

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Organizaciones evolutivas teal en la práctica: Análisis de experiencias múltiples en Iberoamérica

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Gianfranco Canchumanya Alvarez

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Valeria Esther Bolivar Linares

Asesor:

Regina Mariella Soriano Rivera

Lima, 2023

La tesis

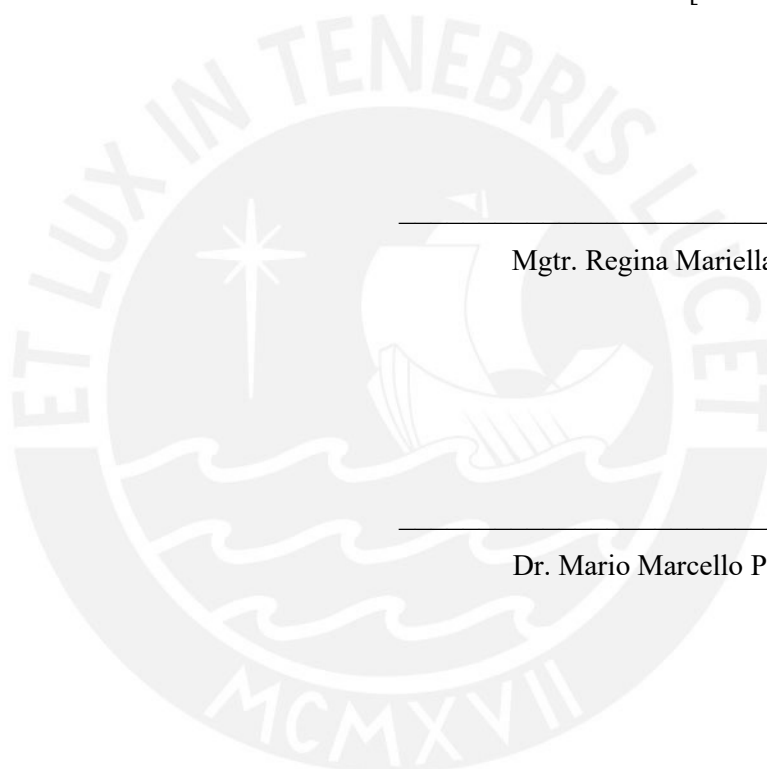
Organizaciones evolutivas teal en la práctica: Análisis de experiencias múltiples en Iberoamérica

ha sido aprobada por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Asesor Jurado]

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Tercer Jurado]




Informe de similitud

Yo, Regina Mariella Soriano Rivera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado Organizaciones evolutivas teal en la práctica: Análisis de experiencias múltiples en Iberoamérica, de los(as) autores(as) Bolívar Linares, Valeria y Canchumanya Alvarez, Gianfranco, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 6%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 18/05/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 19 de mayo de 2023.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Regina Mariella Soriano Rivera	
DNI: 09992283	Firma 
ORCID: 0000-0002-7009-8432	

Por mantenerme a raya y firme cuando me desviaba de mis sueños.
Por las carajeadas y chancletazos que me gané en el camino.
Por su carácter indomable y su espíritu de acero.
Por su valentía y su amor incondicional.
Y por ser, por siempre, mi leona.
Te lo dedico a ti, mamá.

Y a toda mi familia y amigos que
creyeron y apostaron por mí.
Y a los que no, también.

Gianfranco Canchumanya Alvarez

A mi familia,
por ser mi fuente constante de apoyo y motivación.

A mi padre,
por haberme enseñado la importancia de la perseverancia
y la determinación en la vida.

A mi madre,
que, aunque ya no está físicamente conmigo,
sigue siendo mi inspiración constante y mi guía espiritual.

A mis amigos,
por animarme en los momentos difíciles y
celebrar conmigo en los momentos de alegría.

Este trabajo de investigación es una muestra de mi gratitud hacia todos ustedes,
quienes han sido la fuerza impulsora detrás de mi éxito
y han contribuido a mi crecimiento personal y académico.

Valeria Bolivar Linares

Esta investigación fue muchas veces criticada
por desafiar el *statu quo*.

Nos dijeron que no teníamos
la experiencia para llevarla a cabo.

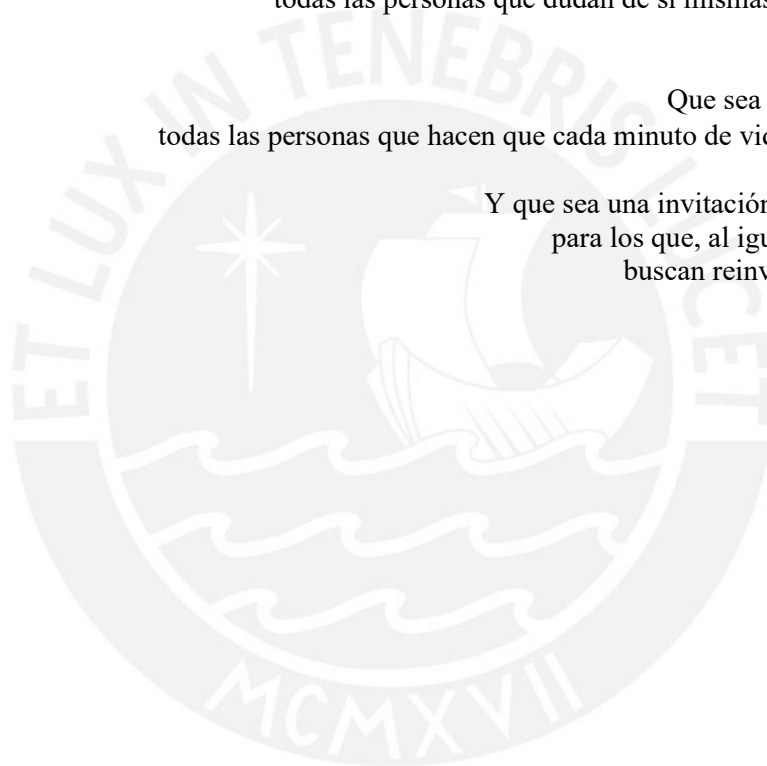
Nos costó, y mucho.

Que esta investigación sea una muestra de
perseverancia, compromiso y disciplina aferrada
a un propósito y una causa justa.

Que sirva de inspiración para
todas las personas que dudan de sí mismas, de sus talentos
y de sus sueños.

Que sea un mensaje para
todas las personas que hacen que cada minuto de vida valga la pena.

Y que sea una invitación a nuestra causa
para los que, al igual que nosotros,
buscan reinventar el planeta.



RESUMEN

Actualmente, las organizaciones en su afán de ganar posicionamiento y convertirse en instituciones altamente competitivas han relegado la importancia de cuidar el bienestar de sus colaboradores. Se puede observar con frecuencia que las prácticas tradicionales autoritarias han suscitado, externalidades negativas en la satisfacción de los trabajadores; de modo que, el jefe es quien ejerce control, da órdenes y supervisa las actividades de sus subordinados

Ante ese escenario desalentador, la presente investigación, después de la revisión de varios y diversos textos teóricos y empíricos, postula que la solución sistémica que mejora la productividad, la motivación, el compromiso, la felicidad, la creatividad y la responsabilidad de los empleados no radica en herramientas o metodologías que se utilizan solo por un momento y luego se olvidan, sino que se basa en la manera en cómo se gestionan las organizaciones en su totalidad, en sus estructuras, prácticas y procesos (componentes clave). Se trata de un nuevo enfoque radical y disruptivo: el paradigma organizacional teal. En tal sentido, frente a esta problemática identificada, esta investigación se centra en analizar los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal contrastando experiencias (casos) múltiples en Iberoamérica.

Por un lado, en el marco teórico se exponen las bases para la interpretación de las organizaciones evolutivas teal y los enfoques relacionados con los sistemas organizativos (holocracia y sociocracia) utilizados por las organizaciones evolutivas teal, describiendo en ambos casos sus principales principios y prácticas organizacionales. Por otro lado, en el marco contextual se menciona, por un lado, los casos de éxito (experiencias) a nivel mundial (Zappos, Morning Star, Valve y Buurtzorg). Por otro lado, se describe el contexto y el perfil organizacional de las 14 organizaciones evolutivas teal seleccionadas en Iberoamérica (América y España) con la finalidad de obtener información relevante sobre sus componentes clave y las motivaciones iniciales que las llevaron a migrar o adoptar este paradigma disruptivo.

A partir de la información recopilada en las entrevistas realizadas a los líderes organizacionales, se pudo determinar los principales hallazgos generales de los componentes clave (radar teal abierto, FOD y Top 5). En cuanto a la categoría procesos organizativos principales, las prácticas: propósito, innovación y aprendizaje y cambio en la organización obtuvieron una valoración muy alta. Por otro lado, en relación con la categoría gestión del talento, los componentes que obtuvieron un mayor puntaje fueron el reclutamiento, la estructura, la retroalimentación y la flexibilidad. Finalmente, sobre la categoría vida cotidiana, las variables que alcanzar un mayor respaldo fueron: las reuniones, toma de decisiones, comunicación, rituales, y comunidad, las cuales han sido calificadas por los propios líderes.

La presente investigación, por tanto, contribuye con experiencias referenciales para todas las organizaciones que quieran iniciar su camino hacia las organizaciones evolutivas teal, enfatizando en el funcionamiento de la estructura, las practica y los procesos.

Palabras clave: *teal organizations, holocracy, self management, new organizational models, future of work*



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Tema	2
2. Planteamiento del problema de investigación.....	3
3. Justificación del estudio	7
4. Objetivos y preguntas de investigación.....	9
4.1. Objetivo general.....	9
4.2. Pregunta general	9
4.3. Objetivos específicos	10
4.4. Preguntas específicas	10
5. Viabilidad Metodológica.....	10
5.1. Acceso a la información	11
5.2. Alcances y Limitaciones	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	15
1. Bases para la interpretación de las organizaciones evolutivas teal	15
1.1. Organizaciones evolutivas teal	15
2. Sistemas que impulsan la evolución de las organizaciones hacia lo teal	20
2.1. La Holocracia.....	21
2.2. La Sociocracia	23
2.3. Diferencias y semejanzas entre lo Teal, la Holocracia y la Sociocracia	25
3. Marco analítico	26
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	27
1. Modelos organizacionales en la práctica.....	27
1.1. Casos de éxito a nivel internacional	28
1.2. Experiencias sobre organizaciones evolutivas teal en Iberoamérica	35
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
1. Diseño metodológico	44
1.1. Alcance	44
1.2. Enfoque.....	45
1.3. Diseño de estudio cualitativo	45
1.4. Horizonte temporal de la investigación	46
1.5. Unidades de observación y análisis	46

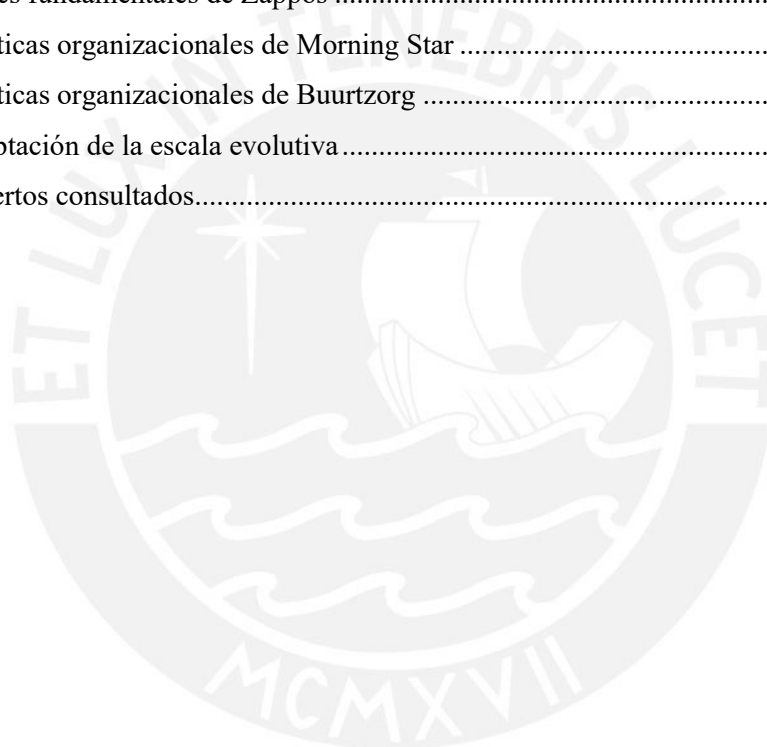
2. Secuencia metodológica.....	48
2.1. Fase 1: Descubrimiento del tema.....	48
2.2. Fase 2: Revisión documental.....	49
2.3. Fase 3: Recolección de la información.....	51
2.4. Fase 4: Análisis de la información.....	52
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS.....	53
1. Sistematización de la información.....	53
1.1. Codificación.....	53
1.2. Clasificación.....	53
1.3. Triangulación.....	54
2. Principales hallazgos de la investigación.....	55
2.1. Hallazgos por componentes clave.....	55
2.2. Hallazgos por organizaciones.....	60
3. Análisis de los componentes clave priorizados.....	67
3.1. Procesos organizativos principales.....	67
3.2. Gestión del Talento.....	76
3.3. Vida Cotidiana.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
1. Conclusiones.....	88
2. Recomendaciones.....	90
2.1. Para las organizaciones evolutivas teal entrevistadas.....	90
2.2. Para los actuales y futuros líderes.....	91
2.3. Para los futuros investigadores.....	92
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS.....	99
ANEXO A: Reporte bibliométrico del modelo holocracia.....	99
ANEXO B: Reporte bibliométrico de Buurtzorg.....	100
ANEXO C: Reporte bibliométrico Teal.....	101
ANEXO D: Reporte bibliométrico sociocracia.....	102
ANEXO E: Reporte bibliométrico de la felicidad en el trabajo.....	103
ANEXO F: Modelo Consentimiento informado - Organizaciones.....	104
ANEXO G: Modelo Consentimiento informado – Expertos.....	106
ANEXO H: Guía de entrevista semiestructurada.....	108
ANEXO I: Radar teal de Laloux (2014).....	113

ANEXO J: Resultados Radar teal abierto	116
ANEXO K: Resultados Radar teal cerrado	117
ANEXO L: Resultados FOD (Fortalezas, Oportunidades de mejora y Debilidades)	118
ANEXO M: Resultados valoración Top5	119



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Prácticas Teal de Estructura.....	18
Tabla 2: Prácticas Teal de Gestión de personas	19
Tabla 3: Prácticas Teal de Procesos organizativos.....	20
Tabla 4: Prácticas de la holocracia: sección estructura organizativa	22
Tabla 5: Prácticas de la holocracia: sección cooperación	22
Tabla 6: Prácticas de la holocracia: sección reuniones tácticas	23
Tabla 7: Prácticas de la holocracia: sección autoridad distribuida.....	23
Tabla 8: Prácticas de la sociocracia.....	25
Tabla 9: Valores fundamentales de Zappos	30
Tabla 10: Prácticas organizacionales de Morning Star	31
Tabla 11: Prácticas organizacionales de Buurtzorg	35
Tabla 12: Adaptación de la escala evolutiva	54
Tabla 13: Expertos consultados.....	55



INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se identificó que las organizaciones evolutivas teal se caracterizan por colocar a las personas en el centro y fomentar la gestión de equipos autogestionados, otorgándole mayor libertad y responsabilidad a los colaboradores. Este paradigma aparece como respuesta a la ineficacia de las organizaciones jerárquicas, burocráticas y mecanicistas que abundan en el ecosistema organizacional, oponiéndose a los procesos tradicionales de la administración, que son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Sobre la base de todo lo expuesto, actualmente existe una creciente preocupación sobre la manera en cómo se están organizando las empresas, pues sus estructuras, prácticas y procesos desencadenan problemas recurrentes que perjudican la condición y experiencia de los trabajadores, motivo por el cual el estudio busca resaltar y ofrecer una mirada distinta al analizar los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal, a partir de experiencias múltiples en Iberoamérica.

En tanto, esta investigación posee seis capítulos estructurados de la siguiente manera. En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del problema en el cual surge la interrogante de identificar las prácticas y principios (componentes claves) que han permitido que las organizaciones se adapten con mayor flexibilidad en los entornos complejos, dinámicos e inciertos. En el segundo capítulo, se sientan las bases de las organizaciones evolutivas teal y se realiza una revisión bibliográfica sobre los principales sistemas organizativos empleados por los representantes de cada empresa y/o comunidad (holocracia y sociocracia).

En el tercer capítulo, se plantea la metodología de la investigación, el alcance, diseño metodológico y las herramientas que se emplean en el estudio de casos múltiple. Seguidamente, en el cuarto capítulo, se presenta información empírica y contextual los casos de éxito a nivel internacional y el perfil organizacional de las organizaciones evolutivas teal en Iberoamérica. En el quinto capítulo, se exponen los principales hallazgos de la investigación y el análisis de las entrevistas realizadas. Finalmente, en los últimos capítulos se detallan las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados del estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad presentar las bases de la investigación. Para lograrlo, el documento se divide en cinco partes. En la primera parte, se enuncia el tema, resaltando el objeto temático (organizaciones evolutivas teal) y los sujetos de estudio (experiencias bajo este enfoque en Iberoamérica). En la segunda, se desarrolla el problema de investigación haciendo énfasis en la problemática general de interés (¿por qué las empresas y comunidades se siguen organizando bajo un modelo que no ha evolucionado?) y en el quiebre que ocurre cuando algunas organizaciones dan un salto hacia un nuevo paradigma organizacional: el teal. En la tercera, se comenta la justificación de la investigación, resaltando su relevancia social, práctica y académica al estudiar un tema poco explorado que propone una mirada diferente e integradora que les permite a las personas alcanzar su máximo potencial humano. En la cuarta, se mencionan los objetivos y preguntas de la investigación, mientras que en la última parte se fundamenta la viabilidad metodológica. A continuación, se mencionan cada una de las partes citadas.

1. Tema

Si el ser humano tiene la capacidad para cambiar el mundo, ¿por qué no trasladar esa motivación a una investigación? ¿Por qué no escribir una tesis que, en lugar de seguir en la línea de lo convencional, sirva como fuente de inspiración, moviendo más mentes y corazones alrededor de un mismo propósito: reinventar las organizaciones?

Bajo esas preguntas rectoras, el tema de investigación tomó en consideración experiencias y motivaciones personales y académicas. Por un lado, haber liderado y experimentado el tránsito de una organización tradicional a una organización evolutiva teal, siendo todavía muy jóvenes y cometiendo aciertos y errores, denota el interés de los investigadores en mostrar que existen nuevas maneras de mirar y actuar dentro del mundo. Por otro lado, saber que existen docentes, líderes organizacionales y estudiantes con un espíritu rebelde e inconformista, en búsqueda siempre de encontrar nuevas maneras de organizarnos como empresa, comunidad y sociedad, refuerza la pertinencia y urgencia de abordar un tema poco convencional pero muy necesario en estos tiempos. De la suma de ambos argumentos, se propuso escuchar más voces, experiencias, pasiones, aciertos y errores.

Dicho esto, Pasco y Ponce (2018) señalan que un tema de investigación es correctamente delimitado si es pertinente y preciso en su planteamiento y novedoso y original en su propuesta de valor dentro del campo de las ciencias de la gestión. En ese sentido, después de revisar información teórica y empírica sobre los grandes problemas de la gestión y del mundo en general,

y después de conversar con expertos y especialistas, el tema a tratar estriba en el análisis de las organizaciones evolutivas teal en la práctica, describiendo experiencias en Iberoamérica y contrastándolas con su respectivo modelo conceptual seleccionado.

2. Planteamiento del problema de investigación

¿Por qué la mayoría de las personas siguen gestionando y organizando sus empresas y comunidades de la misma manera, como si fuera una regla o fórmula secreta que deben seguir si no quieren fracasar en el camino? ¿Y por qué, sabiendo que esta fórmula secreta ha tenido miles de fracasos, deciden aceptarla sin reclamo alguno? ¿Cómo, en qué momento y por qué el modelo organizacional imperante en estos tiempos, basado en el control, la jerarquía y la planificación, se ha situado en el olimpo del *management*, siendo enseñado en miles de universidades y habiéndose convertido en la receta de varias consultoras?

La respuesta a tales preguntas se responde con otras. ¿Los directivos, líderes e incluso trabajadores estarían dispuestos a sumergirse en una forma diferente de organizar el trabajo? ¿Estarían dispuestos a invertir tiempo, dinero y esfuerzo para migrar hacia un nuevo modelo organizacional? ¿Prefieren cambiar o seguir como siempre?

Si bien a lo largo de los años la burocracia jerárquica se ha mantenido como una manera estándar de organizar a las empresas y comunidades, esta ha sido criticada por ser poco flexible, adaptable y ágil en tiempos complejos (Ramos-Garza & Ramos-Garza, 2019; Ulrich & Yeung, 2019). En el 2016, la consultora internacional Deloitte realizó una investigación para su informe anual sobre tendencias globales de capital humano, incluyendo a 7,096 líderes de Negocios y RR.HH. provenientes de diversas partes del mundo, de diferentes sistemas y tamaños organizacionales. El primer resultado fue que el 92% de los altos ejecutivos consideran que es necesario y urgente rediseñar la organización (Bersin, Geller, Wakefield, & Brett, 2016)

¿Por qué la respuesta de los directivos, que provienen de diversas industrias y países, fue la misma? Según Bersin, Geller, Wakefield y Brett (2016), autores del estudio citado de Deloitte, fueron 4 fuerzas sistémicas las que sembraron este sentido de urgencia: 1) los cambios demográficos (los millennials ahora representan más del 50% de la fuerza laboral y vienen con más expectativas en comparación con un *baby boomer*, buscando un trabajo con propósito, con sentido de comunidad y oportunidad de desarrollo), 2) la tecnología digital (cada vez existen más herramientas disponibles para simplificar la manera de colaborar y generar valor), 3) el ritmo de cambio acelerado e impredecible (en la actualidad, si no te adaptas y no entiendes las necesidades del público objetivo corres el riesgo de ser desplazado; el mundo es muy competitivo), y 4) los

nuevos contratos sociales (las expectativas de los nuevos trabajadores se basa más un rápido crecimiento, un sentido de propósito y mayor flexibilidad laboral, en lugar de estabilidad).

La suma de estas fuerzas ha originado un quiebre en las organizaciones, a tal punto de que muchas de ellas no son capaces de soportar las disrupciones que el mundo les ofrece.

Parte de estos cambios se observa en la percepción que tienen los trabajadores sobre su organización. A diferencia de siglos anteriores, actualmente está emergiendo una perspectiva negativa sobre la manera tradicional de gestionar y organizar el trabajo. En el 2017, la encuestadora mundial Gallup realizó un informe titulado *The World's Broken Workplace*, con la finalidad de monitorear la visión que tienen los empleados en su centro laboral. El principal hallazgo, que luego sería difundido por diversos medios e incluso citado en obras y conferencias, fue que solo el 15% de los trabajadores a nivel mundial se siente comprometido y satisfecho en su trabajo; el resto, por su parte, no (Clifton, *The World's Broken Workplace*, 2017). Para entender la magnitud del problema, el Instituto Nacional de Estadística del Reino Unido reportó que aproximadamente las personas pasan el 25% de su tiempo semanal en sus puestos laborales. Entonces, si se suman ambos análisis, el 85% de las personas a nivel mundial estarían insatisfechas e inconformes durante un cuarto de la semana (Moreno, Martínez, & Maroto, *La transición hacia organizaciones evolutivas Teal*, 2018).

Y si esto no fuera suficiente, Clifton y Harter (2019), en su libro titulado *It's the Manager: Moving From Boss To Coach*, sentenciaron la importancia y necesidad de un nuevo modelo organizacional para las nuevas generaciones, que representan el futuro de toda la industria. Según los autores, el 63% de los millenials cambiarían automáticamente de trabajo a uno que les ofrezca mayor libertad y autonomía, a diferencia de la generación boomer que solo buscaba estabilidad (Clifton & Harter, 2019).

Si bien el mundo ha cambiado y progresado debido a las disrupciones tecnológicas que se presentaron, al parecer la condición de los trabajadores no ha seguido el mismo camino, siendo sumergidos constantemente en olas de estrés, frustración e insatisfacción, como Moreno (2017) en su libro *La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI*.

Los argumentos explicados anteriormente buscan resaltar la importancia de encontrar una nueva manera de gestionar y organizar las empresas y comunidades. Los directivos y líderes son conscientes de estos problemas, sin embargo, a pesar de que existe una preocupación de por medio, solo el 6% se encuentra planificando el rediseño de sus organizaciones (Bersin et al., 2016). ¿Por qué?

De acuerdo con Senge (1990), varias ideas excelentes no se llegan a implementar debido a los diferentes modelos mentales que poseen las personas, en este caso directivos, líderes y trabajadores. Los modelos mentales, según el autor, determinan el modelo de interpretar el mundo y de actuar en él. En el caso de las organizaciones, cuando los directivos no comparten la idea del cambio, será complejo que cualquier iniciativa triunfe. Partiendo de los modelos mentales se obtiene una respuesta, pero no es la única.

Al igual que todo sistema, el cambio se produce en la suma de sus partes. Si una organización quiere innovar en cuanto a su diseño organizacional, esta debe combinar a líderes trascendentales, trabajadores talentosos y comprometidos, directivos con un modelo mental flexible y, sobre todo, una cultura participativa y colaborativa (Tandon, 2021). Cuando se tienen esas bases claras, recién se puede iniciar un proceso de reinvención.

Dicho esto, ¿hacia dónde miran aquellas organizaciones que en lugar de seguir la línea de la *management* tradicional proponen una óptica diferente? De acuerdo con la literatura revisada, desde los años 1950 y 1960, con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas liderada por Elton Mayo, la reinvención de las organizaciones ha considerado al factor humano como la pieza clave y fundamental en todo del proceso. Este factor todavía se mantiene. Asimismo, estudios como el de Rajan y Wulf (2006)— centrado en el derrumbamiento de las jerarquías corporativas— demuestran que, por lo menos entre los años 1980 y 2000, las organizaciones norteamericanas redujeron un 25% las posiciones intermedias entre el CEO y los líderes de división (Moreno, Martínez, & Maroto, 2018), lo cual advierte un acercamiento hacia organizaciones más planas.

Sumado a lo expuesto en el párrafo anterior, la literatura consultada resalta que la principal diferencia entre lo que se considera tradicional y nuevo radica en el paradigma organizacional. Según Barker (1995), pionero en la interpretación de los cambios paradigmáticos, un paradigma se define como la manera de pensar y actuar sobre la base de acuerdos, disposiciones y límites, los cuales se pueden romper u olvidar cuando existe una transición. Sobre la base de esa definición, se resalta la nueva mirada. De acuerdo con Laloux (2014), el modelo actual es insostenible para el mundo en el que se vive, pues su concepto fue diseñado para entornos más estables. Basándose en la teoría evolutiva de Ken Wilber, Laloux señala que existen organizaciones que han ido evolucionando y transitando hacia lo que sería el nuevo paradigma organizacional: el teal (integral-cosmocéntrica), el cual engloba los paradigmas anteriores cuya visión del mundo era mágica-egocéntrica (rojo), mítico-etnocéntrica (ámbar), racional-mundicéntrica (naranja) y pluralista-multimundicéntrica (verde).

Una de las características del paradigma teal es que se basa en tres principios revolucionarios: la autogestión (sin jerarquías y en equipos), la plenitud (ser uno mismo) y el propósito evolutivo (sentir y percibir) (Moreno, Martínez, & Maroto, La transición hacia organizaciones evolutivas Teal, 2018). En ese sentido, la mirada de las organizaciones evolutivas teal parte por colocar a las personas en el centro, luego por eliminar las jerarquías, controles y prácticas innecesarias, después por generar un ambiente de innovación, agilidad y flexibilidad, y finalmente por redefinir la mirada de actuar y observar el mundo, generando potencialmente impacto tanto económico, social e inclusive ambiental (conocido también como triple impacto).

Según Laloux (2014), existen dos condiciones para su sostenibilidad: 1) que el modelo mental de los directivos y líderes sea flexible y entienda el paradigma teal, y 2) que existe un nivel de propiedad psicológico de los trabajadores, lo cual se traduce en la combinación de propósitos entre ambas partes. Además de ello, como las organizaciones evolutivas teal necesitan de marcos de trabajo (o sistemas) que guíen su funcionamiento, varias organizaciones han adoptado por implementar la Holocracia y la Sociocracia (ver Capítulo 2).

Si bien la investigación de Laloux (2014) demuestra que no existe una organización teal completa y desarrollada, resalta que existen organizaciones evolutivas teal que se encuentren en camino a serlo. De ahí la razón por la cual se las llama evolutivas teal, aunque tanto en la academia como en la práctica se opta solo por el segundo término (teal). Para efectos del estudio, se mantendrá su versión original, tal como lo ha respetado Ana Moreno, quien es la investigadora que más ha profundizado en el tema.

La investigación de Laloux (2014) sobre estas nuevas organizaciones generó discusión y muchos más estudios, como tesis de maestría y doctorado, artículos, casos de investigación, entre otros. Asimismo, se crearon varios movimientos como Reinventing Organizations Wiki o Reinventing Organizations Map. De todos estos productos, lo que más resalta es la metodología utilizada por el autor. Según Moreno, Martínez y Maroto (2018), la metodología de Laloux estriba en dos pilares: 1) analizar la información secundaria y primaria de casos organizacionales de diferentes tamaños, industrias y países, y 2) alinear los tres principios revolucionarios más la perspectiva de liderazgo a dichos casos. Dicha metodología se encuentra en los anexos del libro del autor.

Si bien Laloux (2014) analiza 12 organizaciones de diferentes tamaños, industrias y lugares, todos estas se encuentran en países del hemisferio norte, como Estados Unidos, Francia, Alemania y Países Bajos. Ante ello, surgen unas preguntas. ¿Acaso estas organizaciones evolutivas teal solo funcionan en países prósperos como los citados? ¿Por qué no existe evidencia de esta nueva manera de gestionar y organizar empresas y comunidades en el Perú, Latinoamérica

e incluso Iberoamérica? Y, si existiera evidencia, ¿qué tan diferentes serían estas de lo que menciona la literatura?

