

Artículo especial

Reinventando una organización de salud pública

Grupo Planter^{*,1}

Agència de Salut Pública de Barcelona, Barcelona, España
CIBER de Epidemiología y Salud Pública (CIBERESP), España



INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 12 de junio de 2020

Aceptado el 15 de junio de 2020

On-line el 21 de septiembre de 2020

Palabras clave:

Administración de salud pública

Práctica de la salud pública

RESUMEN

Las organizaciones más avanzadas son descentralizadas, colaborativas y adaptativas. Esto les proporciona una capacidad de gestión de las situaciones complejas. A estas organizaciones, Laloux las llama *Teal*. El objetivo de este manuscrito es describir el proceso de implementación del modelo de gestión *Teal* en la Agència de Salut Pública de Barcelona (ASPB). Existe una triple oportunidad para innovar en la ASPB: el cambio político hacia un gobierno progresista, la organización está en un momento de renovación masiva de su personal con un cambio generacional que facilita la comprensión del modelo Laloux, y las personas directivas tienen un bagaje técnico con una larga trayectoria en la organización, lo que las hace conocedoras de las capacidades de esta. El proceso se pone en marcha empezando con la implicación de un grupo reducido de personas (Grupo Llabor) para después ser ampliado (Grupo Planter). Además de discutir las bases del modelo Laloux, se forman seis grupos de trabajo (Cómo organizar reuniones más eficaces, Espacios físicos, Espacios de reflexión/confianza, Banco del tiempo, Jornada anual del personal de la ASPB y Espacio para escuchar la voz de las personas trabajadoras de la ASPB) y se organizan talleres informativos dirigidos a toda la organización, en los que participan 67 personas. En total, unas 120 personas de la organización han participado en actividades del Grupo Planter. El éxito de las primeras iniciativas deberá servir para que los valores y principios cultivados vayan traspasando las fronteras de los proyectos para convertirse en un estilo generalizado de gestión.

© 2020 SESPAS. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Reinventing a public health organization

ABSTRACT

The most advanced organizations are decentralized, collaborative and adaptive. This gives them the ability to manage complex situations. Laloux calls these organizations *Teal*. The aim of this manuscript is to describe the process of implementation of the *Teal* management model in the Agència de Salut Pública de Barcelona (ASPB). There is a triple opportunity for innovation at the ASPB: political change towards a progressive government, the organisation is in a moment of massive renewal of its staff and there is a generational change that facilitates understanding the Laloux model, and the managers have a technical background with a long history in the organisation, which makes them aware of the organisation's capabilities. The process starts with the involvement of a small group of people (Llabor group) and it is then expanded (Planter group). As well as discussing the bases of the Laloux model, six working groups are formed (How to organise more effective meetings, Physical spaces, Spaces for reflection / trust, Time bank, Annual ASPB staff day, and Space for listening to the voice of ASPB workers) and informative workshops are organised for the whole organisation in which 67 people participated. In total, some 120 people from the organisation have participated in Planter group activities. The success of the first initiatives should help to ensure that the values and principles cultivated go beyond the frontiers of the projects to become a generalised style of management.

© 2020 SESPAS. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introducción

En el año 2014 se publicó un libro que se iba a convertir en un *best-seller* mundial: *Reinventando las organizaciones*¹. Su autor, Frédéric Laloux, reunía y sintetizaba ideas y conceptos que habían ido

emergiendo durante las últimas décadas en el mundo de la gestión de las organizaciones, del liderazgo, pero también del desarrollo profesional y personal. Laloux estaba particularmente interesado en entender por qué el trabajo, y más allá la vida en las organizaciones, frecuentemente resultaban desilusionantes y dolorosos para la mayoría de las personas empleadas del siglo XXI. Y analizó los modelos organizativos de aquellas empresas que habían logrado movilizar y responsabilizar a las personas que las integran, dotando de sentido a sus acciones y mejorando a la vez la calidad de sus servicios o productos, incrementando la eficiencia, así como

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: cborrell@aspb.cat (Carme Borrell).

¹ Ver Anexo A.

la justicia interna y su bienestar. Descubrió que estas organizaciones más avanzadas (o evolutivas) comparten características: son descentralizadas, colaborativas y adaptativas, y operan más desde la confianza que desde el miedo, a diferencia de lo observado en organizaciones tradicionales. Esto les proporciona una capacidad de gestión de las situaciones complejas, es decir, de poder «probar y responder», que elimina muchas de las dificultades inherentes a las grandes organizaciones. A estas organizaciones Laloux las llama *Teal*.

