

Corresponde a cuando vivíamos en pequeños clanes familiares, de a pocas decenas de personas. Por encima de este número, las cosas comienzan a fallar ya que en este estadio la capacidad para enfrentarse a la complejidad de las relaciones es muy limitada.

El ego no está del todo formado.

Las personas no llegan a percibirse a sí mismas completamente diferenciadas de los demás o del entorno.

La subsistencia se basa en la recolección.

Como este modelo no requiere divisiones de trabajo (solo que la mujer se responsabilice de tener y criar niños), no hay nada parecido a un modelo de organización. En el clan no hay jerarquías.

Hoy:

Los psicólogos infantiles estudian el mismo estadio en los recién nacidos, que se relacionan con el mundo con una forma de conciencia similar, con el yo aún no del todo separado de la madre y del entorno.

Corresponde a la transición que va de pequeños clanes familiares a constituir tribus de algunos cientos de miembros. A nivel psicológico y cognitivo, esto representa un gran paso adelante en la habilidad para lidiar con la complejidad.

El yo está física y psicológicamente diferenciado de los demás, aunque todavía se perciba a sí mismo como el centro del universo.

Poca comprensión de causalidad.

El universo está lleno de espíritus y magia. Como consecuencia, las tribus buscan consuelo en rituales y siguen a ancianos o chamanes.

Se vive en el presente. Algo de intromisión hacia el pasado y poca proyección hacia el futuro.

A nivel cognitivo: no existe la abstracción, la clasificación y números complejos.

En este estadio aún no existen las organizaciones.

Diferenciación de tareas aún es limitada, aunque ancianos tienen estatus especial y algo de autoridad.

Hoy:

Niños de entre tres y 24 meses, período en que adquieren diferenciación sensomotora y emocional.

Hace unos 10.000 años, emergieron las primeras formas de organización.

El ego ya está completamente formado (el yo se percibe separado de los demás y del mundo). La muerte es algo real; el mundo es un lugar peligroso donde solo se puede conseguir lo que necesitamos si somos fuertes y agresivos.

La moneda del mundo es el poder.

La vida aún está orientada principalmente al presente, pero se puede proyectar hacia el futuro usando poder, manipulación o sometimiento.

El pensamiento está formado por polaridades opuestas: blanco/negro, fuerte/débil.

Existe una división significativa del trabajo: hay jefe y soldados de a pie.

Aparece la esclavitud a gran escala.



Con el surgimiento de la conciencia ámbar-conformista, la humanidad dio un salto a la era de la agricultura, Estados y civilizaciones, instituciones, burocracias y religiones organizadas.

La realidad se percibe con ojos newtonianos.

Se comprenden la causalidad, el tiempo lineal y la proyección al futuro. (Esto permitió el surgimiento de la agricultura)

Se desarrolla una conciencia más profunda de las emociones y percepción de otros. (Estudio de Piaget pelota de dos colores).

Puedo identificarme con mi perspectiva y mi función y verla como distinta a la de otro. También puedo imaginar cómo me ven los demás. Mi ego y mi sensación de valía dependen mucho ahora de las opiniones de otras personas, de modo que lucharé por lograr la aprobación, la aceptación y la pertenencia a mi círculo social.

Pensamiento dualista del rojo, pero es reemplazado por “nosotros o ellos”.

Del egocentrismo rojo se pasa al etnocentrismo ámbar.

Autodisciplina y autocontrol en público y en privado.

Moral sencilla basada en una sola forma correcta y aceptada de hacer las cosas.

El mundo ámbar-conformista es estático: leyes inmutables que dicen si las cosas están bien o mal.

La autoridad que define lo que es bueno y malo está más ligada a una función que a una personalidad poderosa.

Rasgos que definen a las sociedades ámbar:

- Tendencia a ser altamente estratificadas.
- Existencia de clases sociales.
- Rígidas diferencias de género.

Hoy:

Gran parte de la población adulta de las sociedades desarrolladas opera en este paradigma.

Algunos encuentran un atractivo refugio en las certezas del ámbar y claman por regresar a un conjunto fijo de valores morales.

El universo es visto como un mecanismo de relojería complejo cuyo funcionamiento interno y leyes naturales es posible investigar y comprender.

No hay un bien y un mal absolutos (aunque algunas cosas funcionan mejor que otras).

La efectividad reemplaza a la moral como criterio para tomar decisiones.

El objetivo en la vida es salir adelante, alcanzar el éxito de maneras aceptadas por la sociedad.

(Experimento Piaget tres vasos con líquido claro). El mundo de posibilidades: lo que no es pero que podría ser algún día.

Surge la pregunta “qué pasaría si” y el “como si”. Se abren posibilidades ideales.

La nueva capacidad cognitiva permite cuestionar la autoridad, las normas grupales y el statu quo heredado.

Este paradigma emergió durante el renacimiento (perforando el mundo ámbar-conformista de certezas cristianas). Con la Ilustración y la Revolución industrial, y luego la II GM, más personas viraron hacia este paradigma.

Hoy es con alta probabilidad la visión del mundo dominante entre líderes empresariales y políticos.

La cognición naranja ha:

- Abierto puertas a: investigación científica, innovación y emprendeduría.
- Dado lugar a niveles de prosperidad sin precedentes.
- Añadido décadas a esperanza de vida.
- Acabado con hambrunas y pestes del mundo industrializados.

Hoy resulta difícil ignorar el lado oscuro de este paradigma:

- Codicia corporativa.
- Cortoplacismo político.
- Endeudamiento.
- Sobreconsumo.
- Explotación insensata de recursos y ecosistemas del planeta.

Aun así, esto no debería eclipsar la enorme liberación que ha significado. El paradigma naranja-logro:

- Ha apartado la idea de que la autoridad tiene la respuesta correcta (nos proporciona una dosis de escepticismo).
- Nos involucramos en la búsqueda de la verdad más allá de lo religioso y autoridad política (sin poner en riesgo nuestra vida).
- Podemos cuestionar y salir de las condiciones en las que nacimos.

Aunque desde la perspectiva naranja todos los individuos deberíamos sentirnos libres de perseguir nuestra meta en la vida y el más capacitado debería llegar a la cumbre, en la práctica, el paradigma no deconstruye el mundo tradicional del ámbar-conformista tanto como el planteamiento promete.

Este paradigma es consciente de la sombra que el naranja proyecta sobre la persona y la sociedad: la obsesión materialista, la desigualdad social, la pérdida del sentido de comunidad.

Características:

- Sensible a sentimientos.
- Todas las perspectivas merecen mismo respeto.
- Busca justicia, igualdad, armonía, comunidad, cooperación y consenso.
- Busca pertenecer y cultivar lazos cercanos y armoniosos con todos.
- Valoran relaciones por sobre resultados.
- Deben derrumbarse las estructuras.
- Se trata de lo que está bien y es justo para los humanos (sin importar raza, sexo, casta o credo).
- Desarrolla procesos que van de arriba abajo (con aportes de todos y que busquen eventual consenso entre puntos de vista contrarios).
- Para el verde, los líderes deben estar al servicio de quienes lideran.

Contradicciones:

- Que todas las perspectivas sean tratadas por igual (esto a menudo produce estancamientos).
- Alcance fraternal rara vez resuena cuando se encuentra con el egocentrismo rojo, la certeza ámbar y el desprecio naranja por aquello que considera idealismo verde.
- Su relación con las reglas es ambigua y conflictiva:
 - Las reglas terminan siendo arbitrarias e injustas; a la vez, eliminarlas es poco práctica y deja abierto el camino al abuso.

El verde está muy presente en el pensamiento académico postmoderno, en las organizaciones sin afán de lucro, trabajadores sociales y activistas comunitarios.

El verde es poderoso como paradigma que rompe viejas estructuras, pero no es tan efectivo para formular alternativas prácticas.



Creadas en el marco de la conciencia rojo-impulsivo, aparecieron primero como pequeños ejércitos conquistadores. Hoy se las encuentra en pandillas callejeras y mafias, que toman herramientas e ideas modernas, pero sus estructuras y prácticas aún están sujetas al paradigma rojo-impulsivo.

Características de organizaciones rojas:

- Continuo ejercicio de poder en relaciones interpersonales (el jefe de una organización roja debe demostrar un poder demoledor y doblegar al resto a su voluntad para permanecer en su puesto). Para garantizar estabilidad, se rodea de familiares, cuya lealtad compra compartiendo los botines.
- En general, no existe jerarquía formal ni puestos de trabajo (rara vez logran mantener bajo control a quienes están separados del jefe por más de tres o cuatro grados).
- Son muy frágiles porque sus miembros operan de manera impulsiva (el jefe recurre a demostraciones públicas de crueldad porque solo el miedo y el sometimiento impiden que la organización se desintegre).
- La orientación al presente las hace:
 - Débiles en planificación y estrategia.
 - Altamente reactivas a nuevas amenazas y oportunidades.

Como resultado, están bien adaptadas a entornos caóticos, pero no son las adecuadas para lograr resultados complejos en entornos estables donde sí son posibles la planificación y la estrategia.

Metáfora:

Las organizaciones rojas son manadas de lobos.

Requiere líderes depredadores.



La Iglesia católica es la organización ámbar por excelencia en el mundo occidental. En el marco de este modelo, operaron las primeras grandes corporaciones de la Rev. Industrial.

Actualmente, las organizaciones ámbar están muy presentes: gran parte de organizaciones gubernamentales, escuelas públicas, instituciones religiosas y FF AA operan sobre principios y prácticas ámbar-conformista.

Primer avance revolucionario ámbar: perspectiva a largo plazo (procesos estables).

Creación de procesos permitió este avance.

- Los procesos permiten replicar en el futuro la experiencia pasada.
- El conocimiento crítico ya no depende de una persona en particular. Además, impregna la organización y puede ser transmitido de generación en generación.
- Una persona puede ser reemplazada para hacerse cargo de la función.

Características:

- Orden y predictibilidad. Son adecuadas para contextos estables donde se puede planificar el futuro en base a la experiencia.
- Operan desde el supuesto de que hay una sola forma correcta de hacer las cosas.
- Cuando el contexto es cambiante y la manera de hacer las cosas ya no funciona, a estas organizaciones les resulta difícil aceptar la necesidad de cambio.
- La competencia les resulta incómoda (por la idea de que hay una sola forma correcta de hacer las cosas).
- En la historia han luchado por la dominación y el monopolio.

Segundo avance revolucionario ámbar: tamaño y estabilidad (jerarquías formales)

- Títulos formales, jerarquías fijas y organigramas estabilizan el poder.
- Estructura general: pirámide rígida con cascada de líneas formales de información (desde jefes hacia subordinados).
- Ya no es necesario que el soldado le deba lealtad personal al cacique, porque el soldado ya ocupa su lugar en la jerarquía. (Ningún sacerdote planeará apuñalar al Papa por la espalda y ocupar su lugar.)
- Esto permite organizaciones mucho más grandes y que pueden operar desde grandes distancias.

La planificación y la ejecución están separadas: se piensa en la cima y se actúa en la base.