Estas preguntas toman en consideración la creencia situada en nuestros modelos mentales de que todo lo nuevo y diferente siempre funciona mejor en países del hemisferio norte, ya sea por un tema cultural o de avance tecnológico. En su texto *Evolución de las Organizaciones: un mundo en cambio*, Livacic (2009) confirma esta creencia señalando que, en efecto, América Latina nunca se ha caracterizado por generar disrupción e innovación, acogándose siempre a las teorías revolucionarias de los países del hemisferio norte, como lo es esta nueva mirada de caracterizar a las organizaciones por niveles evolutivos.

En resumen, la problemática de investigación se explica de la siguiente manera: existe un problema sistémico en la manera de gestionar y organizar las empresas y comunidades (el trabajo en sí mismo), pues sus principios, estructuras, prácticas, procesos y culturas (componentes clave) no están alineados con los cambios disruptivos y emergentes del mundo actual, razón por la cual surge la necesidad de descubrir nuevas maneras de organizar el trabajo, por ello, la presente investigación busca analizar los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal contrastando experiencias en Iberoamérica— espacio geográfico poco estudiado— con sus respectivos modelos conceptuales, descifrando de esta manera la viabilidad de pensar, actuar y construir un mundo mejor de una manera diferente, además de contrastar cómo funcionan dichas organizaciones en la práctica y qué tanto se diferencia de lo que se señala en la literatura.

3. Justificación del estudio

Según Pasco y Ponce (2018), la justificación de una investigación se sustenta por su relevancia práctica, social y académica, declarando de esta manera el para qué y el porqué de su realización (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Si bien existen motivaciones y aspiraciones personales, estas deben sostenerse en argumentos para que de esa manera sean interpretadas como justificaciones del estudio. Teniendo esa base en consideración, en los siguientes párrafos se exponen los tres aspectos más relevantes de la investigación.

En cuanto al aspecto académico, se resaltan 3 argumentos. Primero, de acuerdo con los reportes bibliométricos realizados y la búsqueda de información en repositorios institucionales a nivel mundial, el número de investigaciones sobre organizaciones evolutivas teal es muy bajo, siendo los artículos de Antipov, Akhmetzhanova, Antipova, Gazizulina y Sharov (2017) y Moreno, Uruburu, Jain, Acevedo y Gómez (2020) los más valorados según los reportes bibliométricos de Scopus (ver Anexos A, B, C, D, E y F). Segundo, no existen tesis precedentes sobre organizaciones evolutivas teal que engloben casos de estudios de Latinoamérica e Iberoamérica en conjunto, pero sí 17 trabajos de fin de grado y fin de máster teal albergados por

el Grupo de Investigación en Organizaciones Sostenibles de la Universidad Politécnica de Madrid, donde enseña Ana Romero. Tercero, en su mayoría el tipo de tesis de pregrado en la PUCP y en el Perú no discuten la manera en que se organizan las empresas y comunidades en la actualidad, no critican el modelo burocrático, jerárquico, imperante y consumista que en lugar de invertir en las personas las subordina; a pesar de que es uno de los grandes problemas sistémicos por resolver, su análisis se centra más en lo cotidiano y lo necesario a corto plazo.

En ese sentido, desde la perspectiva académica la investigación ofrece un marco de análisis útil para futuras investigaciones que tengan el interés en reforzar los componentes descritos y en estudiar más organizaciones evolutivas y emergentes en diferentes partes de Iberoamérica. Asimismo, brinda una aproximación teórica importante al utilizar diferentes teorías, conceptos y perspectivas sobre nuevas maneras de organizar a las empresas, las comunidades e incluso la sociedad. Además, se convierte en una investigación pionera en cuanto al alcance geográfico y a la diversidad de experiencias seleccionadas en la región, abriendo un nuevo sendero para la siguiente generación de investigadores quienes buscan desafiar el statu quo y al management tradicional.

Sobre el aspecto social, se presentan 4 argumentos. En primer lugar, a lo largo de la historia el ser humano y las organizaciones han sido observados como máquinas sin alma, sujetos a las necesidades del mercado y no del mundo, lo cual ha generado alineación, desmotivación e incluso falta de compromiso y responsabilidad (Laloux, 2014). En segundo lugar, la mayoría de los líderes no conocen su propósito organizacional, y el hecho de no conocerlo ocasiona que tanto ellos y ellas como sus colaboradores trabajen sin conocer lo que les mueve, lo que los levanta todos los días de la cama, porque de eso se trata el propósito. En tercer lugar, miles de trabajadores han declarado que no se sienten comprometidos con su trabajo; esto se debe a múltiples razones, pero la principal, por lo menos la que en esta tesis se aborda, se debe a la estructura, las prácticas y los procesos del management tradicional. Por último, desde que las personas nacen y se desarrollan han sido instruidas para observar el mundo de una manera fragmentada, adquiriendo una mirada asistémica de las cosas y de su entorno, lo cual ha tenido una implicancia en la manera en cómo se organizan las empresas y comunidades.

En suma, desde la perspectiva social se revaloriza al ser humano en su integridad, señalando que son ellos los responsables de la revolución del conocimiento en pleno siglo XXI. Además, se resalta la importancia de trabajar sobre la base de un propósito compartido para que de esta manera exista una congruencia entre lo que le mueve al colaborador y a la organización, trabajando ambos por una causa justa similar.

Con relación al aspecto práctico, se presentan 3 argumentos. Primero, los líderes no cuentan con una herramienta de diagnóstico que les ayude a saber si sus organizaciones se encuentran atrapadas en la jerarquía y burocracia o se encuentran encaminadas hacia un nuevo paradigma. Por lo menos no existe una herramienta que haya sido validada en organizaciones en Latinoamérica. Segundo, no se cuenta con experiencias analizadas a tomar como base en Latinoamérica (e incluso Iberoamérica). Tercero, cuando los líderes reconocen— si es que lo hacen— que deben cambiar algo de sus organizaciones, no son conscientes— en algunos casos— de que estos cambios deben ser sistémicos, desde la raíz.

Dicho esto, desde la perspectiva práctica se ofrecen experiencias referenciales para todas las organizaciones que quieran iniciar su camino evolutivo hacia las organizaciones teal, enfatizando en el funcionamiento de la estructura, las prácticas y los procesos. Asimismo, se presenta una herramienta de diagnóstico que ha sido validada por otras investigaciones para que sirva como eje de tensión entre lo que la organización está haciendo y lo que quiere lograr.

En síntesis, la suma de las tres perspectivas justifica la importancia y la urgencia de la investigación en cada una de las aristas presentadas, abriendo de esta manera un nuevo campo de discusión y crítica en la región y en la academia sobre las organizaciones evolutivas teal en la práctica.

4. Objetivos y preguntas de investigación

Por lo expuesto en la sección anterior, la presente investigación se ha propuesto alcanzar un objetivo general, el cual será respaldado por cuatro objetivos específicos ordenados jerárquicamente. A continuación, se mencionan cada uno de ellos.

4.1. Objetivo general

- Analizar los componentes clave (estructura, prácticas, procesos y culturas) de las organizaciones evolutivas teal en la práctica, describiendo experiencias en Iberoamérica y contrastándolas con su respectivo modelo conceptual seleccionado.

4.2. Pregunta general

Para el objetivo general planteado, la pregunta general correspondiente se determinó como se muestra a continuación:

- ¿De qué manera funcionan los componentes clave (estructura, prácticas y procesos) de las organizaciones evolutivas teal en la práctica contrastando experiencias en Iberoamérica con su respectivo modelo conceptual seleccionado?

4.3. Objetivos específicos

Los objetivos específicos soportan al objetivo general y están ordenados jerárquicamente de acuerdo con su utilidad dentro del texto. En los siguientes puntos se mencionan los cinco objetivos específicos:

- Identificar y analizar los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal a partir de la literatura existente
- Explorar el contexto y el perfil organizacional de las principales experiencias de las organizaciones evolutivas teal seleccionadas en Iberoamérica
- Identificar patrones en común (características, beneficios y desafíos) a partir del análisis e interpretación de las experiencias seleccionadas
- Diagnosticar y comprender la brecha entre las experiencias de las organizaciones evolutivas teal en la práctica y el modelo conceptual priorizado

4.4. Preguntas específicas

Asimismo, los objetivos específicos también están soportados por preguntas específicas que sirven como directrices. Las preguntas delimitadas son las siguientes:

- ¿Cuáles son los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal que señala la literatura existente?
- ¿Cómo es el contexto y el perfil organizacional de las principales experiencias de las organizaciones evolutivas seleccionadas en Iberoamérica?
- ¿Se puede observar patrones en común (características, beneficios y desafíos) derivados del análisis e interpretación de las experiencias seleccionadas?
- ¿Existe alguna brecha entre las experiencias de las organizaciones evolutivas teal en la práctica y el modelo conceptual priorizado?

5. Viabilidad Metodológica

La viabilidad de la investigación está determinada por el acceso a la información y por el alcance y las limitaciones que presenta. En cuanto al primer punto, se exponen las fuentes de recolección de información secundaria, las cuales son accesibles, pero en algunos casos escasa. Mientras que para el segundo punto se resaltan 5 limitantes que hacen que la investigación tenga ciertas restricciones al momento de ser tomada como referencia. Cada uno de estos puntos se exponen líneas abajo.

5.1. Acceso a la información

Para el desarrollo del planteamiento de la investigación (capítulo 1), el marco teórico (capítulo 2), el marco contextual (capítulo 3) y la metodología (capítulo 4), el presente trabajo utiliza fuentes secundarias, especialmente capítulos de libros y artículos de investigación publicados en revistas especializadas. Asimismo, la delimitación de las experiencias de estudio en Iberoamérica se obtuvo de la plataforma Reimagina 2030.

La información recopilada es clasificada en cinco bloques: bases de datos, repositorios de universidades, webs institucionales, informes de consultoras y opiniones de expertos y líderes organizacionales. Las principales bases de datos consultadas fueron Scopus, Web of Science, EBSCOhost, JSTOR, Emerald y Proquest, ya que las diversidades de sus temas están relacionadas con el problema de estudio. En cuanto a los repositorios, se utilizaron los portales institucionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad del Pacífico (UP) y del Tecnológico de Monterrey (TEC). Asimismo, las webs institucionales revisadas son variadas y depende del país de estudio, como el Banco Mundial (BM), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los portales web de los gobiernos. Por su parte, los informes consultados fueron de alcance internacional (Gallup, Deloitte, Mercer, Ernst & Young y McKinsey). Complementariamente, se consultó a expertos dentro como fuera del país, ya sea en temas teóricos (relacionado con el objeto temático) como prácticos (en cuanto a su experiencia en organizaciones evolutiva teal). Por último, para realizar el perfil organizacional de cada una de las experiencias en Iberoamérica, se mantuvo una conversación preliminar con cada uno de los líderes.

La precisión de la investigación se determinó por las palabras clave utilizadas. Para el marco teórico se utilizaron los siguientes términos: teal organisations, sociocracy, holacracy, organizaciones posburocráticas, new organizational structures, future of work, purpose-driven organizations, framework teal. Mientras que para la delimitación del marco contextual se buscó específicamente a las organizaciones en el repositorio abierto. La relevancia de las fuentes se basó en el análisis de los reportes bibliométricos de Scopus y Web of Science (ver Anexos).

5.1.1. Reportes Bibliométricos

Para generar los reportes bibliométricos y analizar la literatura relevante se utilizaron las bases de datos Scopus y Web of Science. A modo de ejemplo, se buscaron las siguientes palabras clave: teal organization, new organizational models, future of work, holacracy, sociocracy, Buurtzorg model, systemic thinking, purpose y work happiness.

Según la plataforma Scopus, el tema de las organizaciones teal cuenta con ocho investigaciones, las cuales comenzaron a figurar desde el 2016. Como se observa en el gráfico, actualmente el interés por este tema en particular se ha incrementado, pero todavía el número de investigaciones sigue siendo muy bajo. Las áreas más interesadas son la gestión (14.3%) y las ciencias sociales (14.3%). Entre los artículos más citados se encuentran cinco: *Organizational models of teal organizations*, *Trust makes this organisation unique looking at the future of work through two human-centric organisations*, *The path towards evolutionary—teal organizations: A relationship trigger on collaborative platforms*, *Building teal organizations with servant leadership?* y *Organisational innovation in bureaucracies: An impossible mission?* La investigadora más citada en este tema es Ana Moreno Romero.

Por su parte, de acuerdo con la plataforma Web of Science, el mismo tema cuenta con dos investigaciones más que las reportadas por Scopus: *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions* y *Concept of teal organizations: the conditions for the practical application*, ambas correspondientes a las áreas citadas.

Además, buscando el término *new organizational model* se obtuvo que figuran 23 investigaciones al respecto, con un interés creciente. Lo mismo sucede con *Sociocracy*, *Buurtzorg model* y *Holacracy*, cuyo número de estudios asciende a 36, 30 y 12 respectivamente. Si a estos temas se les suman *future of work* y *work happiness*, el interés aumenta todavía más, en 305 y 17 investigaciones para los tópicos mencionados.

Sobre la base de estos reportes bibliométricos mencionados— los cuales se explican con mayor detalle en los anexos—, se destaca que existe un interés creciente y positivo en el tema central, lo cual avala su relevancia y pertinencia. Asimismo, cabe reconocer que este interés todavía no tiene un crecimiento exponencial, lo cual se observa reflejado en el escaso número de investigaciones albergadas en Scopus y Web of Science. En esa misma línea, se resalta que, si bien no existe tanta información albergada en dichos repositorios, se cuenta con estudios en repositorios abiertos, claro que no de la misma calidad y envergadura.

5.2. Alcances y Limitaciones

Si bien las motivaciones personales y académicas sirvieron como drivers de la presente investigación, se debe reconocer que al ser una tesis de pregrado existieron diversas limitaciones, entre las cuales destacan cinco.

La primera limitante fue el tiempo. Como se busca analizar y describir diferentes experiencias de organizaciones evolutivas teal en Iberoamérica, el tiempo con el que se contó fue

muy reducido para profundizar en el estudio de las organizaciones seleccionadas y en seguir buscando otras que puedan aportar más información relevante.

La segunda limitante fue el alcance geográfico. El espacio geográfico en el que se encuentran estas organizaciones es Iberoamérica, comprendida por todos los países de América y Europa donde el idioma predominante es el español y el portugués. Esta amplitud, si bien permitió que las experiencias de estudio sean diversas, ocasionó que el análisis contextual a nivel macro (sectorial) y por países sea muy básico.

La tercera limitante fue la diversidad. Como la elección de las experiencias radicó en su manera de actuar y ver el mundo (principios, estructuras, prácticas, procesos y culturas) más que en la industria en la que se encuentran, se contó con una diversidad de organizaciones en cuanto a tamaño (algunas de 10 miembros y otras de 60 por ejemplo), industrias (algunas consultoras y otras organizaciones sociales), países (la mayoría de Iberoamérica) y años (algunas con 2 años y otras con 20), motivo por el cual no pudieron ser agrupadas por similitudes para obtener resultados de acuerdo a patrones.

La cuarta limitante fue la cantidad reducida de expertos. Como las organizaciones evolutivas teal representan un nuevo paradigma dentro del management, son pocos los expertos académicos y empíricos que conocen a profundidad sobre el tema. Además, dentro de los que conocen (o dicen conocer) el tema, su juicio toma como base el libro de Laloux. Si bien esta investigación tiene como soporte dicho libro, se alimenta de otras fuentes igual de relevantes e importantes para entender a las organizaciones evolutivas. En el Perú, por ejemplo, no se conoce a ningún experto académico en el tema. En Iberoamérica en general, sí. A falta de estos expertos académicos, se consideró la opinión de los expertos empíricos, quienes han liderado cambios significativos en las organizaciones y quienes se encuentran creando y difundiendo nuevo conocimiento.

La quinta limitante fue la representatividad de las experiencias. Por la propia naturaleza de las organizaciones, se tomó la opinión, el relato, las sugerencias y el análisis de los líderes organizacionales, de aquellos quienes iniciaron el movimiento y quienes propiciaron las condiciones necesarias para que toda la disrupción suceda. Si bien esta elección limita el panorama y la heterogeneidad de perspectivas— pues es obvio que un líder resalta más aspectos positivos que negativos de su propia empresa o comunidad—, también aporta más información de la que podría brindar un colaborador, ya sea en temas de descubrimiento del propósito, resiliencia y liderazgo. Además, bajo el paradigma de las organizaciones evolutivas teal, se asume que tanto los líderes como los colaboradores tienen una opinión similar en cuanto al funcionamiento de sus componentes (estructura, prácticas, procesos y culturas).

Por último, cabe señalar una última que engloba a todo el estudio. La presente investigación no busca generalizar su análisis y hallazgos, no pretende concluir que el comportamiento y el funcionamiento de los componentes descritos y analizados funcionan de esa manera en todas las demás organizaciones evolutivas teal. Motivo por el cual su alcance y hallazgo se refiere a las organizaciones estudiadas. Queda para el trabajo de futuras investigaciones seguir explorando más comportamientos y experiencias hasta llegar a patrones en común que permitan concluir en un modelo referencial o un framework de análisis validado.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como propósito brindar un marco de referencia sobre las organizaciones evolutivas teal. Para lograrlo, el documento se divide en dos partes. En la primera parte se enuncian las bases para la interpretación de las organizaciones evolutivas teal, partiendo del origen, la conceptualización, los principios y las prácticas, mientras que en la segunda se señalan los drivers más populares utilizados por las organizaciones evolutivas teal al momento de tangibilizar esta nueva mirada del mundo y organizar el trabajo, que son la holocracia y la sociocracia, enfatizando sus principios y prácticas. A continuación, se mencionan cada una de las partes mencionadas.

1. Bases para la interpretación de las organizaciones evolutivas teal

En esta sección se comentan el origen, el concepto, los principios y las prácticas de las organizaciones evolutivas teal. Como se trata de un nuevo paradigma originado producto de la evolución de la consciencia humana (y por ende organizacional), las organizaciones evolutivas teal no pueden ser consideradas como un modelo, simplemente sientan las bases en cuanto al funcionamiento ideal y real de la organización observado como un sistema vivo que evoluciona natural y constantemente.

1.1. Organizaciones evolutivas teal

En 2014, Frederick Laloux publicó su libro *Reinventig Organizations*, una guía de gestión que propone una nueva manera de gestionar las organizaciones del siglo XXI. Su propuesta se basa en una investigación histórica que realizó para comprobar que las organizaciones han evolucionado de acuerdo con los estadios de consciencia de la época (paradigmas organizacionales). El autor concluye que entre los paradigmas más importantes se encuentran el rojo (comunidades primitivas), el ámbar (comunidades sedentarias), el naranja (revolución industrial), el verde (comunidades con un fin social) y el teal (comunidades autogestionadas). A raíz de este último paradigma, diversos autores descubrieron que no solo se trataba de una guía, sino que Laloux había descifrado y propuesto una nueva manera de actuar por parte de las organizaciones (Jack, 2018; Tabaszewska & Sokołowska, 2019; Wyrzykowska, 2020).

Según Laloux (2014), las organizaciones evolutivas teal nacen con el propósito de ofrecerle a las organizaciones unos principios y prácticas que les permitan expresar al máximo el potencial humano, buscando que estas sean observadas como sistemas vivos y entendiendo a la complejidad como parte de ella misma. Dicho paradigma ha sido utilizado en diferentes industrias, países y tamaños, lo cual asegura su utilidad en la presente investigación (Moreno,

Martínez, & Maroto, 2018). Las organizaciones evolutivas teal se basan en 3 principios y en 36 prácticas organizacionales innovadoras que se mencionan a continuación.

1.1.1. Principios

En su libro, Laloux (2014) señala que los tres principios que evidenció son innovadores y disruptivos en relación con las bases del *management* tradicional, y autores como Freeman (2015), Jack (2018), Moreno et al., (2018), Rutkowska y Kamińska (2020), Tabaszewska y Sokołowska (2019) y Wyrzykowska (2020) lo respaldan. Por ello, la descripción de los principios toma en consideración la propuesta de Laloux sumado a los matices de todos los autores citados.

El primer principio es la autogestión. Según Laloux (2014), durante un largo tiempo, las organizaciones han sostenido su trabajo en la jerarquía y la burocracia con la finalidad de obtener efectividad en sus operaciones. El hecho de que el poder se haya concentrado solo en personas ubicadas en la cima de la organización ha generado más problemas y limitaciones de lo estimado, ocasionando de esta manera que trabajadores se sientan relegados, subordinados y desmotivados. De ahí la razón por la cual el nivel de confianza y la actitud proactiva y participativa son muy bajos en este marco de trabajo, y las soluciones que se han implementado al parecer no han tenido resultados. Por ello, las organizaciones evolutivas teal proponen eliminar las jerarquías y los controles innecesarios para darle paso a la autogestión, la creatividad, la innovación y la participación de los colaboradores. Pero no solo se trata de darles mayor libertad, sino también de enseñarles que ahora sus acciones tendrán un impacto directo en el resultado final de la empresa, por lo que deberían ser más responsables. Este cambio de trabajar por jerarquías a trabajar por grupos autónomos e independientes requiere de confianza tanto en las personas como en el paradigma teal (Freeman, 2015; Jack, 2018; Laloux, 2014; Moreno et al., 2018; Rutkowska y Kamińska, 2020; Tabaszewska y Sokołowska, 2019; & Wyrzykowska, 2020)

El segundo principio es la plenitud. Laloux (2014) y Moreno et al. (2018) postulan que los trabajadores no son los mismos en el trabajo y en su vida personal. Señalan que al asistir a su centro laboral los colaboradores deben adoptar otra actitud, una más acorde con la situación, lo cual implica que deben cambiar incluso su forma de pensar, expresarse, vestirse y actuar. Y aunque esto implique darle mayor orden a la empresa, ambas partes pierden demasiado: las organizaciones pierden la oportunidad de aprovechar todo el talento de las personas y los trabajadores pierdan la oportunidad de explotar y mejorar todo su talento. El simple hecho de tener normas y restricciones que limiten la libertad ocasiona que la verdadera identidad de los trabajadores jamás se rebele. Esa es la razón por la cual siempre se sienten insatisfechos con su trabajo, por eso no se sienten realizados y por esa razón estarían dispuestos a cambiar inmediatamente a una organización que les ofreciera mayor libertad y autonomía. Por lo tanto, el

modelo postula que las organizaciones deben brindar las condiciones necesarias para que las personas sean ellas mismas dentro y fuera de la organización (Freeman, 2015; Jack, 2018; Laloux, 2014; Moreno et al., 2018; Rutkowska y Kamińska, 2020; Tabaszewska y Sokołowska, 2019; & Wyrzykowska, 2020)

El tercer principio es el propósito evolutivo. Para Laloux (2014) y todos los autores citados es el más complejo y disruptivo. Señalan que la mayoría de las organizaciones tienen un propósito, pero este, en lugar de representar su razón de ser, se convierte en una frase comercial. No motiva. No inspira a la acción ni menos representa al colectivo. Las organizaciones simplemente actúan para sobrevivir y ganar en el mercado. Eso es lo que les preocupa, pues siempre están enfocados en la competencia y en el miedo que tienen ante un posible fracaso. Poco les importa lo que en realidad vale la pena lograr. Si las organizaciones tradicionales operan como máquinas sin alma (Laloux, 2014), las organizaciones teal escuchan el propósito evolutivo para actuar. No tienen un plan determinado que deben seguir, dejan que la energía de los colaboradores y el mercado mismo tomen su propio rumbo, ellos simplemente trabajan para conseguir su propósito, eso que les motiva e inspira a todos. No solo se preocupan por ellos, sino también por sus clientes y el mundo en general. No se trata de ganar, se trata de hacer que el mundo sea mejor (Freeman, 2015; Jack, 2018; Laloux, 2014; Moreno et al., 2018; Rutkowska y Kamińska, 2020; Tabaszewska y Sokołowska, 2019; & Wyrzykowska, 2020).

El principio que plantea Laloux respecto al propósito evolutivo es que las organizaciones están enfocadas en encontrar un propósito que trascienda su propio beneficio económico y que contribuya a mejorar el mundo en el que operan. Según Laloux (2014), estas organizaciones son capaces de generar más compromiso y satisfacción entre sus empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor creatividad e innovación. Se relaciona también con la idea de que las organizaciones deben tener una razón de ser más allá de la maximización de beneficios y que deben buscar un impacto positivo en el mundo. Este propósito debe estar en consonancia con los valores y creencias de las personas que conforman la organización y debe ser una fuente de inspiración y motivación para todos los miembros de esta (Freeman, 2015; Jack, 2018; Laloux, 2014; Moreno et al., 2018; Rutkowska y Kamińska, 2020; Tabaszewska y Sokołowska, 2019; & Wyrzykowska, 2020).

1.1.2. Prácticas organizacionales

Los tres principios mencionados anteriormente se reflejan en 36 prácticas organizacionales que las organizaciones evolutivas teal tienen como referencia, las cuales luego desencadenarán en el radar teal (ver el capítulo de metodología). Estas prácticas están divididas en 4 segmentos: estructura, gestión de personas, vida cotidiana y procesos organizativos.

El segmento relacionado con la estructura considera 6 prácticas organizacionales: estructura organizativa, coordinación, equipos de proyectos y grupos de trabajo, funciones del staff, junta y propiedad. Lo más importante de estas prácticas reside en la simplicidad y el empoderamiento de los trabajadores a través de un marco de trabajo ágil y autogestionado. En la siguiente tabla se detallan cada una de estas prácticas.

Tabla 1: Prácticas Teal de Estructura

Prácticas Teal	Descripción
Estructura organizativa	Conformación de equipos autogestionados con autoridad distribuida.
Coordinación	No existen reuniones ejecutivas. Las reuniones integran a todos los miembros involucrados y ocurren solo cuando surge la necesidad.
Equipos de proyectos y grupos de trabajo	-Gestión simplificada. -No hay directores de proyectos, todos hacen parte del staff de sus propios proyectos -Planes y proyectos mínimos -Priorización de tareas
Funciones del staff	Las funciones las llevan a cabo los mismos equipos
Junta	Forma parte del proceso de asesoramiento de los equipos. No existen intermediarios entre ellos y los colaboradores. Se encargan de respaldar el modelo teal.
Propiedad	La organización no existe solo para servir a sus accionistas. Su propósito es más trascendental y engloba la generación de valor social, empresarial, público y humano.

Fuente: Laloux (2014) y Reinventing Organizations Wiki (2021)

El segmento basado en la gestión de personas engloba 11 prácticas organizacionales: reclutamiento, inducción, entrenamiento y coaching, descripción de cargos, propósito individual, objetivos y establecimiento de metas, jornada laboral y flexibilidad, gestión del desempeño, retribución, asignaciones y ascensos, y despidos. Cada una de estas prácticas aborda al trabajador directamente, siendo la inexistencia del área de recursos humanos el enfoque más disruptivo. En la Tabla 2 se sintetizan cada una de estas prácticas.

Tabla 2: Prácticas Teal de Gestión de personas

Prácticas Teal	Descripción
Reclutamiento	Las entrevistas las llevan a cabo futuros colegas y se enfocan en el encaje con la organización y el propósito.
Inducción	-Capacitación significativa en habilidades relacionales y en cultura empresarial. -Programas de rotación para sumergirse en la organización.
Entrenamiento y coaching	-Libertad y responsabilidad personal respecto de las capacitaciones. -Importancia crítica de las capacitaciones compartidas a las que asisten todos.
Descripción de cargos	-No hay títulos de trabajo. -Equipos autogestionados y fluidas en vez de descripciones de trabajo fijas.
Propósito individual	Reclutamiento, capacitación y evaluaciones se utilizan para analizar cómo los diferentes aspectos de la organización interactúan entre sí
Objetivos y establecimiento de metas	-El propósito y los valores impulsan a la organización -El objetivo es darle vida al propósito -No existen sistemas formales de arriba hacia abajo para establecer lo que quiere alcanzar
Jornada laboral y flexibilidad	-Conversaciones honestas 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.
Gestión del desempeño	-Foco en el desempeño a nivel de equipos. -Procesos basados en los iguales para las evaluaciones individuales. -La conversación de evaluación se convierte en indagación personal sobre el camino de aprendizaje y la vocación de cada persona.
Retribución	-Salarios autodeterminados con calibración con los iguales para el pago básico. -Sin bonus, pero se comparten las ganancias de manera igualitaria.
Asignaciones y ascensos	-No existen los ascensos sino una reestructuración del cargo basada en el acuerdo con los iguales. -Responsabilidad de levantar la voz en temas que están fuera del ámbito de la propiedad autoridad.
Despidos	-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.

Fuente: Laloux (2014) y Reinventing Organizations Wiki (2021)

El tercer segmento referido a la vida cotidiana resalta 9 prácticas organizacionales: espacios de oficina, reuniones, toma de decisiones, conflictos, flujo de información, valores, espacios de reflexión, gestión de los estados de ánimos y construcción de comunidad. A pesar de que este segmento suele ser el más olvidado, su relevancia es transversal y trascendental, pues se refiere a las actividades y circunstancias a las que se enfrenta el trabajador constantemente. La Tabla 3 expone cada una de estas prácticas disruptivas.

Tabla 3: Prácticas Teal de Procesos organizativos

Prácticas Teal	Descripción
Espacios de oficina	-Espacios autodecorados y cálidos, abiertos a los niños, los animales y la naturaleza. -Sin marcadores de estatus.
Reuniones	-Prácticas de reunión específicas para mantener a raya el ego y asegurar que se escuche la voz de todos.
Toma de decisiones	Completamente descentralizada y con base en el proceso de los consejos (o en mecanismos holocráticos de toma de decisiones.)
Conflictos	-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.
Flujos de información	-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.
Valores	-Valores claros que se traducen en reglas básicas explícitas de lo que es aceptable y lo que no.
Espacios de reflexión	-Sala silenciosa. -Meditación en grupo y prácticas de silencio. -Prácticas de reflexión en grandes grupos. -Supervisión de grupos y coaching entre iguales.
Gestión de los estados de ánimo	Percepción consciente de qué estado de ánimo serviría al propósito de la organización.
Construcción de comunidad	Prácticas de relatos orales; historias o anécdotas contadas por los propios miembros de la organización

Fuente: Laloux (2014) y Reinventing Organizations Wiki (2021)

2. Sistemas que impulsan la evolución de las organizaciones hacia lo teal

En la revisión de la literatura sobre las organizaciones evolutivas teal, se encontró que estas forman parte de un paradigma mental, pues representan una nueva manera de actuar en el mundo. Para algunos autores esta nueva propuesta es muy genérica e incluso gaseosa, a pesar de que el autor brindó 12 casos en concreto. Para otros, como el propio Laloux (2014), las

organizaciones evolutivas teal necesitan de drivers—es decir, impulsos o motivaciones que guían la conducta de una organización en la búsqueda de su propósito y objetivos— que les permitan aterrizar su propuesta. Después de revisar a detalle documentos teóricos y empíricos sobre nuevas maneras de trabajar y organizarse en el siglo XXI, se obtuvieron múltiples modelos. Dada esta gran variedad, primero se realizó una entrevista exploratoria con las organizaciones de estudio, de manera tal que los drivers mencionados a continuación correspondan a sus principios y prácticas, entre los cuales destacan la holocracia y la sociocracia.