Laloux sintetiza sus conclusiones identificando tres principios básicos:

- Autogestión: en las estructuras piramidales tradicionales, las personas de la base se sienten a menudo despreciadas, resignadas y resentidas, mientras que las de la cumbre se sienten desconfiadas, estresadas y politizadas. Las organizaciones Teal sustituyen la pirámide por estructuras horizontales con equipos autoorganizados, distribuyendo así el poder de manera diferente. Estos equipos tienen un alto nivel de independencia, tendiendo a la autosuficiencia. No tienen una persona considerada «jefa» en el sentido tradicional, y tampoco imposición de objetivos por cumplir.
- Búsqueda de la plenitud: en las organizaciones tradicionales, las personas se esfuerzan para amoldarse a un perfil y cumplir unas tareas que son las que fueron atribuidas a la función que ocupan. Los aspectos «no requeridos», como serían los sentimientos y las vulnerabilidades, e incluso la iniciativa o la creatividad, se quedan en casa. En la organización Teal, las personas pueden contribuir al resultado con sus fuerzas y competencias, independientemente de su función. Por ese motivo, estas organizaciones dedican esfuerzos a construir un entorno seguro y abierto donde cada persona pueda ser «plenamente» ella misma, ofreciendo su pleno potencial y sus capacidades para alcanzar los resultados del equipo.
- Sentido evolutivo: la organización Teal aspira a proporcionar siempre la respuesta óptima, aunque esto implique cambiar o adaptar normas o reglas. Ello requiere tener siempre muy claros los fines. Los cambios, aunque pequeños, son permanentes para adaptarse ágilmente a la evolución del entorno.

El objetivo de este manuscrito es describir el proceso de implementación del modelo de gestión Teal en la Agència de Salut Pública de Barcelona (ASPB).

El proyecto en la Agència de Salut Pública de Barcelona

La ASPB es una institución que arranca en 2003 a partir de unos servicios de salud pública con más de un siglo de vida. Tiene la responsabilidad de la salud pública de Barcelona y en ella trabajan 300 personas. Siempre ha fomentado la buena gestión y la responsabilidad en todos los niveles de la organización, apostando por la profesionalización de las personas dirigentes. Casi la totalidad de las personas responsables han seguido un Plan de Desarrollo Organizativo que pretendió aportarles las herramientas básicas de organización, planificación y liderazgo. Se ha dotado de herramientas de gestión modernas, sigue el modelo de gestión EFQM, tiene sus servicios acreditados según normas ISO 9001, dispone de cuadros de mando, tiene una cartera de servicios, etc.².

En 2017, el Ayuntamiento de Barcelona invitó a Laloux a presentar sus teorías y posteriormente decidió iniciar proyectos de mejora organizativa para experimentar con los principios que habían dado frutos en organizaciones tanto privadas como públicas. Un grupo de personas directivas (entre ellas la gerenta de la ASPB) participaron en un taller para discutir las aportaciones del modelo Teal y propusieron una quincena de proyectos alineados con los principios

de Laloux (por ejemplo, teletrabajo, modificación de los espacios, grupos de mejora, etc.).

Poco después, la ASPB percibió una triple oportunidad para atreverse a innovar: por un lado, el cambio político hacia un gobierno progresista que permitía pensar que un modelo de gestión más basado en las personas y la confianza tendría buena acogida, yendo más allá de un estilo de gestión basado en el orden y los procesos; por otro, la ASPB está en un momento de renovación masiva de su personal con un cambio generacional que facilita la comprensión y la buena aceptación del modelo Laloux; y finalmente, las personas directivas tienen un bagaje fundamentalmente técnico con una larga trayectoria en la organización, lo que las hace conocedoras de las capacidades de esta.

Nace el proyecto Llavor (Semilla)

A finales de 2017 y en enero de 2018, la gerenta de la ASPB, con el acompañamiento de un consultor externo, analizó la viabilidad de la organización funcionando según estos principios y valores: ¿qué podría ganar?, ¿cuáles serían los obstáculos y peligros potenciales? y ¿qué implicaría para la organización? Esta primera fase aspiraba a fortalecer su convencimiento y la coherencia al promover estos valores. Posteriormente se planteó el proyecto al Comité de Dirección de la ASPB, no solo para su validación, sino también para que cada uno de sus miembros pudiera entender el reto planteado y reflexionar sobre su propio papel en el proyecto.