- Decisiones pasan hacia abajo a través de sucesivas capas de dirección.
- Mecanismos de control más sutiles y elaborados (que en las rojas).
- Personal de control de que se cumplan las medidas (si no, se aplica castigo).
- La gestión participativa parece ridícula. Para lograr resultados, la gestión depende del orden y del control.
- Los trabajos son pequeños y rutinarios.
- No se espera que surjan innovación, pensamiento crítico ni autoexpresión. Es más, a menudo se desalientan.
- Se comparte la información en la medida de lo necesario.
- Las personas son recursos intercambiables.
- No se distingue ni desarrolla el talento individual.

En contraste con el modelo del que se viene (rojo), el orden y la predictibilidad de las organizaciones ámbar resultan un refugio seguro. Ya no hay que protegerse de amenazas o peligros imprevisibles; solo hay que seguir las reglas.

Quienes operan desde este estadio, se identifican con su función y con su lugar particular dentro de la organización. Las organizaciones ámbar han inventado y generalizado el uso de títulos, rangos y uniformes para reforzar la identificación de las funciones. Esto brinda una identidad distintiva.



Hoy:

En nuestra sociedad moderna esta rígida estratificación social ha desaparecido. No obstante, en las actuales organizaciones ámbar aún se replica la estratificación jerárquica (aunque más sutilmente). Muchas veces, esto lleva a que se ascienda a quien cumple con criterios formales, y no al más capaz.

Metáfora:

Una buena organización debe funcionar como un ejército. Para que el batallón marche ordenado, los soldados de la base de la pirámide deben seguir escrupulosamente las órdenes, sin hacer preguntas.

Nosotros vs. ellos

La pertenencia social es fundamental en el paradigma ámbar-conformista: se es parte del grupo o no (p. ej. enfermeras vs doctores, marketing vs finanzas).

El conflicto interno de un grupo se desvía culpando a otros de los problemas y errores. Esto se da porque en estas organizaciones los comportamientos:

- Son estancos muy definidos.
- Los grupos se observan entre sí con recelo.
- Se busca restaurar la confianza a través del control.

Los empleados pertenecen a la organización (el trabajo es para toda la vida. Al perder el trabajo se pierde una identidad que brinda el trabajo. El que renuncia al trabajo puede ser considerado traidor).

Requiere líderes autoritarios paternalistas.

Ejemplo de organizaciones naranja: corporaciones globales modernas (Walmart, Nike, Coca-Cola).

Las organizaciones naranja lograron resultados de otra magnitud (en comparación con las naranja y ámbar), gracias a tres avances:

• **La innovación: se puede cuestionar el statu quo y formular maneras de mejorarlo.**

- El cambio y la innovación son una oportunidad.
- Creación de departamentos (marketing, investigación y desarrollo).
- Estas empresas funcionan impulsadas por procesos y proyectos.
- Mantienen pirámide como estructura básica, pero trascienden límites rígidos y jerárquicos implementando equipos de trabajo, virtuales, funciones para expertos y consultores internos.

• **La rendición de cuentas: se debe dejar espacio para maniobrar a más sectores de la organización y el poder y la confianza para pensar y ejecutar.**

- Surge la gestión por objetivos. En cierta medida, al liderazgo no le importa cómo se logran los objetivos, siempre que se logren.
- Esto ha creado procesos para definir objetivos, predecir, y hacer seguimiento, controlar.
- La motivación de las personas es el éxito material, por eso, se han concebido procesos de incentivación para motivar el cumplimiento de objetivos.
- Esta forma de trabajar brinda libertad para que directivos y empleados ejerciten su talento y creatividad y para que descubran cómo quieren alcanzar sus objetivos.
- Además, existe una relación más suave entre trabajadores y líderes debido a la persecución de objetivos beneficiosos para ambos (esto sucede cuando los planes están bien establecidos, cuando las metas individuales están alineadas con las de la organización).

• **De la promesa a la práctica...**

- Los miedos del ego pueden hacer que los líderes sientan miedo a ceder el control, en lugar de confianza, y continúen tomando decisiones arriba en lugar de dejar que las tomen personas más abajo en la jerarquía.
- Los presupuestos que determinan los objetivos de todos a menudo se desmoronan. En lugar de abrir un diálogo honesto sobre qué es factible y qué no, la gente intercambia hojas de cálculo con predicciones ficticias impulsadas por el miedo a no alcanzar las metas. En ese proceso, los presupuestos dejan de cumplir uno de sus principales objetivos: hacer que la gente se sienta motivada por sus resultados y responsable de ellos.

• **La meritocracia: cualquier puede escalar y nadie está predestinado a permanecer en un puesto.**

- Significa una ampliación en la fuente de talentos; nadie queda excluido.
- Cada uno debería desarrollar su talento y ocupar su lugar donde mejor contribuya al conjunto.
- Creación de evaluaciones de desempeño, sistemas de incentivos, planificación de recursos, etc.
- Es un avance de justicia social que da la posibilidad de elegir. Como resultado, ya no se tiene el anhelo de un trabajo para toda la vida, sino que se gestiona la carrera con la esperanza de cambiar de puesto dentro o fuera de la organización.
- Es el fin de la estratificación jerárquica; se debilita la fusión entre la identidad con el rango y la posición en la pirámide. En cambio, se lleva una máscara profesional y un papel: estar ocupados, ser competentes y tener la situación bajo control. La identidad ahora está en ser exitosos.
- Racionalidad sobre emocionalidad.
- Existen signos de estatus (oficinas espaciosas, estacionamiento reservado, viajes en primera clase, etc.). Los líderes son los que tienen mayor impacto en el éxito de la organización, de modo que debe proporcionárseles los medios para el éxito.



El Naranja-Logro piensa en las organizaciones como máquinas. Las personas son recursos que deben alinearse cuidadosamente con la hoja de cálculo, como engranajes de una máquina. Pese a que hay espacio para la energía, la creatividad y la innovación, se puede percibir que son desvitalizadas y que no tienen alma.

Requiere líderes orientados a la meta: foco en resolver problemas tangibles y prioriza tareas ante relaciones. Las preguntas acerca del significado y del propósito se perciben fuera de lugar.

Sostiene que las empresas con afán de lucro deberían operar con la perspectiva de los accionistas (la única obligación, según algunos, del management, es aumentar sus ganancias).

Sombras de las organizaciones naranja:

Una vez cubiertas las necesidades básicas, las empresas intentan crear necesidades y alientan que el acceso a cosas que no necesitamos nos hará más felices. Esta economía es insostenible desde el punto de vista financiero y ecológico. Cuando el único éxito consiste en alcanzar la cima, estamos destinados a sentir un vacío vital. La sombra más evidente de las organizaciones modernas es la codicia individual y colectiva.

Primer avance revolucionario verde: empoderamiento.

Misma estructura jerárquica meritocrática del naranja, pero empujan la mayoría de las decisiones hacia abajo (trabajadores pueden decidir sin necesidad de aprobación de la dirección).

El funcionamiento de la descentralización y el empoderamiento requiere:

- Que la alta dirección y la intermedia:
 - Compartan el poder.
 - Suelten el control.
- Una descripción muy clara del tipo de liderazgo (verde) que se espera de mandos medios y altos. Además de ser solucionadores, ser servidores que escuchan a sus subordinados, los empoderan, motivan y desarrollan. Convertir a la gente en servidores implica:
 - Seleccionar a estas personas considerando: ¿está preparado/a para compartir el poder? ¿Puede liderar con humildad?
 - Inversiones desproporcionadas de presupuesto para capacitar a los directores con la mentalidad y competencias de líderes servidores.
 - Evaluaciones 360° para rendir cuentas a subordinados.
 - En algunas empresas, se designa a los directores desde abajo.

Segundo avance revolucionario verde: cultura impulsada por valores y propósito inspirador

Las organizaciones se sostienen con una cultura fuerte y compartida. Los empleados toman buenas decisiones guiados por los valores compartidos (y no por normas).

En las organizaciones donde realmente se lidera con valores compartidos, los empleados se sienten apreciados y empoderados. (Investigaciones muestran que las organizaciones motivadas por valores pueden superar a sus competidores ampliamente).

Lo primordial para estas organizaciones es la cultura de la empresa.

Tercer avance revolucionario verde: perspectiva de múltiples grupos de interés

Para estas empresas, no debería existir jerarquía entre los grupos de interés (a diferencia de las naranjas, no solo importan los accionistas). La perspectiva de los grupos de interés puede tener mayores costos a corto plazo, pero dará mejores réditos en el largo, a todos los grupos de interés.

La responsabilidad social es parte esencial de su forma de hacer negocios. Los informes de responsabilidad social para estas organizaciones son una distracción, ya que la responsabilidad social suele estar en el centro de su misión y brinda estímulo para innovar y volverse mejores ciudadanos corporativos.

Forma en que trabajan organizaciones verdes:

- Trabajan en países en vías de desarrollo para mejorar condiciones laborales y prevenir explotación infantil.
- Buscan reducir emisiones de carbono y consumo de agua.
- Intenta reciclar sus productos y reducir el envasado.

Metáfora:

La verde-pluralista es la familia.

El cambio del verde al teal es particularmente trascendental en el recorrido humano; [...] han usado el término conciencia de “primer orden” para todos los estadios hasta el verde y de “segundo orden” para los estadios a partir del teal.

Quienes trascienden al teal pueden aceptar que existe una evolución de la conciencia, un empuje hacia formas cada vez más complejas y refinadas de enfrentarse al mundo.

El cambio a teal-evolutivo sucede cuando aprendemos a desidentificarnos de nuestro propio ego. **Esto significa que:**

- Vemos cómo sus miedos, ambiciones y deseos a menudo manejan nuestra vida.
- Aprendemos a minimizar nuestra necesidad de control y de encajar.
- Sus miedos ya no controlan nuestras vidas.
- Se abre espacio para escuchar zonas más profundas de nosotros.

En este estadio, se pasa de criterios externos a criterios internos a la hora de tomar decisiones.

En el teal, nuestro viaje hacia la rectitud interna impulsa una búsqueda introspectiva de quiénes somos y de nuestro propósito en la vida. La meta absoluta de la vida es convertirnos en la expresión más auténtica de nosotros mismos, vivir desde una individualidad verdadera, honrar nuestras capacidades y vocaciones personales y servir a la humanidad y al mundo.

Clare Graves: a alguien que actúa desde el teal es “una persona que tiene ambición, pero no es ambiciosa.”

Los obstáculos son la forma que la vida adopta para enseñarnos sobre nosotros mismos y el mundo. Ahora, tendemos a realizar ajustes pequeños y frecuentes a medida que aprendemos y crecemos con los problemas que encontramos en nuestro camino.

En estadios previos, el cambio a nivel personal se percibe como algo amenazador: en el Teal-Evolutivo, la tensión que se siente en el viaje del crecimiento personal posee la cualidad del disfrute.

Para el teal, podemos descubrir ciertas cosas usando los enfoques analíticos, pero si aprendemos a investigar el significado de las emociones, nos encontramos con que en ellas también existe sabiduría. También encontramos sabiduría en la intuición.

[...] habilidad para razonar paradójicamente, trascendiendo el simple esto o lo otro con un pensamiento más complejo de esto y lo otro.

Plenitud > en las organizaciones, a menudo hablamos del “equilibrio vida-trabajo”, una expresión que demuestra la poca vida que tenemos en el trabajo cuando nos hemos separado de todo lo que realmente importa.