2.1. La Holocracia

En 2015, Brian Robertson presentó los resultados finales de su investigación sobre la existencia de nuevas maneras de gestionar a las organizaciones. El autor encontró que las organizaciones, en lugar de trabajar sobre la base de la burocracia y jerarquía, debían operar con nuevas reglas, acuerdos y estructuras. De esa manera formuló su modelo Holocracia, ampliamente reconocido en el campo académico (como se observa en los reportes bibliométricos) y empírico (más de 1000 organizaciones en el mundo trabajan con su sistema). Holocracia se popularizó gracias a Zappos (explicado con mayor detalle en el marco contextual), una organización de venta de calzados online que utilizó su sistema y obtuvo resultados positivos (Bernstein, Bunch, Canner, & Lee, 2016; Huilcapi, Mora, & Escobar, 2018; Kumar & Mukherjee, 2018; Robertson, 2015)

Lo interesante de este modelo radica en su constitución, que es un documento que sirve como guía para ordenar y estructurar la autogestión. Si bien para algunos la Holocracia puede ser un tema complejo, la presente investigación la toma en consideración para fundamentar que el orden y la estructura brindada por este modelo contribuye a tangibilizar la propuesta de las organizaciones evolutivas teal.

2.1.1. Prácticas organizacionales

En su libro, Robertson (2015) señala que todas aquellas organizaciones que quieran adoptar el modelo Holocracia pueden tomar como base la Constitución escrita por él y su equipo. Autores como Bernstein et al., (2016), Kolkitchaiwan y Chantuk (2020), Krasulja, Radojević y Janjušić (2016) y Kamp (2014) en sus respectivas investigaciones, se amparan en dicha constitución para analizar la viabilidad del modelo. La constitución divide al modelo en cinco secciones: estructura organizativa, reglas de cooperación, reuniones tácticas, autoridad distribuida y proceso de gobernanza. A continuación, se explican cada una de estas secciones sobre la base de los autores citados.

La primera sección es la estructura organizativa, dentro de la cual destacan cuatro prácticas: roles, responsabilidades de los líderes, círculos y conductores circulares.

Tabla 4: Prácticas de la holocracia: sección estructura organizativa

Prácticas	Descripción
Roles	Un “rol” es un constructo organizacional que una persona puede ocupar y luego dinamizar en nombre de la Organización. Quien ocupa un rol es un "líder de rol" para ese rol.
Responsabilidades de los líderes	Toda persona que asume un rol es un líder y por tanto tiene la responsabilidad de identificar las tensiones que existen en sus funciones. Dichas tensiones se determinan conociendo la diferencia entre la realidad actual y el futuro potencial.
Círculos	Son espacios de trabajo creados para contribuir al propósito compartido. Existen círculos, subcírculos (dentro de) y supercírculos (fuera de) conectados y autónomos que cuentan con su propia gobernanza, sus propios dominios y roles.
Conductores circulares	Son los líderes de cada círculo cuya función es asignar y enfocar roles a otros líderes siempre y cuando lo considere necesario.

Fuente: Holocracy One (2021)

La segunda sección se basa en las reglas de cooperación: la transparencia, el procesamiento, la priorización y los acuerdos relacionales.

Tabla 5: Prácticas de la holocracia: sección cooperación

Prácticas	Descripción
Transparencia	La transparencia ocurre cuando todos los miembros de la organización comparten toda la información que poseen sobre sus proyectos.
Procesamiento	El procesamiento indica que los miembros de los círculos deben responder a las solicitudes de los líderes dependiendo de su tipo, que de acuerdo con la literatura son tres: aclaración, proyectos y próximos avances e impacto en el dominio.
Priorización	Se refiere a todas las tareas, actividades y proyectos que tienen un plazo de finalización determinado de manera conjunta, por tanto, dado la existencia de una diversidad de estas, siempre se recomienda priorizar las más cercanas
Acuerdos relacionales	Los acuerdos son pactos que asumen diferentes miembros de la organización al momento de generar valor, de manera tal que no exista duplicidad de funciones o que uno pueda perjudicar al otro con sus acciones.

Fuente: Holocracy One (2021)

La tercera sección estriba en las reuniones tácticas, puntualmente en dos prácticas: la asistencia y el proceso de reunión.

Tabla 6: Prácticas de la holocracia: sección reuniones tácticas

Prácticas	Descripción
Asistencia	Todos los roles del círculo deben asistir a las reuniones tácticas y de estrategia; sin embargo, si se trata de temas específicos que requieren de determinados roles, no es necesario que asistan los demás.
Proceso de reunión	La estructura base que presenta el modelo es la siguiente: ronda de registro, revisión de la lista de verificación, revisión de métricas, actualizaciones de progreso, elaboración de la agenda, clasificación de elementos y ronda de cierre Ronda de registro: práctica en la que los miembros del grupo comparten sus pensamientos o experiencias al inicio de una reunión o sesión de trabajo

Fuente: Holocracy One (2021)

La cuarta sección se sostiene en la autoridad distribuida, especialmente en las restricciones de las autoridades, la interpretación del modelo y las iniciativas individuales.

Tabla 7: Prácticas de la holocracia: sección autoridad distribuida

Prácticas	Descripción
Restricciones de las autoridades	Se basan más en defender las políticas acordadas, obtener el permiso de otros líderes antes de afectar sus dominios y recibir la autorización para realizar algunos gastos previsto o imprevistos.
Interpretación del modelo	los miembros de la organización tienen la libertad de interpretar la holocracia a su juicio siempre y cuando este tenga un sustento y esté relacionado con el propósito y las responsabilidades de los roles.
Iniciativas individuales	Si bien todos tienen la libertad de obrar más de lo que se les solicita, se deben tener en consideración las siguientes preguntas antes de aprobar la iniciativa: ¿está relacionada con el propósito?, ¿creará tensiones?, ¿comprometerá a la organización en temas financieros? y ¿violará algún dominio? Violar Dominio: Si un círculo o un rol viola un dominio (area específica de la organización) que no le pertenece, puede haber confusión, conflictos y obstáculos en la toma de decisiones y la acción en la organización

Fuente: Holocracy One (2021)

2.2. La Sociocracia

De los modelos estudiados que ayudan a las organizaciones evolutivas teal, la Sociocracia es el más antiguo de todos. Sus orígenes se remontan a 1980. En ese año, Gerard Endenburg propuso un nuevo sistema de gobernanza basado en reglas sencillas y específicas en cuanto a la estructura autogestionada, la toma de decisiones colaborativa y las reuniones (Rau, s/f). Con el

transcurso de los años, dichas ideas base fueron cambiando sin perder la esencia, que es facilitar la gestión organizacional. De todos los cambios propuestos, en el último decenio Priest, Bockelbrink y David aparecieron con una nueva propuesta de sociocracia, combinando las ideas rectoras con el enfoque de agilidad e innovación. En los siguientes párrafos se explicará más a detalle sobre lo mencionado.

2.2.1. Principios

De acuerdo con autores como Eckstein (2016), Owen y Buck (2020), Rau, (s/f), Rios, (2011), Romme, (1995), Saxena y Jagota (2016) y Vlissingen (1991) la sociocracia tradicional está conformada por tres principios: la estructura organizativa en círculos, la toma de decisiones por consentimiento y la mejora continua.

El primer principio señala que la sociocracia apuesta por la conformación de círculos, que son grupos pequeños en cuanto a número de miembros. Cada círculo tiene un objetivo (descripción y aspiración), un dominio (áreas de trabajo) y unos roles (responsabilidades). Todos los miembros tienen la posibilidad de asumir varios roles, como el del enlace, que es el puente con los demás círculos (Eckstein, 2016; Owen y Buck, 2020; Rau, s/f; Rios, 2011; Romme, 1995; Saxena y Jagota, 2016; y Vlissingen, 1991).

El segundo principio ocurre cuando no existen objeciones o cuestionamientos a las propuestas, las cuales pueden ser desde la conformación de un dominio hasta el lanzamiento de algún producto o servicio. Asimismo, a través del consentimiento los miembros de un círculo determinan la agenda y el tiempo dedicado a una reunión. En dicha reunión, se busca que todos participen por rondas, es decir, colaborando con sus ideas por lo menos una vez, de manera tal que se genere la inteligencia colectiva (Eckstein, 2016; Owen y Buck, 2020; Rau, s/f; Rios, 2011; Romme, 1995; Saxena y Jagota, 2016; y Vlissingen, 1991).

El tercer principio incentiva a la organización a mejorar sobre la base de sus prácticas, ya sea en la toma de decisiones, en las reuniones, en los productos y servicios, etc. La finalidad es obtener retroalimentación que sirva como fuente de reflexión y acción para mejorar a nivel organizacional, grupal e individual. El beneficio siempre es compartido (Eckstein, 2016; Owen y Buck, 2020; Rau, s/f; Rios, 2011; Romme, 1995; Saxena y Jagota, 2016; y Vlissingen, 1991).

Por su parte, Bockelbrink, Priest y David (2021) tomaron como base los principios de la sociocracia tradicional para formular los suyos añadiéndole un enfoque de agilidad. De esa combinación nace la eficacia, el consentimiento, el empirismo, la mejora continua, la equivalencia, la transparencia y la responsabilidad (Bockelbrink, Priest, & David, 2021). A continuación, se mencionan las prácticas de este nuevo enfoque.

2.2.2. Prácticas organizacionales

A diferencia de la sociocracia tradicional, que no detalla prácticas, pero sí herramientas, la sociocracia 3.0 menciona cinco prácticas organizacionales a tener en consideración (Bockelbrink, Priest, & David, 2021)

Tabla 8: Prácticas de la sociocracia

Prácticas	Descripción
Drivers	Es el motivo de una persona o un grupo para responder a una situación específica. Se puede utilizar para derivar metas, objetivos, metas, misión, visión, propósito. Puede cambiar con el tiempo
Dominios	Un dominio es un área distinta de influencia, actividad y toma de decisiones dentro de una organización. Se distribuye el trabajo entre ellos creando roles o formando equipos, unidades o departamentos.
Objeciones	Una objeción es un argumento, relacionado con una propuesta, acuerdo, actividad o el estado de cosas existente, que revela consecuencias o riesgos que preferiría evitar, o demuestra formas valiosas de mejorar.
Acuerdos	Un acuerdo es una pauta, proceso, protocolo o política acordados diseñados para guiar el flujo de valor. Las pautas compartidas sobre por qué, cómo y cuándo actuar permiten una colaboración eficaz.
Gobernanza	La gobernanza en una organización (o un dominio dentro de ella) es el proceso de establecer objetivos y tomar y desarrollar decisiones que guíen a las personas hacia el logro de esos objetivos.

Fuente: Bockelbrink et al. (2021)

2.3. Diferencias y semejanzas entre lo Teal, la Holocracia y la Sociocracia

Como se mencionó anteriormente, el paradigma Teal se inspira en modelos como la Holocracia y Sociocracia. La principal diferencia entre los tres radica en la manera de abordar las prácticas, procesos, estructuras y culturas (componentes clave).

Para la Holocracia, estos componentes deben ceñirse a una constitución que fue establecida por los propios creadores del modelo, quienes, a su vez, lo hicieron comercial, vendiendo patentes, plataformas tecnológicas y asesorías para que este se implemente en diferentes partes del mundo. Todo aquel que quiera implementar la Holocracia deberá tomar como única fuente dicha constitución, que no es más que un *playbook* que le permite a las organizaciones agilizar sus procesos integrando a toda la comunidad.

Por su parte, la Sociocracia, a diferencia de la Holocracia, no te limita a una serie de normas y reglas, sino que te muestra principios y prácticas idóneas para utilizar en el día a día, ya sea en el trabajo como en la vida cotidiana. Es considerada como la fuente de inspiración de todos los nuevos modelos organizacionales flexibles y ágiles que van surgiendo.

A diferencia de los anteriores, lo Teal no es un modelo ni una serie de herramientas, sino que es un paradigma, un nuevo nivel de consciencia al cual debería aspirar la humanidad y por consecuencia las organizaciones. Se plantea como un escenario idóneo, futurista y muy disruptivo. Como se presentaba muy utópico, lo que hizo Laloux fue ejemplificar con casos reales cómo estaban funcionando aquellas empresas que, sin declararse teal, se comportaban como una. Por ello, recolectó a modo de ejemplo una serie de prácticas, procesos, estructuras y culturas para visibilizar que su propuesta no es descabellada, sino que se está comenzando a implementar en algunos espacios organizacionales, muchos de los cuales habían tomado como insumo la Holocracia y Sociocracia.

3. Marco analítico

Por todo lo expuesto, la presente investigación toma como base del marco analítico la propuesta metodológica de Laloux, sustentada en el análisis del comportamiento de 45 componentes divididos en tres categorías (procesos organizativos principales, gestión del talento y vida cotidiana). De estos, solo se consideran 35 componentes, debido a que existe una similitud elevada entre sí. Dichos componentes serán estudiados bajo siete dimensiones con la finalidad de conocer su comportamiento (o bien hacia lo tradicional o bien hacia lo teal) en las diferentes organizaciones.

Esta herramienta de Laloux, que es nuestro marco analítico, ha sido utilizada en 17 trabajos de fin de grado en la Universidad Politécnica de Madrid, recinto donde se ha explorado con mayor abundancia sobre este tema. Por dicho motivo, utilizar esta herramienta garantiza viabilidad y confianza, ya que se cuenta con un respaldo en el procedimiento. Sobre estos 35 componentes giran las preguntas de estudio para todas las organizaciones, sin excepción alguna, pues son genéricas y permiten identificar el comportamiento de los componentes. Todo esto se comenta con más detalle y precisión en la metodología de la investigación.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El capítulo tiene como finalidad presentar información empírica y contextual para entender la naturaleza de la investigación. Para lograrlo, el capítulo se divide en dos partes. Por un lado, en la primera parte se enuncian el desarrollo de organizaciones evolutivas teal en el mundo, esto con la finalidad de reforzar la viabilidad de este paradigma. Por otro lado, en la segunda parte se hace énfasis en el perfil organizacional de las experiencias seleccionadas en Iberoamérica (América Latina y España) con el objetivo de entender y comprender las motivaciones iniciales que hicieron que estas organizaciones se inclinaron por adoptar una nueva manera de organizarse.

1. Modelos organizacionales en la práctica

Actualmente, cierto número de organizaciones están abandonando las prácticas tradicionales del *management* para adoptar unas nuevas basadas en la horizontalidad, la colaboración, la libertad y la responsabilidad. Se están creando nuevos sistemas o formas de trabajo que empoderan a los trabajadores y les ofrecen buenas condiciones de crecimiento personal y profesional. Esto está ocurriendo en diversos países, industrias y tamaños, y va en contra del *status quo*, desafiando prácticas y culturas que lo único que están ocasionando debido a su poca flexibilidad es lo que se le conoce como el fenómeno de la “Gran Renuncia”.

La "Gran Renuncia" se ha convertido en un tema importante en el mundo laboral actual. A medida que la pandemia continúa afectando al mundo, muchos trabajadores están reconsiderando su relación con el trabajo y decidiendo renunciar a sus empleos. Tessema, Tesfom, Faircloth, Tesfagiorgis y Teckle (2022) sostienen que las razones por las que los trabajadores están renunciando varían, pero algunas de las principales se pueden resumir en las siguientes puntos: 1) el agotamiento y estrés: muchos trabajadores están experimentando niveles extremos de estrés y agotamiento debido a la pandemia y a la presión de trabajar largas horas en trabajos exigentes; 2) el trabajo remoto: algunos trabajadores han descubierto que prefieren trabajar desde casa o desde lugares remotos, lo que ha llevado a muchos a renunciar a sus trabajos anteriores para buscar oportunidades que les permitan trabajar de forma remota de manera permanente; 3) las nuevas perspectivas: la pandemia ha llevado a muchos trabajadores a reflexionar sobre lo que realmente valoran en la vida y en el trabajo, y algunos han decidido que quieren cambiar de carrera o buscar trabajos que se ajusten mejor a sus valores y metas personales; y 4) ofertas de trabajo mejores: la pandemia también ha llevado a algunos empleadores a ofrecer salarios más altos, beneficios adicionales y otras ventajas para atraer y retener a los trabajadores, lo que ha llevado a algunos a renunciar a sus trabajos actuales para buscar mejores ofertas en otros lugares (Tessema, Tesfom, Faircloth, Tesfagiorgis, & Teckle, 2022).

Este contexto impactó a diversas industrias y mercados de manera global. De acuerdo con el informe de Deloitte Global 2021, el 36% de los millennials y el 53% de los encuestados de la Generación Z planean dejar a sus empleadores en un plazo de dos años. Si bien este desafío laboral, ha generado que los colaboradores reevalúen su vida profesional y prioricen otras actividades más allá del trabajo, los líderes de la organización perdieron la oportunidad de plantear nuevas estrategias de retención al no entender los factores que conllevaron a la alta rotación de personal (Deloitte, 2021).

Por esa razón, a continuación, se muestran casos donde los líderes hicieron un trabajo diferente para reinventar su método de trabajo, cambiando prácticas, procesos, estructuras y culturas.

1.1. Casos de éxito a nivel internacional

A nivel internacional, existen casos de éxito que respaldan la adopción y el funcionamiento de estos nuevos modelos organizacionales, independientemente de la industria, el tamaño o el país. La presente sección muestra los motivos, prácticas y resultados de cuatro organizaciones diferentes (Zappos, Morning Star, Valve y Buurtzorg) con la finalidad de entender sus experiencias y cómo estas contribuyen a la presente investigación. El criterio de selección se basó en dos aspectos: 1) las organizaciones debían de tener un mínimo de 200 colaboradores y 2) poseer un mínimo de 10 años de experiencia operando con sistemas organizacionales, procesos y prácticas teal. En ese sentido, resulta necesario exponer cada una de ellas con la finalidad de entender sus experiencias y cómo estas contribuyen a la presente investigación.

Se considera que estas empresas son casos de éxito porque han logrado crear una cultura organizacional innovadora y efectiva, que promueve la autorregulación, la autogestión y el propósito compartido. Además, han logrado obtener beneficios en términos de productividad, satisfacción del trabajador y satisfacción del cliente.

1.1.1. Zappos

En 1999, Tony Hsieh fundó Zappos, una organización americana dedicada a la venta de calzado y productos de vestir en línea. En sus inicios, la organización sufrió diversas dificultades y cambios, debido a que se enfrentaban al fenómeno punto.com, que ya había dejado a varias empresas fuera de carrera. Su margen de utilidades era muy inestable y negativo en algunos casos, motivo por el cual Hsieh invirtió capital propio para evitar el quiebre del negocio. Con esa inyección de capital y esfuerzo colaborativo, a finales del 2004 la organización logró facturar 184 millones de dólares, consiguiendo que empresas como Sequoia Capital decidieran financiar la compañía (Kumar & Mukherjee, 2018; Reingold, 2016; Yen, 2020).

A diferencia de sus competidores, desde sus inicios hasta ahora Zappos siempre se ha enfocado en el servicio personalizado que les brinda a sus clientes y en el trato que tiene con sus trabajadores, buscando de esta manera la experiencia Wow para todos los actores. Por ejemplo, los clientes tienen la oportunidad de realizar cambios o retornar los productos durante los 365 días, sin que la organización les cobre algunos gastos de envío o de entrega (De Juana, 2014), mientras que los trabajadores son responsables de definir su propia metodología de trabajo.

Para lograr este último punto, desde el 2014 Zappos adoptó un nuevo modelo organizacional basado en la autogestión. El motivo principal que impulsó la decisión del CEO fue la demora en percibir y responder las necesidades de los clientes debido a los niveles de autoridad internos. Los trabajadores debían esperar demasiado para obtener una respuesta de algunos de sus superiores, un tema que les incomodaba tanto a los empleados como a los clientes. Decidieron adoptar el modelo Holocracia ya que, entre todas las opciones que tenían, esta demostraba ser la más popular y preconstruida del mercado (Bernstein et al., 2016; Kumar & Mukherjee, 2018; Reingold, 2016; Yen, 2020).

Zappos eliminó los puestos directivos y distribuyó el poder de decisión entre los 1,600 miembros de la organización. Cambió su estructura jerárquica por un sistema más horizontal. Los trabajadores asumieron nuevas responsabilidades ligadas a su propósito y desarrollo personal, teniendo la libertad de promover iniciativas, expresar sus opiniones y sugerencias en cualquier momento y ante cualquier persona (Ordoñez, 2018; Yen, 2020; Serrini, 2018).

Hsieh reconoció que este modelo solo funciona con personas que creen en un objetivo común y en una nueva manera de trabajar y generar valor, por ello, en la fase final de su proceso de captación de talento, Zappos les ofrece a los candidatos 3000 dólares a aquellos que quieran retirarse en la fase de incorporación. De todos los procesos de captación, y considerando a los miles de candidatos, solo el 1% ha decidido tomar ese dinero (Akkinapally & Mahamood, 2017; Bernstein et al., 2016; Golden, Pandey, & O'Rourke, 2017).

El éxito de Zappos se basa en invertir en la experiencia de sus trabajadores para desencadenar, en consecuencia, que la experiencia de los clientes sea la mejor. Las diferentes investigaciones revisadas destacan que Zappos tiene una cultura organización sólida y basada en las personas. De hecho, el mismo CEO señaló que, si bien ellos adoptaron el modelo Holocracia—enfocado más en la estructura del trabajo—, los propios trabajadores realizaron varios cambios para no perder jamás su esencia cultural.

En suma, el caso de Zappos contribuye a la presente investigación en cuanto a la cultura organizacional como fuente diferenciadora frente a otras empresas. Si bien la jornada laboral puede demandar muchas horas, sentir pasión y estar identificado con los valores de la empresa

son clave para obtener buenos resultados y mantener un liderazgo. La combinación de ambos elementos, sumados a la organización por equipos autogestionados, garantiza en la práctica el aumento de la motivación y la productividad.

Tabla 9: Valores fundamentales de Zappos

Valores	Significado
Ofrezca WOW a través de su servicio	Otorgar una experiencia única a los clientes, compañeros de trabajo mediante una conexión
Adopte e impulse el cambio	Reconocer y estar preparados para enfrentar el cambio organizacional y asumirlos con responsabilidad para impactar de manera positiva el entorno laboral.
Crea diversión y un poco de rareza	Transformar las ideas fuera de lo convencional en resultados.
Sea aventurero, creativo y de mente abierta	Tomar riesgos, ser audaces y nunca bajar la guardia es esencial para el aprendizaje y la toma de decisiones.
Perseguir el crecimiento y el aprendizaje	Desarrollar el máximo potencial de los colaboradores mediante la adquisición de nuevos conocimientos y la mejora de sus capacidades y habilidades.
Construya relaciones abiertas y honestas con la comunicación	El intercambio de ideas y opiniones facilita el trabajo en equipo.
Construya un equipo positivo y un espíritu familiar	Ayudarse mutuamente, identificando las oportunidades de mejora con el propósito de lograr los resultados deseados.
Haz más con menos	Esforzarse cada día en el trabajo y buscar diferentes maneras de innovar y ser eficientes en los procesos.
Sé apasionado y decidido	Realizar el trabajo con sentimiento y perseverancia mediante una actitud positiva, a pesar de las adversidades.
Sé humilde	Reconocer los logros individuales y mantener el respeto hacia los demás.

Fuente: Zappos insights (2021)

1.1.2. Morning Star

En 1970, Chris Rufer funda Morning Star, una procesadora de alimentos basados en tomates que actualmente tiene un 40% de participación en el mercado estadounidense, cuenta con 600 trabajadores a tiempo completo y más de 4000 en tiempos de cosecha, posee tres plantas de fabricación y un modelo organizacional eficiente que le ha permitido posicionarse como la líder (Robertson B. , 2012).

El éxito de la empresa radica en su modelo organizacional basado en la autogestión. Su manera de trabajar se basa en la confianza, el compromiso y en otorgarle libertad a las personas para que puedan efectuar sus funciones sin ningún tipo de control o supervisión por parte de los

ejecutivos (Morree, 2017; Minnaar, 2016; Morgan, 2012). La autonomía brindada ha incrementado el nivel de productividad, desarrollo, creatividad e involucramiento de los trabajadores, lo cual ha fortalecido la relación entre el propósito individual y organizacional (Robertson, 2014; Harvard, 2016).

Entre sus prácticas organizacionales más resaltantes se encuentran tres: la gestión de retroalimentación, la captación del talento y el aumento de salarios. En la primera práctica, los equipos evalúan su desempeño y el de sus compañeros constantemente con la finalidad de exponerlo en una sesión general para identificar los aspectos que se deben mejorar en las próximas ediciones de los proyectos. En la segunda, los postulantes preseleccionados reciben una capacitación de dos horas sobre autogestión para luego ser entrevistados por diez o doce colaboradores con el propósito de evidenciar si el candidato está interesado y tiene la capacidad para trabajar en una organización donde no te dicen lo que debes hacer. En la última, el incremento de salarios dependerá de los proyectos desafiantes que el trabajador realizó durante un año, los diferentes roles asumidos y la retroalimentación brindada por sus compañeros. Todo ello se redacta en una carta argumentando la cantidad monetaria que espera obtener. Dicha carta luego es evaluada por un comité de salarios, quienes son los responsables de determinar si el trabajador merece un aumento o reducción de su salario (Minnaar, 2016; Harvard, 2018; Hamel, 2011).

Tabla 10: Prácticas organizacionales de Morning Star

Prácticas organizacionales	Descripción
Definición y asignación de roles	Cada colaborador escribe una declaración de misión personal y detalla los roles que se compromete a realizar.
Resolución de conflictos	Utilizan el proceso de resolución de conflictos llamado “Comunicación directa y obtención de acuerdos”, que ayuda a las partes a llegar a un acuerdo.
Compromiso, jornada laboral y flexibilidad	Cada colaborador se compromete a cumplir con sus horas de trabajo sin dejar de lado el propósito de la organización,
Despido	Los despidos pueden ser iniciados por cualquier individuo, utilizando el proceso de resolución de conflictos.
Objetivos y establecimiento de metas	Los colegas se comprometen al logro de objetivos para estimular la mejora continua.
Cultura y valores	Los individuos nunca deberían usar la fuerza contra otras personas y deberían cumplir sus compromisos.

Fuente: Reinventing Organizations Wiki (2021)

Dicho esto, el caso de Morning Star aporta a la investigación en cuanto a las prácticas organizacionales disruptivas que promueve dentro de su gestión. Sin importar el tamaño de la compañía, Morning Star manifiesta que es posible implementar de forma integral un modelo organizacional sin jerarquías y que a través de este se puede obtener grandes beneficios. En ese sentido, es fundamental transmitir la confianza entre los colaboradores para que desarrollen su máximo potencial y cumplan con los objetivos establecidos.

1.1.3. Valve

En 1996, Gabe Newell y Mike Harrington fundaron Valve, la empresa americana desarrolladora de videojuegos más valorado por millones de usuarios debido a su plataforma Steam (*software*) y al diseño de sus videojuegos, entre los cuales destacan *Half-Life*, *Counter-Strike* y *Dota 2* (Valve, 2018; Kelion, 2013; Kar Jin, 2018).

En Valve, operan aproximadamente 330 trabajadores, quienes trabajan en una organización cuyo modelo no tiene estructuras jerárquicas. No existen mandos intermedios ni el desarrollo de reportes diarios a nadie. Por ello, los trabajadores deciden los proyectos en los cuales desean involucrarse, teniendo en cuenta sus habilidades y competencias para que de esa forma las actividades se desarrollen de la mejor manera posible y contribuyan tanto al propósito personal como organizacional (Kelion, 2013; Bernstein et al., 2016). Así nace una de las prácticas interesantes de Valve. Cuando existen varias personas con una misma idea, estas se agrupan en Cábalas, que son lo que ellos conocen como grupos autogestionados y multidisciplinarios con un propósito compartido.

Otra de sus prácticas organizacionales estriba en el sistema de compensaciones. La empresa solicita información a los líderes de las cábalas existentes basándose en cuatro métricas: nivel de habilidad, productividad y salida, contribución del grupo y contribución del producto. Sobre la base de esa información, Valve procede a estructurar los beneficios para los trabajadores (Bernstein et al., 2016; Kelion, 2013; Valve, 2018).

La sostenibilidad de este modelo organizacional tiene como fundamento la idea inicial de los fundadores: formar una comunidad donde tengan las mismas expectativas, sueños y objetivos, evitando los retrasos de los proyectos, aumentando la productividad y rentabilidad, y asegurándose de que todos tengan la posibilidad de hacer lo que más les apasiona, que es crear diversión (Bernstein et al., 2016; Kar Jin, 2018; Valve, 2018).

Por ese motivo, el caso de Valve soporta a la investigación en las competencias clave que debe poseer un colaborador, siendo la principal el espíritu colaborativo. Los miembros del grupo pueden aportar sus opiniones con mayor libertad y apuntar hacia una misma dirección, inspirando

a los demás a comprometerse con el propósito de la empresa reconociendo el balance entre sus fortalezas y debilidades en la práctica.

