

Algunas ideas tras la experiencia acompañando a organizaciones que transitan a estructuras de mayor autogestión

—
Por Asier Gallastegi



Índice de contenidos

1. [Introducción](#)
2. [Sobre la plenitud, los cuidados, los potenciales... y las confusiones](#)
3. [Sobre la evolución de la conciencia personal y colectiva](#)
4. [Propósito evolutivo: pertinencia, fantasías de construcción colectiva y disociación](#)
5. [De equipos autoorganizados a organizaciones autogestionadas](#)
6. [Poder, participación y expectativas](#)
7. [Liderazgo paternalista, carismático y rotativo](#)
8. [Reflexiones finales](#)

Me gustaría compartir **algunos aprendizajes** que hemos ido cosechando **a lo largo de más de diez años acompañando a organizaciones** que transitan hacia estructuras más horizontales y autogestionadas.

Lo primero que me viene al recordar este recorrido es que conecta con experiencias anteriores. En mis años de militancia en distintas organizaciones sociales ya observaba cómo **la gestión de los liderazgos y del poder desbordaba los límites de la jerarquía tradicional**. No es casualidad que, al comenzar en 2012 a colaborar con entidades del grupo NER, retomáramos para la reflexión el texto de Jo Freeman, *La tiranía de la falta de estructuras*¹.

Desde el primer momento sentimos que esta colaboración estaba **profundamente alineada con nuestros valores y con nuestro propósito** de seguir contribuyendo a la humanización de las organizaciones. También nosotros buscábamos **espacios más seguros** donde poder trabajar sin invertir tanta energía en el control o en la defensa. Lugares donde los liderazgos más autoritarios —y a veces fantasiosamente heroicos— pudieran **evolucionar hacia formas de trabajo más corresponsables y equilibradas**.

El trabajo de Frederic Laloux y la estela de las organizaciones TEAL nos ha permitido mantener conversaciones muy interesantes con personas, roles y organizaciones muy diferentes entre sí.

En este viaje también hemos intentado **mantenernos atentas y conscientes** de cuándo algunas de estas iniciativas se transforman en una especie de “**guante con púas**”: propuestas que, bajo un discurso de “management new age”, acaban buscando mayores márgenes de beneficio a costa de una sobreimplicación del profesional, absorbido por un proyecto que va más allá de lo que debería ser un trabajo.

No es el propósito de este texto profundizar en la posible manipulación o instrumentalización de este enfoque, pero sí señalar que ese riesgo existe.

A veces da la sensación de que algunas propuestas, aunque nacen desde una intención más relacional y psicológica, acaban trasladando al ámbito organizacional lógicas propias del crecimiento personal o del trabajo terapéutico, rozando a veces lo espiritual.

Desde nuestra experiencia, acompañar a organizaciones que transitan hacia formas de autogestión **implica mucho más que rediseñar estructuras**. Es un trabajo de fondo: gestionar la diferencia, regular los conflictos, ensayar, equivocarse y aprender a convivir con la incertidumbre y la complejidad.

¹ https://es.wikipedia.org/wiki/La_tiran%C3%ADa_de_la_falta_de_estructuras

Hace unos meses, en una reunión, alguien de una organización con la que trabajamos lo resumía así: “En nuestras organizaciones hay más ruido que en las jerárquicas.”

Y así es. Ese “ruido” —los roces, las tensiones, las fricciones— no es un fallo del sistema, sino el lugar donde realmente se juega el desarrollo de esta otra manera de ser y de organizarse.

Desde la humildad, y con la intención de contribuir a este camino colectivo, compartimos aquí algunos aprendizajes cosechados durante estos años. Ideas en movimiento, que seguro seguirán madurando en los años que vienen.

Sobre la plenitud, los cuidados, los potenciales... y las confusiones

Siguiendo el hilo de lo compartido, y tomando como referencia el concepto de “plenitud”, nos resulta muy significativo mirar a las personas profesionales en su globalidad.

Hace años hablábamos del modelo de “profesionales en forma de T”², y esa reivindicación de mostrarnos como personas completas —más allá del rol o la especialización— sigue resonando con fuerza. Defendemos el derecho a aportar no solo desde lo técnico, sino también desde nuestras intuiciones, experiencias y miradas propias.

Cuando las organizaciones se abren a esa pluralidad, quienes forman parte pueden convertirse en auténticos radares para el desarrollo colectivo. Y eso, claro, requiere generar espacios reales de participación.