En este estadio, trascendemos la polaridad de juicio y tolerancia: integrar con la verdad superior del no-juicio; podemos examinar nuestra creencia y llegar a la conclusión de que es superior en cuanto verdad y, aún así, acoger al otro como un ser humano de un valor fundamentalmente igual.

La escucha profunda ayuda a otros a encontrar su voz y su verdad (la de ellos nos ayuda a nosotros a encontrar la nuestra).

En base a lo que sabemos de los individuos que operan desde el teal, podemos hacer algunas conjeturas sobre qué sería lo que define las organizaciones teal:

- Menos impulsadas por el ego (ego domesticado) > la relación con el poder puede transformarse de maneras fundamentales.
- Las personas se ocupan de explorar su vocación vital (asociándose a organizaciones con las que comparten el propio propósito).
- Toma de decisiones desde el propósito.
- Lucharán por plenitud y la comunidad; apoyarán el deseo de la gente de ser ellos mismos e involucrarse en relaciones enriquecedoras.

Una nueva metáfora: las organizaciones como sistemas vivientes (¿Qué podrían lograr las organizaciones y cómo se sentiría el trabajador, si los tratásemos como seres vivos, si permitiéramos que su combustible fuese el poder evolutivo de la vida misma?)

Tres avances revolucionarios de las organizaciones teal-evolutivas

- Autogestión: operación eficaz mediante sistema basado en relaciones entre iguales, sin jerarquía ni consenso.
- Plenitud: prácticas que nos invitan a recuperar nuestra integridad interior y acudir al lugar de trabajo pertrechados con todo lo que somos.
- Propósito evolutivo: los miembros de la organización están invitados a escuchar y entender aquello en lo que la organización desea convertirse, el propósito al que quiere servir.

Autogestión (estructuras)

La concentración de poder y la separación entre colegas lleva a mortificar a las organizaciones: (en ellas) el poder es un bien escaso por el que vale la pena pelear.

La falta de poder también genera resignación y resentimiento.

La falta de motivación es resultado de la distribución desigual de poder.

Pirámides:

Como resultado, el primer gran cambio de las organizaciones teal: trascender el antiguo problema de la desigualdad del poder a través de estructuras y prácticas en las que nadie ejerza poder sobre nadie y aun así, paradójicamente, la organización como un todo termine siendo considerablemente más poderosa. Los líderes de las organizaciones teal deben optar por la confianza dos veces: deben confiar en que pueden renunciar a algo seguro (economías de escala) a cambio de algo menos seguro pero probablemente mucho más beneficioso (la motivación desenfundada).

Reuniones:

En estas estructuras, la necesidad de reuniones desaparece casi por completo: Los equipos sostienen reuniones breves (diarias, semanales o mensuales) para alinearse y tomar decisiones; aparte de eso, la tendencia es a no convocar reuniones regulares programadas. Las reuniones se planifican según las necesidades, cuando se necesita prestar atención a un asunto en particular y con la participación de la gente relevante.

Confianza:

En ausencia de mandos intermedios y con personal escaso, las organizaciones teal prescinden de los mecanismos comunes de control y se construyen sobre la base de la confianza mutua. Cuando la confianza aumenta, engendra responsabilidad. La emulación y la presión de los semejantes regulan el sistema mejor que cualquier jerarquía. Los equipos se marcan sus propios objetivos y se enorgullecen de alcanzarlos.

No más organigramas:

Las personas no han de encajar en cargos predefinidos; su trabajo emerge de una multitud de funciones y responsabilidades que ellos mismos asumen en base a sus intereses, sus talentos y las necesidades de la organización.

Los cargos y los títulos difícilmente hacen justicia a las combinaciones únicas de funciones y son demasiado estáticos para dar cuenta de la naturaleza fluida del trabajo en las organizaciones teal. A menudo los compañeros intercambian funciones según su carga de trabajo y sus preferencias.

(Cargos: Desde la perspectiva del Teal-Evolutivo, los cargos son como miel para el ego: atractivos y adictivos, pero al final nada saludables.)

Casi todas las empresas investigadas en/para el libro decidieron renunciar a palabras como empleado, trabajador o director y las reemplazaron por otra cosa; por lo general por la palabra colega.

En estas estructuras, cada función que la gente asume es un compromiso con sus iguales. No se rinde cuentas a un jefe, sino que cada uno de los compañeros es un jefe en relación con los compromisos adquiridos.

En términos de psicología del desarrollo, si creamos una estructura y una cultura fuertemente ámbar y naranja, las personas terminarán respondiendo de forma ámbar y naranja; si creamos un contexto lo bastante teal, lo más probable es que las personas se comporten en conformidad con él.



| | Ejemplos actuales | Avances revolucionarios | Metáfora guía |
|--|--|--|--|
| <p>Organizaciones rojas</p> <p>Constante ejercicio de poder para mantener alineadas las tropas. El aglutinante de la organización es el miedo. Altamente reactivas, foco a corto plazo. Prospera en entornos caóticos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La mafia. • Pandillas callejeras. • Tribus urbanas. | <ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo. • Autoridad de mando. | <ul style="list-style-type: none"> • Una manada de lobos. |
| <p>Organizaciones ámbar</p> <p>Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica. Mando y control (qué y cómo) de arriba abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Iglesia católica. • Fuerzas armadas. • La mayoría de las instituciones del gobierno. • Sistemas de educación pública. | <ul style="list-style-type: none"> • Funciones formales (jerarquías estables y escalables). • Procesos (perspectivas a largo plazo). | <ul style="list-style-type: none"> • El ejército. |
| <p>Organizaciones naranja</p> <p>La meta es vencer a la competencia; coseguir beneficios y crecimiento. La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad en el cómo).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Empresas multinacionales. • Escuelas privadas concertadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Innovación. • Responsabilidad. • Meritocracia. | <ul style="list-style-type: none"> • Una máquina. |
| <p>Organizaciones verde</p> <p>Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento para lograr una motivación extraordinaria de los empleados.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones impulsadas por la cultura (por ej.: Southwest Airlines, Ben & Jerry's). | <ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento. • Cultura impulsada por valores. • Modelo de grupos de interés. | <ul style="list-style-type: none"> • La familia. |
| <p>Organizaciones teal</p> <p>La Autogestión reemplaza a la pirámide jerárquica.</p> <p>Las organizaciones son vistas como entidades vivientes, orientadas hacia la realización de su potencial.</p> | <p>Organizaciones pioneras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buurtzorg. • Patagonia. • Sounds True. | <ul style="list-style-type: none"> • Autogestión. • Plenitud. • Propósito evolutivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Organismo vivo. |





En las organizaciones, el poder se considera un bien escaso por el que vale la pena pelear.

En la parte inferior de las organizaciones, suele evocar también a los gemelos asociados a la falta de poder: la resignación y el resentimiento.

La falta generalizada de motivación que vemos en muchas organizaciones es un devastador efecto secundario de la distribución desigual del poder.

Para la mayoría de las personas, el trabajo es un tedio, horas al día que se “alquilan” a cambio de un cheque. La historia de la fuerza laboral mundial no es más que un triste relato que nos habla de talentos y energía desperdiciados.

Primer gran cambio revolucionario de las organizaciones teal: trascender el antiguo problema de la desigualdad del poder a través de **estructuras** y prácticas en las que nadie ejerza poder sobre nadie.

Ejemplo de cambio de modelo de organización principalmente naranja-logro a teal-evolutivo:

Naranja-Logro

En Holanda, en los 90 se decidió agrupar a las enfermeras independientes en organizaciones. Así, habrían ahorros asociados a la escala de trabajo y habilidad. Al comenzar a operar, estas organizaciones se fusionaron, con expectativa de lograr una mayor escala.

- De 295 organizaciones, se pasó a 86.
- Las tareas se especializaron.
- Por el crecimiento, se nombraron gerentes regionales y directores para supervisar a las enfermeras.
- Se establecieron normas de tiempo para cada tipo de intervención.
- Los tiempos de todas las actividades se registraban en el sistema central y podían ser monitorizados y analizados.

Como resultado: angustia, tanto para pacientes como para enfermeras. El sistema había perdido la noción del enfermo como ser humano, y además se pone en peligro la calidad médica. Las enfermeras consideran degradantes estas condiciones de trabajo.

En 2006, se creó Buurtzorg

- Equipos autogestionados: las enfermeras trabajan en equipos y cada uno se ocupa de unos 50 pacientes.
- El equipo se encarga de todas las tareas que antes estaban fragmentadas.
- Deciden dónde alquilar una oficina y hasta cómo decorarla.
- Monitorizan su propio desempeño y deciden acciones correctivas cuando la productividad baja.

Como resultado: el cuidado de la salud ya no está fragmentado. Las enfermeras tienen tiempo para estar y conocer a los pacientes; se establece una profunda confianza. El objetivo es que los pacientes recuperen la capacidad de cuidarse a sí mismos: el bienestar de los enfermos supera los intereses de la organización.

Ausencia de organigramas, descripción de cargos y títulos

Las organizaciones teal revierten esta premisa: las personas no han de encajar en cargos predefinidos; su trabajo emerge de una multitud de funciones y responsabilidades que ellos mismos asumen en base a sus intereses, sus talentos y las necesidades de la organización.

En ausencia de pirámide, es necesario reinventar muchos de los procesos organizativos fundamentales: desde la toma de decisiones hasta el flujo de la información, desde las inversiones hasta las evaluaciones de desempeño y el cálculo de las remuneraciones variables.

Si no hay jefes, debemos responder:

• ¿Cómo se toman las decisiones?

Cómo se toman decisiones en gral en las teal (ver doc. proceso de consejos).

- **Proceso de los consejos.** Trasciende al consenso y a la acción unilateral. Cualquiera puede tomar una decisión, pero antes de hacerlo debe pedir consejo a todas las partes afectadas y a los expertos en la materia. (cuanto más grande sea la decisión, más grande la red que deberá arrojar).

Beneficios: crea sensación de comunidad, modestia, aprendizaje, se toman decisiones y es más divertido.

- Proceso integrador:

Comunicación Interna Abierta

Como todas las personas son igual de importantes, todos esperan tener acceso a toda la información al mismo tiempo. Porque:

- Los equipos autogestionados deben tener acceso a toda la información para tomar las mejores decisiones.
- Cualquier información que no sea pública levantará sospechas (¿por qué otra razón alguien se molestaría en mantenerla en secreto?), y la sospecha es tóxica para la confianza dentro de una organización.
- Las jerarquías informales resurgen cuando algunas personas están informadas y otras no.

Resolución de Conflictos

Los desacuerdos se resuelven entre iguales mediante un proceso de resolución de conflictos.

1. Iniciador hace una petición clara (ni juicio ni exigencia) y la otra persona responde con claridad a la petición (sí o no)
2. De no llegar a una solución aceptable para los dos, designan a un colega en el que ambos confíen como mediador. El colega los ayuda a llegar a un acuerdo (no impone la solución)
3. Si la mediación fracasa, se convoca a un comité de compañeros relevantes para el tema.
4. En último término es posible convocar al fundador y presidente (en caso de empresa de ejemplo) para añadir su peso moral.

Definición y Asignación de Funciones

El verdadero organigrama de cualquier empresa es una tela de araña de relaciones informales. Lamentablemente, insistimos en forzar una estructura piramidal por encima de esta red, lo que distorsiona el flujo natural del trabajo.