1.1.4. Buurtzorg

En 2006, Jos de Blok y un puñado de enfermeras fundaron Buurtzorg, una organización que ofrece el servicio de atención de la salud a domicilio (ASD)¹ en Almelo, ciudad de la provincia de Overijssel en los Países Bajos². Su origen deriva de la insatisfacción de los pacientes y los profesionales de la salud en relación con el sistema de trabajo impulsado por los políticos de dicho país en los años noventa, quienes sostenían que la ASD debía profesionalizarse, ser gestionada por gerentes y enfocarse en la generación de productos con el objetivo de alcanzar la efectividad. Cuando la reforma se aprobó, todas las enfermeras que visitaban a los pacientes en sus casas tenían un tiempo mínimo que debían respetar si no querían recibir alguna amonestación por incumplimiento y desobediencia (Alders, 2015; White, 2016; Blok, 2015; Blok, 2013; Blok, 2011; Jo, Monsen, Nandram & Blok, 2015; Monsen & Blok, 2013a; Monsen & Blok, 2013b; Nandram & Koster, 2014; Olesen, 2016; Rosengren, Piipo, Jeglinsky & Surakka, 2013).

La rutina de las enfermeras consistía en visitar al paciente, atender sus necesidades y salir del lugar lo más pronto posible, además de mantener un control detallado sobre las visitas realizadas. Con este nuevo sistema la sorpresa también la recibieron los pacientes. Algunos recibían a más de 30 enfermeras distintas en un mes, y eso no les gustó, pues sentían desconfianza. Los reclamos comenzaron, pero los políticos seguían sosteniendo que era mejor que el sistema de salud sea observado como una fábrica, pues eso implicaba efectividad y profesionalismo del más alto nivel. Años después, se observaron los resultados: la calidad empeoró, los costos se duplicaron, el personal de la salud no estaba conforme con el sistema de trabajo y, sobre todo, los pacientes ya no querían ser atendidos (Alders, 2015; White, 2016; Blok, 2015; Blok, 2013; Blok, 2011; Jo, Monsen, Nandram & Blok, 2015; Monsen & Blok, 2013a; Monsen & Blok, 2013b; Nandram & Koster, 2014; Olesen, 2016; Rosengren, Piipo, Jeglinsky & Surakka, 2013).

Ante ese escenario de insatisfacción nace Buurtzorg, partiendo de la hipótesis de que los principios del cuidado de la salud antes de la reforma eran mejores que los principios de eficiencia actuales. Los principios de antes estaban centrados en las necesidades del humano, tanto del paciente como del profesional de la salud, mientras que los actuales solo se enfocaban en los productos y en la operatividad del servicio. Sobre esa base, Jos de Blok toma el enfoque centrado

¹ También conocida como atención comunitaria.

² Buurtzorg en holandés significa cuidado en el vecindario (Alders, 2015).

en el humano para formular su modelo organizacional basado en la sencillez y la disrupción (Blok, 2011; Drennan, Calestani, Ross, Saunders y West, 2018; Nandram & Koster, 2014).

Eliminaron las jerarquías y establecieron las bases para fomentar el trabajo de equipos autogestionados. Suprimieron los procesos administrativos y adoptaron la tecnología para utilizar nuevas plataformas que faciliten la gestión de la información. Erradicaron el enfoque centrado en el producto y crearon los medios para acercarse más a los clientes. Y todo lo iniciaron partiendo de una hipótesis y conversando constantemente con los clientes (Dean, 2015; Drenan et al., 2014; Jo et al., 2015; Lalani, Fernandes, Fradgley, Ogunsola & Marshall, 2015; Monsen & Blok, 2013a; Nandram & Koster, 2014; Olesen, 2016).

En 2007, la organización solo estaba conformada por cuatro enfermeras, y los ingresos percibidos por aquel tiempo cubrían los costos mínimos, lo cual les permitía seguir operando sin problemas. Después de un año, el fundador recibió varias solicitudes de trabajo. En 2008 y 2009, Buurtzorg tuvo un crecimiento de 10 equipos por mes. En 2010, fueron 3000 enfermeras y 250 equipos autogestionados. En febrero del 2013, alcanzó la cifra de 6000 enfermeras y 520 equipos, y a finales de ese año, ya eran 7188 enfermeras y 630 equipos. A inicios del 2015, Buurtzorg estaba conformado por 8000 enfermeras y 700 equipos, mientras que en enero del siguiente año llegó a 9700 enfermeras. El crecimiento de Buurtzorg fue exponencial, a tal punto de que en la actualidad cuenta con más de 15000 enfermeras quienes trabajan en equipos autogestionados. Sin lugar a duda, el equipo de cuatro enfermeras que inició con Jos de Blok no se equivocó (Blok, 2015; Dean, 2015; Gray, Sarnak & Burgers, 2015; Jo et al., 2015; Johansen & Van den Bosch, 2017; Monsen & Blok, 2013a; Olesen, 2016; Widén, Lidforss & Haseltine, 2016).

El éxito de Buurtzorg no solo se basa en el rápido crecimiento de sus trabajadores. A través de sus prácticas disruptivas reflejadas en su modelo organizacional, Buurtzorg logró efectividad y profesionalismo³. De acuerdo con la investigación realizada por Ernst & Young (2009), los costos por paciente del modelo Buurtzorg son la mitad de lo que representan para otras organizaciones, el nivel de satisfacción del personal y de los pacientes es el más alto del país y, si el gobierno de los Países Bajos decide adoptar este modelo y lo replica en otras organizaciones de salud, el costo que se ahorraría el país sería de 2 billones de euros (Blok, 2011; Gray, Sarnak & Burgers, 2015; Monsen & Blok, 2013b; Olesen, 2016).

De manera que por todo lo expuesto, el caso de Buurtzorg suma a la investigación en su manera de reducir la burocracia a través de sus prácticas para darle mayor protagonismo al talento de los trabajadores. Su rápido crecimiento se debe a la agilidad y flexibilidad que tienen los

³ En 2013, Buurtzorg superó los 200 millones de euros.

equipos autogestionados, así como a la capacidad, conocimiento y habilidad de los trabajadores, quienes cuentan con un nivel de educación muy elevado. Asimismo, Buurtzorg resalta que lo más importante que uno debería tener en consideración radica en el propósito, en esa motivación diaria que es capaz de reunir a varias personas a trabajar por un mismo sentido.

Tabla 11: Prácticas organizacionales de Buurtzorg

Prácticas organizacionales	Descripción
Jornada laboral	La estructura de equipos pequeños y autogestionados brinda mayor flexibilidad en las tareas de gestión del equipo.
Funciones del personal	Busca que cada enfermera adquiera experiencia y se conviertan en puntos de contacto más allá de su equipo.
Despido	Los despidos son autogestionados, utilizando un proceso de resolución de conflictos.
Propósito evolutivo	Ayudar a los pacientes enfermos y ancianos a vivir una vida más autónoma y significativa.
Toma de decisiones	Cada equipo de trabajo elige un facilitador para la reunión. Las propuestas se someten a una decisión grupal basada en un consentimiento.
Estrategia	Las enfermeras tienen la capacidad de autogestionar y realizar cambios cuando sea necesario.
Entrenamiento y coaching	Todas las enfermeras se encuentran capacitadas en “Intervisie”, una técnica de coaching entre pares.

Fuente: Reinventing Organizations Wiki (2021)

1.2. Experiencias sobre organizaciones evolutivas teal en Iberoamérica

De acuerdo con la investigación realizada por Reimagina 2030, en Iberoamérica existen más de 150 organizaciones, cuyos principios y prácticas guardan similitud con el paradigma teal.

De acuerdo con Laloux (2014), existen dos condiciones que facilitan el surgimiento de las organizaciones evolutivas teal. El CEO y los accionistas de la organización deben compartir una visión integrada del mundo; es decir, comprender que las organizaciones son un sistema vivo y las personas que la conforman son un elemento fundamental en ella. Esto con la finalidad de transmitir los valores, principios y prácticas teal a los miembros de su equipo. Por su parte, el autor (Laloux, 2014) sostiene que la geografía, el contexto cultural, el sector de la actividad y el tamaño de las empresas no suelen ser un factor importante, puesto que tanto empresas pequeñas como grandes de distintos sectores han podido adoptar estas prácticas teal dentro de sus estructuras; asimismo, la investigación desarrollada por el autor ha demostrado que los estadios de conciencia humana son relevantes en todas las culturas.

Las condiciones ideológicas, legales, económicas, sociales, culturales y éticas del contexto organizacional pueden facilitar o dificultar el surgimiento, desarrollo y continuidad de las organizaciones teal. A continuación, se describen algunas de estas condiciones en el contexto global y latinoamericano.

Primero, el aspecto ideológico. Existe una creciente conciencia en todo el mundo sobre la necesidad de adoptar prácticas empresariales sostenibles y responsables socialmente. Esto ha llevado a un mayor interés en modelos organizacionales que promueven la autogestión y la autorregulación, como el Teal. Sin embargo, algunas ideologías pueden seguir favoreciendo modelos más jerárquicos y tradicionales (Laloux, 2014; Rao, M.S., 2020; Chiva, R.2017).

Segundo, el aspecto legal. En muchos países, las leyes y regulaciones empresariales están diseñadas para fomentar modelos organizacionales jerárquicos y tradicionales. Esto puede dificultar el surgimiento y desarrollo de organizaciones Teal que buscan promover la autogestión y la autorregulación (Laloux, 2014; Rao, M.S., 2020; Chiva, R.2017).

Tercero, el aspecto económico. El contexto económico global y latinoamericano también puede afectar el surgimiento y desarrollo de organizaciones Teal. En muchos casos, las empresas se centran en maximizar sus beneficios a corto plazo, lo que puede dificultar la adopción de modelos organizacionales que buscan promover la sostenibilidad a largo plazo (Laloux, 2014; Rao, M.S., 2020; Chiva, R.2017).

Cuarto, al aspecto social y cultural. En algunas culturas, la jerarquía y el control son altamente valorados, lo que puede dificultar la adopción de modelos organizacionales que promueven la autogestión y la autorregulación. Sin embargo, en otras culturas, la colaboración, la creatividad y la innovación son altamente valoradas, lo que puede favorecer el surgimiento y desarrollo de organizaciones Teal (Laloux, 2014; Rao, M.S., 2020; Chiva, R.2017).

Quinto, el aspecto ético. Las organizaciones Teal se basan en principios éticos sólidos, como la transparencia y la confianza. Sin embargo, en algunos contextos organizacionales, la ética empresarial puede ser descuidada o incluso ignorada, lo que dificulta la adopción de prácticas empresariales responsables y sostenibles (Laloux, 2014; Rao, M.S., 2020; Chiva, R.2017).

En general, el surgimiento, desarrollo y continuidad de las organizaciones teal depende de una variedad de factores, incluyendo las condiciones ideológicas, legales, económicas, sociales, culturales y éticas del contexto organizacional. A medida que se produce un cambio cultural en todo el mundo hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social, es posible que veamos un aumento en la adopción de modelos organizacionales Teal en todo el mundo.

Teniendo en consideración estas características y los casos (o experiencias) existentes, el equipo de investigación se contactó con los representantes a fin de conseguir una entrevista. De todo el trabajo realizado se definió la estrategia, la cual radica en un estudio cualitativo, siendo 14 el número de experiencias organizacionales estudiadas en Iberoamérica (Perú, Colombia, México, Chile y España). El criterio de selección se basó en dos aspectos: 1) la declaración de las organizaciones en cuanto a su manera de observar y actuar dentro del mundo al adoptar un nuevo modelo organizacional, y 2) la disponibilidad de los líderes y su intención de participar en una investigación. De todas estas organizaciones, resulta necesario exponer cada una de ellas para entender el motivo por el cual decidieron adoptar un nuevo modelo organizacional y, sobre todo, para encontrar las similitudes que tienen con la literatura teórica expuesta.

1.2.1. Experiencia 1: Koteos (México)

Es una empresa mexicana que elabora exoesqueletos robóticos para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente (Forbes, 2019). Es así como la misión de Koteos radica en “mejorar la calidad de vida laboral de las personas mediante el desarrollo de soluciones tecnológicas disruptivas” (R. Ruiz, comunicación personal, 29 de septiembre de 2021). Actualmente, trabajan con empresas automotriz, logísticas, de alimentación y bebidas. Algunos ejemplos de sus clientes son: Bimbo, Audi y Volkswagen (Koteos, s.f.).

Para mantener una cultura emprendedora e innovadora, la organización adoptó el modelo Holocrático. Desde entonces, la empresa se organiza a través de equipos autogestionados, adoptando una estructura organizativa centrada en las personas, creando espacios de confianza y participación a través del involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones e impulsando su máximo potencial a nivel personal y profesional (R. Ruiz, comunicación personal, 29 de septiembre de 2021).

1.2.2. Experiencia 2: Emergentes (España)

Es un proyecto español iniciado en el año 2015 por un grupo de nueve profesionales, quienes desde el inicio decidieron concebir un espacio de colaboración y aprendizaje para abordar los desafíos que enfrentan las organizaciones. Actualmente, realizan encuentros y eventos periódicos con comunidades sobre los fundamentos de la colaboración y cooperación, los cuales tienen como objetivo incentivar a que los líderes organizacionales puedan ejecutarlas en sus empresas (P. de Hijas, comunicación directa, 14 de octubre de 2021).

Desde que emprendieron este proyecto, los miembros activos decidieron trabajar bajo el modelo referencial: sociocracia, cuyo sistema se caracteriza por eliminar la figura del jefe para darle paso a los líderes, quienes serían elegidos y cambiados por los propios trabajadores. Esta

nueva forma de “hacer las cosas” permitió que el proyecto sea conocido en el mundo empresarial y que se habilitaran programas de “cambio de mentalidad hacia lo colaborativo”, y la escuela de Emergentes, lugares de aprendizaje de prácticas disruptivas guiados por especialistas e investigadores (Emergentes, s.f.)

1.2.3. Experiencia 3: Sociocracia Práctica (España)

Sociocracia Práctica es una organización sin fines de lucro conformada por 50 personas, cuyo propósito estriba en internacionalizar la sociocracia, a través de talleres, acompañamiento y videos educativos. La idea de sumergirse hacia este cambio de paradigma surgió a raíz de hacer más horizontales las organizaciones y erradicar las jerarquías de poder (Sociocracia Práctica, 2018). Es así como entre los principios adoptados se encuentran los siguientes: los equipos autogestionados, los roles, la autonomía y la eliminación de los controles. Cada miembro del círculo tiene la libertad de poder decidir y seleccionar a un coordinador y a una persona que los represente. De igual manera participar en sus propios proyectos y de la organización en general; para ello, se establecen reuniones periódicas con la finalidad de que cada colaborador pueda intervenir en los planes estratégicos de la organización (N. Plaza, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Gracias a la estructura circular que presenta este sistema de trabajo, la organización ha logrado evitar la generación de situaciones de conflictos. Además, al tratarse de un modelo flexible y ágil, las opiniones de las personas son tomadas en consideración, permitiendo el desarrollo de un ambiente de confianza (N. Plaza, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

1.2.4. Experiencia 4: Áurea (Chile)

Es una consultora chilena con más de 15 años de experiencia en procesos de integración cultural para que las organizaciones logren sus objetivos. Desde 2016 vienen operando bajo un marco de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, situación que los llevó a fundar la Comunidad B Valparaíso con el propósito de acompañar a las organizaciones a crear un sistema económico inclusivo y equitativo (A. Illardi, comunicación personal, 15 de octubre de 2021). En ese sentido, sus principales servicios se encuentran enfocados en programas y entrenamientos sobre liderazgo, cultura organizacional y habilidades directivas (Áurea, s.f.)

Un aspecto importante de la organización es su cultura de alto rendimiento y productividad, pues los nueve colaboradores tienen la libertad para proponer, actuar y ser responsables de la toma de decisiones (A. Illardi, comunicación personal, 15 de octubre de 2021). Es así como, a lo largo de su trayectoria, la organización ha desarrollado más de 40 proyectos sociales. Asimismo, ha generado alianzas con 45 entidades privadas, 30 organismos públicos y

20 instituciones educativas, logrando alcanzar a más de 4,000 personas en procesos de aprendizaje y coaching (Áurea, s.f.)

1.2.5. Experiencia 5: InnovaG (Perú)

InnovaG es una organización dedicada a la gestión de proyectos multidisciplinarios con impacto social y está conformado por más de 40 jóvenes de diferentes edades y partes del Perú. A inicios del 2019, InnovaG decidió reinventarse, adoptando un nuevo sistema organizacional enfocado en las personas: el paradigma Teal. Este cambio se produjo debido a que la existencia de jerarquías y áreas de trabajo poco integradas ocasionaba que la experiencia, motivación y rendimiento de los voluntarios sea muy baja (P. Valencia, comunicación personal, 26 de junio de 2021).

De esta manera, todos los voluntarios tienen la libertad de materializar las ideas que tienen siempre y cuando estas se relacionen con el propósito organizacional, que es transformar personas en agentes de cambio para reinventar organizaciones. Asimismo, los roles que existen dentro de la organización son tres: mentores (guías y responsables de difundir el propósito dentro de la organización), *coaches* (son la cara de la organización y los responsables de la parte administrativa) y líderes (todos los voluntarios). Además, la gestión de los proyectos se desarrolla a través de equipos autogestionados. Todo inicia con la idea que pueda tener un voluntario, luego esta es estructurada y finalmente compartida con todos los demás; aquellos que tienen un propósito similar, se unen inmediatamente al proyecto (P. Valencia, comunicación personal, 26 de junio de 2021).

1.2.6. Experiencia 6: Tejeredes (España)

Es una comunidad española conformada por 15 colaboradores guiados por un propósito en común: “tejer conversaciones basadas en el amor y la colaboración entre personas” (Tejeredes, 2014, p.10). Para ello, ofrecen diversos talleres y cursos online (LABs, Curso Online Tejeredes Play y Metodología Jet), a fin de difundir prácticas y experiencias de organizaciones que aplican este sistema de gestión (Tejeredes, s.f.)

El aporte de Tejeredes estriba en desarrollar metodologías necesarias para el trabajo colaborativo. La mejor fuente de motivación dentro de una organización radica en la energía, los sueños y los propósitos de sus miembros. Cuando estos propósitos individuales están conectados con el propósito organizacional, los lazos de comunidad se hacen más fuertes facilitando el trabajo en equipo y la armonía interna. Para lograr una comunidad sólida, todos deben ser valorados, reconocidos y aceptados como son, porque a través de esa diversidad de talentos es que se originan las grandes ideas (Tejeredes, s.f.)

1.2.7. Experiencia 7: Pressto Perú (Perú)

Pressto Perú es una franquicia peruana de lavandería. Ofrece una variedad de servicios de tintorería en un solo lugar a través de una experiencia única y personalizada, permitiéndole a la organización consolidar sus establecimientos dentro de las cadenas de supermercados e hipermercados Metro y Plaza Vea. Como resultado logró alcanzar una rentabilidad económica bastante sólida durante los próximos 5 años (Pressto Perú, s.f.)

Desde el 2014 el CEO junto con sus trabajadores decidieron adoptar un nuevo modelo organizacional integrando componentes del modelo de trabajo Sociocracia. Así, por ejemplo, pasaron de una estructura jerárquica a una horizontal mediante la creación de círculos de trabajo autogestionados. Asimismo, los colaboradores podían ejercer diversos papeles en diferentes proyectos, teniendo como fundamento el principio de transparencia y el respeto por los objetivos comunes (O. Gesbert, comunicación personal, 19 de octubre de 2021). A raíz de estos cambios, que fueron progresivos, durante los dos primeros años se observó que el nivel de ausentismo disminuyó a casi cero, los índices de rotación de personal se redujeron en un 50%, la relación entre los miembros de equipo se hizo más agradable, la participación de los equipos aumentó en un 30%, lo cual se reflejaba en la relación con los clientes, es decir, en sus ingresos, logrando triplicar la rentabilidad obtenida años anteriores (Gesbert, 2019).

1.2.8. Experiencia 8: Huerto Roma Verde (México)

En 2012 nace Huerto Roma Verde, un centro comunitario sin fines de lucro situado en la ciudad de México. Un aspecto importante de Huerto Roma Verde radica en un sistema integrado inspirado en la flor de la permacultura basado en dos principios principales: identificar los problemas biosociales que se evidencian en la comunidad y contribuir a la sociedad abordando sus principales necesidades y demandas. Así pues, generar impactos positivos en la ciudadanía es parte fundamental de los principios de la organización (Huerto Roma Verde, s.f.)

Su sistema de gestión se encuentra inspirado en los fundamentos de Brian Robertson, la holocracia, en el que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen de manera horizontal. No existen controles sobre ellos mismos (es decir, sobre las personas); por ejemplo, los colaboradores tienen la libertad y responsabilidad de planificar sus horas de trabajo, participar en los procesos de captación de talento y tener acceso directo a la información financiera de la organización (P. Ayala, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

1.2.9. Experiencia 9: RACC (Colombia)

Es una plataforma que tiene como finalidad la creación de proyectos pluriculturales e intercambios de experiencias en países de Latinoamérica (RACC, s.f.). Para Kevin Fonseca y

Pedro Ramírez, las personas son lo más importante, deben ser el centro de la organización, y a través de las prácticas y procesos se debe procurar que tanto sus necesidades personales como profesionales sean satisfechas, esto con la finalidad de apoyar su desarrollo humano (comunicación personal, 21 de octubre de 2021).

Por ello, su sistema de gestión se encuentra enfocado en el modelo de holocracia, en el sentido de que la visión compartida no está basada solo en la aspiración de una sola persona sino más bien se toma en consideración las múltiples voces de la organización y fundamentos de la ética, la solidaridad, el respeto, la diversidad y la generosidad (K. Fonseca y P. Ramírez, comunicación personal, 21 de octubre de 2021). Por otro lado, a lo largo de su gestión, la organización ha desarrollado artículos de investigación y proyectos que promuevan el respeto de los Derechos Humanos de la comunidad LGBT, el apoyo de emprendimientos de las personas con focalización en Mujeres Trans y la creación de programas sobre educación en los territorios de Colombia y México (RACC, s.f.).

1.2.10. Experiencia 10: La mano del mono (México)

Es una organización sin ánimo de lucro que fomenta el turismo responsable en México. Está conformada por cinco personas, quienes comparten la idea de generar un impacto social, económico y ambiental en el planeta. Para generar conciencia en las personas, desarrollan talleres y encuentros vivenciales de manera lúdica dirigidos a entidades privadas, universidades e instituciones educativas. De igual manera, ofrecen capacitaciones de ecoturismo para las organizaciones que deseen profundizar en la conservación de los recursos naturales y el desarrollo local (M. Puerto, comunicación personal, 14 de octubre de 2021).

Al igual que las organizaciones anteriores, La mano del Mono optó por trabajar bajo el sistema de gobernanza denominado sociocracia, que ayuda a que los equipos se adapten mejor a los entornos complejos. La unión de varias personas sobre la base de un propósito compartido ha generado resultados de alto impacto; por ejemplo, la organización logró capacitar a 2,750 personas en temas ambientales, generando 80 empleos durante su primer año. Se incrementó en un 8% los ingresos de la empresa a raíz de los espacios de consultoría, talleres de team building, entre otros aspectos. A su vez, más de 500 entidades públicas se sumaron a participar y a comprometerse con la preservación de la naturaleza (La mano del mono, s.f.)

1.2.11. Experiencia 11: Brave Job (Chile)

Es una consultora chilena fundada por Valentina Avendaño en 2015. Esta iniciativa nace de una sensación de incomodidad por parte del equipo fundador en relación con la forma de gestionar el trabajo. Ellos veían la necesidad de incluir nuevas prácticas y metodologías para hacer

frente al contexto actual. Es así como el propósito de Brave Job se centra en transformar el marco de trabajo, a través de asesorías y entrenamientos dirigidos a líderes organizacionales que buscan fomentar y mejorar la participación de sus miembros (V. Avendaño, comunicación personal, 22 de octubre de 2021). Para el desarrollo de estas actividades, la organización cuenta con equipo de 5 squads (colaboradores). Cada una de ellas posee un rol específico y se encargan de planificar e implementar diversos proyectos en torno al trabajo colaborativo (Valentina Avendaño, comunicación directa, 22 de octubre de 2021).

1.2.12. Experiencia 12: GlocalMinds (Chile)

Glocalminds es un equipo consultor ubicado en Santiago de Chile, cuyo propósito estriba en diseñar procesos de aprendizaje hacia la sostenibilidad a través de metodologías colaborativas con la finalidad de apoyar tanto a personas como organizaciones a adaptarse a los entornos socioambientales y socioculturales (Glocalminds, s.f.). Dentro de estos procesos se desarrollan proyectos enfocados en la educación, transformación organizacional, innovación social, desarrollo cultural y aprendizaje sostenible, los cuales son difundidos en diversos países de América Latina.

En Glocalminds operan aproximadamente 15 colaboradores, quienes trabajan bajo un sistema colaborativo llamado Sociocracia 3.0. Este modelo se organiza a través de círculos (equipos autogestionados), los cuales se caracterizan por poseer alto grado de autonomía para desarrollar su trabajo. En ese sentido, cada miembro de la organización tiene la oportunidad de ser escuchado y la responsabilidad de su dominio (área o departamento) sin dejar de lado el *why* o propósito de la comunidad (P. Villoch, comunicación personal, 22 de octubre de 2021). Gracias al empleo de este modelo, la organización ha podido responder a las necesidades de los clientes y a adaptarse a un entorno complejo y cambiante.

1.2.13. Experiencia 13: Manas (Argentina)

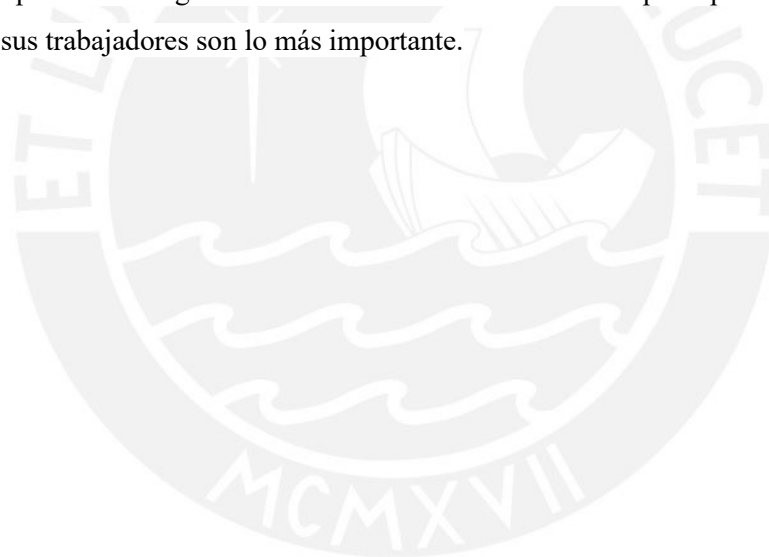
Es una consultora argentina fundada en 2004 con más de 20 años de experiencia en el mercado de TI. Sus servicios tienen como objetivo optimizar la eficiencia del datacenter mediante el empleo de recursos necesarios para su instalación. La cultura organizacional se encuentra orientada en brindar los mejores productos a sus clientes a través de un equipo de trabajo con experiencia en el rubro y motivado por hacer las cosas que más les apasionan (Manas, s.f.)

1.2.14. Experiencia 14: UMAAN (Perú)

UMAAN es una consultora peruana especializada en ayudar a las organizaciones en temas de innovación y transformación de su cultura organizacional a través del uso de diversas metodologías. Por ello, el propósito de UMAAN consiste en desarrollar y liberar el potencial de

las personas dentro de las organizaciones (Gary Rojas, comunicación directa, 26 de octubre de 2021).

La diferencia de UMAAN radica en su cultura, en su manera de observar y actuar en el mundo. Para ellos, el aprendizaje constante y la empatía es la base para lograr lo demás (UMAAN, s.f.). En cuanto a las actividades cotidianas, cuentan con ceremonias organizacionales y de talento y cultura, lo que denominan UMAAN DAY. Estos son espacios que buscan generar mejora continua en cómo la organización entrega valor, en el cual se incluyen aspectos de negocio, procesos, estructura, personas (G. Rojas, comunicación directa, 26 de octubre de 2021). Por otro lado, su modelo organizacional está conformado por diferentes prácticas propias del modelo de Sociocracia 3.0. Un claro ejemplo, se evidencia en los mecanismos de toma de decisión. La organización busca resolver desafíos de forma colectiva utilizando prácticas y herramientas de toma de decisión que permiten no buscar consenso y generar soluciones conjuntas demás (UMAAN, s.f.). Estas son solo algunas de las prácticas de UMAAN, una consultora integrada en su totalidad por personas con ganas de cambiar el mundo. Como siempre repiten que su cultura y la felicidad de sus trabajadores son lo más importante.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como propósito sentar las bases de la metodología de la investigación. La estructura del capítulo se divide en dos secciones. Primero, se enuncian los componentes del diseño metodológico: alcance, enfoque, diseño, horizonte temporal, unidades de observación y análisis. Luego, se explica la secuencia metodológica por fases y etapas. En las siguientes partes del documento se describen cada uno de los componentes mencionados.

1. Diseño metodológico

Luego de haber expuesto literatura teórica y empírica sobre el objeto y los sujetos de la investigación, el siguiente paso consiste en determinar el diseño metodológico, el cual está compuesto por el alcance, el enfoque, el diseño, el horizonte de tiempo, las unidades de observación y análisis (selección y tamaño de la muestra). Cada uno de estos componentes se explican párrafos abajo.

1.1. Alcance

Desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014), los alcances más valorados son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, los cuales pueden utilizarse conjuntamente, por parejas o individualmente, dependiendo del criterio de cada investigador (Pasco & Ponce, 2018). La presente investigación consideró dos alcances: exploratorio y descriptivo.

Por un lado, los estudios de alcance exploratorio buscan comprender temas que no han sido investigados con anterioridad, ya sea porque existe poca (ninguna) literatura al respecto o porque el fenómeno es relativamente desconocido o novedoso en un determinado espacio geográfico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Como se observa en los reportes bibliométricos expuestos en el primer capítulo, las organizaciones evolutivas teal han sido poco estudiadas en el ámbito académico, teniendo en consideración que recién cobraron relevancia (por lo menos en cuanto al uso del término) en el 2014, después de la publicación del libro de Laloux.

