tienen coste.

Puedo decir con certeza y tras varios casos presenciados en un año, que, pese a ser mínima la tasa de abandono, este es el único factor por el que la gente abandona esta organización ner y se va a empresas tradicionales.

Como dicen, no hay que retener al talento, el talento debe elegir quedarse.

Por otro lado, la horizontalidad puesta en práctica también difiere de la teoría. Es cierto que no existen los jefes como tal pero sí que existen personas que llevan la voz cantante, que toman decisiones y que delegan y, no siempre teniendo en cuenta las opiniones de los equipos.

No obstante, estas personas son mucho más cercanas, son uno más del equipo (con ciertas diferencias) pero se sienten como uno más, pero pensar que esta figura podría desaparecer completamente es, en mi opinión, una utopía.

Aun así, con esa cercanía y con cierto esfuerzo, logran cumplir con el objetivo de que todos se sientan escuchados, valorados y en un ambiente familiar.

Realmente, considero que este modelo debería ser implantado en todas las empresas porque, aun habiendo diferencias con lo que teóricamente es, el nivel de satisfacción y realización de los empleados es completamente distinto y, por supuesto, muy superior.

Con el tiempo considero que se pueden llegar a pulir esas diferencias con el modelo real y que, si no esta, otras organizaciones lograrán cubrir todos los aspectos fundamentales al 100%.

Es una práctica realmente interesante y que, sobre todo, pone por delante a las personas porque, aunque el objetivo último de todas las empresas y empresarios sea crecer y enriquecerse, Koldo ha creado un modelo que permite hacerlo sin pasar por encima de los empleados y, ¿qué hay más importante en la vida que las personas?

8. GLOSARIO

NER: Nuevo Estilo de Relaciones

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación

VUCA: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad

9. BIBLIOGRAFÍA

- [1] NER GROUP. (s.f). [NER Group]. (2015). *Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*. Available at:
https://www.nerbyk2k.com/wp-content/uploads/experiencias_ner_2015.pdf
- [2] Laloux, F. (2015): *Reinventar las Organizaciones*.(4ª ed.). Barcelona, España: Arpa.
- [3] G.d. España, «Modelos de Autogestión en la industria.NER » 22 06 2020
Available at :
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/408/ARETXABALA%20PELL%C3%93N.pdf>
- [6] María Álvarez Sainz, «Implicación, consistencia y adaptabilidad en el nuevo estilo de relaciones (ner). La experiencia de ner Group en el País Vasco»
Available at : <https://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/160666ma.pdf>
- [7] Iberdrola, Organizaciones TEAL: ¿cómo reinventan la gestión y cuáles son sus ventajas?. [En línea]
Available at: <https://www.iberdrola.com/talento/organizaciones-teal>
- [8] Cinco días, «Crece el descontento de los trabajadores por su salario». 25 01 2022
[En línea]
Available at:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/25/fortunas/1643118577_106894.html
- [9] The Power MBA, «Organizaciones Teal, qué son y ventajas con ejemplos». [En línea]
Available at: <https://www.thepowermba.com/es/blog/organizaciones-teal>