Una vez comunicado, se creó un primer grupo promotor del cambio. Como origen del proyecto y llamado a crecer durante su desarrollo, se bautizó al Grupo Llavor. La gerenta seleccionó, en toda la organización, ocho personas (dos con cargo directivo, dos jefas de servicio, dos administrativas y dos técnicas). El objetivo del Grupo Llavor era poner a prueba y ampliar la coherencia de la reflexión realizada. Se realizaron tres encuentros informales de febrero a abril de 2018, durante los cuales las participantes estaban invitadas a reflexionar sobre los tres principios, ver dónde eran ya una realidad en la organización, imaginar su organización funcionando según valores y principios diferentes, y calibrar las implicaciones de esta evolución.

Del proyecto Llavor al Planter (Plantel)

A continuación, el Grupo Llavor invitó a participar a más personas para crear el Grupo Planter, que empezó con 17 miembros y se fue ampliando progresivamente. Este grupo se reunió unas 15 veces entre abril de 2018 y diciembre de 2019. A partir del debate sobre la teoría de Laloux, se plantearon diversas iniciativas concretas para ser implementadas en la ASPB. La [tabla 1](#) describe, para cada iniciativa, los objetivos planteados, la relación con los principios de Laloux y hacia dónde se enfoca. Cada grupo de trabajo, con la participación de más personas de la organización, se planteó de manera autoorganizada los objetivos y las actividades por realizar. Estas iniciativas y el proceso Teal fueron presentados en la *Jornada de personas con cargo de responsabilidad de la ASPB* de mayo de 2018. Se mantenía informado al conjunto de la organización a través de correo electrónico, la Intranet (que contiene un espacio específico) y las reuniones semestrales que la gerenta mantiene con cada dirección.

Una iniciativa paradigmática fue la 1ª *Jornada del personal de la ASPB* el 5 de abril de 2019, en la cual se representaron los principios de Laloux en una obra de teatro (<https://www.youtube.com/watch?v=1Q8Gz6vcQBU>), se compartieron espacios de socialización y se realizaron diversos talleres (yoga, country, teatro, lectura, etc.). La Jornada tuvo una asistencia importante (170 personas). Transcurridas 3 semanas desde la Jornada se realizó una evaluación que fue contestada por un 32% de participantes. La valoración global fue muy buena (77% una puntuación máxima de 5 y