Por otro lado, los estudios de alcance descriptivo se orientan a obtener información sobre situaciones, contextos, características y experiencias de uno o más sujetos de estudio (Pasco & Ponce, 2018), conociendo cómo se manifiestan e interactúan (Hernández et al., 2014). Si bien existen pocas investigaciones en diferentes industrias, tamaños y países sobre las organizaciones evolutivas teal, por lo menos con el análisis de estas se obtuvo un patrón en común: todas utilizan la metodología de Laloux. Este hallazgo permitió que la presente investigación tome en consideración sus referencias y su metodología para profundizar en los componentes clave (estructura, prácticas, procesos y culturas) de las experiencias estudiadas. Por esta razón, un

alcance descriptivo otorga mayor claridad para describir, entender y empatizar con los líderes, la organización y los componentes clave en general. En ese sentido, como se resaltó al inicio, ambos alcances serán complementados, siendo el alcance exploratorio la base del estudio y el alcance descriptivo la propuesta de valor.

1.2. Enfoque

En cuanto al enfoque de la investigación, Pasco y Ponce (2018) señalan que existen tres: el enfoque cuantitativo (recolección de datos numéricos para probar la realidad que se investiga), el cualitativo (comprensión de experiencias personales y grupales para entender el fenómeno de estudio) y el mixto (conformado por la unión del primero con el segundo). Por lo expuesto, el estudio de las organizaciones evolutivas teal en Iberoamérica se basa en el entendimiento, la comprensión y el análisis de las experiencias de estas, ahondado en las opiniones y las creencias (individuales y colectivas) de los líderes organizacionales. Por esa razón el enfoque tiene un corte cualitativo.

1.3. Diseño de estudio cualitativo

Según Hernández et al., (2014), el diseño de estudio cualitativo cuenta con múltiples aplicaciones, entre las cuales se destacan cinco como las más genéricas: 1) teoría fundamentada, 2) diseños etnográficos, 3) diseños fenomenológicos, 4) diseños de investigación-acción, 5) diseños narrativos y 6) diseño de estudios de casos cualitativos. La elección del diseño depende del criterio del investigador y del planteamiento del problema (Hernández et al., 2014). En este caso, no se seleccionó ninguno de los diseños en específico, pues la naturaleza de la investigación, del planteamiento problema y de los objetivos requieren un diseño más integrador que considere incluso las propias limitaciones de la investigación. Bajo una perspectiva integradora y complementaria, como lo señalan los autores, un estudio puede nutrirse de las diversas perspectivas de los diseños, empleando sus técnicas, herramientas, flujos de análisis y enfoques, y eso es justamente lo que en esta tesis se pretendió. Si bien no se priorizó un diseño, se tomó algunas características del diseño fenomenológico y del diseño de estudios de casos cualitativos.

Por un lado, se tomó el concepto del diseño fenomenológico en cuanto al estudio de las experiencias, vivencias, creencias y costumbres de una o varias personas bajo un fenómeno en particular (Hernández et al., 2014). Pero no podría ser un diseño de este tipo del todo, ya que las experiencias que se tomaron en consideración fueron solo de los líderes organizacionales, quienes representan la voz de la organización, pero no necesariamente su opinión engloba las experiencias de los colaboradores. Por otro lado, se consideró el concepto del diseño de estudios de casos cualitativos para analizar, examinar y describir los componentes clave (estructura, prácticas,

procesos y culturas) de la organización de manera sistémica (Hernández et al., 2014). No obstante, el principal factor que impide que la investigación sea considerada completamente de esta manera radica en la profundidad e involucramiento con el estudio de los variables. En este caso, dado que son más de 30 componentes y alrededor de 14 líderes organizacionales, sería inviable estudiar a detalle cada uno ellos.

Por ese motivo, no se utilizó un diseño en particular, pero se integró las perspectivas de otros diseños (técnicas, herramientas y flujo de análisis). Para darle un término al diseño del estudio implementado, se le ha denominado diseño cualitativo de experiencias múltiples.

1.4. Horizonte temporal de la investigación

En relación con el horizonte temporal de la investigación, este se caracteriza por ser transversal, ya que el análisis del objeto y de los sujetos de estudio se desarrollan dentro de un periodo de tiempo en específico (Pasco & Ponce, 2018). Los datos recopilados de las experiencias organizacionales se realizaron en tres fases (días), dos de las cuales fueron sincrónicas (entrevistas) y una asincrónica en su mayoría (salvo en tres casos donde se requirió profundizar más en el tema).

1.5. Unidades de observación y análisis

En cuanto a las unidades de observación, Pasco y Ponce (2018) señalan que estas son todas aquellas fuentes de información (organizaciones, procesos o actores) desde donde se extraerán los datos. Por lo tanto, dado que la investigación gira en torno al análisis de las organizaciones evolutivas teal en la práctica, las unidades de observación serán justamente dichas organizaciones evolutivas teal previamente seleccionadas.

En esa misma línea, Pizarro y Izquierdo (2019) en su tesis desatacan que las unidades de análisis representan todo lo que el investigador analizará de sus unidades de observación. Por consiguiente, como las organizaciones evolutivas teal son las unidades de observación, los componentes clave (estructura, prácticas, procesos y culturas) de dichas organizaciones— bajo las experiencias de los líderes— son las unidades de análisis, así como también las creencias, las recomendaciones y los juicios personales sobre tópicos ligados al management tradicional.

1.5.1. Selección muestral

Hernández et al. (2014) señalan que una investigación de enfoque cualitativo no busca generalizar los resultados del estudio ni obtener resultados probabilísticos, sino por el contrario se centra en su descripción, comprensión y análisis. La estrategia de muestreo seleccionada es mixta, pues integra tres tipos de muestras que son complementarias en diversas fases del estudio:

muestra por conveniencia, muestra de expertos y muestra bola de nieve. Cabe señalar, como lo resaltan los autores a lo largo del texto, que la elección de la muestra es iterativa y emergente, lo que quiere decir que está condicionada a las necesidades del momento de los investigadores. A continuación, se justifica la elección de cada una de las muestras.

En primer lugar, la muestra por conveniencia se presenta cuando los investigadores cuentan con acceso a la información que quieren utilizar (Hernández et al., 2014) En este caso, se tuvo acceso a la plataforma Reimagina 2030, donde las organizaciones brindaban sus medios de contacto para cualquier actividad. En segundo lugar, la muestra de expertos rescata la opinión de especialistas sobre un tema en particular de su dominio (Hernández et al., 2014). Como la investigación no ha sido tan estudiada, resultó importante y necesario contar con la participación de expertos para validar los resultados. Por último, la muestra por bola de nieve es transversal a las dos anteriores y ocurre cuando los contactos conseguidos recomiendan a más personas y organizaciones para que sean tomadas en cuenta dentro del estudio (Hernández et al., 2014). En concreto, si bien se contó con una base de datos proporcionada por Reimagina 2030, no todas las organizaciones contestaron a la invitación vía correo electrónico, así que en el desarrollo de las entrevistas exploratorias se consultó a los participantes del estudio si conocían a otras organizaciones evolutivas en la práctica, consiguiendo más nombres tanto de organizaciones como de expertos.

En suma, la estrategia de muestreo mixta permite que la investigación aborde diferentes frentes en cuanto a la elección de sus participantes, teniendo siempre en consideración las limitaciones del estudio y la viabilidad. Asimismo, como señalan Hernández et al. (2014), los hallazgos obtenidos de las muestras no pueden generalizarse ni mucho menos extrapolarse, siendo únicos y exclusivos de los sujetos de estudio.

1.5.2. Tamaño de la muestra

De acuerdo con Hernández et al. (2014), en un estudio cualitativo el tamaño de la muestra no debe ser representativo, pues no se busca generalizar los resultados ni obtener data probabilística. Sin embargo, se debe tener en consideración tres factores importantes: 1) la capacidad operativa de recolección y análisis (viabilidad), el entendimiento del fenómeno (saturación de categorías) y la naturaleza de este (accesibilidad). Dicho esto, el número de experiencias organizacionales estudiadas son 14, que es el rango promedio de la mayoría de las investigaciones centradas en experiencias múltiples, dejando la libertad a los autores de decidir si quieren incrementar la información o delimitarla, teniendo en consideración los criterios y las observaciones expuestas.

Es importante precisar que se añadieron a las organizaciones de América Latina a España con la finalidad de demostrar que estas empresas están liderando el camino en la implementación de nuevas formas de organización empresarial más flexibles y colaborativas. Su experiencia y ejemplo pueden inspirar a otras empresas a considerar adoptar el enfoque teal. Asimismo, han logrado resultados exitosos en términos de crecimiento, rentabilidad y satisfacción de los empleados. Esto demuestra que el enfoque teal no solo es beneficioso desde un punto de vista ético y social, sino también desde un punto de vista empresarial.

Por tanto, se analizó de manera completa los 150 casos reportados por Reimagina 2030, de las cuales fueron seleccionadas 14 organizaciones debido a que fueron las únicas que respondieron a la invitación. Para ello, el criterio de selección fue la siguiente: 1) misión enfocada en reinventar las prácticas del management, 2) cumplir mínimo dos principios revolucionarios, 3) experiencia en el mercado 2 a 3 años.

2. Secuencia metodológica

El proceso de desarrollo de la investigación engloba cuatro fases y siete etapas, las cuales no han seguido un orden en específico, pues su proceso de construcción ha sido iterativo y circular en lugar de lineal), lo cual es común en una investigación cualitativa. No obstante, para la presentación de la secuencia metodológica se realizó un esfuerzo para ordenar y mostrar de manera secuencial todo el proceso, tomando como inspiración la secuencia metodológica trabajada por Castro (2010). A continuación, se presentan cada una de las fases con sus respectivas etapas.

2.1. Fase 1: Descubrimiento del tema

El tema como tal no nació de una búsqueda rigurosa en los repositorios institucionales ni en las bases de datos. Por lo menos no al inicio. El descubrimiento del tema toma en consideración la lectura del libro *Reinventing Organizations* de Frederic Laloux, el experimento realizado en la organización InnovaG (liderado por uno de los miembros de la presente investigación) y las conversaciones y consejos de Olivier Gesbert (fundador de Pressto Perú) en sus charlas abiertas al público, así como en entrevistas privadas. Bajo este marco, surgieron algunas preguntas que los investigadores tuvieron en mente al momento de delimitar su tema: ¿por qué no ser pioneros en la región estudiando organizaciones que observan el mundo y actúan dentro de él de una manera diferente? ¿Por qué no desafiar el statu quo en una investigación ofreciendo una mirada diferente a la del management tradicional?

2.2. Fase 2: Revisión documental

La segunda fase se encuentra conformada por el planteamiento del problema de investigación, la construcción del marco teórico y del marco contextual.

2.2.1. Planteamiento del problema

La idea que se tenía en mente estaba muy relacionada con lo expuesto por Savin-Baden y Major (2013) y Hernández et al. (2014), pues partía de una inspiración personal, de una oportunidad para indagar un tema poco conocido, de una necesidad para cubrir un vacío de conocimiento y de una necesidad para resolver una problemática. En ese sentido, se inició con la investigación exploratoria por la necesidad de conocer los antecedentes a dicha idea. Hernández et al. (2014) comenta que esta etapa es fundamental para 1) no invertir tiempo en un tema muy explorado (a menos que se le dé un nuevo enfoque), para 2) estructurar la idea y el concepto de la investigación y para 3) seleccionar la perspectiva principal.

Se utilizaron algunos términos claves en esta etapa (*teal organization*, *new organizational models*, *holacracy* y *sociocracy*, por ejemplo) y se evaluó su relevancia por medio de reportes bibliométricos, como se muestra en el primer capítulo. Si bien la información albergada en los repositorios institucionales era muy baja, se decidió que el tema podría girar en torno a los nuevos modelos organizacionales en la práctica. Sin embargo, se realizaron cuatro entrevistas exploratorias a docentes de la PUCP expertos en temas de estrategia e innovación, gestión de personas y diseño organizacional, quienes señalaron que el tema era muy pertinente, necesario y sobre todo innovador, pero que quizá podía tener varias limitaciones por su propia naturaleza. Como resultado de esta etapa exploratoria, se pasó 1) de los nuevos modelos organizacionales a las organizaciones evolutivas teal, 2) de Perú a Iberoamérica y 3) de los estudios de casos a profundidad a las experiencias organizacionales. El tema final estriba en el análisis de las organizaciones evolutivas teal en la práctica, describiendo experiencias múltiples en Iberoamérica y contrastándolas con su respectivo modelo conceptual seleccionado.

Sobre la base de ese tema, luego se buscó literatura pertinente que lo justificara, datos que evidenciaran la importancia de migrar hacia organizaciones evolutivas, como se expone en el primer capítulo. En esa misma línea, se plantearon los objetivos con la ayuda de la asesora, se mejoraron las justificaciones y, sobre todo, se resaltaron las limitaciones del estudio.

2.2.2. Construcción del Marco Teórico

Hernández et al. (2014) señalan que el desarrollo de la perspectiva teórica inicia con la revisión analítica de la literatura y termina con la construcción del marco teórico. Dicho elemento se construyó sobre la base del libro *Reinventing Organizations* de Frederic Laloux, utilizando sus

tres principios revolucionarios (autogestión, plenitud y propósito evolutivo, denominado de esa manera por el autor) como ejes articuladores. Se sumó una perspectiva histórica al inicio para narrar la evolución de las organizaciones a lo largo del tiempo, se añadió literatura conexas para que cada uno de los principios tenga un enfoque más diverso y amplio y se mencionaron los drivers de las organizaciones evolutivas teal.

La estructura del marco teórico utilizada fue la del método vertebrado (o por índices). De acuerdo con Hernández et al. (2014), dicho método es muy práctico y ágil, pues parte de una columna vertebral (principal argumento de la tesis) que luego se subdivide y pasa por un proceso iterativo de mejora continua. El equipo realizó todo este trabajo en la plataforma colaborativa *Miro*, que es ideal para diagramar esquemas y flujos de ideas. Adicional a ello, el marco teórico se ha modificado en reiteradas ocasiones, ya sea por 1) recomendación de los y las docentes del Grupo de Epistemología de la Gestión y Teoría Organizacional, y por 2) nuevas ideas y enfoques pertinente resultantes de las entrevistas exploratorias.

2.2.3. Construcción del Marco Contextual

Se utilizó el mismo método (vertebrado) y la misma plataforma para darle coherencia al marco contextual. El núcleo de este apartado tiene dos bloques: por un lado, se encuentran las experiencias mundiales, que son casos de éxito de organizaciones evolutivas teal en la práctica; por otro lado, se ubican las experiencias de Iberoamérica, que son organizaciones cuya estructura, prácticas, procesos y culturas (componentes clave) desafían al *management* tradicional. La información utilizada en el primer bloque se obtuvo por medio de revistas, artículos y libros populares, como los de Harvard, donde se exponen las experiencias de estas organizaciones disruptivas, siendo cuatro las más ejemplificadas. Por su parte, para el bloque dos se realizó un proceso diferente.

Primero, se realizó una búsqueda en el repositorio abierto (Google) sobre organizaciones teal, liberadas, autogestionadas y sociocráticas en Iberoamérica, hasta que se encontró a la comunidad Reimagina 2030. Segundo, se procedió a revisar y analizar cada una de las organizaciones albergadas en Reimagina 2030, esto con la finalidad de evaluar si cumplían con los mínimos requisitos (tener dos principios revolucionarios desarrollados) para ser considerada como una organización evolutiva teal. Este análisis permitió obtener un número más acotado de sujetos de estudio, los cuales fueron contactados para mantener una entrevista exploratoria. Tercero, las entrevistas exploratorias se llevaron a cabo con 14 organizaciones de diferentes industrias, tamaños y países, espacios en los cuales se comentó la ruta de la investigación y se obtuvo información básica y primaria sobre la organización (modelo de negocio, propósito, etc.), así como secundaria (artículos en la web y otras entrevistas que hayan tenido).

2.3. Fase 3: Recolección de la información

La tercera fase está conformada por el diseño de las herramientas de recojo de la información (entrevistas y cuestionarios) y la realización de estas.

2.3.1. Diseño de herramientas de recojo de información

La guía de preguntas de Laloux (2014) es la más utilizada para recopilar la información. El autor planteó una guía dividida en dos secciones: la primera (45 preguntas) se centra en entender las estructuras, prácticas, procesos y culturas (componentes clave) de las organizaciones evolutivas teal, mientras que la segunda (25 preguntas) se enfoca en los requisitos para el surgimiento y la resiliencia de dichas organizaciones. Por la naturaleza del presente estudio, se priorizó la primera sección, pues se centra en los componentes clave, y se le sumó algunas características de la segunda sección, como preguntas relacionadas con la historia de la organización y el liderazgo del fundador/CEO. En ese sentido, la primera herramienta es una guía de preguntas semiestructurada, compuesta por 35 preguntas que son el resultado de la agrupación de las 45 existentes.

Sumado a ello, al final de su libro Laloux (2014) expone un cuadro comparativo entre prácticas teal y prácticas naranjas (siendo estas últimas las más predominantes). El presente estudio también toma en consideración dicho cuadro y lo presenta como otra herramienta de recolección de información (cuestionario) para evaluar el nivel de evolución de las organizaciones (radar teal, denominado de esta manera por nosotros para referirnos a las escalas evolutivas). Finalmente, en el mismo cuestionario, se les consultó a los representantes de cada organización que pudieran seleccionar los cinco componentes más importantes para ellos y ellas. A este elemento adicional se le denominó el Top 5 (herramienta de valoración y preferencia), y su importancia radica en determinar si los líderes priorizan algunas estructuras, prácticas, procesos y culturas en particular por sobre las otras.

2.3.2. Entrevistas semiestructuradas y cuestionarios (radar Teal y Top5)

Según Hernández et al. (2014), las entrevistas semiestructuradas toman en consideración una guía de preguntas, pero el investigador tiene la facilidad y libertad, de acuerdo con su criterio, de realizar más preguntas para profundizar en las respuestas. El equipo de investigación utilizó una guía de preguntas y tuvo la libertad de realizar más preguntas sobre las respuestas brindadas (ver Anexo H). En total, fueron 14 las entrevistas desarrolladas utilizando dicha guía. El tiempo promedio de cada una de las entrevistas fue de una hora y se realizaron todas en el intervalo de un mes.

En cuanto a los cuestionarios, la mayoría se realizó de manera asincrónica y por medio de Google Forms en un lapso de dos semanas, teniendo algunos casos donde se resolvió de manera sincrónica, lo cual fue muy útil para evaluar y registrar las reacciones, emociones y pensamientos. El motivo por el cual se realizó de manera asincrónica se debe al tiempo con el que contaban los líderes. Por último, cabe señalar que tanto las entrevistas como los cuestionarios respetaron los protocolos de ética que indica la universidad a través de los consentimientos informados (ver Anexos F y G), esto con la finalidad de preservar la integridad de la información y el respeto por las respuestas de los participantes del estudio.

2.4. Fase 4: Análisis de la información

Esta última fase se refiere al análisis y a la interpretación de los resultados, y está compuesta por tres etapas, las cuales se presentan a continuación. Primero, ni bien se terminaron de realizar las entrevistas, se inició con la transcripción de estas por medio de un software (Sonix) que utiliza inteligencia artificial (IA), esto con la finalidad de agilizar todo el proceso (20 minutos por cada uno de ellas y una confiabilidad del 92%). Posterior a ello, se revisó nuevamente el documento y se modificó aquello que la tecnología no logró descifrar.

Segundo, se codificaron y clasificaron las variables de estudio utilizando cuadros de análisis en Google Sheets, obteniendo hallazgos genéricos por cada uno de los componentes y patrones en común entre las experiencias estudiadas. Luego, con la base de estos hallazgos preliminares, se inició las entrevistas con los expertos, esto con el objetivo de obtener una mirada más aguda sobre los fenómenos de estudio (validación), evitando de esta manera el sesgo de los investigadores con respecto a algunos componentes.

Tercero, con las respuestas de los especialistas, se procedió a triangular la información y analizar los datos, teniendo en consideración lo que señala la literatura, lo que dicen los líderes organizacionales sobre sus experiencias y la opinión de los especialistas sobre las mismas. En el siguiente capítulo se explica a detalle cada uno de estos procesos y el análisis mismo.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los principales hallazgos de la investigación obtenidos de las entrevistas realizadas a los líderes organizacionales, así como también analizar dicha información por medio de un proceso de triangulación que integra la opinión de expertos, la literatura expuesta en los capítulos anteriores y la reflexión de los propios sujetos de estudio.

1. Sistematización de la información

Los datos cualitativos recolectados fueron sistematizados a través de 1) un proceso de codificación manual de cada uno de los componentes clave, los cuales luego fueron 2) clasificados de acuerdo con la escala evolutiva brindada por la literatura, para que finalmente se obtengan 3) hallazgos que sirvan como base para solicitar la opinión de expertos al momento de triangular la información.

1.1. Codificación

Los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal (estructuras, prácticas, procesos y culturas) son 45, los cuales están agrupados en tres grandes categorías: procesos organizativos principales, gestión del talento y vida cotidiana. Sin embargo, como se señaló en el capítulo sobre la metodología, la presente investigación solo ha considerado 35, debido a que muchas de las variables guardan similitud entre sí. Dichos componentes fueron seleccionados de la literatura revisada, los cuales han sido clasificados a través de un proceso de codificación para cada una de las herramientas utilizadas: entrevistas y cuestionarios (radar teal, FOD y Top5). Dicha codificación facilitó el proceso de sistematización de la información y también será de gran utilidad para el lector al momento de interpretar los resultados.

1.2. Clasificación

Definidos los 35 componentes clave, se clasificó cada una de las estructuras, prácticas, procesos y culturas de acuerdo con las escalas evolutivas que señala la literatura. Esta clasificación se realizó para evaluar si las organizaciones cuentan con prácticas que están más ligadas al *management* tradicional o al paradigma teal, así como también para estandarizar las respuestas y el análisis de las experiencias organizacionales. La clasificación toma en consideración siete dimensiones, ubicándose las respuestas relacionadas con las prácticas tradicionales en el “nivel 1”, mientras que las disruptivas y teal en el “nivel 6”, como se observa en el siguiente cuadro.

Tabla 12: Adaptación de la escala evolutiva

Prácticas	Descripción
Nivel 0	No se le preguntó o no aplica dicha pregunta para su organización
Nivel 1	Tiene prácticas, procesos y una cultura tradicional
Nivel 2	Tiene prácticas, procesos y una cultura que evoluciona desde lo tradicional
Nivel 3	Tiene prácticas, procesos y una cultura ni tradicional ni evolutiva
Nivel 4	Tiene prácticas, procesos y una cultura en camino hacia la evolución colaborativa y participativa
Nivel 5	Tiene prácticas, procesos y una cultura que evoluciona hacia teal
Nivel 6	Tiene prácticas, procesos y una cultura teal

Adaptado de Laloux (2014)

Asimismo, la clasificación por niveles y escalas evolutivas tomaron en consideración el radar teal, que es un cuadro comparativo de todos los componentes clave diseñado por Laloux (2014) para entender, ubicar y orientar al lector en la segmentación de los niveles. Dicho radar ha sido de gran utilidad para dimensionar cada una de las categorías y variables. En el Anexo I se observan las referencias que se han tenido en consideración al momento de clasificar, evaluar y analizar.

1.3. Triangulación

De acuerdo con Hernández et al. (2014), los investigadores tienen la posibilidad de triangular los hallazgos obtenidos con la finalidad de validar dicha información, utilizando diferentes fuentes para obtener una mirada más holística y no sesgada de la interpretación de sus resultados. En ese sentido, ni bien se obtuvieron los hallazgos, se procedió a validarlos con especialistas/expertos/conocedores del tema investigado. Dichos expertos provienen de diversas partes de Iberoamérica y de diferentes industrias, algunos más con un perfil académico, otros más empíricos y algunos cuantos la combinación de ambos. Los investigadores accedieron a los expertos gracias a la Cumbre Reimagina 2021, que fue un evento internacional organizado por Reimagina 2030 donde se presentaron líderes y académicos reconocidos por su aporte en el estudio de organizaciones evolutivas y “reimaginadas”. En la tabla inferior se muestra la lista de expertos consultados.

Tabla 13: Expertos consultados

Nombre	País	Cargo	Fecha
Sebastian Cohen	Argentina	Facilitador en procesos de transformación organizacional	06/12/21
Rubí Flores	México	Directora general de GROW Incubadora de Mentes Creativas	30/11/21
Marián Sáncal	España	Fundadora de la Escuela de Transformación Organizacional Building Future	06/12/21
Núria Baldrich	España	CEO de Mirades y coach organizacional	05/12/21
Marco Robledo	España	Experto en teoría integral y nuevos paradigmas organizacionales.	03/12/21
Oscar Calderon	Brasil	CEO de Conexar	02/12/21
Luis Hernando García	Colombia	Profesor y consultor en Estrategia y Competitividad	01/12/21
Agustín Jiménez	Colombia	Director general de Cauac SAS (Colombia) y conferencista del London Business School	01/12/21
Carlos Largacha	Colombia	Cofundador de FlorecienteAI y director en Colombia de la Red Suiza de Gestión Humanística	02/12/21
María Georgina	Argentina	Facilitadora en procesos de transformación organizacional	06/12/21
Pedro Nascimento	Brasil	Director de operaciones y socio de la plataforma de innovación Anga&Din4mo	06/12/21

Sobre la base de la opinión y reflexión de los expertos, se procedió a triangular la información, combinando dichas reflexiones con los aportes teóricos y contextuales revisados en capítulos anteriores (marco teórico y contextual), de manera tal que el análisis y la interpretación de los resultados tenga como base una diversidad de fuentes, procurando así una mirada más diversa.

2. Principales hallazgos de la investigación

Esta sección resume los hallazgos generales de los componentes clave (radar teal abierto, cerrado, FOD y Top5) y de las organizaciones estudiadas, siendo estos datos la base analítica utilizada para posteriormente triangular la información.

2.1. Hallazgos por componentes clave

En cuanto a los hallazgos generales por cada uno de los componentes clave, estos fueron divididos en cuatro segmentos: Radar teal abierto, Radar teal cerrado, FOD (fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades) y Top 5. Los hallazgos del primero se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas, mientras que de los tres restantes por medio de cuestionarios.

2.1.1. Radar teal abierto

El radar teal abierto hace referencia a las entrevistas realizadas a los líderes. Se les planteó una pregunta general sobre los componentes y ellos y ellas tuvieron la posibilidad de responder con sus experiencias, empleando reflexiones, citas, metáforas y ejemplos concretos. El radar es abierto porque en dichas respuestas no existieron parámetros ni escalas para seleccionar. Este proceso de clasificación de los componentes de acuerdo con las escalas evolutivas se realizó después, y lo hicieron los investigadores del presente estudio. De ello, se obtuvieron algunos hallazgos generales para cada uno de los componentes respecto a las tres categorías (ver Anexo J).

La primera categoría, procesos organizativos principales, está compuesta por 7 componentes clave. Los hallazgos para esta categoría se resumen de la siguiente manera: tres componentes se ubican en el sexto nivel (propósito, innovación y marketing y fijación de precios), mientras que los restantes en el quinto nivel (ventas, aprendizaje y cambio organizacional, presupuesto y control, y gobernanza).

La segunda categoría, gestión del talento, está compuesta por 16 componentes clave. Los hallazgos para esta categoría son muy dispersos, pero pueden ser clasificados de la siguiente manera: en el sexto nivel se encuentran seis componentes (estructura, reclutamiento, construcción de la confianza, flexibilidad, títulos de trabajo y dejar la organización), en el quinto se ubican cuatro (proyectos, fijación de metas, compensaciones y reconocimiento no financiero), en el cuarto dos (incorporación y retroalimentación), en el tercero uno (capacitación) y en el nivel cero se ubican tres (coaching, planificación de la sucesión y despidos). El motivo por el cual algunos componentes se encuentran en este último nivel se debe a dos razones: que atendió la pregunta respondiendo otra o dicha práctica no aplicó para la organización.

La última categoría, vida cotidiana, está compuesta por 12 componentes clave. De estos, tres se encuentran en el sexto nivel (horas de trabajo, estilo de liderazgo y comunicación interna), seis en el quinto nivel (comunidad, toma de decisiones, alineamiento, comunicación externa, cultura y valores, y rituales), uno en el cuarto (reuniones) y dos en el nivel 0 (resolución de conflictos y lidiar con el fracaso).

La profundización de cada uno de estos hallazgos se realizará en el punto 3, denominado Análisis análisis de los componentes clave, espacio en el cual se contrastarán estas respuestas con los hallazgos obtenidos en las otras herramientas, y se interpretarán de acuerdo con lo señalado por la literatura y los expertos en un proceso de triangulación.

2.1.2. Radar teal cerrado

Por su parte, el radar teal cerrado engloba las respuestas de los y las líderes brindadas en el cuestionario enviado vía correo electrónico. Dichas respuestas estuvieron circunscritas a la escala evolutiva por niveles, y los y las líderes debían determinar el nivel en el que se encuentra su organización, contrastado de esta manera con las respuestas brindadas en las entrevistas ((ver Anexo K).

En general, la mayoría de las respuestas oscilaron entre el nivel 6 (teal) y el nivel 5 (evolutivo teal), siendo la categoría vida cotidiana la que obtuvo una puntuación muy alta en todas sus variables, seguida por la categoría gestión del talento y finalmente la categoría procesos organizativos principales. Las preguntas realizadas y el rango de respuestas fueron extraídas de la metodología de Laloux (2014), y, según el comentario de los propios líderes, estas preguntas les exigió pensar más de lo estimado, motivo por el cual se demoraron en responder. Asimismo, cabe señalar que, de la lista de 35 componentes, no se abordaron todas las preguntas porque ya se habían respondido previamente con otras preguntas. En los siguientes párrafos se mencionan algunos hallazgos generales por categorías.

En cuanto a la categoría procesos organizativos principales, la mayor parte de los componentes se ubica en el nivel 5 (propósito, innovación, ventas y presupuesto y control) seguido por el nivel 6 (marketing y fijación de precios, y aprendizaje y cambio organizacional). No se preguntó por el comité ejecutivo y la junta de gobernanza debido a que se respondió con otras preguntas. De estos hallazgos, cabe resaltar que el propósito y la estrategia y el aprendizaje y cambio organizacional fueron aquellos componentes cuyo puntaje fue muy valorado por los y las líderes.