Algunas usan la holocracia: separar la función del alma: acabar con la fusión de identidad entre las personas y sus puestos de trabajo. En el idioma holocrático, las personas no tienen un trabajo, sino que cumplen un número de funciones granulares.

La meta no es llegar a la respuesta perfecta y definitiva, sino a una solución factible y repetir el proceso luego si es necesario. Las funciones evolucionan para adaptarse a los cambios del entorno.

Responsabilidad Total

Todos los compañeros tienen la obligación de hacer algo si perciben un problema (tensión, en holocracia).

Gestión de Talentos

En las organizaciones autogestionadas, el liderazgo se distribuye y no hay cargos de liderazgo para los cuales sea necesario preparar a la gente.

Gestión del desempeño en los equipos

Por qué pensar que es necesario poner a las personas bajo presión para que cumplan? Las investigaciones demuestran que cuando una persona tiene un propósito significativo, el poder para tomar decisiones y los recursos para trabajar por ese propósito, no necesita discursos motivacionales ni metas desafiantes.

¿Quién puede invertir el dinero de la empresa? ¿Cómo se mide y analiza el desempeño?



Las organizaciones teal miden indicadores tales como resultados, productividad o ganancias del equipo, igual que las demás organizaciones, sólo que tienden a hacerlo a nivel de equipos o de los pasos de un proceso, sin molestarse en medir el desempeño individual.

Feedback Individual

Somos seres relacionales y la valoración honesta nos motiva. En entornos teal donde hay más confianza y niveles bajos de miedo, el feedback es menos amenazador. En la mayoría de las empresas estudiadas, se intercambia con frecuencia, sin conversaciones formales de evaluación.

Sin embargo, muchas (de las empresas) aún lo consideran valioso y se toman el tiempo una vez al año para reflexionar acerca de la competencia de los colegas en el trabajo. Se hace en sistemas basados en compañeros.

- **¿Qué evita que los empleados no hagan su trabajo?**
- **¿Quién decide quién merece un aumento de salario o un bonus?**
 - **Proceso para decidir cuánto dinero merece cada cual:** las personas fijan sus propios salarios con la orientación de sus iguales. Cuando los colegas con los que interactuamos informan el proceso, el sueldo resultante será un reflejo más justo de nuestra contribución. (algunas org. incluso dejan que las personas fijen sus propios sueldos)
 - **Cómo incentivar a las personas:** los incentivos las distraen de su íntima motivación por lo que se considera mejor eliminarlos. (el verde prefiere bonus por equipos para recompensar la colaboración, le incomoda la naturaleza competitiva de los incentivos individuales). La teal valora los motivadores intrínsecos por encima de los extrínsecos; una vez cubiertas las necesidades básicas, más que incentivos y bonos, lo que importa es que el trabajo sea significativo. Según Daniel Pink, los incentivos son mayoritariamente contraproducentes y empeoran el desempeño de los empleados. No obstante, hoy, es revolucionario eliminar los incentivos individuales. (la mayoría de las empresas investigadas ha eliminado estos esquemas y, por ejemplo, reparten el mismo bono a todos los empleados cuando los beneficios son altos)
 - **Qué tipo de diferencias salariales se consideran aceptables:** las personas en el extremo más bajo de la escala deben ganar lo suficiente como para tener cubiertas sus necesidades básicas. La mayoría de las organizaciones investigadas luchan por reducir las diferencias salariales de sus empresas; aumentan los sueldos más bajos e intentan mantener a raya los más altos. (Dos de las empresas investigadas, por ejemplo, eliminó los pagos por hora a los operarios y ofreció sueldos fijos, eliminando así la distinción entre obreros y administrativos.)

Percepciones erróneas de la autogestión:

No existe estructura, ni management, ni liderazgo:

- Son ecosistemas complejos, participativos, interconectados e interdependientes que están en continua evolución, como los ecosistemas de la naturaleza.
- La forma se rige por la necesidad. Las funciones se toman, desechan e intercambian con fluidez.
- El poder se distribuye.
- Las decisiones se toman ahí donde las cosas surgen. Las innovaciones pueden brotar de cualquier parte.
- Las reuniones se realizan cuando son necesarias. Los equipos operativos temporales se crean espontáneamente y se disuelven rápidamente.
- Las tareas administrativas (definir objetivos, planificar, dirigir, controlar, etc.) no desaparecieron, solo que ya no están concentradas en funciones administrativas.

Todos somos iguales:

- Estas organizaciones trascienden, no resuelven, el tema de la desigualdad de poder. (La resolución del problema de la desigualdad significaría dar a todos el mismo poder, una noción consistente con la visión de vida verde).
- En lugar de pensar ¿cómo pueden llegar a tener todos el mismo poder? Pensar ¿cómo pueden ser todos poderosos? si aceptamos que estamos todos interconectados, mientras más poderoso seas tú, más poderoso puedo ser yo.

Lo importante es el empoderamiento:

- En estas organizaciones, el empoderamiento está impregnado en la trama misma de la organización, en su estructura, procesos y prácticas.

Todavía es experimental:

- La autogestión ha demostrado su valor una y otra vez, en pequeña y gran escala y en diversos tipos de industrias.



Proceso de los consejos para toma de decisiones:

Práctica muy sencilla usada en la mayoría de las organizaciones teal.

- En síntesis, cualquier persona de la organización puede tomar una decisión pero, antes de hacerlo, debe pedir consejo a todas las partes afectadas y a los expertos en la materia.
- La persona no está obligada a integrar todos los consejos.
- Mientras más importante la decisión, más grande será la red (hasta se puede incluir al CEO o junta directiva).
- En general, toma la decisión quien advirtió el problema/oportunidad.

En general, creemos que hay 2 formas de tomar decisiones:

- Por autoridad jerárquica (alguien al mando).
- Por consenso (todos opinan, proceso lento).

El proceso de los consejos es superador porque evita tener que llegar a consensuar todas las decisiones, a la vez que todos los implicados pueden opinar. Trasciende el consenso y la acción unilateral.

Este es un proceso clave para la autogestión a gran escala. Este proceso no es consenso.

En teoría, hablar de consenso es atractivo, ya que implica dar una voz a todos por igual. No obstante, en la práctica, genera una tiranía colectiva del ego. El proceso da voz, pero no poder. La propiedad de las decisiones recae en una persona: quien toma la decisión.

Beneficios de la práctica:

- Crea sensación de comunidad.
- Modestia.
- Aprendizaje.
- Se toman mejores decisiones.

Autogestión

| | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|--|---|--|
| Estructuras de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Pirámide jerárquica. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipos autogestionados. • Si es necesario, los <i>coaches</i> cubren a varios equipos (no existe alguien que tenga la responsabilidad sobre las pérdidas y ganancias ni la autoridad administrativa). |
| Funciones de staff | <ul style="list-style-type: none"> • Exceso de funciones centrales de staff, RRHH, informática, adquisiciones, finanzas, control, calidad, seguridad, gestión de riesgos, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de estas funciones son desempeñadas por los mismos equipos o por equipos de operarios voluntarios. • El poco personas restante solo tiene una función asesora. |
| Coordinación | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación mediante reuniones a cualquier nivel (desde el equipo ejecutivo hacia abajo) que generalmente provocan una sobrecarga de reuniones. | <ul style="list-style-type: none"> • No hay reuniones del equipo ejecutivo. • Coordinación y reuniones generalmente ad hoc, en la medida que sea necesario. |
| Proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria pesada (directores de programas y proyectos, cartas Gantt, planes, presupuestos, etc.) para intentar controlar las complejidades y priorizar recursos. | <ul style="list-style-type: none"> • Administración de proyectos radicalmente simplificada. • No haya directores de proyectos, las personas se organizan para asignarse las funciones relacionadas con los proyectos. • Planificaciones y presupuestos mínimos (o ausentes), priorización orgánica. |
| Títulos y descripción de cargos | <ul style="list-style-type: none"> • Cada puesto tiene un título y una descripción de cargo. | <ul style="list-style-type: none"> • Funciones fluidas y granulares en vez de descripciones fijas. • No hay descripción de cargo. |
| Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • En la parte superior de la pirámide. • El superior jerárquico puede anular cualquier decisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Completamente descentralizada, basada en el proceso de los consejos (o en mecanismos de toma de decisiones holacráticos). |
| Gestión de las crisis | <ul style="list-style-type: none"> • Un pequeño grupo de asesores se reúne confidencialmente para apoyar al CEO en la toma vertical de decisiones. • Se comunica sólo cuando la decisión está tomada. | <ul style="list-style-type: none"> • La información se comparte de manera transparente. • Todos se involucran para llegar a la mejor solución a partir de la inteligencia colectiva. • Si es necesario suspender el proceso de los consejos, se define el alcance y el plazo de la suspensión. |



Segundo aspecto revolucionario teal: crear un espacio que nos apoye en nuestro camino hacia la plenitud.

A menudo las personas se ponen una máscara profesional conforme a las expectativas del lugar de trabajo. En general, se demuestra una resolución masculina (determinación y fortaleza) y se descartan los aspectos femeninos (el cuidado, lo inquisitivo, lo acogedor).

Las organizaciones (en general) son lugares sin alma donde dejamos fuera nuestros ámbitos emocionales, intuitivos y emocionales. Esto se da porque las organizaciones temen que si las personas se presentan con todo lo que son, las cosas pueden liarse rápidamente.

La autogestión avanza mucho en la dirección de permitir mostrarnos de manera plena. Expresión comúnmente escuchada en organizaciones estudiadas: “aquí siento que puedo ser yo mismo”.

Prácticas que nos llevan a la plenitud:

- Enseñanza de maestros espirituales mediante grabaciones de audio y de vídeo, de libros y de seminarios online.
- Llevar perros al trabajo.
- Centro de desarrollo infantil para hijos de empleados (pocos meses de edad hasta que pueden ir al jardín de infantes).

Las organizaciones teal dedican gran cantidad de tiempo y energía a capacitar a todos en una serie de normas básicas que respaldan una colaboración sana y productiva.

Prácticas que permiten discutir sobre valores y normas básicas:

- “Día de los valores”.
- Reunión sobre los valores.
- Encuesta anual.

Espacios de reflexión:

El hábito del silencio y de la reflexión es necesario para silenciar la mente y permitir que la verdad emerja desde lo más profundo de nosotros. Integración de prácticas contemplativas: Yoga, meditación, oración, caminar por la naturaleza.

Espacios de reflexión.

Supervisión de equipos > coaches externos con algunas sesiones al año como equipo para problemas que afectan a todo el equipo.

Coaching entre iguales > para solucionar un problema individual.

Coaching individual.**Silencio.**

Narración oral (compartir momentos decisivos que han moldeado nuestra individualidad “cuéntame del anciano que haya sido más importante en tu vida; cómo ganaste el primer dólar”) (Ej., salón de arte, día del pijama).

Reuniones (ejemplifica diferentes prácticas para las reuniones).

Manejo de conflictos: En la mayoría de las organizaciones, casi todos los conflictos son producto del ego y muy pocos son iniciados por el alma. Para crear organizaciones mejores, debemos arriesgarnos a decir la verdad de nuestra alma y aprender a navegar por los conflictos que puedan sobrevenir.

Edificios y estatus.