En este sentido, hay tres temas especialmente sensibles a los que merece la pena prestar atención:

- **A veces caemos en un llamamiento a la sobreimplicación.**

Cuando operamos desde lógicas de generosidad, no siempre estamos tan atentas a protegernos frente a la gestión de ciertas “zonas grises” —y eso, en sí mismo, tiene valor. Lo que nos preocupa es que ese “plus” de implicación se vuelva norma, y que su gestión se traduzca, una y otra vez, en exigir sobreesfuerzo.

Necesitamos construir estructuras y rutinas que permitan sostener distintos niveles de implicación, que hagan posible una participación generosa y conectada con el proyecto común, sin que eso derive en agotamiento.

²<https://korapilatzten.com/2012/10/15/modelo-en-forma-de-t-especializacion-y-transversalidad/>

- **La plenitud no debería confundirse con ciertas promesas.**

A veces, al hablar de plenitud, escuchamos propuestas que nos remiten al “mindfulness” u otras prácticas similares. No estamos en contra —al contrario, las hemos promovido en muchos espacios—, pero nuestra experiencia nos dice que conviene manejarlas con cuidado.

A veces, corremos el riesgo de confundir términos y de generar una mirada casi espiritualizante. O de colocar “tiritas” donde hay heridas más profundas. ¿Necesitamos estas técnicas para gestionar el estrés? ¿O hay tareas, rutinas y estructuras organizativas que, directamente, deberíamos cambiar?

En ocasiones, además, parece que anulamos el derecho al malestar... y este derecho es clave para la transformación social y organizacional.

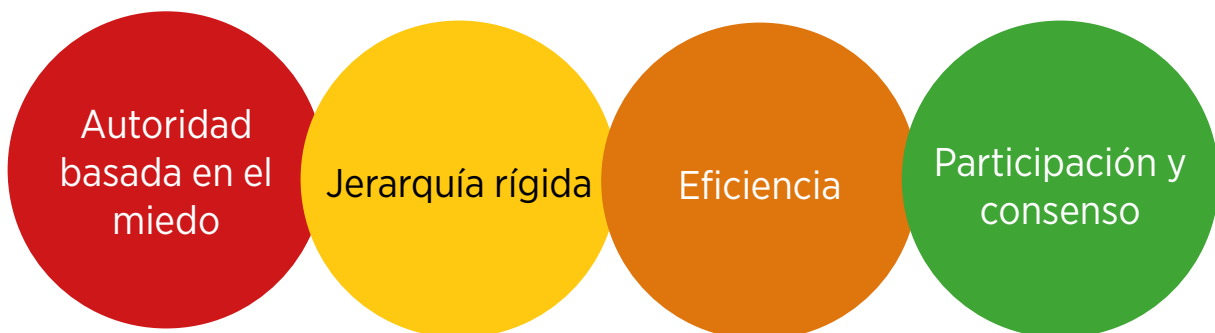
- **Hace años que exploramos la idea de “seguridad psicológica” en las organizaciones frente al reto de los cuidados.**

Lo explica muy bien Maru Sarasola: “La noción de cuidado, heredada del ámbito privado, no encaja del todo en espacios de relación entre personas adultas con igual valor, donde la interdependencia exige otro enfoque”.

Además, rara vez se entiende el cuidado como atención al sistema y a su propósito. Sin embargo, es ahí donde adquiere todo su sentido.

Sobre la evolución de la conciencia personal y colectiva

El color “Teal”, popularizado por el libro de Frederic Laloux, hace referencia a un nivel avanzado de desarrollo colectivo. Representa un estadio evolutivo que busca superar modelos organizativos anteriores: el rojo (autoridad basada en el miedo), el ámbar (jerarquía rígida), el naranja (eficiencia y éxito individual) y el verde (participación y consenso).



Estas secuencias lineales funcionan bien como metáforas y anclajes conceptuales, pero **nos resultan insuficientes** cuando las llevamos al **trabajo cotidiano**. Son útiles, sí, pero la realidad suele ser más compleja.

Javier Ruiz, en su libro *Liderazgo, Presencia y Corporalidad* (editado por Emana), nos invita a mirar las múltiples fuentes que confluyen en este modelo. El cuadrante interno-externo / individual-colectivo, por ejemplo, puede ser una buena herramienta para situar acciones, contextos y equipos desde una mirada más amplia.