Sobre la categoría gestión del talento, también se encontró que los niveles predominantes son el quinto (estructura, proyectos, incorporación, retroalimentación, etc.) y el sexto (reclutamiento, capacitación, flexibilidad, etc.). Los componentes que tuvieron el mayor puntaje y respaldo casi mayoritario fueron la estructura, el reclutamiento, la retroalimentación y la flexibilidad. Y, al igual que en la categoría anterior, en este tampoco se realizaron algunas preguntas sobre los componentes, entre los que destacan coaching, planificación y sucesión, títulos de trabajo, reconocimientos no financieros y despidos debido a que se sobreentendió con la respuesta de otras preguntas.

En relación con la categoría vida cotidiana, y a diferencia de los niveles anteriores, en este predominó el sexto nivel, impactando positivamente en las variables comunidad, reuniones, toma de decisiones, comunicación y rituales, encontrándose solo en el quinto nivel la variable resolución de conflictos. Este sería un hallazgo importante, pues esta categoría ha sido calificada,

por los propios líderes, como la que ha tenido el mejor puntaje, encontrándose sus estructuras, prácticas, procesos y culturas en el paradigma teal. Algunos componentes no fueron consultados, como las horas de trabajo, el hecho de lidiar con el fracaso, el estilo de liderazgo y el alineamiento de los colaboradores, esto debido a que la información base para su interpretación ya se había obtenido en las entrevistas.

2.1.3. FOD

El FOD tiene el objetivo de representar las fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades de las organizaciones. A través de un proceso clasificado como muy reflexivo, los y las líderes debían autoevaluarse señalando algunas de estas características. Después de ordenar la información, se obtuvieron cuatro hallazgos.

En general, la mayor parte considera que sus estructuras, prácticas, procesos y culturas representan una fortaleza, esto debido a que las organizaciones entrevistadas decidieron adoptar una manera diferente de ver el mundo y de actuar dentro de él desde hace un tiempo, ingresando en un proceso de evolución continua y resiliencia. Sin embargo, los y las líderes también reconocen que algunas de estas prácticas se encuentran en un estado de mejora continua y solo en casos excepcionales mencionan que existe una debilidad en las mismas. Asimismo, si se observan estos resultados de acuerdo con las tres categorías, se obtiene que donde se encuentra las prácticas más resaltantes y con una alta valoración es en la categoría gestión del talento, seguida por vida cotidiana y finalizando con los procesos organizativos principales. A continuación, se explican cada una de estas.

En cuanto a la categoría gestión del talento (16 componentes), se tienen 10 de estos cuyo resultado representa una fortaleza, entre los cuales solo 6 tienen una alta valoración con las demás; estas son las siguientes: estructura organizativa, equipos asociados a proyectos, reclutamiento, construcción de la confianza, flexibilidad y reconocimiento no financiero. A diferencia de estos, también existen componentes a los cuales los líderes les han puesto atención puesto que no están del todo desarrollados, como la incorporación de nuevo talento, las capacitaciones y la fijación de nuevas metas.

Sobre la vida cotidiana (12 componentes), 8 de estos reflejan una fortaleza, pero solo en tres de estas se nota una gran diferencia: construir comunidad, reuniones y cultura y valores. Por su parte, resaltan 3 variables que fueron catalogadas como fortaleza y oportunidad de mejora equitativamente: liderazgo, alineamiento de los colaboradores y comunicación interna.

En relación con los procesos organizativos principales (6 componentes), se nota una gran diferencia. Solo en dos de estos se tiene una fortaleza predominante, que son el propósito y el

aprendizaje y cambio organizacional, mientras que en las restantes el puntaje de oportunidad de mejora fue superior. Según los líderes entrevistados, los componentes que se encuentran en una fase de desarrollo son innovación, ventas, marketing y fijación de precios y junta de gobernanza.

En suma, si bien las fortalezas predominaron, cabe resaltar que un número considerable de prácticas se encuentran en un proceso de mejora continua o evolución (como lo decían algunos líderes), lo cual no quiere decir que refleja una debilidad, sino que se reconocen como estructuras, prácticas, procesos y culturas que se transforman orgánicamente, evolucionando hacia una mejor versión de ellas mismas. En el Anexo L se muestra a detalle cada una de estas valoraciones.

2.1.4. Top 5

El Top 5 expresa la preferencia de los y las líderes en cuanto al funcionamiento e importancia de algunos componentes, de manera tal que se pueda evaluar si su interés se traduce en prácticas que se encuentren en el nivel teal (radar) y que sean, en congruencia, una fortaleza (FOD). A continuación, se mencionan algunos hallazgos importantes.

Si bien los y las líderes tuvieron la oportunidad de seleccionar los 5 componentes más importantes en cada una de las categorías (procesos organizativos principales, gestión del talento y vida cotidiana), al momento de seleccionar algunos líderes consideraron que todos en realidad son importantes y que fragmentar y seleccionar solo unas prácticas implicaría entrar en un pensamiento “reduccionistas y simplista”. No obstante, lo hicieron, y seleccionaron los que, desde su punto de vista, son más relevantes ahora para sus organizaciones.

En cuanto a la categoría procesos organizativos principales, solo 3 componentes tuvieron una valoración muy alta y casi unánime: propósito, innovación y aprendizaje y cambio en la organización. Los otros dos componentes restantes obtuvieron puntuación diversa, por lo tanto, no fueron considerados.

En relación con la gestión del talento, 4 componentes fueron calificados con un puntaje muy alto: estructura de la organización, equipos asociados a proyectos, construcción de la confianza y flexibilidad. El restante, al igual que en la anterior categoría, no fue considerado por la misma razón.

Sobre la vida cotidiana, solo 2 componentes lideraron la lista de valoración, los cuales están relacionados con la construcción de la comunidad y la cultura y los valores. Sobre este último punto, algunos comentaron que hubiera sido ideal si figurara una pregunta relacionada con la cultura de la organización explícitamente, así como combinar algunos componentes, como la comunicación interna y externa.

En síntesis, este Top 5 resume la valoración de los líderes en cuanto a los componentes que, para ellos, son importantes en el momento. Asimismo, cabe advertir que todos los componentes tuvieron una valoración, pero solo los que se muestran en este apartado son los que tuvieron una valoración alta por todos los líderes. En el Anexo M se muestra a detalle cada una de estas valoraciones.

2.2. Hallazgos por organizaciones

Al igual que los hallazgos por componentes clave, en esta sección se presentan los hallazgos generales y más importantes de cada organización (a modo de síntesis), esto con la finalidad de evidenciar y mostrar la diversidad de estructuras, prácticas, procesos y culturas que tiene cada organización. Cabe resaltar que solo se comentan los hallazgos más descriptivos resultantes de las entrevistas, así estos no representen (en algunos casos) un patrón en común en todas las experiencias.

2.2.1. Experiencia 1: Koteos (México)

El propósito es una pieza fundamental que guía la conducta de los colaboradores hacia el desarrollo de buenas prácticas y decisiones estratégicas. Mas allá de un discurso genérico, para ellos es su razón existir y lo que buscan es generar un impacto positivo en la sociedad. La principal motivación que llevó a la organización a actuar de esta manera fue porque querían “buscar una manera más humana de poder convivir dentro de una organización que no es tu familia” (R. Ruiz, comunicación personal, 21 de octubre de 2021). Por ello, procuran que las personas que se incorporen a la organización sientan pasión por lo que hacen y se encuentran alineados con la filosofía de la organización. En esa misma línea, para impulsar el sentido de pertenencia, el proceso de inducción es una iniciativa clave para facilitar que los nuevos ingresantes conozcan de manera orgánica la estructura organizacional, las técnicas de trabajo, la cultura y los roles que desempeñarán durante su estadía en la empresa.

Si bien las capacitaciones permiten que las personas desarrollen de manera eficiente su trabajo y construir un equipo con alto desempeño, es un aspecto de mejora para la organización, pues no se desarrollan de manera continua. En este contexto, la organización aguarda a que surja la necesidad de que los colaboradores adquieran conocimientos y experiencia en un determinado tema (R. Ruiz, comunicación personal, 21 de octubre de 2021).

2.2.2. Experiencia 2: Emergentes (España)

La transparencia es uno de los principios básicos que constituyen las bases de la Sociocracia. A través de ella, la organización hace saber a los colaboradores sobre la situación actual, las decisiones estratégicas y las finanzas. Esto ha garantizado el intercambio de

información entre áreas, impidiendo que los círculos trabajen de manera aislada del resto de la organización. De igual manera, la confianza es un elemento que ha contribuido a que las personas expresen sus puntos de vista y que todos sean escuchados sin ser juzgados. La toma de decisiones se realiza a través de consentimiento, y si alguien emite una objeción es un gran paso para poder hacer modificaciones en las propuestas (P. de Hijas, comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

Sin embargo, en cuanto a la flexibilidad laboral, la gran mayoría de veces, los colaboradores tienen que adecuarse a los horarios de los demás para coordinar las actividades de la agenda, y así evitar inconvenientes. “De alguna manera nos adaptamos todos los días y todas las horas a lo que cada uno de nosotros necesitamos”, afirma Pedro de Hijas (comunicación personal, 20 de octubre de 2021). En este caso la organización asume la responsabilidad de realizar cambios en el desarrollo de esta gestión.

2.2.3. Experiencia 3: Sociocracia Práctica (España)

Todos los miembros de la organización están dispuestos a aportar con ideas y estrategias. Todos son libres al momento de expresarse y no tienen miedo a equivocarse, pues se valora más a una persona participativa y propositiva que a una sumisa y asocial. Por otro, dentro de la organización se cuenta con talentos invaluable, agentes de cambio innatos capaces de generar ideas disruptivas. Según Nora Plaza, “estas personas no trabajan por factores extrínsecos, laboran porque les mueve un propósito común” (comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

A su vez, uno de los principios que resalta dentro de la organización es la transparencia. Un claro ejemplo se evidencia en la información. Ésta es comunicada abiertamente a todos los miembros de la organización, principalmente a los involucrados con las tareas y los proyectos, pues si no existe claridad sobre lo que se está haciendo, la organización no alcanzará sus objetivos. Por ello, es necesario que todos sean conscientes del aporte de cada uno (comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

2.2.4. Experiencia 4: Áurea (Chile)

Dentro de las prácticas de Áurea, los procesos organizativos principales es el ámbito que más resalta dentro de la organización. En este caso, la red no se ciñe a una planificación milimétrica como las organizaciones tradicionales, y en lugar de prohibir iniciativas, está abierta a tomar varias ideas para adaptarse contantemente al entorno, de manera tal que, en caso los intereses del mercado cambien, la organización tendrá un arsenal de propuestas de valor para dichos cambios, y eso es una ventaja comparativa. Asimismo, en cuanto a los valores corporativos, Áurea profesa en su misión su manera de actuar con coherencia. A pesar de los

cambios constantes que existen en el entorno, la organización mantiene su identidad, a pesar de la volatilidad de la situación o las imperfecciones del mercado (A. Illardi, comunicación personal 15 de octubre de 2021).

No obstante, el proceso de coaching es un aspecto que se emplea siempre y cuando surja la necesidad de realizarlo. En ese sentido, cuando se busca empoderar a los colaboradores y que desarrollen su máximo potencial por medio de la identificación de habilidades y competencias, se procede a realizar una retroalimentación constante, a fin de mejorar el desempeño de los colaboradores (A. Illardi, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

2.2.5. Experiencia 5: InnovaG (Perú)

Las prácticas de vida cotidiana y los procesos organizativos son aquellos que se han desarrollado con mayor medida InnovaG. Por ejemplo, el sentido de pertenencia es un sentimiento que se encuentra reflejado dentro de la organización, principalmente porque los miembros no se sienten juzgados o reprochados al momento de transmitir sus ideas. Esto ha derivado a una mayor confianza y compromiso dentro del equipo de trabajo, sintiendo que en parte los logros de la organización son también las suyas. Otra práctica que se alinea con la cultura y valores organizacionales es la gestión de proyectos. El desarrollo de este proceso inicia con la idea de cualquier miembro de la comunidad, el cual es emitido previamente a través de un grupo de WhatsApp con el propósito de que aquellas personas que tengan el deseo de participar puedan incorporarse al equipo. Luego, son ellos mismos quienes se autogestionan y deciden las responsabilidades que asumirá cada persona (P. Valencia, comunicación personal, 15 de octubre de 2021)

Por otro lado, algo que se encuentra por mejorar es la gestión de desempeño. Javier Soto, embajador de InnovaG, afirma que era un proceso que se solía realizar con mayor frecuencia dentro de la organización; sin embargo, hoy en día son muy pocos los equipos que continúan trabajando en ello (comunicación personal, 16 de octubre de 2021). En ese sentido, hace “falta un mayor impulso para lograr institucionalizar esta lógica de gestionar el desempeño en una lógica horizontal” (P. Valencia, comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

2.2.6. Experiencia 6: Tejeredes (España)

La base de funcionamiento de Tejeredes gira en torno a su propia metodología. Un claro ejemplo se evidencia en el aprendizaje, pues no se juzgan las ideas, propuestas o iniciativas. Se promueve que los colaboradores tengan un espíritu emprendedor y ágil, sobre la base de la responsabilidad. Asimismo, todas las acciones que desencadenan en objetivos alcanzados, ya sea a gran o pequeña escala, suelen celebrarse. La energía que emana por el reconocimiento tiene un

efecto psicológico que repercute en el estado de ánimo y en el compromiso de los trabajadores (C. Figueroa, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Un aspecto importante son las prácticas de innovación. El desarrollo de ideas y propuestas es clave para la generación de proyectos dentro de la organización. Este proceso se activa a través de los espacios de interacción y de confianza entre todos los miembros, quienes de forma voluntaria participan, proponen e impulsan acciones estratégicas basadas en ideas colectivas (C. Figueroa, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

2.2.7. Experiencia 7: Pressto Perú (Perú)

De acuerdo con los hallazgos recopilados, Pressto Perú obtuvo una mayor valoración en las prácticas de Vida Cotidiana. Los miembros de la organización tienen espacios de reuniones periódicas para desarrollar los procesos de retroalimentación como también discutir los proyectos que se vayan a implementar a futuro. A su vez, la transparencia y la comunicación conforman aspectos claves dentro de su cultura corporativa. De ahí que, la información sobre los resultados de negocio de la organización, los sueldos de los colaboradores incluso la gestión financiera se encuentra disponible para todos los miembros. Así, lo declara Olivier Gesbert, fundador de la organización, “la información se encuentra abierta y pocos se preocupan por esto porque confían en la gestión de las personas” (comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

No obstante, presenta avances en los principales procesos organizativos. Las prácticas de marketing y fijación de precios no hubo una explicación específica por parte del líder organizacional puesto que, debido a la gran cantidad de campañas publicitarias elaboradas a lo largo de su gestión, la empresa había desarrollado diversas estrategias de captación de clientes. Como resultado, no pudo brindar más información acerca de las prácticas desarrolladas (O. Gesbert, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

2.2.8. Experiencia 8: Huerto Roma Verde (México)

Huerto Roma Verde posee prácticas orientadas a lograr un sólido compromiso de los colaboradores a partir de una relación estrecha de mutuo beneficio. La organización no cuenta con una estructura jerárquica ni con puestos específicos puesto que el propósito de la organización es construir un ambiente en la cual todos los miembros puedan ser partícipes en la toma de decisiones y estén abiertos a conseguir resultados óptimos. Para Huerto Roma Verde, la flexibilidad laboral es un componente importante, pues es fundamental que los colaboradores puedan tener una vida más plena. Así lo sostiene Paco Ayala, líder de la organización “no es un tema de permisos, es un tema de la disponibilidad de que la gente sea responsable de sí misma y la comunidad en la que trabaja y pone su corazón” (comunicación personal, 19 de octubre de

2021). En ese sentido, se realizan reuniones con el propósito de que sus compañeros puedan tener conocimiento de las propuestas o proyectos que se desarrollen.

Por otro lado, si bien el sistema organizativo fomenta un mayor involucramiento de los miembros en los procesos y proyectos de la organización, la innovación es una práctica que se requiere mejorar puesto que los colaboradores tienen que validar sus ideas con el círculo administrativo para evidenciar si la propuesta es viable o si es necesario ejecutar otros cambios (P. Ayala, comunicación personal, 19 de octubre de 2021).

2.2.9. Experiencia 9: RACC (Colombia)

Red de Acción Co- Creativa difunde su cultura organizacional a través de libros o artículos informativos que ellos mismos preparan para transmitirlo en sus redes sociales. Esto forma parte de su estrategia para que las personas interesadas en formar parte de la red puedan realizar sus consultas, conocer sobre su identidad corporativa o de las actividades que realizan durante el año. Por otro lado, respecto a la resolución de conflictos, la organización cuenta con espacios de diálogo para debatir sobre los problemas e inconvenientes que surgen en los equipos de trabajo. En este contexto se logra identificar la causa del conflicto; y desarrollar alternativas de solución hasta llegar a un consenso entre las partes involucradas (K. Fonseca y P. Ramírez, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

La retroalimentación es un aspecto por mejorar puesto que muy pocas veces se realiza con los demás círculos que conforman la red. Kevin y Pedro, fundadores de RACC, sostienen que son ellos quienes realizan el proceso de evaluación entre ellos mismos. Durante esta práctica, evidencian las fortalezas y debilidades de cada persona respecto a un proyecto. Sin embargo, no se manifiesta con los miembros que pertenecen a otros círculos, por lo que muchas veces se evidencia inactividad en la gestión de proyectos o se desconoce de las actividades que desarrolla cada miembro (K. Fonseca y P. Ramírez, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

2.2.10. Experiencia 10: La mano del mono (México)

Para la Mano del Mono es fundamental que los valores corporativos se encuentren alineados en la gestión, ejecución e implementación de cada proyecto, pues permite tomar decisiones con seguridad y determinar qué aspectos se están tomando en cuenta para alcanzar un objetivo en común. Por otro lado, para la toma de decisiones se establecen reuniones quincenales con el Círculo General donde se encuentra un representante de cada equipo. Es allí donde todos llegan con temas para tomar decisiones a través del consentimiento (M. Puerto, comunicación personal, 28 de octubre de 2021).

Por el contrario, en cuanto a los títulos y descripciones de cargo, el círculo de Talento Humano es el “encargado de coordinar a todos los círculos en cuestiones de cuidado, de necesidades y atracción de talento” (M. Puerto, comunicación personal, 28 de octubre de 2021). En este caso, los demás círculos tienen la responsabilidad de determinar las necesidades de cada puesto para que el área pueda continuar la incorporación de personas en cada proyecto. En ese sentido, La mano del Mono presenta prácticas y procesos tradicionales.

2.2.11. Experiencia 11: Brave Job (Chile)

Dentro de las prácticas organizacionales de Brave Job se pudo evidenciar que la organización obtuvo un mayor puntaje en la Gestión del Talento Humano. Sin embargo, refleja aspectos a mejorar dentro de los procesos organizativos. Con el propósito de contextualizar lo antes mencionado, a continuación, se presentará de manera resumida dos prácticas disruptivas y una en la cual se encuentra en evolución.

En cuanto a la gestión del tiempo, los miembros de Brave Job no tienen horarios fijos de trabajo, por lo que tienen la oportunidad de equilibrar su vida profesional y personal. En ese sentido, cada persona se compromete a cumplir con sus actividades sin dejar de lado los objetivos de la organización. Por otro lado, a diferencia de las prácticas tradicionales de la gestión de Talento Humano, en el que el poder recae en los responsables de dicha área para poder encontrar y seleccionar nuevos talentos, Brave Job busca adaptar este proceso de acuerdo con las necesidades de cada postulante. Como resultado, cualquier miembro de la organización tiene la oportunidad de poder desarrollar las entrevistas y conocer a la persona más allá del ámbito profesional.

Por el contrario, Brave Job se encuentra trabajando en las condiciones de aprendizaje y las prácticas que fomentan la innovación dentro de los equipos. Si bien es importante promover la capacitación de los colaboradores en habilidades duras y blandas, la organización carece de recursos necesarios para emprender procesos de formación que permitan el intercambio de conocimientos y la solución de problemas.

2.2.12. Experiencia 12: GlocalMinds (Chile)

La innovación se encuentra en su ADN, a diferencia de otras organizaciones Glocalminds no cuenta con un departamento para desarrollar ideas o propuestas creativas. De acuerdo con Pablo Villoch, esta práctica inicia desde el momento en que alguna persona tiene curiosidad por buscar nuevas metodologías e ir experimentando qué aspectos funcionan e ir poniéndolo al servicio del propósito (comunicación personal 22 de octubre de 2021). En esa misma línea, se encuentra el propósito, el cual con el transcurso de los años fue evolucionando, para poder

transmitirlo utilizan las redes sociales de tal manera que las personas que tengan interés puedan observarlo. Esto ha permitido que más personas sintonicen y conozcan las actividades y talleres que desarrolla la organización. En ese sentido, esto ha permitido que el proceso se dé de manera orgánica sin la necesidad de contar con una estrategia de marketing específica.

Un aspecto de mejora es la retroalimentación lo realizan una vez por mes. Tienen una sesión llamada Evaluación de rol. Las personas rinden cuentas de las actividades que realizaron y de las cosas que deben mejorar para los próximos proyectos. Luego, los miembros reciben feedback por parte de los integrantes de rector. Al final del año, existe un mecanismo de retribución en la cual se procede a contribuir a cada persona de acuerdo con la contribución que hizo durante el año.

2.2.13. Experiencia 13: Manas (Argentina)

Manas, a través de la libre participación, busca que el sentido de pertinencia y compromiso de los miembros de la organización sea muy alto, para de esa manera seguir incrementando, por un lado, la motivación organizacional y personal, y; por otro lado, la generación de soluciones innovadoras, con la finalidad de elevar el nivel de participación de todos sus miembros. Asimismo, los momentos de experimentación no solo ocurren cuando existen problemas o cuando se quiera validar un producto o servicio nuevo. La experimentación es constante y se realiza a cada momento (N. Di Tada, comunicación personal, 25 de octubre de 2021).

Por el contrario, las prácticas de reconocimiento no-financiero “han sido uno de los puntos más bajos” (N. Di Tada, comunicación personal 25 de octubre de 2021), pues aún no se evidencian mecanismos de reconocimiento por el trabajo desarrollado a través de un premio o certificado que fomente el sentido de pertenencia dentro del equipo (N. Di Tada, comunicación personal, 25 de octubre de 2021).

2.2.14. Experiencia 14: UMAAN (Perú)

La innovación forma parte del ADN de UMAAN (G. López, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). Para ello, cuentan con espacios de co-creación para impulsar temas vinculados con la promoción de la cultura, nexos con los clientes o buscar la manera de mejorar el desempeño tanto de los colaboradores como el de la organización. El propósito de UMAAN estriba en “liberar el potencial de las personas dentro de las organizaciones” (G. López, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). En ese sentido, se realizan ceremonias a lo largo del año para formular o actualizar el propósito y los valores corporativos. Gracias a la estructura

horizontal de la organización contribuye a que todos los miembros se vean involucrados en la cooperación de ideas.

La empresa cuenta con una política de reclutamiento de personal. En este caso existe un grupo encargado de facilitar la selección de candidatos. Más allá de que las personas puedan tener un vínculo cercano con los valores corporativos, se busca una formación sólida en los principales procesos del negocio. Esto con la finalidad de disminuir los niveles de rotación, lograr un mayor desempeño y eficiencia en el desarrollo de actividades (G. López, comunicación personal, 26 de octubre de 2021).

3. Análisis de los componentes clave priorizados

Sobre la base los hallazgos presentados anteriormente tanto de los componentes clave como de las organizaciones por separado, en esta sección se procedió a analizar la información (triangulación) teniendo en consideración dichos resultados, la opinión de los expertos consultados y lo señalado por la literatura tanto en el marco teórico como en el contextual. La principal intención del estudio es analizar los componentes clave (estructura, prácticas y procesos) de las organizaciones evolutivas teal en la práctica, describiendo experiencias múltiples en Iberoamérica y contrastándolas con su respectivo modelo conceptual seleccionado, que es el de Laloux.

3.1. Procesos organizativos principales

En esta sección, se describe y comenta los componentes más resaltantes según las respuestas de los y las líderes. Dentro de esta categoría se abordaron siete componentes, pero solo cinco fueron los que generaron mayor reflexión, crítica y aporte de acuerdo con todas las herramientas empleadas. En ese sentido, los cinco componentes que se analizarán a continuación son los siguiente: 1) Propósito y estrategia, 2) innovación, 3) Marketing y fijación de precios, 4) Aprendizaje y cambio en la organización, y 5) Presupuesto y control.

3.1.1. Propósito y Estrategia

En palabras de Sinek (2009), el propósito es entendido como “la razón de ser de la organización y el motivo por el cual se hacen las cosas”. Sumado a ello, Laloux (2014) menciona que las organizaciones en lugar de predecir y controlar el futuro deberían sentirlo, como si fuera algo natural y orgánico en el desarrollo de un sistema vivo. Sobre la base de estas afirmaciones, se les consultó a los y las líderes organizaciones de las catorce organizaciones entrevistadas sobre su propia interpretación del propósito y la estrategia. Los principales resultados fueron que, dicho componente, tiene la valoración más alta de su categoría, obteniendo el mayor puntaje en el radar

teal abierto y cerrado, siendo considerado una fortaleza y encontrándose en el Top5 de los componentes más importantes.

Ahora, si bien los y las líderes tienen una interpretación de dicho componente muy similar a lo expuesto en la literatura, resulta pertinente mostrar algunas experiencias. Por ejemplo, para Aldo Illardi, CEO de Áurea (Chile), “El compromiso de una persona con el propósito es del corazón, no solo de la cabeza” (comunicación personal, 15 de octubre de 2021). En esa misma línea, teniendo en consideración la parte emocional del propósito, Valentina Avendaño, CEO de Brave Job (Chile), menciona que el propósito de su organización “nace de una sensación de incomodidad de todo el equipo fundador de Brave, ya que necesitábamos nuevas prácticas para enfrentarnos a un nuevo mundo laboral” (comunicación personal, 22 de octubre de 2021). Esa sensación de incomodidad, que se traduce en el propósito, hace que varias personas con sueños similares se unan a trabajar por una misma causa justa, y a diferencia de las organizaciones tradicionales, donde el propósito ni siquiera es materia de estudio ni de reflexión, en las organizaciones evolutivas teal entrevistadas forma parte de su corazón.

Una de las interrogantes que surgió en las entrevistas era si el propósito fuera siempre el mismo o cambiaría con el tiempo. Según Cristian Figueroa, CEO de Tejeredes (España), “el propósito va cambiando, va evolucionando, porque las personas cambiamos y porque vamos teniendo historias” (comunicación personal, 18 de octubre de 2021). Esta interpretación se respalda con lo expuesto por Pablo Villoch, CEO de GlocalMinds (Chile), para quien el propósito “es muy importante que evolucione también junto con el entorno. Como diría Maturana, no somos fondo, es la unidad entre el ser vivo y el nicho ecológico que lo rodea” (comunicación personal, 22 de octubre de 2021). En ese sentido, las organizaciones evolutivas teal entrevistadas asienten que su propósito evoluciona conforme pasa el tiempo, como si fuera un proceso natural y orgánico, lo cual, a diferencia de las organizaciones tradicionales, resulta un poco disruptivo, pues incluso están dispuestas a cambiar su modelo de negocio con tal de alinearse a su propósito y a lo que dicta su mente y sobre todo su corazón.

Pero este proceso de descubrimiento y entendimiento del propósito no es una tarea fácil. Requiere tiempo, compromiso, disposición y sostenibilidad para tener una mirada del mundo diferente. Algunas organizaciones comentaron que utilizaron alguna herramienta para descubrir su propósito (InnovaG utilizó el Ikigai, por ejemplo), mientras que otras lo realizaron de manera natural, simplemente abriendo sus mentes y corazones. Sobre este punto, Peter Valencia, mentor de InnovaG, comentó que al final de este proceso “se descubrió un bonito propósito, y más allá de la frase, lo bonito fue la experiencia en sí misma, porque permitió que tal vez las personas que no habían interactuado antes lo hicieran en ese momento” (comunicación personal, 16 de octubre

de 2021). Claro, InnovaG, a diferencia de otras organizaciones, está conformada por jóvenes entre los 18 y 24 años, la mayoría de los cuales todavía no ha tenido una mala experiencia en alguna organización tradicional. Pero, indistintamente del país y la edad, Olivier Gesbert, CEO de Pressto Perú, señala que el descubrimiento del propósito y de su sentido como tal en una organización evolutiva teal es un largo viaje y una lucha constante contra los modelos mentales personales en general:

Mira, es un proceso que no se hace de la noche a la mañana. Cuando tienes colaboradores que tienen 25 o 30 años, que han pasado la misma cantidad de años en un esquema familiar, escolar y social que te dice exactamente lo mismo, que te dice lo que tienes que hacer, es complicado hacerles entender que uno puede ser libre y responsable de sus decisiones al mismo tiempo. Para ellos y ellas es complicado porque no entienden lo que significa ser libre, esto porque nunca lo han escuchado en su vida. Es como decirle a un prisionero que ha estado encerrado y que ha sido controlado durante toda su vida que, de un momento a otro, es libre. De seguro pensará que aquí hay algo extraño o que existe una trampa. Nuevamente te digo, entender todo esto requiere tiempo (comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Bajo dichas interpretaciones, todas las organizaciones evolutivas teal entrevistadas descubrieron su propósito al interactuar con otras personas con creencias similares y quienes estaban dispuestas a luchar por una misma causa justa, apostando incluso por un nuevo modelo mental. Para validar toda la información recopilada hasta el momento, se consultó a especialistas y/o expertos en el tema. Sus opiniones fueron que, en general, el propósito representa la razón de ser de la organización y “debe ser lo más integral posible” (M. Robledo, comunicación personal, 03 de diciembre de 2021). ¿Pero qué significa o en qué se traduce la razón de ser de una organización? Según Marián Sáncal, Fundadora de la Escuela de Transformación Organizacional Building Future (España), se traduce en dos preguntas: “¿Por qué merece la pena que trabajemos juntos? y ¿qué es lo que nosotros, con nuestras habilidades y conocimientos —talentos—, podemos entregarle al mundo lo que necesita?” (comunicación personal, 06 de diciembre de 2021). En esa misma línea, Sáncal destaca que el propósito origina y crea la tensión creativa en las organizaciones y los humanos:

La Tensión Creativa es el proceso mediante el cual damos sentido a lo que hacemos. Es la tensión que surge entre quienes somos ahora, y quienes aspiramos ser en un futuro, y es tan importante porque libera la motivación alineando el propósito (lo que nos mueve a hacer lo que hacemos) con la visión futura (cómo nos imaginamos el mundo una vez

nuestra organización ha pasado por él) (Sáncal, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

El término Tensión Creativa no había sido explorado en la literatura, pero aun así guarda absoluta relación con todo lo que se ha reportado hasta el momento; es más, engloba el pasado, el presente y el futuro para entender quiénes somos y saber hacia dónde vamos, y justamente en esa introspección personal y organizacional es que se crea la motivación. Entonces, si el propósito resulta ser tan importante y crucial para todas las organizaciones, ¿por qué la mayoría no conoce cuál es el motivo por el cual hacen las cosas?