Inquietudes medioambientales y sociales: cuando nos sentimos plenos, no podemos evitar sentir una conexión con todo lo que nos rodea. Lo mismo se aplica a los problemas sociales: desde el lugar de nuestra plenitud, sentimos que debemos hacer todo lo posible por restaurar nuestra relación dañada con la vida en todas sus manifestaciones.



Reclutamiento:

- Entrevistas realizadas por futuros compañeros de equipo > los trabajadores tienden a ser sinceros sobre su puesto de trabajo, esto hace que los candidatos también se sientan invitados a serlo.
- Las habilidades y la experiencia también son importantes, pero generalmente están en segundo lugar.

Incorporación:

- Inversión de tiempo y energía en dar la bienvenida a los nuevos empleados.
- La incorporación incluye alguna capacitación para ayudar a comprender el nuevo entorno del que son parte.
- La capacitación suele incluir: autogestión, plenitud y propósito evolutivo.

Las capacitaciones en las organizaciones teal son:

- Para establecer una cultura en común.
- Orientadas al desarrollo personal.

Los programas relacionados con las habilidades son dirigidos por compañeros y están impregnados de los valores y la cultura de la empresa.

Evaluación:

- Abordar el feedback desde el cuidado > Cuando lo logramos, accedemos a hermosos momentos de indagación en los que no necesariamente tenemos a mano respuestas fáciles, pero podemos ayudar a nuestro compañero a evaluarse con más honestidad.
- Debemos involucrarnos más > aprender a hablar en el idioma del “yo”, a compartir de qué manera nos hemos sentido inspirados, tocados, desconcertados, heridos, frustrados o enojados como resultado de lo que el otro ha dicho o hecho. Ese tipo de crítica no consiste en una evaluación objetiva sino en una indagación conjunta.
- Ofrecer una perspectiva con gran angular (en lugar de una fotografía carnet de la otra persona, con sus fortalezas y debilidades) > Observar las funciones que la persona desempeña en el trabajo bajo la luz más amplia de su recorrido vital, de su potencial, de sus esperanzas y de su vocación.

Por ejemplo, transformar la evaluación en una acción de exploración conjunta:

Elogios: ¿Qué ha salido realmente bien este año y nos gustaría celebrar?

Aprendizaje: ¿Qué hemos aprendido en este proceso? ¿Qué no salió tan bien o podríamos haber hecho de otra manera? ¿Cómo evaluamos las cosas tal como están en relación a como pensamos que estarían?

Anhelos: ¿Qué es lo que más te entusiasma del año que viene? ¿Qué es lo que más te importa? ¿Qué cambios sugerirías en tus funciones? (En caso de que quisieras cambiar algo.) ¿Cuál de los proyectos profesionales que hay en curso te ayudará a crecer en tu trabajo actual y ayudará también a tu futuro? ¿Cómo puedo serte de ayuda, a ti y a tu trabajo?

Establecer metas: Cuando piensas en tu trabajo para el año que viene, ¿qué metas específicas te guiarán?

Compensaciones

Despidos: Un proceso de ese tipo permite a la persona explorar más fácilmente por qué será que un trabajo no se adecua a sus talentos o a su vocación, y dónde y cómo buscar el trabajo para el que se siente llamado.

Las organizaciones autogestionadas son extremadamente flexibles y acumulan pocos gastos de estructura, lo que les permite soportar los períodos de recesión mucho mejor que las organizaciones tradicionales (y, así, no despedir gente).

Plenitud

| | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|---|---|--|
| Espacios de oficina | <ul style="list-style-type: none"> • Edificios estandarizados y sin alma. • Abundantes marcadores de estatus. | <ul style="list-style-type: none"> • Espacios auto-decorados y cálidos, abiertos a los niños, los animales y la naturaleza. • Sin marcadores de estatus. |
| Valores | <ul style="list-style-type: none"> • (A menudo los valores son sólo una placa pegada en el muro). | <ul style="list-style-type: none"> • Valores claros que se traducen en reglas básicas explícitas de lo que es aceptable y lo que no. • Prácticas para cultivar discusiones sobre los valores y las reglas básicas. |
| Espacios de reflexión | | <ul style="list-style-type: none"> • Sala silenciosa. • Meditación en grupo y prácticas de silencio. • Prácticas de reflexión en grandes grupos. • Supervisión de grupos y coaching entre pares. |
| Construir comunidad | | <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de relatos orales para sincerarse y construir comunidad. |
| Títulos de trabajo y descripción de cargos | <ul style="list-style-type: none"> • Los títulos de trabajo dan identidad y marcan estatus. • Descripciones de cargos establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> • La ausencia de títulos de trabajo obliga a encontrar identidades más profundas. • No hay descripciones de cargos, lo que permite que cada individuo dé forma a los roles. |
| Flexibilidad y compromiso de tiempo | | <ul style="list-style-type: none"> • Conversación sincera sobre el compromiso individual de tiempo en el trabajo vs. otros compromisos significativos en la vida. |
| Conflictos | | <ul style="list-style-type: none"> • Se asigna tiempo regularmente a aclarar conflictos y lidiar con ellos. • Proceso de resolución de conflictos de múltiples pasos. • Se capacita a todos en el manejo de conflictos. |



La prioridad de “triunfar” sobre la importancia del propósito explica en gran medida por qué las “misiones empresariales” que las organizaciones definen suelen sonar tan vacías.

Para las organizaciones teal, la supervivencia ya no es una fijación. En cambio sí importa el propósito fundacional.

El propósito global es una energía que inspira y orienta.

Competencia

Las organizaciones naranja están obsesionadas con la competencia y aquí parece haber desaparecido incluso el concepto. La respuesta es sorprendentemente directa: cuando una organización vive de verdad para su propósito, no existe la competencia.

El crecimiento sólo es un objetivo en la medida en que puede manifestarse el propósito a una escala mayor, pero nunca es un objetivo en sí mismo.

Beneficios

Los beneficios son necesarios y los accionistas merecen un retorno justo, pero no son el objetivo; el objetivo está puesto en el propósito. Las ganancias son como el aire que respiramos. Necesitamos aire para vivir, pero no vivimos para respirar.

Viktor Frankl: “El éxito, como la felicidad, no puede perseguirse; debe ser un resultado, y esto sólo ocurre como efecto secundario involuntario de la dedicación personal a una causa más grande que uno mismo.” Esta idea es otra gran paradoja: al enfocarse en el propósito más que en las ganancias, las ganancias tienden a ser más abundantes.

Toma de decisiones escuchando el propósito evolutivo

En el Teal-Evolutivo, una organización se considera un sistema vivo, una entidad con energía propia, su propia identidad, su propio potencial creativo y un rumbo. No necesitamos decirle qué hacer; sólo necesitamos escuchar, hermanarnos con ella, sumarnos a su baile y descubrir a dónde nos llevará.

El término proceso evolutivo se usa para indicar que las organizaciones, al igual que las personas, tienen una vocación y una energía evolutiva para moverse hacia ella. ¿cuál es la vocación de la organización? ¿cuál es el potencial creativo de esta vida, de este sistema viviente? Propósito evolutivo: el potencial creativo más profundo para traer a la vida algo nuevo, para contribuir enérgicamente con algo valioso para el mundo... Es con ese impulso o potencial creativo que queremos sintonizarnos, y es independiente de lo que nosotros queremos.

No escribir el propósito en forma de misión puede hacer que se mantenga vivo y evitar que se vuelva limitante (ser evolutivo, continuar evolucionando).

En este paradigma no “dirigimos” la organización, ni siquiera si somos su fundador o su dueño legal. En lugar de eso, somos sus guardianes; somos el vehículo que escucha su profundo potencial creativo y la ayuda a llevar a cabo su trabajo en el mundo.

Sentir

En la autogestión, todos pueden ser sensores e iniciar cambios, así como en un organismo vivo cada célula percibe su entorno y puede alertar al organismo del cambio que es necesario hacer.

La innovación no ocurre de manera centralizada y de acuerdo a un plan, sino siempre en el límite, y sucede cada vez que un organismo percibe un cambio en el entorno y experimenta para encontrar una respuesta adecuada.

En lo espiritual

Las prácticas de meditación o espirituales, en particular, pueden ayudar a distanciarnos de nuestras necesidades autocentradas y a contactar con fuentes más amplias de sabiduría.

Las prácticas meditativas y la visualización guiada permiten acceder a estados de consciencia no ordinarios para hacer surgir revelaciones que quizás no estén disponibles para la mente consciente en estado ordinario de vigilia.

La silla vacía

Incluir una silla vacía en cada reunión. La silla representa a la organización y a su propósito evolutivo. En cualquier momento, cualquiera que participe en la reunión puede cambiar de asiento para escuchar y también para convertirse en la voz de la organización.

Cuando una organización se encuentra en un punto de inflexión mayor, hay varios procesos bonitos y más elaborados que pueden ayudar a que grupos numerosos de personas escuchen juntos el propósito y el sentido del rumbo de su organización.



La estrategia como proceso orgánico.**En las organizaciones teal:**

- No existen los procesos estratégicos.
- No hay nadie en la cima que determine el rumbo que los demás deben seguir.
- No tienen un documento que define un rumbo asociado a una estrategia.

La guía es el propósito, y todos están empoderados para sentir qué es necesario hacer. La estrategia se desarrolla de manera orgánica, todo el tiempo, en todas partes, en la medida en que la gente juega con las ideas y después las pone a prueba sobre el terreno. La organización evoluciona, se transforma, se expande o se contrae en respuesta a un proceso de inteligencia colectiva. El gran árbitro es la realidad y no el CEO, el consejo o un comité.



En lugar de intentar predecir y controlar, las organizaciones teal intentan sentir y responder.

(Una de las empresas opina que) debemos pensar como granjeros: mirar veinte años hacia adelante y planificar sólo el día siguiente. Debemos mirar el futuro lejano para poder decidir qué árboles plantar o qué cereales cultivar. Pero no tiene sentido planificar el día preciso de la cosecha al inicio del año. Por mucho que lo intentemos, no podemos controlar el clima, ni los cultivos, ni el suelo; todos tienen una vida propia que escapa a nuestro control. Un granjero que se atenga rígidamente a un plan en vez de percibir y ajustarse a la realidad pasará hambre en poco tiempo.

Soluciones factibles, repeticiones rápidas.

Las predicciones son valiosas en un mundo complicado, pero pierden toda relevancia en un mundo complejo. Las organizaciones teal están en paz con la idea de un mundo complejo en el que la perfección se nos escapa. No apuntan a la mejor decisión posible, sino a una solución factible que pueda ser implementada con rapidez. Si surge nueva información, es posible revisar y mejorar la decisión en cualquier momento.

Las organizaciones teal no fijan metas verticales. Las metas son problemáticas por lo menos por tres razones:

- Se apoyan en el supuesto de que podemos predecir el futuro.
- Desvían nuestro comportamiento de la motivación interna.
- Tienen a disminuir nuestra capacidad de percibir nuevas posibilidades.

Presupuestos simplificados, sin seguimiento de las variaciones.

- Los presupuestos sólo se definen si se necesita alguna predicción para sustentar una decisión importante.
- Si se fija un presupuesto, no se hacen modificaciones en la cima. Las cifras que los equipos predicen son las cifras finales del presupuesto.
- Los presupuestos se utilizan para tomar decisiones, no para controlar el desempeño.