Dicho esto, no compartimos del todo la idea de un viaje evolutivo tan lineal como el que a menudo se propone.

Esta narrativa de progreso hacia formas “más elevadas” de conciencia —más inclusivas, más complejas—, si no se cuida, puede derivar en una cierta superioridad moral que no ayuda a avanzar a las personas y termina bloqueando procesos reales de transformación.

Reconociendo su valor, **preferimos sostener una posición que escuche todas las voces como parte del sistema**. Porque lo que a veces se presenta como “una conciencia inferior” puede contener información esencial para ese mismo sistema. No se trata de juzgar discursos por su grado de evolución, sino de atender lo que nos muestran.

En este camino, **el trabajo de gestión de la diferencia es fundamental**.

Las organizaciones, también las autogestionadas, están atravesadas por muchas fronteras: funciones, antigüedad, formación inicial, planta-oficina...

Desde nuestra experiencia, **ampliar los modelos mentales para incluir con más fuerza la mirada colectiva y el bien común** es un reto que no difiere tanto entre estas organizaciones y otras más jerárquicas.

La cultura del “palo y la zanahoria” no suele estar tan presente, y las formas de gestión tienden a ser más sutiles. Pero eso no significa que no haya riesgos. Una gestión más autoritaria, aunque menos explícita, sigue teniendo impactos poco claros y difícilmente contribuye a construir una cultura saludable, sea cual sea la estructura organizativa.

Quizá convenga recordar aquella reflexión que compartimos hace tiempo: la “Fantasía de mejora por amputación”³.

³<https://emana.net/mejora-por-amputacion/>

Propósito evolutivo: pertinencia, fantasías de construcción colectiva y disociación

Este es un tema al que hemos dedicado varios posts, compartiendo aprendizajes surgidos del trabajo con organizaciones⁴.

Cuando **las personas trabajan desde la confianza** y delegan procesos relevantes, el **propósito adquiere una función alineadora** muy potente.

En nuestra experiencia, **reconectar con ese para qué más grande** requiere un ejercicio colectivo de lectura: de los potenciales de la organización, de su origen, su historia y de los futuros que empiezan a emerger.

En ese trabajo, sin embargo, hemos identificado al menos **dos riesgos o prácticas que nos generan dudas**, bien porque no nos parecen útiles, bien porque tienden a crear confusión.

- A veces **alimentamos expectativas que no pueden ser cubiertas**.

El propósito de una organización no puede ser tan maleable como para adaptarse a la suma de intuiciones o necesidades individuales de quienes la integran.

Una organización tiene un origen, unas estructuras y una historia que la posicionan mejor en unos lugares que en otros. Por eso, resulta clave hacer un ejercicio de escucha de esos potenciales, más que forzarlos.

- También nos encontramos con organizaciones que, **al abordar el propósito, buscan dotarse de una mirada más global o social**. Sabiéndose parte de una sociedad, quieren contribuir positivamente a ella.

Sobre esto podríamos escribir mucho, pero aquí elegimos enfocarnos en un punto: a veces nos encontramos con una mirada disociada que, simplificando, funciona así: hacemos dinero sin revisar demasiado el impacto de nuestra actividad (tipo de proveedores, sectores en los que operamos, efectos sobre el planeta...) y luego destinamos un porcentaje a proyectos sociales.

Desde nuestra perspectiva, hay una vía más coherente: conectar con los impactos desde el origen, integrarlos en las decisiones estratégicas, y desde ahí generar alineamiento real. Una conexión que no solo es más congruente, sino con mayor potencial de sentido y sostenibilidad.

⁴<https://emana.net/7-ideas-sobre-el-proposito-en-nuestras-organizaciones/>

De equipos autoorganizados a organizaciones autogestionadas

A menudo escuchamos frases como: “hemos aprendido sobre la marcha”. Algunas organizaciones buscan aprender cómo se hace “bien” esto de la autogestión, incluso cuando ya son referentes en su aplicación práctica. Y eso resulta paradójico.

En los últimos años han emergido modelos como la sociocracia, la holocracia o el agilismo, que aportan herramientas concretas y nos ayudan a identificar lógicas comunes que se repiten. Son referencias útiles para quienes exploran nuevas formas de organizarse.