Carlos Largacha, Cofundador de FlorecienteAI y director en Colombia de la Red Suiza de Gestión Humanística, cuenta que cuando le pregunta a las personas quiénes son, estas suelen responder señalando lo que hacen, como si no conocieran su esencia ni supieran quiénes son en realidad ni el potencial que pueden otorgarle al mundo:

Por eso hay que trabajar no solo en las empresas para desarrollar un propósito, sino que también debemos ayudarle a las personas a encontrar su propósito. Porque en el momento en el que yo tengo una conexión con lo que me motiva, empiezo a entender qué le da significado a mi vida, y nuestra esencia empieza a aflorar (comunicación personal, 02 de diciembre de 2021).

Dicho esto, entonces, aquellas organizaciones evolutivas teal entrevistadas que creen en el potencial del propósito invierten tiempo y recursos para que primero las personas se conozcan a sí mismas, descubriendo incluso su propósito personal. Sin duda alguna, una empresa tradicional no invertiría tiempo ni recursos para que sus empleados se descubran a sí mismos, para ellos sería como una pérdida de tiempo. Por esa misma razón, aquellas organizaciones que dicen tener un propósito natural resultan teniendo en realidad un propósito comercial, uno que se utiliza solo para afuera y que no genera interés ni motivación a los colaboradores. Al respecto, Agustín Jiménez, director general de Cauac SAS (Colombia) y conferencista del London Business School, señala que estas organizaciones que se guían por una moda o tendencia corren un gran riesgo por su insostenibilidad y por hacer que el propósito sea visto como un slogan (comunicación personal, 01 de diciembre de 2021).

En suma, se ha comprobado que el componente propósito y estrategia es muy importante dentro de las organizaciones evolutivas teal entrevistadas, esto principalmente porque resumen su esencia, teniendo en consideración el pasado, presente y futuro, y, sobre todo, porque es la fuente de motivación para los colaboradores e incluso los clientes, porque quienes postularán a la organización, quienes se quedarán e incluso quienes compren (clientes) serán aquellos que crean en una causa justa similar y un propósito compartido.

3.1.2. Innovación

De acuerdo con Laloux (2014), la innovación surge de manera natural, desde el paradigma organizacional, el cual está anclado y guiado por el propósito, tal como lo señala Pablo Villoch, CEO de Glocalminds (Chile), al decir que “La innovación está al servicio del propósito” (comunicación personal, 22 de octubre de 2021). Teniendo en consideración dicho concepto, se les consultó a los y las líderes con respecto a su propia interpretación del componente. Los principales resultados fueron que, dicho componente, tiene una valoración alta en el radar teal abierto y cerrado y se encuentra en el Top5, pero, a diferencia del propósito, este es considerado como una oportunidad de mejora. ¿Por qué?

Para algunos, como Olivier Gesbert, CEO de Pressto Perú, la innovación no se consigue solo por la implementación de herramientas, pues “más que prácticas se trata de crear una cultura en la cual se crean las condiciones necesarias para que cualquier persona, desde su rol en la organización, pueda sugerir, decidir y hacer” (comunicación personal, 18 de octubre de 2021). Es así como Aldo Illardi, CEO de Áurea (Chile), al momento de explicar lo que entiende por innovación advierte que este solo se consigue cuando la organización es observada como un sistema vivo y los humanos como fuentes sensoriales y captadores de tensiones (comunicación personal, 15 de octubre de 2021). Por ambos comentarios, se entiende que la innovación tiene un impacto profundo en el paradigma mental de las personas lo cual luego desencadena en la cultura organizacional. Sobre este salto evolutivo, la interpretación más elevada del nuevo significado de la innovación lo brindó Carmen Molina, cofundadora de Emergentes (España):

Nosotros resignificamos el concepto de innovación y pasamos de la innovación a la evolución. Tradicionalmente vinculamos mucho la innovación a todo lo que es la parte de procesos, de la digitalización, de las tecnologías. Pero la evolución tiene mucha resonancia con lo que son las personas y con los modelos de relación entre las personas. Entonces, la evolución sería un tipo de innovación muy vinculado con lo humano, lo colaborativo y las relaciones. Entonces, el proceso de innovación permanente nos lleva a sentarnos en esa nueva dimensión que podría ser cómo evoluciona las organizaciones cuando evolucionen las personas (comunicación personal, 14 de octubre de 2021).

Dicho esto, queda claro que para las organizaciones evolutivas teal entrevistadas la innovación se desarrolla desde la raíz con un enfoque absolutamente humano y colaborativo. Sobre ello, el experto consultado, Sebastian Cohen, facilitador en procesos de transformación organizacional, también recalca que la innovación debe formar parte del ADN de las organizaciones evolutivas teal, pero para que eso suceda y para que la innovación aflore naturalmente, por lo menos uno de los miembros del equipo debe tener una mirada diferente del

mundo y contar con un ADN innovador que sea capaz de guiar, orientar, motivar e impulsar a las demás personas hacia el camino de la colaboración, la creatividad y la disrupción, comenzado desde los rituales internos que se puedan tener (comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

En síntesis, el componente innovación resultó ser más profundo de lo que se creía, pues su propio entendimiento a veces dista de la concepción tradicional, la cual tiene un enfoque muy ligado al producto o servicio final. Para las organizaciones evolutivas teal es más que una herramienta, es incluso una manera natural de observar el mundo, uno donde la innovación no es el resultado final sino el medio para hacer las cosas con propósito. Se encuentra en el nivel oportunidad de mejora debido a que, como se trata de un concepto que evoluciona conforme las personas evolucionan, a veces dichos cambios o saltos evolutivos, ya sea con el ingreso o egreso de los trabajadores, ocasiona que siempre se encuentre en un proceso de mejora continua natural.

3.1.3. Marketing y fijación de precios

Según la literatura expuesta por Laloux (2014), el marketing se origina de adentro hacia afuera, siendo una propuesta sencilla. Sobre esta base, los y las líderes ubicaron a este componente entre el nivel cuatro y seis (tanto en el radar abierto como cerrado), señalaron que todavía representa una oportunidad de mejora y determinaron que no forma parte del Top5. Ahora, entendiendo que el marketing es una propuesta interna, Aldo Illardi, CEO de Áurea (Chile), señala que para su organización es importante cuidar el “personal branding, ya que debe existir una coherencia entre lo que crees y lo que haces” (comunicación personal, 15 de octubre de 2021). En esa misma línea, Nora Plaza, Coordinadora de Sociocracia Práctica, enfatiza que la propuesta de marketing de su organización se basa en difundir la sociocracia, porque eso es realmente lo que les mueve (comunicación personal, 15 de octubre de 2021). Y justamente cuando se habla de coherencia y pasión por hacer algo, Nicolás Di Tada, CEO de Manas.Tech (Argentina), relató que dentro de su organización “El propósito es el vehículo para el marketing. No decimos que queremos ser la empresa número uno. Nuestro mensaje es claro y está construido a partir de lo que buscamos en conjunto” (comunicación personal, 25 de octubre de 2021).

Entonces, al igual que los componentes anteriores, las organizaciones evolutivas teal entrevistadas entienden el marketing de una manera diferente, siendo el propósito el vehículo para direccionar su manera de actuar. No se trata de vender ni de manipular a las personas, se trata de inspirarlas a creer en una misma causa. En ese consiste el marketing, por la menos la base del concepto. En palabras de Cristian Figueroa, CEO de Tejeredes (España), sería como “hacer el amor con el cliente. ¿Qué significa eso? Que nos cuidamos mutuamente, compartiendo una misma creencia, disfrutándola y pasándola bien junto con otros (clientes)” (comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Los expertos y especialistas consultados también afirman lo mismo. Para Rubí Flores, directora general de GROW Incubadora de Mentes Creativas (México), “los clientes de hoy son aliados de la marca. Si hay una identificación con el propósito y se comparte, los clientes querrán vivir una experiencia con esa marca” (comunicación personal, 30 de noviembre de 2021). Mientras que para Oscar Calderon, CEO de Conexar (Brasil), el marketing “es un reflejo del motivo por el cual se hacen las cosas, identificando un público con las mismas creencias que ellos tienen y saltando de esta manera a un nivel de conciencia superior e integral” (comunicación personal, 02 de diciembre de 2021). Por ese motivo, las organizaciones evolutivas teal entrevistadas invierten tiempo para conocerse y empatizar con ellos mismos primero para luego, de manera natural, reflejar sus creencias al mundo externo, lo que se traduce en marketing.

En síntesis, este componente se encuentra en un segundo nivel de importancia debido a que resulta del trabajo realizado anteriormente con otros componentes. Asimismo, gran parte de los y las líderes no tiene una estrategia de marketing tradicional, muy enfocada en persuadir a las personas sobre un tema en particular. Su estrategia es simple y se basa en trasladar sus creencias hacia el mundo exterior. No obstante, como resaltaron varios entrevistados, es un componente que les gustaría que tenga mayor protagonismo, sobre todo en estos tiempos de virtualidad innegable.

3.1.4. Aprendizaje y cambio en la organización

Laloux (2014) señala que el cambio dentro de las organizaciones teal es natural y forma parte de un proceso adaptativo, no es nada que requiera atención alguna. Al respecto, los y las líderes entrevistadas respondieron que este componente se encuentra en el nivel cinco (radar abierto) y en el nivel más alto (radar cerrado), pero no llegaron a una conclusión mayoritaria sobre si representaba una fortaleza, oportunidad de mejora o debilidad, así como tampoco fue seleccionado dentro del Top5. ¿Por qué?

Los y las líderes entrevistados respondieron guiándose más por el componente aprendizaje en lugar del componente cambio organizacional, olvidándose de que la pregunta era compuesta. Sin embargo, se consiguieron algunos elementos valiosos. Para Javier Soto, embajador de InnovaG (Perú), “la organización tenía una práctica en la que cuando había un proyecto los chicos hacían como un PPT o una lista de cosas que habían aprendido y eso quedaba registrado” (comunicación personal, 16 de octubre de 2021), sin embargo, conforme transcurrió el tiempo, dicha práctica se perdió. Un caso muy distinto es el que relata Mariana Puerto, coordinadora ejecutiva de La mano del mono (México), ya que dentro de su organización ellos sistematizan todos los proyectos y aprendizajes realizados, guardando y compartiendo el aprendizaje para futuras experiencias (comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

En contraste con los y las líderes entrevistados, los especialistas y expertos sí opinaron sobre lo que entienden con respecto al cambio organizacional. Agustín Jiménez, director general de Cauac SAS (Colombia) y conferencista del London Business School, cree que “el cambio surge de manera natural para todas las organizaciones que se conciben y funcionan como un sistema vivo. Sin embargo, todavía se habla de gestión del cambio porque la gran mayoría de las organizaciones siguen en el paradigma máquina” (comunicación personal, 01 de diciembre de 2021). En ese mismo norte, Núria Baldrich, CEO de Mirades y coach organizacional (España), enfatiza que “el cambio es natural e inevitable si primero se inicia en las personas, para que luego estas encarnen cada vez más la mirada teal” (comunicación personal, 05 de diciembre de 2021). Ambas interpretaciones destacan la nueva mirada del cambio como un estado natural e inevitable de la evolución personal y organizacional. No se trata de procesos, prácticas o herramientas que uno debe seguir para realizar su gestión del cambio, sino de simplemente escuchar el ritmo de las cosas.

Nuevamente se observa con este componente que el entendimiento y la práctica del cambio radica en el mundo interno y en el profundo modelo mental de las personas. Y esto es justo lo que señala Marián Sáncal, fundadora de la Escuela de Transformación Organizacional Building Future (España), al hablar sobre las organizaciones que evolucionan:

En una organización que avanza hacia el paradigma Teal la transformación y el cambio viene de adentro, nunca de afuera. Es decir, es un cambio de mirada, de hábitos, de forma de relacionarnos con los otros, y esto surge de lo que podemos llamar el “estado interno” (conjunto de valores, creencias y formas de ver el mundo) (comunicación personal, 06 de diciembre, 2021).

Entonces, tal como lo afirman los expertos, las organizaciones evolutivas teal entrevistadas entienden el cambio desde el estado interno. Pero ¿cómo se logra que las personas tengan una mirada teal desde el inicio o que incluso estén dispuestas a aprender? La misma experta nos cuenta lo siguiente:

Simon Sinek afirma que existen dos formas de influir en el comportamiento de un ser humano: manipulando o inspirándose. El paradigma aún imperante se basa en la manipulación, en este “desde fuera”. Es por ello por lo que aún nos enseñan esta forma de hacer en las escuelas. El paradigma teal, sin embargo, se basa en la inspiración, en este “estado interno”, es desde dentro, y este es un cambio de perspectiva fundamental (comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

De ahí la razón por la cual se señala que las organizaciones evolutivas teal entrevistas se preocupan más por inspirar a la acción antes que en manipular. En síntesis, si bien este

componente tuvo una alta valoración en las dos primeras herramientas, todavía no puede ser considerado como una fortaleza o dentro del Top5, debido a que lograr que las organizaciones y las personas entiendan que el cambio es un estado natural y que en la práctica esto se observa desde una mirada interna se descubre con el tiempo.

3.1.5. Presupuesto y control

La literatura expuesta por Laloux (2014) señala que este componente es radicalmente simple y se basa en el hecho de percibir y responder a aquello que se necesita. Los resultados obtenidos indican que se encuentra en el nivel cinco, pero no representan ninguna fortaleza, oportunidad de mejora o debilidad ni se ubica en el Top5. Pero, a pesar de ello, cuando se habla de control las organizaciones evolutivas teal en general y las entrevistadas tienen una mirada radicalmente diferente. En palabras de Gary Rojas, strategy director en UMAAN (Perú), “no tenemos una cultura de control” (comunicación personal, 26 de octubre de 2021). O, como mencionó Aldo Illardi, CEO de Áurea (Chile), al cuestionar el significado del control tradicional: “Dime ¿quién controla tu presión arterial?” (comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

Todas las organizaciones evolutivas teal entrevistas tienen argumentos similares, para ellos y ellas el control opresor y tradicional no debería existir, pues limita la creatividad, la innovación y el sentido de pertenencia y autonomía. Al respecto, Olivier Gesbert, CEO de Pressto Perú, cuenta que en su organización “no había control sobre las personas, eso no. Porque cuando controlamos a las personas, el mensaje que les enviamos es que finalmente ellos mismos no se pueden autocontrolar. Entonces desconfiamos de su capacidad a controlar su trabajo” (comunicación personal, 18 de octubre de 2021). Pero, en lugar de control, “lo que existe es un compromiso. En vez de decirle a alguien lo que tienen que hacer, le preguntas a esa persona cuando cree que puede tener algo listo” (V. Avendaño, comunicación personal, 22 de octubre de 2021). Esta suerte de compromiso tiene una función: “entregarles a las personas la confianza para que ellas mismas, con absoluta libertad, puedan autoorganizarse” (P. Villoch, comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Sobre estas últimas afirmaciones, resulta pertinente desmitificar un aspecto. Cuando las personas escuchan o leen que las organizaciones evolutivas teal no tienen un sistema de control definido, es probable que piensen entonces que las organizaciones se gestionan en el caos. Esto no es cierto, y es pertinente señalarlo desde ahora. Luis Hernando García, profesor y consultor en Estrategia y Competitividad en la Pontificia Universidad Javeriana Cali, señala lo siguiente:

El control que existe en las organizaciones no es el control clásico. Haces un control más de pares. Permite observar qué compromisos se ha puesto la gente y qué grado de cumplimiento tienen. No necesitamos una Contraloría, necesitamos saber quién está

cumpliendo o no los compromisos. Así como la autogestión me permite cierta libertad en la forma como toma de decisiones o ciertas libertades, también tengo compromisos y esos compromisos tienen que quedar evidentes y tengo que poder darme cuenta de ellos. Entonces el control acá es de otra manera. Pero debe existir, por supuesto, si no es anarquía total (comunicación personal, 01 de diciembre de 2021).

Así es, se trata de una nueva mirada del control. Entonces, sí existe, pero es entendido y aplicado de otra manera, y esto se debe a que las organizaciones evolutivas teal han cambiado la obediencia al jefe o a las normas “por la rendición de cuentas revisada por los compañeros en un contexto de responsabilidad y objetivos compartidos. Y es que la presión del grupo es un método de control mucho más eficaz que la mano de hierro de un jefe” (Marco Robledo, comunicación personal, 03 de diciembre de 2021).

En suma, si bien no ha sido un componente que haya destacado por su valoración, queda claro que la interpretación del control es disruptiva, pues se trata de libertad y responsabilidad ante tus compañeros y clientes antes que a tu jefe en sí mismo. En la práctica, esto se observa no por medio de una evaluación individual, sino en el desempeño grupal. No se trata de controlar a las personas, se trata de darles la oportunidad a los colaboradores para que ellos y ellas sean los constructores de su propio camino.

3.2. Gestión del Talento

En esta sección, se analiza los componentes más resaltantes según las respuestas de los y las líderes. Dentro de esta segunda categoría se abordaron dieciséis componentes, pero solo cinco fueron los que generaron mayor reflexión, crítica y aporte de acuerdo con todas las herramientas empleadas. En ese sentido, los cinco componentes que se analizarán a continuación son los siguientes: 1) Estructura organizativa, 2) equipos y construcción de la confianza, 3) Reclutamiento, 4) Flexibilidad y 5) Títulos de trabajo.

3.2.1. Estructura organizativa

Teniendo en cuenta a Laloux (2014), la estructura organizativa hace referencia al principio de autogestión; es decir, los trabajadores tienen libertad, pero también responsabilidad, para trabajar a su ritmo y estilo, sin tener la presión de sus jefes ni la obligación de someterse a controles innecesarios que frenan sus iniciativas. Al respecto se consultaron a los líderes organizacionales sobre este componente durante el proceso de entrevistas. Los resultados fueron que, dicha práctica tuvo un puntaje alto respecto al resto de componentes dentro de la categoría de Gestión de Talento Humano.

En ese sentido los líderes organizacionales entrevistados sostienen que no existe una sola fuente de poder ni menos organigramas que reduzcan a la persona a simples puestos, en lugar de ello se promueve la agrupación por círculos basadas en el talento de las personas (Aldo Illardi, comunicación personal 15 de octubre de 2021). Ellos tienen la libertad de proponer, actuar y corregir de acuerdo con su criterio y experiencia. Con estas estructuras, los colaboradores responden a múltiples roles, lo que hace que sean muchísimo más flexibles, porque lo que potencian son las capacidades de cada persona (Nora Plaza, comunicación personal 18 de octubre de 2021). Asimismo, algunos de ellos han optado por tomar como referencia las estructuras de otras organizaciones para poder explicar la manera en cómo se encuentra constituida su empresa. Por ejemplo, Peter Valencia, mentor de InnvaG, menciona que “La organización no tiene organigrama, pero es bastante similar al de Morning Star. Es un montón de nodos, un montón de puntitos que están esparcidos en toda una red” (comunicación personal, 15 de octubre de 2021).

De ello resulta necesario decir que existe una descentralización selectiva horizontal y distribución del poder en la toma de decisiones; es decir, se refiere a la dispersión de la autoridad y del poder. Por otro lado, desde el punto de vistas de los especialistas, las jerarquías son sistemas obsoletos y útiles para “gestionar personas” (Marco Robeldo, comunicación personal, 03 de diciembre de 2021). Respecto a esta idea, Marian Sancal, fundadora de la Escuela de transformación Organizacional Building Future, enfatiza que las organizaciones deben invertir en el talento (competencias, conocimientos y habilidades) de sus trabajadores, de manera tal que permitan expresar al máximo el potencial de las personas:

En un entorno VUCA como en el que habitamos, necesitamos que cada miembro de la organización aporte todo lo que es, su máximo potencial, en todas las áreas en las que este aporte sea un diferencial. Y esto no se puede “gestionar” desde fuera. Es por lo que el fin de la jerarquía es absolutamente necesario. Sin embargo, debemos ser capaces de crear y sostener los espacios de confianza para que este aporte más orgánico y natural pueda darse (comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

En suma, para las organizaciones evolutivas teal entrevistadas este componente, impulsa la creación de espacios, rituales y prácticas enfocadas en el bienestar humano, basándose en la premisa de que todos deben ser iguales en casa y en el trabajo. Por lo que los trabajadores deben confiar en ellos, deben creer que existe una nueva manera de gestionar a las organizaciones que permite generar valor y beneficios compartidos, y el liderazgo cumple un papel importante para sostener las buenas prácticas e impulsar unas nuevas.

3.2.2. Equipos y construcción de la confianza

Desde el punto de vista de Laloux (2014), la base para establecer relaciones humanas de confianza es la transparencia. Sumado a ello, autores como Aretxabala y Berriozabal (2018) sostienen que una organización donde sus miembros no confían entre sí no podrá lograr alcanzar su visión compartida. Sobre la base de estas afirmaciones, de acuerdo con las organizaciones evolutivas teal entrevistadas, este componente obtuvo un mayor puntaje en el radar en el radar abierto y cerrado dentro de la categoría de Gestión del Talento Humano.

Sobre este punto, los líderes organizacionales coinciden en que el desarrollo de esta práctica se manifiesta con mayor frecuencia dentro de los círculos autogestionados. Por ejemplo, Nora Plaza, Coordinadora de Sociocracia Práctica (España), sostiene que “El mismo consentimiento ayuda a generar un ambiente de confianza” (comunicación personal, 18 de octubre de 2021). En esa misma línea, Peter Valencia, mentor de InnovaG (Perú), menciona que la confianza “Es algo que se tiene que hacer siempre, constantemente, no solamente en un momento, sino en todo lo que hagamos” (comunicación personal, 15 de octubre de 2021). Por lo tanto, las organizaciones teal entrevistadas enfatizan que todos los miembros deben contar con el conocimiento de lo que se está haciendo en los diferentes círculos de trabajo. Pero no solo basta con comunicarlo, sino que también es necesario que todos los miembros lo entiendan y tengan la facilidad de observar los resultados económicos y financieros cuando lo consideren pertinente.

Dicha premisa es compartida por especialistas que comentan que “construir la confianza es sumamente importante y necesario” dentro de las organizaciones (Geogina Fernández, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021) y que este espacio solo se logra cuando la comunicación es transparente y sincera, pues “cuando no hay confianza entre dos personas, no hay relación sino transacción” (C. Largacha, comunicación personal, 02 de diciembre de 2021). En ese sentido, la base de las relaciones interpersonales debe sostenerse a partir de tres aspectos fundamentales: “diálogo, respeto y transparencia” (C. Largacha, comunicación personal, 02 de diciembre de 2021). Asimismo, Pedro Nascimento, director de operaciones y socio de la plataforma de innovación Anga&Din4mo, destaca que la confianza garantiza que los colaboradores encuentren oportunidades para desarrollar de manera eficiente su trabajo:

Generar confianza permite que una organización se descentralice, tome decisiones y sea ágil. Ten confianza, porque quienes tienen determinadas responsabilidades no se sienten cómodos delegando decisiones en otros, concentrando efectivamente el poder y volviéndose hacia la organización jerárquica. Además, la falta de confianza afecta la agilidad organizacional: si el equipo está presente, requiere más validaciones, hallazgos

y aprobaciones, o ralentiza la organización (comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

En definitiva, establecer relaciones de confianza forma parte de una de las prácticas principales dentro de las organizaciones teal entrevistadas puesto que cuando los colaboradores sienten esa conexión personal con el equipo son mucho más transparentes y capaces de cumplir con los objetivos establecidos. De ahí la razón por la cual es importante explicar los resultados transparentes ante todos los miembros.

3.2.3. Reclutamiento

Según la teoría consultada, Laloux (2014) sostiene que, en el proceso de reclutamiento, las personas no cuentan con objetivos específicos de contratación de personal, por lo que el equipo busca involucrarse en el desarrollo de esta etapa. En esa misma línea, esta práctica ha sido uno de los componentes más desarrollados por parte de las organizaciones evolutivas teal entrevistadas.

En referencia a lo mencionado, para algunos líderes organizacionales este componente suele ser mecánico y estructurado al momento de buscar un perfil para un puesto específico. Así lo sostiene Pedro Martín de Hijas, fundador del proyecto Emergentes, “La figura de reclutamiento me trae una especie de vista rápida a la jerarquía” (comunicación personal, 20 de octubre de 2021), debido a que, a diferencia de otras organizaciones, buscan trabajar bajo un concepto en red e ir sumando a aquellas personas que realmente deseen pertenecer a la empresa. En esa misma línea, la colaboración es uno de los atributos más valorados por las organizaciones evolutivas teal entrevistadas. Para Rodrigo Ruiz, CEO y fundador de la organización Koteos, es importante que los nuevos colaboradores “sean personas colaborativas” (comunicación personal, 21 de octubre de 2021) y posean habilidades para poder interactuar con los clientes y miembros de la organización. Para ello, cada círculo desarrolla un diagnóstico de necesidades (Nora Plaza, comunicación personal, 22 de octubre de 2021) y posee la libertad de proponer su propio mecanismo de reclutamiento. Por ejemplo, Valentina Avendaño, CEO y fundadora de Brave Job (Chile), decidió crear su propia estrategia para atraer, contratar y fidelizar profesionales, más aún definir sus propios sistemas de evaluación:

[...] nosotros decidimos hacer un proceso específico para nuestra organización, ya no replicar un modelo tradicional de selección que probablemente es muy bueno, pero que realmente a mi parecer, puede que uno no conecte con realmente las personas correctas, porque cuando uno se basa solamente en el currículum, que si bien es muy importante, puede ser que el calce cultural no sea el ideal, porque la persona no conecta con el propósito de la empresa o con los valores del equipo (comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Bajo dichas interpretaciones, las organizaciones evolutivas teal entrevistadas llevan a cabo el proceso de reclutamiento de manera orgánica. Todos los miembros del equipo tienen la oportunidad de participar en las entrevistas de trabajo y son ellos quienes están a cargo de tomar la decisión de seleccionar o no a un candidato. De igual manera, al no tener objetivos específicos, buscan conocer a la persona más allá del aspecto profesional. Para respaldar esta idea, se consultaron a varios especialistas sobre el tema. Sus opiniones fueron que en general, es fundamental que las personas tengan una mayor conexión con el propósito de la empresa (Rubí Flores, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021); de esa manera, no existe la necesidad de hacer seguimiento a las personas o de exigirles un alto rendimiento. En esa misma línea, Núria Baldrich, coach organizacional y directora en MIRADES, sostiene que:

El desalineamiento, por mucha capacidad técnica que tenga una persona, va a suponer una fuga de energía para la organización. Por otro lado, porque si contamos con ese terreno común de compartir valores y propósito tenemos lo más importante, puesto que, atendiendo a la capacidad de aprendizaje que caracteriza a todo ser humano, estoy de acuerdo en que las habilidades se pueden aprender (comunicación personal, 05 de diciembre de 2021).

De lo analizado podemos comprender que tanto las competencias como las habilidades técnicas pueden adquirirse con el transcurso del tiempo. No obstante, tener personas alineadas con el propósito y la cultura organizacional no es fácil de generar, puesto que cuando los colaboradores conectan con la misión y visión de la empresa, es más sencillo que realicen sus actividades de manera eficiente y que el compromiso incremente.

En síntesis, el proceso de reclutamiento en las organizaciones evolutivas teal es una práctica que se lleva a cabo de manera natural. Los miembros del equipo tienden a ser honestos con los posibles ingresantes a la organización sobre el ambiente de trabajo y las funciones que desempeñarán dentro de la misma. En particular, el alineamiento en cuanto a propósito y valores compartidos facilita un mayor espacio para que los talentos entren en juego y para que haya la disposición necesaria para el aprendizaje y, por ende, esto se traduce, en última instancia, en generar un mayor impacto en la sociedad.

3.2.4. Flexibilidad

Para Laloux (2014), la flexibilidad estriba en conversaciones honestas sobre el compromiso individual de tiempo en el trabajo y otras responsabilidades significativas con la vida. Sobre la base de estas ideas, durante la fase exploratoria, las organizaciones evolutivas teal entrevistadas otorgaron una alta valoración a este componente dentro de sus gestiones de trabajo,

puesto que los controles innecesarios son el principal medio que ocasiona que no exista confianza en los equipos.

En ese sentido, la flexibilidad laboral se ha convertido en una prioridad en las organizaciones evolutivas teal entrevistadas, pues buscan que los colaboradores puedan equilibrar sus intereses personales y profesionales. Así lo sostiene Paco Ayala, CEO de Huerto Roma Verde, “No es un tema de permisos, es un tema de la disponibilidad de que la gente sea responsable de sí misma y la comunidad en la que trabaja y pone su corazón” (comunicación personal 19 de octubre de 2021). Asimismo, Mariana Puerto, CEO y fundadora de La Mano del Mono (México), menciona que los miembros del equipo destinan las horas que van a trabajar sin dejar de lado los objetivos de la organización (comunicación personal, 28 de octubre de 2021). Estas ideas la colaboran algunos fundadores de las organizaciones evolutivas teal entrevistas quienes comparten sus experiencias trabajando bajo esta modalidad:

Yo, por ejemplo, empecé aportando un número limitado o más bajo de horas también porque mis hijos estaban más pequeños y a medida que han ido creciendo y tengo más tiempo, pues he podido ir ofreciendo más horas y más responsabilidad a la organización (N. Plaza, comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Dicha premisa es compartida por Núria Baldrich, coach organizacional y directora en MIRADES, quien sostiene que “Incorporar la flexibilidad en las organizaciones es una manera de acoger las necesidades de las personas” (comunicación personal, 05 de diciembre, 2021). Adicionalmente, Agustín Jiménez, economista de la Universidad de los Andes, menciona que “cuando vemos el ser humano como un ser integral, entendemos que tiene también otros aspectos importantes en su vida” (comunicación personal, 01 de diciembre de 2021).