Para las organizaciones teal

- No existe la competencia.
- No hablan de cambio.
- No hablan de gestión del cambio.

En las organizaciones teal pioneras que aparecen en este libro, parecería que el cambio se da con naturalidad y de manera continua. No parece requerir de ninguna atención ni de un esfuerzo o una gestión particular.

Desde la perspectiva naranja, el cambio es un movimiento único de un punto A a un punto B, de un estado estático a otro. El cambio es una necesidad desafortunada. Intentamos minimizar la necesidad de cambio al predecir y controlar el futuro. Cuando nos damos cuenta de que el mundo ha cambiado mientras nos apegábamos a nuestro plan, nos asusta lo que vemos. Por eso, debemos forzar el cambio.

Por otra parte, en las organizaciones autogestionadas, no hace falta imponer el cambio desde fuera porque los sistemas vivos tienen la capacidad innata de percibir los cambios del entorno y adaptarse desde dentro.

Cómo se manejan las organizaciones teal con el cambio

- La gente es libre de actuar de acuerdo a lo que sienta necesario.
- Pueden reaccionar con creatividad al despliegue emergente de la vida.
- El cambio se da por hecho, sucede en todas, partes todo el tiempo.

Enfoque de marketing simplista:

- Escuchan para sentir cuál será la oferta correcta.
- No hay encuestas a compradores ni focus groups.

El marketing se reduce a: "Esta es nuestra oferta. En este momento sentimos que esto es lo mejor que podemos hacer. Ojalá les guste". Las organizaciones teal responden a una necesidad del mundo escuchando su propio interior (y no al mundo).

Productos

El enfoque naranja del desarrollo de productos es un proceso en el que predomina el cerebro izquierdo: enfatiza los rasgos técnicos, las evaluaciones por etapas y los costes de fabricación. El Teal-Evolutivo también invita al poder intuitivo del cerebro derecho.



¿Qué estado de ánimo será el que mejor ayude a la organización en este momento a lograr su propósito? Supongamos que se trata de la gratitud, emoción con la cual nos sentimos satisfechos. De esta plenitud surgen natural-mente otras emociones. Nos inclinamos a la alegría y la generosidad y tratamos a los demás con amor y cuidado.

Prácticas que pueden evocar este estado de ánimo poderoso para alimentarlo de manera consciente:

Práctica de gratitud y celebración

Una reunión comienza con una ronda donde los participantes comparten un breve relato sobre alguien a quien recientemente hubieran felicitado o agradecido algo.

Día del agradecimiento

Cada empleado se toma un día libre y se lleva un sobre con USD 200 de los fondos de la empresa para expresar su gratitud a alguien que ha sido importante en su vida. Al volver, comparte con sus compañeros lo que sucedió ese día.

Reunión de los elogios de los viernes

En una reunión donde participan todos, el que quiere pasa al frente y toma el micrófono para contar una pequeña historia de amabilidad, valor, cuidado o profesionalidad.

Cadena de correos electrónicos “Viernes de cosas buenas”

Un compañero envía un correo electrónico a todos los trabajadores reconociendo y agradeciendo a un colega o a otro departamento algo que sucedió esa semana o para compartir alguna buena noticia. El primer correo provoca una avalancha de agradecimientos y reconocimientos.

Propósito evolutivo

| | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|---|--|---|
| Concepto de propósito | <ul style="list-style-type: none"> • El propósito principal es la auto-preservación de la organización (diga lo que diga la misión). | <ul style="list-style-type: none"> • La organización se considera una entidad viviente con su propio propósito evolutivo. |
| Estrategia | <ul style="list-style-type: none"> • Curso estratégico guiado por el alto liderazgo. | <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia emerge de manera orgánica de la inteligencia colectiva de empleados que se autogestionan. |
| Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • (No existen prácticas para escuchar el propósito; la movitación clave para la toma de decisiones es la autopreservación frente a la competencia). | <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas para escuchar el propósito de la organización: <ul style="list-style-type: none"> - Todos son sensores. - Procesos de grandes grupos. - Meditaciones, visualizaciones guiadas. - Responder a los estímulos externos. |
| Competencia | <ul style="list-style-type: none"> • La competencia es el enemigo que motiva la acción. | <ul style="list-style-type: none"> • El concepto de competencia es irrelevante. • Se invita a los “competidores” a perseguir un propósito. |
| Gestión de desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Los títulos de trabajo dan identidad y marcan estatus. • Descripciones de cargos establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> • La ausencia de títulos de trabajo obliga a encontrar identidades más profundas. • No hay descripciones de cargos, lo que permite que cada individuo dé forma a los roles. |
| Crecimiento y cuota de mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Impulsores fundamentales del éxito. | <ul style="list-style-type: none"> • Significativos solo en la medida en que ayudan a conseguir el propósito. |
| Innovación y desarrollo de productos | <ul style="list-style-type: none"> • De afuera adentro: las encuestas a clientes y la segmentación definen la oferta. • Si es necesario, se crean necesidades para los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • De adentro a fuera: la oferta está definida por el propósito. • Guiados por la institución y la belleza. |



El propósito individual y el propósito de la organización van de la mano. Se necesitan mutuamente para florecer.

Cuando se invita a los compañeros a escuchar el propósito de la organización, es probable que también se cuestionen su vocación personal: ¿Resuena en mí el propósito de la organización? ¿Me siento llamado a trabajar en este lugar? ¿Qué es lo que realmente me siento llamado a hacer en este momento de mi vida? ¿Me permitirá este lugar expresar mi individualidad? ¿Me ayudará a crecer y a desarrollarme? **Cuando el propósito individual y el de la organización entran en resonancia y se refuerzan, pueden ocurrir cosas extraordinarias.**

Prácticas que pueden evocar este estado de ánimo poderoso para alimentarlo de manera consciente:

En reclutamiento

¿Cómo percibes la trayectoria de tu vida? ¿Cómo encajaría este trabajo con aquello que te sientes llamado a ser y a hacer en el mundo? ¿Qué aspecto del propósito de la organización resuena contigo? ¿Con qué talentos y dones particulares podrías contribuir al desarrollo de la organización?

En evaluaciones de desempeño

Las preguntas que surgieron en el proceso de reclutamiento pueden volver a explorarse en las conversaciones anuales de desempeño. También se pueden incluir: ¿Tengo puesto mi corazón en el trabajo? ¿Siento que estoy en el lugar correcto?

La cultura es la forma en la que se hacen las cosas sin que la gente tenga que pensarlo.

Cómo interactúan la cultura, los sistemas y las visiones del mundo: los cuatro cuadrantes.

Wilber: cualquier fenómeno tiene cuatro facetas y se puede abordar desde cuatro lugares. Solo cuando consideramos las 4 facetas, podemos acceder a una comprensión integral de la realidad. Aplicada a las organizaciones, deberíamos considerar:

- Las mentalidades y creencias de la gente.
- El comportamiento de la gente.
- La cultura de la organización.
- Las estructuras, los procesos y las prácticas de las organizaciones.



Modelo de cuatro cuadrantes de Wilber aplicado a las organizaciones

Las estructuras autogestionadas trascienden el tema de la cultura versus los sistemas. Las dimensiones interna y externa, las culturas y los sistemas trabajan codo con codo, no en direcciones opuestas. En estas estructuras, la cultura es menos necesaria porque no se la requiere para superar problemas producidos por la jerarquía. Tiene también más impacto por la misma razón.



Las empresas teal pueden tener culturas muy distintas, pero en todas ellas tienden a estar presentes ciertos elementos.

Autogestión

Confianza

- Nos relacionamos con los otros desde el supuesto de una intención positiva.
- Salvo que se pruebe que estamos equivocados, la forma natural de involucrarnos con nuestros colegas es la confianza.
- La libertad y la responsabilidad son dos caras de la misma moneda.

Información y toma de decisiones

- Toda la información del negocio está abierta a todos.
- Todos nosotros somos capaces de manejar noticias difíciles y delicadas.
- Creemos en el poder de la inteligencia colectiva. Nadie es tan inteligente como el conjunto. Consecuentemente, las decisiones se tomarán usando el proceso de los consejos.

Responsabilidad y compromiso

- Cada uno de nosotros tiene total responsabilidad por la organización. Si sentimos que es necesario que algo suceda, tenemos la obligación de sacarlo a la luz. No es aceptable limitar nuestra preocupación al área específica de nuestras funciones.
- Todos deben sentirse cómodos con el hecho de confrontar sus compromisos con los demás a través del feedback y de una confrontación respetuosa.

Plenitud

Mismo valor

- Todos tenemos la misma valía básica.
- Al mismo tiempo nuestra comunidad se enriquecerá si permitimos a todos sus miembros contribuir en su forma distintiva apreciando las diferencias en sus funciones, su educación, sus antecedentes vitales, sus intereses, sus habilidades, sus caracteres, sus puntos de vista, etc.

Lugar de trabajo seguro y amable

- Cualquier situación puede abordarse desde el miedo y la separación o desde el amor y la conexión. Escogemos el amor y la conexión.
- Luchamos para crear entornos emocional y espiritualmente seguros, en los que cada uno de nosotros pueda comportarse de manera auténtica.
- Enaltecemos los estados de ánimo de... [amor, cuidado, reconocimiento, gratitud, curiosidad, diversión, juego...]
- Nos sentimos cómodos frente a palabras como cuidado, amor, servicio, propósito, alma... en el lugar de trabajo.

Superar la separación

- Nuestro objetivo es lograr un lugar de trabajo en el que podamos dignificar todas las partes que nos constituyen: la cognitiva, la física, la emocional y la espiritual; la racional y la intuitiva; la femenina y la masculina.
- Reconocemos que todos estamos profundamente interconectados y que somos parte de algo más grande que incluye a la naturaleza y a todas las formas de vida.

Aprender

- Cada problema es una invitación a crecer y aprender. Siempre estaremos aprendiendo. Nunca habremos terminado.
- Si luchamos con valentía por nuestro propósito, el fracaso es siempre una posibilidad. Hablamos abiertamente de nuestros fracasos y aprendemos de ellos. Es inaceptable esconder los fracasos o negarse a aprender de ellos.
- La retroalimentación y la confrontación respetuosa son regalos que compartimos para ayudarnos mutuamente a crecer.
- Nos enfocamos hacia las fortalezas más que las debilidades, hacia las oportunidades más que en los problemas.



Relaciones y conflicto

- Es imposible cambiar a los demás. Sólo podemos cambiarnos a nosotros mismos.
- Nos hacemos responsables de nuestros pensamientos, creencias, palabras y acciones.
- No hacemos correr rumores. No hablamos a espaldas de otros.
- Resolvemos los desacuerdos personalmente y no arrastramos a otros al problema.
- No culpamos a otros de nuestros problemas. Cuando deseamos culpabilizar, lo tomamos como una invitación a reflexionar sobre de qué manera formamos parte del problema (y de la solución).

Autogestión

Propósito colectivo

- Consideramos que la organización tiene un alma y un propósito propios.
- Intentamos escuchar a dónde quiere ir la organización y tener cuidado de no forzarla hacia una dirección en particular.