Desde esa experiencia, compartimos **un par de ideas que solemos encontrarnos cuando se transita de equipos autoorganizados a organizaciones autogestionadas.**

- Una idea importante que solemos encontrar es que **no es lo mismo tener una organización autogestionada que una suma de equipos autogestionados**. A veces surgen equipos que, buscando mejorar su calidad de vida profesional, se organizan de forma bastante estanca. Esto puede generar una percepción de competencia interna, como si cada grupo fuera un pequeño sistema autónomo que ve en la colaboración con otros una amenaza a su “libertad”. En estos casos, la autogestión se malinterpreta como “cada cual hace lo que quiere”.
- Enlazado con esto, aparece también **la delegación y la confianza como proceso**. Sabemos que una de las claves del éxito de estos modelos es el potencial motivador de asumir tareas desde la propia perspectiva, desarrollando competencias. Autonomía y mejora del desempeño son motores potentes. Pero también es frecuente que al delegar tareas no haya herramientas para hacer seguimiento de cómo han ido. Como si definir bien los encargos fuera incompatible con la confianza. Como si establecer límites claros restara libertad.
- Esta indefinición muchas veces dificulta **las conversaciones difíciles**, sobre todo cuando hay que hablar del resultado del trabajo. En ausencia de figuras jerárquicas tradicionales, nadie quiere ser quien diga que algo no ha salido bien o que ha habido un incumplimiento. Y, sin embargo, estas conversaciones son claves para sostener la cultura y permitir el crecimiento profesional y organizacional. El feedback crítico también forma parte del cuidado.
- Esta misma dificultad para abordar lo que no ha salido como se esperaba nos lleva a menudo a **silencios tras la tarea**. Nos reunimos, decidimos qué hacer, ponemos plazos... pero cuando llega el momento de compartir avances, no nos encontramos.

El mensaje que llega es claro: “esto no era tan importante”. Aunque no ocurra en los procesos clave del negocio, sí puede pasar en otras áreas. Y su impacto no es menor. Necesitamos espacios que nos permitan revisar juntos si se ha cumplido lo acordado y qué efectos tiene sobre el conjunto del proyecto.

- Finalmente, algo que aparece de forma recurrente en organizaciones con tablas salariales más planas y culturas muy generosas es el tema del **reconocimiento**⁵. En Emana seguimos apostando por agradecer la contribución al proyecto compartido, y por abrir conversaciones sobre el reparto de beneficios cuando sea pertinente, así como por establecer sistemas de retribución equilibrados y sostenibles.

Poder, participación y expectativas

También hemos aprendido que los procesos de **autogestión no implican necesariamente una redistribución directa del poder**. Estos cambios tienen lugar en organizaciones de todo tipo: cooperativas, fundaciones, S.L.s, etc. Por eso, es importante estar atentos a las dinámicas de poder que se dan en cada contexto y no generar expectativas difíciles de cumplir. Es clave cuidar cómo invitamos a participar, definir bien los límites y ajustar lo que ofrecemos desde la organización con el nivel de involucración que puede asumir el colectivo.

Para ello, necesitamos **herramientas que faciliten la comunicación**. El primer paso para que haya mayor implicación es que haya acceso a la información. En algunos casos, nuestro trabajo ha sido acompañar para que la comunicación fuera más clara y directa, incluso en medio de la complejidad. A veces notamos cierta precaución al comunicar avances, como si existiera miedo a una fiscalización excesiva. Aparece la sensación de “la pescadilla que se muerde la boca”: hay pasos que se reclaman pero que, una vez dados, no se comunican.

Afortunadamente, muchas organizaciones ya han avanzado y comparten información relevante de forma regular, como el seguimiento semanal de los objetivos. Hay muchas buenas prácticas en este sentido.

También **el proceso de toma de decisiones** es un punto clave en estas organizaciones, donde las decisiones se descentralizan. Las herramientas que nos ayudan a tomar decisiones conectadas con el saber experto, considerando los impactos y alineadas con

⁵ <https://emana.net/cuando-dejas-de-buscar-el-reconocimiento-empiezas-a-liderar/>

el propósito común, resultan especialmente útiles. La decisión por consentimiento, por ejemplo, nos permite salir de la fantasía del consenso total.

Necesitamos **reforzar la confianza en los espacios y las personas que toman decisiones**. Una organización autogestionada no es aquella en la que todo se decide entre todos, sino aquella en la que hay confianza en los procesos, claridad en los roles y coherencia con el propósito.