Tabla 1
Iniciativas seleccionadas en el Grupo Planter

Iniciativa	Descripción breve	Principio Laloux	N.º personas (n.º servicios)	N.º reuniones	Productos	Futuro
1. Cómo organizar reuniones más eficaces	Identificar e implantar reglas de autoorganización para optimizar el tiempo y la eficacia de las reuniones, así como respetar los horarios y la conciliación de la vida personal-laboral de las personas trabajadoras	A – P	7 (4)	7	Se realizó una encuesta a las personas trabajadoras de la ASPB para conocer cómo eran sus reuniones. Se analizó e hizo un reporte. Se ha realizado una infografía con consejos a seguir antes, durante y después de la reunión	Publicitar los productos realizados para que las personas trabajadoras los usen y tengan mejores reuniones
2. Espacios físicos	Generar espacios que mejoren la calidad de vida de las personas trabajadoras, fomentando el bienestar físico y la socialización	A – P	8 (6)	10	Se ha diseñado un espacio <i>ad hoc</i> en una zona de <i>office</i> , con sofás y mesas pequeñas donde poder socializar e intercambiar ideas de manera informal. También se ha colocado una espaldera para realizar estiramientos	Transformar el mobiliario de las salas de reuniones para crear salas polivalentes que puedan utilizarse para diferentes actividades (físicas, meditación, sesiones de lectura, etc.)
3. Espacios de reflexión/confianza	Sesiones de trabajo en equipo para favorecer el compromiso individual y colectivo, planteando e integrando los principios de Laloux	A-P	25 (1)	6	Espacio autogestionado bimensual, orientado a la reflexión conjunta del equipo basado en la horizontalidad, proporcionando sentido de pertenencia y participación	Integrar el espacio como dinámica de equipo en el que poder trabajar conjuntamente, enfocando el funcionamiento del servicio a la filosofía Teal
4. Banco del tiempo	Crear una red de intercambio entre personas de la ASPB para dar y recibir tiempo, conocimientos y habilidades laborales	A – P – E	9 (5)	15	Se ha dado de alta en una plataforma que permite la gestión de intercambios de tiempo (<i>TimeOverflow</i>) y se ha iniciado su implantación. Se han elaborado manuales y sesiones de difusión entre las personas trabajadoras	Consolidar la implantación del banco del tiempo y aumentar la participación y el intercambio entre las personas de la ASPB
5. Jornada anual del personal de la ASPB	Jornada autoorganizada orientada a mejorar, de forma lúdica: a) el conocimiento entre las personas, los servicios y los proyectos de la ASPB; b) el clima laboral y la satisfacción de las personas trabajadoras; y c) la identificación con la organización	A – P	5 (5)	9	I Jornada de la ASPB, 5 de abril de 2019 Documento de referencia para la organización de jornadas anuales de la ASPB	Edición anual de la Jornada ASPB, autoorganizada por un grupo de personas trabajadoras voluntarias. La Jornada de 2020 no se ha podido realizar debido a la COVID-19
6. Espacio para escuchar la voz de las personas trabajadoras de la ASPB	Sesiones de trabajo en equipo para recordar a las personas trabajadoras que todas tienen voz, en todos los niveles. Importancia de la comunicación dejando de lado los roles establecidos y mejorar la confianza, la responsabilidad y el respeto	A-P – E	11 (1)	30	Encuentros para reorganizar el equipo y las tareas que se están realizando mediante un análisis de la manera de trabajar hasta el momento, fomentando la participación de todas las personas para que sean parte implicada en este cambio.	Tener herramientas para poder priorizar y canalizar los primeros proyectos de cambio en la forma de trabajar del equipo, favoreciendo la toma de decisiones y la implicación de las personas integrantes, teniendo como eje cardenal la filosofía Teal

A: autogestión; E: sentido evolutivo; P: plenitud.

19% una puntuación de 4). El 91% consideró que le había permitido mejorar las relaciones y el 75% afirmaron haber mejorado el conocimiento del trabajo de la ASPB, que eran los dos objetivos con los que se había planteado la jornada. El 94% valoraron positivamente la realización de una jornada anual, y el 100% afirmaron que repetirían la asistencia.

Después de esta primera jornada, el Grupo Planter valoró que era necesario difundir el proyecto de una manera más directa entre todas las personas trabajadoras. Para hacer esto se diseñaron talleres de entre 15 y 24 personas, de 2 horas de duración, dentro del horario laboral, con el objetivo de generar un espacio horizontal, seguro y de diálogo colaborativo que facilitase explicar el proyecto e identificar barreras, oportunidades y necesidades. Cuatro personas del Grupo Planter se encargaron de preparar y ejecutar estos

talleres, utilizando la metodología del «Café del Mundo» (World Café: <http://www.theworldcafe.com/>). Desde mayo de 2019 hasta mayo de 2020 se han realizado tres talleres, con la participación de un total de 67 personas. Los principales temas que emergieron en estos espacios se muestran en la [tabla 2](#). Cabe señalar que, aunque se presentan de acuerdo con los tres principios de Laloux, estos están muy interrelacionados. A partir de la información generada, el Grupo Planter está generando estrategias para minimizar las barreras percibidas y dar respuesta a las necesidades comunicadas, así como para permear la organización aumentando el número de personas trabajadoras que interioricen esos nuevos principios.

En total, unas 120 personas de la organización han participado en actividades del Grupo Planter (el 40% de la plantilla).