Propósito individual

- Es nuestro deber hacia nosotros mismos y hacia la organización indagar en nuestra vocación personal para ver de qué manera resuena con el propósito de la organización.
- Intentamos impregnar nuestras funciones con nuestra alma y no con nuestro ego.

Planificar el futuro

- Es inútil intentar predecir y controlar el futuro. Sólo hacemos predicciones cuando una decisión específica lo requiere.
- Todo se desplegará con más elegancia si dejamos de intentar controlar y en cambio escogemos sentir y responder.

Beneficio

- A largo plazo, no se transacciona entre el propósito y los beneficios. Si nos centramos en el propósito, las ganancias vendrán naturalmente.



Requisitos indispensables de organizaciones teal:**1. Alta dirección**

El fundador o el más alto directivo (llamémosle CEO a falta de un mejor término) debe haber integrado una visión del mundo y un desarrollo psicológico coherente con el nivel de desarrollo teal.

En las organizaciones autogestionadas, los CEOs son:

- Mucho menos y mucho más importantes.
- Han renunciado a su poder jerárquico vertical.
- No pueden tomar o anular ninguna decisión.

Funciones de CEO en una organización teal:

- La cara visible de la empresa para el mundo exterior
- Todas las demás funciones desaparecen: no se fija objetivos, no aprueba presupuestos, no dirige equipos, no establece estrategias jerárquicas, no resuelve disputas, no aprueba ascensos.
- Dos funciones nuevas:
 - Crear y mantener un espacio para las formas de operar teal y servir de modelo del comportamiento teal.

Servir como referente de los tres avances revolucionarios del estadio teal:

Los fundadores y CEOs de organizaciones autogestionadas no tienen poder jerárquico, pero por lo general poseen mucha autoridad moral.

- Servir como referente de la autogestión: Primero y ante todo, los fundadores y CEOs de organizaciones teal deben aceptar que su poder está muy limitado por el proceso de los consejos. Sin importar cuán convencidos estén acerca de su punto de vista, no pueden tomar decisiones sin antes consultarlas con las personas afectadas por el problema y con la gente que tiene experiencia relevante.
- Servir como referente de la plenitud: Sólo en la medida en que actúan desde la plenitud pueden invitar a sus colegas a hacerlo.
- Servir como referente de escuchar el propósito: La forma más sencilla y más poderosa que tienen los CEOs para servir como referente de la supremacía del propósito es hacer preguntas.
 - Cada decisión ofrece la oportunidad de hacer la siguiente pregunta: ¿Qué decisión servirá mejor al propósito de la organización?
 - Cuando se considera un cambio en las funciones, la pregunta que surge es: ¿Cómo servirá esta función al propósito de la organización?
 - Un cliente o proveedor nuevo puede disparar la pregunta: ¿Impulsará el propósito de la organización el trabajo con este cliente/proveedor?

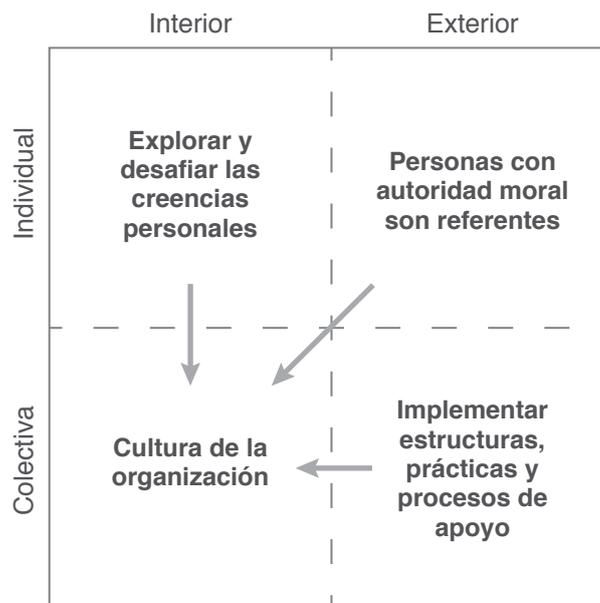
2. Propiedad

Los propietarios de la organización también deben entender y acoger las visiones de mundo teal.

Los únicos factores decisivos son la visión del mundo de la alta dirección y la de los dueños o la junta de accionistas de la organización. Aun así, se trata de un gran desafío.

El marco de Wilber aporta una respuesta sencilla: para dar forma a la cultura (cuadrante inferior izquierdo), podemos seguir tres caminos en paralelo:

- Implementar estructuras, prácticas y procesos de apoyo (cuadrante inferior derecho).
- Asegurarnos de que la gente que tiene autoridad moral en la empresa sea un referente del comportamiento asociado con la cultura (cuadrante superior derecho).
- Invitar a la gente a explorar cómo su sistema personal de creencias apoya o debilita la nueva cultura (cuadrante superior izquierdo).



La cultura de la organización debería estar definida por su contexto y su propósito, no por supuestos, reglas y preocupaciones personales de los fundadores y líderes.

Tres maneras de ayudar a desarrollar nuevos elementos culturales:

- Prácticas que respalden el comportamiento correspondiente.
- Ejemplo de los compañeros con autoridad moral.
- Creación de un espacio que permita a las personas explorar cómo su sistema de creencias respalda o debilita la nueva cultura.

En las organizaciones teal, se debe cumplir con el proceso de los consejos, lo que implica que es necesario consultar a un grupo numeroso de personas.

En organizaciones pequeñas, los CEOs simplemente pueden pasear entre los compañeros y conversar.

En empresas de cientos o miles de empleados, se puede aplicar el proceso de los consensos mediante un blog en la intranet de la organización. (El liderazgo a través de mensajes en el blog requiere de un grado de honestidad y de vulnerabilidad con el que pocos CEOs de organizaciones tradicionales se sentirían cómodos).



Es más fácil empezar con los principios teal que transformar una estructura ya existente.

La presencia y la conciencia que aportamos como fundadores afectará el nivel de conciencia en que opera la organización.

La profundidad con que exploremos estas cuestiones fijará el estándar para el tipo de conversación que desde ahora consideraremos normal en la organización.

Damos forma a la cultura de la organización desde antes de su inicio.

Cada vez que surja la necesidad de una nueva práctica o proceso deberemos ser conscientes de que nos encontramos ante una encrucijada: podemos escoger las prácticas tradicionales de administración o podemos explorar las formas de operar teal.

No existe una única lista normativa de prácticas que funcione para todos los proyectos nuevos. Empieza por escuchar lo que sientas que se requiere.

Algunas prácticas naturales que cualquier equipo fundacional debiera considerar:

- **Supuestos y valores globales** (explorarlos con el equipo, no a solas).
 - Los supuestos cumplen dos funciones: sirven para explicar por qué elegimos operar con prácticas que desafían al management, y sirven como referente para cada nueva práctica/procesos que deseemos incorporar.

- **Tres prácticas relacionadas con la autogestión.** Podemos aplicar un conjunto de prácticas existentes, como Holocracy, o crear un propio conjunto de estructuras. Si este es el caso, hay tres prácticas que demos considerar desde el día 1:
 - El proceso de los consejos.
 - Mecanismo de resolución de conflictos.
 - Evaluación entre iguales y procesos salariales.

- **Cuatro prácticas relacionadas con la plenitud.**
 - Reglas básicas para crear un espacio seguro.
 - El edificio de las oficinas o de la fábrica (hacer desde el principio que el ambiente laboral sea colorido, acogedor, cálido y que se adecue de la manera que sea con la cultura y con el propósito de la organización).
 - Proceso de incorporación.
 - Prácticas de reuniones.

- **Dos prácticas relacionadas con el propósito:** como fundadores, debemos considerar desde un inicio que la organización tiene vida y propósito propios, distintos de nuestros deseos y anhelos personales. Puede que por un lapso de tiempo seamos la persona principal que los articula, pero en cuanto se nos unen otras personas, éstas también deberían ser capaces de percibir el propósito más amplio y de encontrar su manera personal de relacionarse con él y de expresarlo. Dos prácticas pueden ayudar a conseguirlo:
 - Reclutamiento.
 - Práctica de la reunión de la silla vacía.

Primero, confirmar que estos dos requisitos están presentes:

1. ¿El CEO capta la idea? ¿Ve el mundo a través de cristales teal?
2. ¿Los miembros de la junta directiva captan la idea y la apoyan?

Llevar a cabo la autogestión:

Se puede esperar que las personas en los niveles más bajos de la jerarquía simpaticen rápidamente con la autogestión. La mayoría de quienes antes habían tenido escaso poder o espacio para tomar decisiones, se deleitarán con la libertad de darle forma a su trabajo de la manera que estimen conveniente.

Las personas que no pueden adaptarse a la responsabilidad que acompaña a la libertad de la autogestión tienden a irse y a volver a tener jefes tradicionales y jerárquicos.

Desarrollar compromiso emocional con el trabajo, la organización, su propósito y sus logros.

Diferentes caminos para la transformación:Caos creativo

En esta aproximación, con los antiguos poderes investidos en su papel, el CEO decide de manera vertical eliminar una palanca esencial de poder. Eliminar una función de staff clave, como el departamento de planificación. Cabría esperar que esto desatara el caos. Este enfoque reclama confiar en que los poderes de la auto-organización dominarán el caos.

Rediseñar desde abajo

Invitar a toda la organización a diseñar su futuro en conjunto. Las técnicas de grupos grandes, como la Indagación apreciativa, la Búsqueda de futuro o el Diseño de procesos, permiten ensamblar la sabiduría de todos, aun cuando sean cientos o miles de empleados.

Plantilla preexistente (día de cambio)

Implementar un conjunto existente y probado de prácticas de autogestión. (En este caso, sugiere Holacracy). Para empezar con Holacracy, es necesario definir una estructura inicial de círculos anidados y determinar un día de cambio en el que entren en vigor las estructuras, prácticas y procesos nuevos, y los antiguos dejen de existir.

Prácticas relacionadas con la plenitud:Incorporación gradual de prácticas

Por ejemplo, podemos empezar por sugerir una práctica particular de reuniones (una ronda de informes inicial, de agradecimientos, un minuto de silencio...) y si la gente acoge bien la práctica, intentar que se generalice a toda la empresa. Antes de implementar cualquiera de estas prácticas, es crucial reforzar y ser un referente claro de lo que significa quitarse la máscara profesional y mostrarse lo más auténtico posible en el trabajo. Luego podemos hablar de la plenitud, y de por qué pensamos que la plenitud es importante en el lugar de trabajo.

Incorporación que abarca prácticas asociadas a la plenitud

También podemos invitar a toda la organización a reflexionar sobre la plenitud y desarrollar en conjunto prácticas concretas para incorporarla en el trabajo diario. En estas metodologías no hay control jerárquico, pero las reglas del proceso evocan la inteligencia colectiva del grupo y logran algo aparentemente contradictorio: a través del poder de la auto-organización todos se involucran, la voz de todos cuenta, y aun así se consiguen resultados tangibles.