Liderazgo paternalista, carismático y rotativo

La tensión entre diferentes formas de organizarse no desaparece en estas organizaciones. De forma periódica, surgen voces que expresan **nostalgia por estructuras más jerárquicas**, donde la responsabilidad estaba más centralizada y cada persona sabía “lo que le tocaba”. A veces aparece incluso una **cierta melancolía del encargado tradicional**, ese que se acercaba por detrás con un puro en la boca y maldecía mientras te corregía. Aunque la imagen es exagerada, ilustra un sentir real que conviene escuchar: **entender qué hay detrás de esas expresiones puede ayudarnos a mejorar procesos**.

En este contexto, es habitual escuchar el concepto de “organizaciones sin jefe”. Es una imagen poderosa, que genera conversación y debate. Desde nuestra experiencia, esta realidad de **ausencia de jefaturas pone sobre la mesa varios temas relevantes**.

En muchas organizaciones existe un espacio de pilotaje en el que, junto a la persona encargada de la coordinación, participan representantes de diferentes áreas o departamentos. Esta **función de liderazgo suele ser rotativa**, con la idea de que todas las personas puedan pasar por ella. Su objetivo no es solo facilitar la coordinación o el flujo de información, sino también cumplir una función pedagógica: ayudar a comprender en profundidad qué implica liderar una organización.

En otros casos, se ha optado por un **liderazgo más estable**, con personas que permanecen más tiempo en estos roles. En algunas organizaciones incluso se ha creado un rol específico de intermediación entre lo técnico y lo organizativo, pensado para conectar mejor los procesos productivos con las dinámicas internas y ofreciendo un liderazgo más cercano al trabajo en planta. Estas personas suelen tener espacios donde compartir su experiencia, reflexionar sobre su rol y, en algunos casos, reciben formación específica para fortalecer sus habilidades.

En este tipo de estructuras, no es raro que emerjan tensiones entre el liderazgo formal e informal. A medida que una persona asume responsabilidades de coordinación, comienza

APRENDIZAJES JUNTO A ORGANIZACIONES QUE EXPLORAN LA AUTOGESTIÓN

a ver aspectos de la organización que antes le pasaban desapercibidos. Por su parte, las personas en roles más operativos pueden adoptar actitudes defensivas, sin entender del todo el peso que conlleva la toma de decisiones.

También hemos observado un fenómeno muy habitual: cuando alguien que venía de trabajar “en planta” pasa a ocupar un rol de liderazgo, puede ser percibido como “traidor”.

Personas que compartían anteriormente una misma mirada, comienzan a ver con desconfianza a quienes acceden a espacios de decisión.

Por último, en muchas organizaciones aparece un tipo de **liderazgo más carismático o paternalista**. La figura del coordinador o CEO, en estos casos, suele combinar habilidades técnicas y relacionales. Es alguien que genera confianza, refuerza el saber hacer del equipo, tiene una mirada global, sabe enfocar en lo importante y delegar lo accesorio. La organización le reconoce ese papel y le entrega una autoridad informal difícil de transferir a otras personas.

Cuando esa figura se marcha o desea hacer un relevo, **se convierte en un desafío importante**. Aunque los liderazgos más compartidos pueden ofrecer una respuesta, es un aspecto que seguimos explorando y acompañando.

Reflexiones finales

No pretendemos cerrar nuestras preguntas con respuestas. Esta reflexión no busca conclusiones, sino más bien **abrir espacio para seguir preguntándonos juntas**:

- *¿Cómo podemos sostener estructuras verdaderamente autogestionadas sin reproducir formas sutiles de control o desigualdad?*
- *¿Qué tipo de liderazgo necesitamos cultivar para que la autonomía no derive en aislamiento, ni la participación en frustración?*
- *¿Qué espacios nos permiten hablar del malestar sin miedo y reconocer la diferencia sin diluir el propósito colectivo?*
- *¿Cómo equilibrar cuidado y exigencia, implicación y desconexión, memoria e innovación?*

Sabemos que **no hay recetas**. Pero sí hay intuiciones compartidas, preguntas potentes y aprendizajes en marcha. Ojalá este texto contribuya a alimentar esas conversaciones y a seguir construyendo, desde lo concreto, formas más habitables y eficientes de organizarnos.



EMANA

www.emana.net

mcarrascal@emana.net