Tabla 2
Resultados de los talleres

AUTOGESTIÓN	PLENITUD	SENTIDO EVOLUTIVO
BARRERA/AMENAZA	Institución percibida como jerárquica	Objetivos rígidos
	Roles y funciones poco claras en algunos servicios	
Falta diferenciar lo importante de lo urgente	Poca comunicación	
	Conflictos personales	
	Estereotipos y clasismo	
OPORTUNIDAD	Momento actual se percibe como facilitador (actitud de la gerencia y el ayuntamiento)	
	Relevo generacional (“mochila” más vacía)	
	Personas motivadas con ganas de cambiar	
NECESIDAD PERCIBIDA	Acompañamiento a las responsables de servicio (cambio en el liderazgo, aprender nuevas maneras de gestión)	
	Formación abierta para dar herramientas que faciliten la auto-organización, resolución de conflictos, etc...	
	Facilitar espacios participativos de tomas de decisiones	
	Flexibilidad horaria y teletrabajo	
	Humanizar los equipos	
Fomentar la confianza en el equipo, el respeto y la co-responsabilidad	Generar espacios físicos que faciliten los encuentros entre las personas	Aprender a flexibilizar los objetivos, ser más adaptativas, como un “Camaleón”
	Generar espacios de confianza para resolver conflictos	Fomentar la innovación
	Aprender a gestionar los talentos de las personas	Aprender a manejar las incertezas

A modo de reflexión

Este enfoque progresivo de transformación cultural para evolucionar hacia el modelo planteado por Laloux ofrece la ventaja de no pretender obligar, sino que cuenta con la motivación y el interés de las personas, ofreciéndoles la posibilidad de implicarse y descubrir sus virtudes (y también sus dificultades)³. Cuenta también con la energía de una masa crítica de personas deseosas de funcionar de manera diferente, con participación transversal en toda la organización. Su comité de dirección, formado por cuatro mujeres y tres hombres, también está comprometido. Finalmente, el relevo generacional facilita la evolución del sistema de valores.

La rigidez de la Administración pública, sobre todo en lo referente a la gestión de los recursos humanos, es una de las principales dificultades. Combinar y hacer congruentes los principios de la organización Teal en una institución de 300 personas, con unas normas laborales beneficiosas, pero pensadas para una gran organización como es el Ayuntamiento de Barcelona, resulta complejo. En el aspecto humano, también cabe señalar los miedos a salir de un entorno muy normativizado y transitar de la seguridad de las normas a la iniciativa colectiva.

En estos momentos, algunos de los servicios de la ASPB han empezado a desarrollar procesos de reorganización interna tratando de impregnar los cambios con los tres principios de Laloux.

El éxito inicial de las primeras iniciativas deberá servir para que los valores y los principios cultivados vayan traspasando las fronteras de los proyectos para convertirse en un estilo generalizado de gestión. Tal vez veremos entonces un cambio cultural profundo, tocando a la vez estructuras, sistemas y personas. Para lograrlo, será importante una cierta constancia, confianza y visualización de los éxitos y de los beneficios para la organización y el conjunto de las personas implicadas.

Editor responsable del artículo

Carlos Álvarez Dardet.

Contribuciones de autoría

Todas las personas del grupo Planter participaron en el diseño del manuscrito. Guy Giménez y Carme Borrell escribieron la primera versión que fue revisada y mejorada por todas las personas del grupo. Todas aceptaron la última versión.

Financiación

Este trabajo ha sido financiado por la Agència de Salut Pública de Barcelona.

Conflictos de intereses

Las personas firmantes de este artículo trabajan en la Agència de Salut Pública de Barcelona, algunas de ellas en cargos de dirección, y por lo tanto han estado implicadas en la mayoría de las acciones que se describen en este artículo.

Anexo A. Grupo Planter

Gabriela Barbaglia, Assun Bolao, Carme Borrell, Susanna Bouis, Ferran Daban, Ana Fernández Sánchez, Gloria Hidalgo, Guy Giménez, Rober Miranda, Marta Olabarria, Gemma Páez, Laia Palència, Marc Parraga, M. Isabel Pasarin, Marta Pepió Plaza, Víctor Peracho, Katherine Pérez, Samuel Portaño, Antoni Rubies, Sara Sabaté, María Salvador Piedrafita, Andrea Valsecchi y Joan R. Villalbí

Bibliografía

1. Laloux F. Reinventar las organizaciones. Barcelona: Arpa; 2016.
2. Guix J, Villalbí JR, Armengol R, et al. Innovar en la gestión de servicios de salud pública: la experiencia de la Agencia de Salud Pública de Barcelona. Gac Sanit. 2008;22:267–74.
3. Giménez G, Casado L. La emergencia de un nuevo paradigma en ‘management’. Aloma Rev Psicol Ciències de l'Educació i l'Esport. 2013;31:45–58.