Prácticas relacionadas con el propósito evolutivo:

Se trata de que nosotros y nuestros colegas logremos captar el propósito único que nuestra organización desea manifestar en el mundo. Tal vez la respuesta aparezca en una sola sesión. O tal vez requiera de un viaje de seis meses, un año, o más, antes de surgir con claridad. Mientras más personas se sumen a este proceso, más oídos habrá para escuchar. Y los compañeros que han formado parte de la escucha sentirán una conexión personal con el propósito surgido y lucharán por su consecución.



| Estructura | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|--|--|--|
| <p>1. Estructura de la organización</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pirámide jerárquica. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipos auto-organizados. • Cuando es necesario, algunos <i>coaches</i> (no las pérdidas y ganancias, no una autoridad gerencial) cubren a varios grupos. |
| <p>2. Coordinación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación a través de reuniones fijadas en todos los niveles (desde el equipo ejecutivo hacia abajo); suelen llevar a una sobrecarga de reuniones. | <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de reuniones de los equipos ejecutivos. • La coordinación y la mayoría de las reuniones se llevan a cabo <i>ad hoc</i> cuando surge la necesidad. |
| <p>3. Proyectos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria pesada (directores de programación y proyectos, cartas Gantt, planificación, presupuestos, etc.) para intentar controlar la complejidad y priorizar los recursos. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos radicalmente simplificada. • No hay directores de proyectos; la gente hace de <i>staff</i> de sus propios proyectos. • Planes y proyectos mínimos (o ninguno), priorización orgánica. |
| <p>4. Funciones de staff</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Una plétora de funciones centrales de <i>staff</i> para RRHH, informática, adquisiciones, finanzas, control de calidad, seguridad, gestión de riesgo, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de estas funciones las llevan a cabo los mismos equipos voluntarios. • Las pocas funciones de <i>staff</i> que quedan tienen sólo una función asesora. |



| Recursos humanos | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|---|---|---|
| <p>1. Reclutamiento</p> | <ul style="list-style-type: none"> Las entrevistas las realiza personal capacitado de RRHH, el foco está puesto en la adecuación a la descripción del cargo. | <ul style="list-style-type: none"> Las entrevistas las llevan a cabo futuros colegas y se enfocan en el encaje con la organización y el propósito. |
| <p>2. Incorporación</p> | <ul style="list-style-type: none"> (Proceso de incorporación mayoritariamente administrativo). | <ul style="list-style-type: none"> Capacitación significativa en habilidades relacionales y en cultura empresarial. Programas de rotación para sumergirse en la organización. |
| <p>3. Capacitación</p> | <ul style="list-style-type: none"> Trayectorias de capacitación diseñadas por RRHH. Sobre todo capacitaciones en habilidades y administración. | <ul style="list-style-type: none"> Libertad y responsabilidad personal respecto de las capacitaciones. Importancia crítica de las capacitaciones compartidas a las que asisten todos. |
| <p>4. Títulos de trabajo y descripción de cargos</p> | <ul style="list-style-type: none"> Cada trabajo tiene un título y una descripción del cargo. | <ul style="list-style-type: none"> No hay títulos de trabajo. Funciones granulares y fluidas en vez de descripciones de trabajo fijas. |
| <p>5. Propósito individual</p> | <ul style="list-style-type: none"> (No es tarea de la organización ayudar a los empleados a identificar su vocación). | <ul style="list-style-type: none"> Reclutamiento, capacitación y evaluaciones se utilizan para explorar la intersección entre la vocación personal y el propósito de la organización. |
| <p>6. Flexibilidad y compromiso de tiempo</p> | | <ul style="list-style-type: none"> Conversación honesta sobre el compromiso individual de tiempo en el trabajo vs. otros compromisos significativos de la vida. Alto grado de flexibilidad en las horas de trabajo siempre que se cumplan los compromisos. |
| <p>7. Gestión del desempeño</p> | <ul style="list-style-type: none"> Foco en el desempeño individual. Evaluaciones establecidas por un superior jerárquico. La conversación de evaluación apunta a ser un retrato objetivo del desempeño pasado. | <ul style="list-style-type: none"> Foco en el desempeño a nivel de equipos. Procesos basados en los iguales para las evaluaciones individuales. La conversación de evaluación se convierte en indafación personal sobre el camino de aprendizaje y vocación de cada persona. |



| Recursos humanos | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|--|--|---|
| <p>8. Retribución</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La decisión la toma un superior jerárquico. • Incentivos individuales. • Principios meritocráticos que pueden llevar a grandes diferencias salariales. | <ul style="list-style-type: none"> • Salarios auto-determinados con calibración con los iguales para el pago básico. • Sin bonus, pero se comparten las ganancias de manera igualitaria. • Diferencias salariales menores. |
| <p>9. Asignaciones y ascensos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Intensa competencia por los pocos ascensos que lleva a un comportamiento político y disfuncional. • Silos: cada gerente es rey de su castillo. | <ul style="list-style-type: none"> • No existen los ascensos sino una reestructuración fluida de funciones basada en el acuerdo con los iguales. • Responsabilidad de levantar la voz en los temas que están fuera del ámbito de la propia autoridad. |
| <p>10. Despidos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El jefe tiene la autoridad (con la aprobación de RRHH) para despedir a un subordinado. • Los despidos son más que nada un proceso legal. | <ul style="list-style-type: none"> • Los despidos son el último paso de un mecanismo mediado de resolución de conflictos. • En la práctica son muy escasos. • Cuidadoso apoyo para convertir los despidos en una oportunidad de aprendizaje. |



| Vida cotidiana | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|--------------------------------|---|---|
| 1. Espacios de oficina | <ul style="list-style-type: none"> • Edificios estandarizados y sin alma. • Abundantes marcadores de estatus. | <ul style="list-style-type: none"> • Espacios auto-decorados y cálidos, abiertos a los niños, los animales y la naturaleza. • Sin marcadores de estatus. |
| 2. Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> • (Muchas reuniones pero pocas prácticas de reunión). | <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de reunión específicas para mantener a raya el ego y asegurar que se escuche la voz de todos. |
| 3. Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • En la cima de la pirámide. • Un superior jerárquico puede invalidar cualquier decisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Completamente descentralizada y con base en el proceso de los consejos (o mecanismos holocráticos de toma de decisiones). |
| 4. Conflictos | <ul style="list-style-type: none"> • (A menudo el conflicto se disimula, no existen prácticas de resolución de conflictos). | <ul style="list-style-type: none"> • Se asigna tiempo regularmente a aclarar los conflictos y lidiar con ellos. • Proceso de resolución de conflictos de múltiples pasos. • Se capacita a todos en el manejo de conflictos. • La cultura restringe los conflictos a las partes involucradas y a los mediadores; no se arrastra a personas externas. |
| 5. Flujo de información | <ul style="list-style-type: none"> • La información es poder y se comparte en la medida que es necesario. • La postura más común es la reserva hacia el mundo exterior. | <ul style="list-style-type: none"> • Toda la información está disponible para todos en tiempo real, incluida aquella sobre las finanzas y las compensaciones de la empresa. • La transparencia total invita a las personas externas a hacer sugerencias para manifestar mejor el propósito. |



| Vida cotidiana | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|------------------------------------|--|---|
| 6. Valores | <ul style="list-style-type: none"> • (A menudo los valores son sólo una placa pegada en el muro). | <ul style="list-style-type: none"> • Valores claros que se traducen en reglas básicas explícitas de lo que es aceptable y lo que no. • Prácticas para promover discusiones sobre los valores y las reglas básicas. |
| 7. Espacios de reflexión | | <ul style="list-style-type: none"> • Sala silenciosa. • Meditación en grupo y prácticas de silencio. • Prácticas de reflexión en grandes grupos. • Supervisión de grupos y <i>coaching</i> entre iguales. |
| 8. Gestión de los estados de ánimo | | <ul style="list-style-type: none"> • Percepción consciente de qué estado de ánimo serviría al propósito de la organización. |
| 9. Construir comunidad | | <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de relatos orales para apoyar el sinceramiento y construir comunidad. |



| Grandes procesos organizativos | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|---|--|---|
| <p>1. Propósito</p> | <ul style="list-style-type: none"> • (No existen prácticas para escuchar el propósito; la motivación clave para la toma de decisiones es la auto preservación frente a la competencia). | <ul style="list-style-type: none"> • La organización se considera un organismo vivo con su propio propósito evolutivo. • El concepto de competencia es irrelevante; se invita a los “competidores” a perseguir un propósito. <p>➔</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas para escuchar el propósito de la organización: <ul style="list-style-type: none"> - Todos son sensores. - Procesos de grandes grupos. - Meditación, visualizaciones guiadas, etc. - Responder al estímulo externo. |
| <p>2. Estrategia</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Curso estratégico guiado por el alto liderazgo. | <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia emerge de manera orgánica de la inteligencia colectiva de empleados que se autogestionan. <p>➔</p> |
| <p>3. Innovación y desarrollo de productos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • De fuera adentro: las encuestas a clientes y la segmentación definen la oferta. • Si es necesario, se crean necesidades para los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • De dentro afuera: la oferta está definida por el propósito. • Guiados por la intuición y la belleza. <p>➔</p> |
| <p>4. Gestión de los proveedores</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se escoge a los proveedores basándose en el precio y la calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • También se escoge a los proveedores por su calce con el propósito. <p>➔</p> |
| <p>5. Compras e inversiones</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los límites de autorización están ligados al nivel en la jerarquía. • La alta dirección guía los presupuestos de inversión. | <ul style="list-style-type: none"> • Cualquiera puede gastar cualquier cantidad siempre que se respete el proceso de los consejos. • Los iguales desafían el presupuesto de inversión de los equipos. <p>➔</p> |
| <p>6. Ventas y marketing</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Las marcas se posicionan para encajar con la segmentación de los consumidores (de fuera adentro). • Los equipos de ventas están motivados por los objetivos y los incentivos. | <ul style="list-style-type: none"> • El marketing es una propuesta sencilla: ésta es nuestra oferta al mundo (de dentro afuera). • No hay objetivos de ventas. <p>➔</p> |



| Grandes procesos organizativos | Prácticas naranja | Prácticas teal |
|--|--|--|
| <p>7. Planificación, presupuestos y control</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Basado en “predecir y controlar”. • Dolorosos ciclos de planificación bianual, presupuestos anuales y mensuales. • La regla es ceñirse al plan, es necesario explicar las desviaciones y cerrar las brechas. • Objetivos ambiciosos para motivar a los empleados. | <ul style="list-style-type: none"> • Basado en “percibir y responder”. • Ausencia de presupuestos o presupuestos radicalmente simplificados, sin seguimiento de las variaciones. • Soluciones factibles e iteraciones rápidas en vez de buscar respuestas “perfectas”. • Atención constante a aquello que se necesita. • Sin metas. |
| <p>8. Iniciativas medioambientales y sociales</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El dinero como vara externa: <i>sólo si el coste no es demasiado alto.</i> • Sólo la alta cima puede lanzar iniciativas con consecuencias financieras. | <ul style="list-style-type: none"> • Integridad como vara interna: <i>¿Cuál es la acción correcta?</i> • Toma de iniciativas distribuida, todos perciben lo que es necesario hacer. |
| <p>9. Gestión del cambio</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Un arsenal completo de herramientas de gestión del cambio para permitir que la organización cambie de A a B. | <ul style="list-style-type: none"> • (El “cambio” ya no es un tema relevante porque las organizaciones están constantemente adaptándose). |
| <p>10. Gestión de las crisis</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Se escoge a los proveedores basándose en el precio y la calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • También se escoge a los proveedores por su adecuación al propósito. |