En resumen, se considera que la flexibilidad es un elemento clave que predomina en las organizaciones evolutivas teal entrevistadas. Esto permite que los colaboradores tengan la libertad de plantearse los objetivos que deseen alcanzar, de proponer nuevas ideas, y, sobre todo, tengan el deseo de involucrarse en los procesos de la organización. Está claro que, esta práctica otorga diversos beneficios tanto para los equipos de trabajo como para la empresa, pero requiere de una elevada responsabilidad por parte de las personas involucradas.

3.2.5. Títulos de trabajo y descripciones de cargo

Teniendo en cuenta a Laloux (2014), las descripciones de trabajo son reemplazadas por funciones granulares y fluida. Por lo que no existen controles jerárquicos que limiten la creatividad de las personas, sino mecanismos de autogestión adoptados por los propios

colaboradores. De ahí que, este componente obtuvo una alta calificación por parte de las organizaciones evolutivas teal entrevistas durante el proceso exploratorio.

Al respecto, los entrevistados enfatizaron que dicho componente no es relevante en la gestión de proyectos o dentro del círculo de trabajo sino más bien el sistema de roles (O. Gesbert, comunicación personal, 26 de octubre de 2021). Para ilustrar lo anteriormente mencionado, Nora Plaza, coordinadora de Sociocracia Práctica (España), sostiene que cada círculo cuenta con el apoyo de cuatro papeles operativos: coordinadora, facilitadora, secretaria, y un representante, quien será el responsable de generar los nexos comunicativos con el círculo general; y, sobre todo, defender los intereses de los colaboradores (comunicación personal, 18 de octubre de 2021). Asimismo, cada empleado puede participar activamente en distintos trabajos (A. Illardi, comunicación personal 15 de octubre de 2021) mientras que, en las organizaciones tradicionales, las personas se encargan de ejercer una función específica. En tal sentido, “siempre existe esa invitación de colaborar en un proyecto que es ajeno al tuyo, siempre y cuando la persona no descuide los objetivos de la organización” (R. Ruiz, comunicación personal, 21 de octubre de 2021), pues todos cuentan con la autonomía y la responsabilidad para tomar sus propias decisiones, teniendo en consideración de que la libertad de sus acciones y propuestas deben ser compatibles con el interés común.

En referencia a lo mencionado, Carlos Largacha, Cofundador de FlorecienteAI y director en Colombia de la Red Suiza, resalta que trabajar bajo una estructura horizontal no es sinónimo de caos o de anarquía, más bien hace posible que la organización sea más adaptable a los cambios y manejar situaciones complejas:

[...] los cargos no los crearon por estatus social, sino por un tema de jerarquías y de distribución del poder y de la versión tradicional orgánica de Max Weber, de la burocracia como algo positivo. La mayoría de las empresas que nosotros hemos investigado en la Humanística Management Network [...] no tienen organigrama, pero no quiere decir que no haya una organización, que no haya una estructura (comunicación personal, 02 de diciembre de 2021).

Dicho esto, aquellas organizaciones evolutivas teal entrevistadas trasladan este pensamiento de reinventar el management a todos los colaboradores. En esa misma línea, valoran el desempeño de las personas y la diversidad de talentos, para sobre esta base promover las jerarquías naturales que les permitan a cada una de las personas actuar de manera libre y responsable. En resumen, esta idea de que existen nuevas maneras de hacer las cosas dentro de una empresa debe ser entendida por todos, especialmente por aquellas personas que, a lo largo de

la historia, no han sido consideradas como motor de cambio, pues en ellas inicia la generación de ideas disruptivas.

3.3. Vida Cotidiana

En esta sección, se analiza los componentes más resaltantes según las respuestas de los y las líderes. Dentro de esta tercera categoría se abordaron doce componentes, pero solo tres fueron los que generaron mayor reflexión, crítica y aporte de acuerdo con todas las herramientas empleadas. En ese sentido, los tres componentes que se analizarán a continuación son los siguientes: 1) Comunidad, 2) innovación, y 3) Cultura y Valores.

3.3.1. Construir comunidad

Según Laloux (2014), el componente comunidad se construye y refuerza a través de prácticas y relatos alrededor del propósito. Los resultados generales lo ubican entre el nivel cinco y seis para cada uno de los radares, así como también la consideran como una fortaleza y la ubican dentro del Top5. Si bien los y las líderes tienen prácticas similares para fortalecer la comunidad, algunos se destacan por su diferencia.

Por ejemplo, Rodrigo Ruiz, CEO de Koteos (México), promueve primero la confianza y la empatía entre los miembros para, posteriormente, crear una comunidad que sea muy similar a una familia (comunicación personal, 29 de septiembre de 2021). La misma opinión tiene Valentina Avendaño, CEO de Brave Job (Chile), para quien el primer año fue crucial para generar redes de personas alrededor de una misma creencia, sumando de esa manera a más personas a la causa justa de su organización (comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Este hecho de unir mentes y corazones con propósitos, creencias y sueños similares es un patrón muy común dentro de las organizaciones evolutivas teal entrevistadas. De hecho, forma parte de su esencia. Como se mencionó en componentes anteriores, las organizaciones evolutivas teal entrevistadas buscan inspirar y trabajar el mundo interno constantemente. Al respecto, Cristian Figueroa, CEO de Tejeredes (España), menciona que su escuela “es el motor de construcción de la comunidad. Vale tanto para dentro como para fuera, porque es lo que nos permite generar esa sinergia entre diferentes personas” (comunicación personal, 18 de octubre de 2021). Lo mismo señala Pedro Ramirez, cofundador de RACC (Colombia), quien señala que su comunidad se construye de forma orgánica, “conectándose con el mundo exterior a través de la necesidad de transformar el mundo en el que vivimos” (comunicación personal, 20 de septiembre de 2021).

Ahora, según los últimos comentarios expuestos, el medio que utilicen las organizaciones evolutivas teal para generar comunidad está sujeta al *core* del negocio. Esto es una realidad, sobre

todo por la diversidad de organizaciones que se tienen ya sea en cuanto al rubro, tamaño y país. Solo para mostrar cómo son uno de esos medios se tiene el ejemplo de GlocalMind (Chile). Su CEO, Pablo Villoch, comentó que ellos tienen un evento denominado “Glocal Fest, donde a través de diversas actividades se juntan para conversar, aprender y jugar, saliendo a la naturaleza para liberar su mente” (comunicación personal, 22 de octubre de 2021).

Para definir su importancia, se consultó con expertos y especialistas sobre este componente, y las respuestas más valoradas se encuentran dos. Por un lado, Rubí Flores, directora general de GROW Incubadora de Mentes Creativas (México), señala que “La organización requiere talentos y clientes, y para que ambos perduren y sumen para su existencia y trascendencia se requiere comunidad que comparta valores, propósito, estilo” (comunicación personal, 02 de diciembre, 2021). Por otro lado, Luis Hernando García, profesor y consultor en Estrategia y Competitividad en la Pontificia Universidad Javeriana Cali, retomó nuevamente el componente del propósito:

Es absolutamente necesario tener un propósito. Y quienes se relacionen con la empresa, principalmente sus colaboradores, crean en el propósito. Y por supuesto, creo que los externos, llámese clientes, van a adquirir productos o recibir servicios de una compañía que de alguna manera ellos creen en sus valores, en su propósito, en lo que tengan. Y los proveedores también. Creo que debe haber una alineación total entre todas las partes, empezando, por supuesto, desde los colaboradores hacia la comunidad (comunicación personal, 01 de diciembre de 2021).

Ambas interpretaciones toman como base la creencia en algo en común, lo que en la mayoría de los casos suele ser el propósito. Entonces, a diferencia de las organizaciones tradicionales, las organizaciones evolutivas *teal* entrevistadas invierten en la construcción y sostenibilidad de su comunidad, apostando nuevamente por su propósito y valores como fuente de inspiración. No les ofrecen a los clientes algún beneficio en particular, sino por el contrario les ofrecen un sueño y una idea para crear.

3.3.2. Reuniones

De acuerdo con Laloux (2014), las reuniones deben tener un objetivo y deben asistir todos los involucrados en el tema, de manera tal que sus voces sean escuchadas. En la evaluación este componente osciló entre el nivel cuatro y seis, siendo considerado una fortaleza, pero no ubicándose en el Top5. Sobre este componente existió homogeneidad en las respuestas, motivo por el cual solo se mencionarán algunas que son representativas del colectivo.

Por ejemplo, Gary Rojas, strategy director en UMAAN (Perú), cuenta que ellos inician sus mañanas “con un espacio de encuentro llamado conexión humana. Posteriormente entramos a un espacio de formación que es University. Después viene uno de cultura y uno de engagement” (comunicación personal, 26 de octubre, 2021). Siguen una secuencia que forma parte de su cultura. En esa misma línea, Olivier Gesbert, CEO de Pressto Perú, hace una comparación entre el *management* tradicional y lo que ellos hacen, señalando:

La cultura de la reunión ha cambiado en el sentido de que nos reunimos realmente si es necesario, y como las personas y los equipos estaban autónomos, con un grado de libertad importante dentro de un marco, ellos eran capaces de tomar decisiones. Entonces ganábamos mucho tiempo porque las personas sabían el alcance de su capacidad de toma de decisiones y eso genera productividad. Y cuando había reuniones eran solamente los representantes de las áreas involucradas, que habían sido nombrados por los mismos equipos (comunicación personal, 18 de octubre de 2021).

Esta última explicación de Gesbert resume, en gran medida, los malestares que se suelen vivir cuando las reuniones son innecesarias, improductivas y recurrentes. A pesar de que sobre este tema se ha hablado constantemente, los y las líderes de las organizaciones tradicionales no suelen entenderlo, y por negarse a hacerlo pagan un precio muy alto: “1) el coste económico por reuniones improductivas, 2) los costes asociados al estrés por sobrecarga, tensiones, frustración, desmotivación, etc., y 3) el coste en cuanto a valor potencial desperdiciado al no materializar resultados que entran dentro de las capacidades del colectivo.” (N. Baldrich, comunicación personal, 05 de diciembre de 2021). Si existen costes asociados a este problema, ¿por qué se continúa con este tipo de reuniones? Pedro Nascimento, COO de Anga&Din4mo y Board Member del MIT Sloan Management Review Brasil, advierte que dos de las principales causas de las reuniones malas e ineficientes “son el uso del tiempo disponible para informar y la búsqueda de consensos en la toma de decisiones. En una organización autogestionada, se utilizan para alinear y decidir, y no para informar y buscar consensos” (comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

En ese sentido, las organizaciones evolutivas tela entrevistadas apuestan por reuniones con propósito y sumamente productivas, caracterizadas por la toma de decisiones a través del consentimiento (y no el consenso) y por el aprovechamiento de la inteligencia colectiva. Teniendo en consideración que el tiempo es un recurso valioso, las organizaciones evolutivas teal entrevistadas no se reúnen con frecuencia, sino cuando algunos de los miembros del equipo o círculo lo sugiera (o, también dependiendo de las circunstancias).

3.3.3. Cultura y valores

En su libro, Laloux (2014) señala que los valores son la fuente desde donde se origina lo que es aceptable o no. Los resultados obtenidos en las entrevistas señalan que este componente se ubica entre el nivel cinco y seis, siendo considerado una fortaleza y encontrándose en el Top5. En ese sentido, cabe preguntarse qué hace que este componente haya obtenido una alta valoración.

Peter Valencia, mentor de InnovaG, cuenta que durante un tiempo los miembros de su organización no prendían las cámaras en las reuniones, quizá por alguna costumbre o por vergüenza. Sin embargo, después de que toda la organización haya conversado al respecto, se tomó una decisión colectiva, y desde ese momento hasta ahora todos prenden sus cámaras, y “tú puedes ver en sus gestos si realmente están felices, lo están disfrutando o están cansados. Uno comienza a sentir la energía, y eso es positivo” (comunicación personal, 16 de octubre de 2021). ¿Y cómo se traduce esto último con la cultura y los valores? Bueno, InnovaG apuesta por la diversidad de los talentos de los jóvenes, y cree fervientemente en el poder de la empatía, en ese sentido, si uno no puede observar al otro cuando se encuentra en una reunión, este acto imposibilita el hecho de desencadenar empatía, en saber cómo se encuentra la otra persona.

En palabras de Carmen Molina, cofundadora de Emergentes (España), la cultura y los valores en una organización evolutiva teal “funcionan como un movimiento constante y evolutivo para mantener encendido el espíritu, propio de organismos vivos y sociales” (comunicación personal, 14 de octubre de 2021). Dicho esto, no existe un proceso en específico para mejorar la cultura y los valores dentro de una organización, eso simplemente es un reflejo de la coherencia entre lo que crees y lo que haces. Ahora, suele suceder que a veces ingresan a la organización algunas personas con menos conocimiento que otras en ciertos aspectos. En ese caso, La mano del mono (México), por ejemplo, refuerza a sus nuevos colaboradores en esta nueva mirada del mundo, para que así estén familiarizados y crean en lo mismo que la organización cree (Mariana Puerto, comunicación personal, 20 de octubre de 2021).

Claro está que no es fácil homogeneizar todos los pensamientos, pues siempre uno o más colaboradores tendrán ciertas dudas en cuanto al entendimiento de la cultura y los valores dentro de una organización evolutiva teal. ¿Por qué? Rodrigo Ruíz, CEO de Koteos (México), explica que suele ser complicado porque “se debe aprender de una filosofía que no fue concebida en Latam. Esta manera de ver el mundo fue desarrollada en culturas que son totalmente diferentes, donde la innovación es un componente muy importante a nivel país” (comunicación personal, 29 de septiembre de 2021). Esto es cierto, y quizá es una de las principales razones que explican el motivo por el cual no abundan organizaciones evolutivas teal en Iberoamérica. Se trata de un

factor cultural que tiene un ancla en la esfera social, específicamente en el comportamiento y en el modelo mental social colectiva e individual.

Sin dejar de lado esta perspectiva cultural social, los especialistas y expertos consultados tienen una opinión muy similar. Rubí Flores, directora general de GROW Incubadora de Mentes Creativas (México), señala que “los valores mueven el alma de la empresa, no podemos solo mencionarlos en un *onboarding* o colgarlos, sino identificarlos en nosotros y en todos como parte de un reconocimiento que nos nutre y nos hace ser quien somos” (comunicación personal, 02 de diciembre de 2021). Asimismo, Agustín Jiménez, director general de Cauac SAS (Colombia) y conferencista del London Business School, recalca que la cultura “permite que tengamos esa unidad. La gran diferencia no está en que se declaren, sino en cómo se utilizan en la cotidianidad para que den dirección realmente a las acciones” (comunicación personal, 01 de diciembre de 2021).

En ese sentido, este componente es tan importante debido a su influencia en la manera de actuar y pensar de toda la comunidad (fundadores, trabajadores, proveedores y clientes). No se trata de frases gaseosas y sin sentido que decoran los ambientes presenciales y virtuales, se tratan de creencias aterrizadas que sirven como inspiración para las personas. Asimismo, como se resaltó párrafos arriba, debe existir una coherencia entre la cultura y los valores, porque no puede existir una organización que vale por el cuidado de la salud de las personas, pero aun así vende cigarros en sus establecimientos, por ejemplo. A diferencias de las organizaciones tradicionales, las evolutivas teal creen en lo que hacen y hacen lo que creen con coherencia, sostenibilidad y cotidianeidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de la presente sección consiste en sintetizar el estudio a través de conclusiones generales y transversales que permitan una correcta interpretación de lo que se buscó realizar, así como también en brindar una serie de recomendaciones para los tres actores importantes (organizaciones, líderes e investigadores). A continuación, se presentan cada una de las subsecciones.

1. Conclusiones

La presente investigación analiza e identifica los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal en Iberoamérica contrastando experiencias múltiples en Iberoamérica con su respectivo modelo conceptual seleccionado. Por lo tanto, luego de la revisión de literatura y empírica sobre el tema, se identificaron si las prácticas expuestas en cada categoría (procesos organizativos, gestión del talento y vida cotidiana) representan una debilidad, oportunidad de mejora o fortaleza para la organización, así como para señalar el nivel evolutivo en el que se encuentran. Dicha información sirvió como aporte para contrastar los resultados empíricos con especialistas en función del modelo conceptual priorizado. Sobre la base del objetivo general, se plantearon cinco objetivos específicos.

El primer objetivo proponía determinar los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal que señala la literatura existente. De acuerdo con Frederic Laloux (2014), una organización evolutiva teal se rige en base a tres principios: la autogestión, la búsqueda de la plenitud y el propósito evolutivo. Cada una de ellas exhiben las principales prácticas que las organizaciones evolutivas teal pueden llevar a cabo para responder a las necesidades y desafíos de un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). Los tres principios mencionados anteriormente se reflejan en 45 componentes, las cuales fueron resumidas en 36 prácticas organizacionales con la finalidad de que puedan ser respondidas por los líderes organizacionales. Se encuentran divididas en 3 segmentos: procesos organizativos, gestión de personas y vida cotidiana. Bajo estas premisas, existen varios casos de éxito que respaldan la adopción y el funcionamiento de este nuevo paradigma revolucionario, independientemente de la industria, el tamaño o el país.

El segundo objetivo tenía como misión identificar el contexto y el perfil organizacional de las principales organizaciones evolutivas seleccionadas en Iberoamérica. Sobre ese objetivo se obtuvo que la cantidad de colaboradores oscila entre las 10 y 50 personas, las cuales varían de acuerdo con el tamaño de la organización y de los años que llevan en el mercado. Por otro lado, gracias a la investigación realizada por Reimagina 2030, existen más de 100 organizaciones que

funcionan bajo el paradigma teal. De todo este esfuerzo desarrollado, se seleccionaron 14 organizaciones (Perú, Colombia, México, Chile y España) de las cuales ocho (Áurea, Glocalminds, Brave Job, UMAAN, Pressto Perú, Sociocracia Práctica, La Mano del Mono, Emergentes) utilizan la Sociocracia dentro de su gestión de trabajo y seis (Huerto Roma Verde, Tejeredes, RACC, Koteos, Manas e InnovaG) adoptaron prácticas organizacionales propias del modelo Holocrático.

El tercer objetivo planteaba los patrones en común (características, beneficios y desafíos) derivados del análisis e interpretación de las experiencias seleccionadas. Dentro del segmento procesos organizativos, las organizaciones evolutivas teal entrevistadas coinciden que el propósito y estrategia es un elemento importante, puesto que cuando los colaboradores se encuentran alineados con la razón de ser de la empresa, la innovación surge de manera orgánica y se empieza a ver de manera diferente el mundo que los rodea.

Respecto a las prácticas de Gestión de Personas, los componentes que destacaron con mayor medida fueron los equipos y construcción de confianza y los títulos de trabajo. Para las organizaciones evolutivas teal entrevistadas, los controles jerárquicos limitan la creatividad y la innovación en los colaboradores, por ello, las organizaciones se caracterizan por trabajar con estructuras autogestionadas; es decir, no hay posiciones privilegiadas, pues todos los integrantes son considerados piezas fundamentales dentro de la empresa.

Por otro lado, las prácticas organizacionales de la categoría Vida Cotidiana obtuvieron una alta valoración por la mayoría de las organizaciones evolutivas teal entrevistadas, ya que para ellos fomentar entornos laborales favorables es fundamental para que los colaboradores puedan desarrollar de manera eficiente sus actividades, asimismo tengan la libertad de expresar sus opiniones, propuestas e iniciativas sin ser juzgados. Para ello, se llevan a cabo reuniones periódicas, las cuales se caracterizan por escuchar de manera abierta las necesidades y demandas de los miembros del equipo como también recibir las diversas perspectivas sobre la creación de proyectos y otros aspectos.

Finalmente, el cuarto objetivo tenía como propósito evidenciar si existe alguna brecha entre las experiencias de las organizaciones evolutivas teal en la práctica y el modelo conceptual priorizado. La revisión teórica y el análisis del marco contextual permitieron descubrir que la mayoría de las organizaciones entrevistadas tienen como oportunidad de mejora algunas prácticas organizacionales, tales como las capacitaciones, el proceso de coaching, la gestión de desempeño y la innovación, lo cual quiere decir que dichos componentes se encuentran en proceso de transformación y evolución de sí mismas.

2. Recomendaciones

En este apartado se presentan recomendaciones 1) para las organizaciones evolutivas teal entrevistadas, 2) para los actuales y futuros líderes que buscan un cambio positivo en el mundo desde cualquier sistema organizacional, país e industria, y 3) para los futuros investigadores que buscan desafiar el statu quo.

2.1. Para las organizaciones evolutivas teal entrevistadas

Se recomienda que sigan inspirando a más personas y organizaciones en este nuevo sendero de las empresas y comunidades reimaginadas a través de escuelas de formación, talleres, webinars, entre otros espacios, con el propósito de seguir fomentando el aprendizaje, el conocimiento y el espíritu de colaboración en la diversidad de los talentos de sus colaboradores y en las personas interesadas en transformar el marco de trabajo.

Por las limitaciones de la investigación, no se logró estudiar a profundidad cada uno de los componentes ni la interacción de estos durante un horizonte de tiempo, pero qué mejor que los propios colaboradores para darse cuenta cómo funciona su organización en la práctica. Según se observó en la literatura y en algunos casos de estudio, a veces ceñirse o adoptar un modelo o ciertas herramientas (por el simple hecho de que funcionan en otras) ocasiona que la organización pierda su propio espíritu. Por lo observado y consultado, suele ser mejor escuchar y sentir el propio mundo interno (mentes y culturas) para trabajar de manera colectiva un su propio camino.

A pesar de que todas las organizaciones evolutivas teal entrevistadas se encuentran en la comunidad Reimagina 2030, se recomienda que tengan interacción entre ellas mismas, pues sus historias, anécdotas y reflexiones pueden inspirar a otros más a construir su propio camino sobre la base de experiencias similares. Se reconoció que los y las líderes de las organizaciones entrevistadas en algún momento de su vida pasaron por alguna mala experiencia que les hizo cambiar su manera de ver el mundo. Si este aprendizaje se capitaliza entre ellos mismos, el movimiento de las organizaciones evolutivas teal será más grande.

En esa misma línea, las organizaciones evolutivas no sólo tienen a una comunidad a su alrededor, sino que también están generando nuevos agentes de cambio (colaboradores, clientes, proveedores y seguidores) que, en el presente y el futuro, seguirán difundiendo esta nueva manera de ver y actuar dentro del mundo. No se ha podido calcular ni medir si todos estos agentes de cambio potenciales tienen interiorizados dentro de su ADN el paradigma teal, y es por ese motivo que se les sugiere comunicar el *why* o el propósito de su comunidad, pues son ellos quienes, de alguna u otra manera, seguirán expandiendo el movimiento.

Además de ello, se sugiere que, utilizando las herramientas presentadas, los y las líderes, de la mano con los colaboradores, utilicen un esquema similar para plantear sus hojas de ruta, con un fuerte enfoque en el conocimiento y profundización de dichos instrumentos. Es probable que al inicio de sus operaciones las organizaciones tengan patrones muy similares al teal, pues existe mayor innovación, libertad y comunidad, pero conforme pasa el tiempo, esa agilidad y frescura se va perdiendo por diferentes razones. Si utilizan las herramientas expuestas— las cuales pueden ser mejoradas— obtendrán *insights* significativos.

Por último, cabe destacar que el propósito fue el componente transversal más citado a lo largo del análisis de todos los componentes. Se recomienda que no se pierda esa práctica de escuchar y guiarse por el propósito y de ser coherente entre lo que se piensa y se hace, pues en esa congruencia radica la esencia de las organizaciones, y mientras más credibilidad se tenga, más personas seguirán creyendo en la misma causa justa que los une.

2.2. Para los actuales y futuros líderes

Se recomienda que no pierdan el sueño y la creencia de que construir un mundo mejor es posible. La mayoría de las personas quienes han liderado la evolución de las organizaciones han pasado por diferentes fracasos y han recibido críticas y cuestionamientos. La perseverancia y resiliencia los convirtió en pioneros de lo emergente. Ellos y ellas entendieron que las organizaciones evolutivas teal no apuntan hacia la excelencia, sino que buscan la diferencia, y es en esa diferencia que radica el valor agregado con impacto social. En el desarrollo de las entrevistas los y las líderes comentaron que existe una creencia en común que los une a todos, y es que, indistintamente del país, del sector y del tamaño, las organizaciones tienen el potencial para hacer que la sociedad sea un mejor lugar para vivir. Ellos y ellas no trabajan por un sueldo y un reconocimiento, sino por un sueño, y es ese ideal lo que los motiva a seguir invirtiendo tiempo, recursos y vida.

Además, se les recomienda a los actuales líderes que, así como algunas organizaciones entrevistadas, cuenten con una escuela de formación, algo muy similar a un laboratorio donde uno explora y experimenta sin miedo al fracaso. Esta escuela les permitirá tener más seguidores que crean en una causa justa similar y tener un espacio para compartir sus experiencias hacia los futuros líderes de este movimiento. Con ello, se capitaliza el aprendizaje y se expande el conocimiento.

Asimismo, de todos los componentes estudiados, uno resaltó por su relación directa con ellos y ellas: el estilo de liderazgo. Si bien los y las líderes no sabían cómo responder a esta pregunta, existe la seguridad de que su estilo es humano, coherente, inspiracional y trascendental, por mencionar algunas características. En ese sentido, se les sugiere a los líderes actuales tener

más espacios de introspección individual y colectiva para conocerse a sí mismos como seres humanos y no tanto como profesionales. Estos espacios pueden ser con los miembros dentro de la organización o con amigos y familiares, pues si hablamos de coherencia en el liderazgo, este debe estar presente en todos los espacios para de esa manera mantener la credibilidad.

Finalmente, para los futuros líderes organizacionales (o líderes de la revolución del trabajo), se les recomienda leer esta investigación como fuente de inspiración y crítica hacia un sistema que poco a poco ha ido degradándose. Asimismo, que encuentre dentro de las experiencias mostradas a algunos de los líderes que más los inspiren para que, posteriormente, puedan contactarse con ellos. Si algún líder no tiene la seguridad de que las organizaciones evolutivas *teal* son el futuro— uno diferente—, puede tomar como base esta investigación, con todos sus componentes mostrados, para animarse e inspirarse a dar el salto hacia la evolución. Será complicado y habrá fracasos, como lo sostienen todos los líderes y expertos entrevistados, pero no hay nada mejor que intentarlo y darse cuenta en el camino que apostar por algo diferente es el inicio de la construcción de un propio camino.

2.3. Para los futuros investigadores

A aquellos que buscan desafiar el *statu quo*, se les recomienda perseverar a pesar de las dificultades. La presente investigación no ha sido del agrado de muchas personas, sobre todo porque el tema es nuevo y la manera en cómo se ha abordado es diferente. Se recibieron críticas y rechazos de todo tipo, y la propia construcción de la investigación generó más dificultades que facilidades, pero aun así la experiencia nos conectó con líderes de diversas partes del mundo y con personas que también creen en lo que nosotros creemos.

Asimismo, se recomienda que tomen la investigación como fuente de referencia e inspiración, muy al margen de todas las limitaciones que tuvo. Lo mejor que podrían hacer es revisarla y criticarla para construir un nuevo marco de referencia que permita estudiar y analizar a más organizaciones evolutivas *teal* en Iberoamérica o incluso sólo América Latina, la región que tanto potencial tiene pero que, por factores exógenos, todavía no recupera su brillo. De hecho, la investigación fue desarrollada para que más agentes de cambio se aventuren a investigar ya no sólo sobre lo que sucede en su país, sino en su continente y en su mundo en general.

Por último, se sugiere que no se ciñan a todo lo que la universidad les diga en cuanto a conocimiento. Si bien los docentes cuentan con un MBA o un doctorado en ciertos temas— lo cual genera orgullo y felicidad—, algunos de ellos se han quedado atrapados en el tiempo y no están dispuestas a conocer algo nuevo, sobre todo si eso nuevo desafía todo lo que han conocido. Curioso, ¿no? A lo largo de nuestra investigación y de nuestra etapa como estudiantes universitarios (pregrado) descubrimos eso. Sin embargo, también existen otro tipo de docentes,

unos que motivan e inspiran, unos que creen en lo mismo que tú crees, y es gracias a esos docentes, a esos revolucionarios, que esta investigación ha tomado esta forma.



REFERENCIAS

- Akkinapally, Y., & Mahamood, A. (2017). Evaluation of Implementing Holacracy, A Comprehensive Study on Zappos. *International Journal of Engineering and Management*, 163-171.
- Alders, P. (2015). Self-managed care teams to improve community care for frail older adults in the Netherlands. *International Journal of Care Coordination*, 57-61.
- Antipov, D., Akhmetzhanova, G., Antipova, O., Gazizulina, A., & Sharov, R. (2017). Organizational models of teal organizations. *International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (ICRITO) (Trends and Future Directions)*.
- Áurea. (s.f.). *Sitio web oficial de Áurea*. Obtenido de <https://www.aurea.global/aurea4all>
- Barker, J. (1995). *Paradigma. El Negocio de Descubrir el Futuro*. Bogotá: Mc. GrawHill.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy HYPE. *Harvard Business Review*, 38–49.
- Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., & Brett, W. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente*. Deloitte University Press.
- Blok, J. (2011). Buurtzorg Nederland: A new perspective on elder care in the Netherlands. *The Journal Home and Family*, 82-86.
- Bockelbrink, B., Priest, J., & David, I. (22 de septiembre de 2021). *A Practical Guide to Sociocracy 3.0*. Obtenido de <https://patterns.sociocracy30.org/>
- Chiva, R. (2017). The learning organization and the level of consciousness. *The Learning Organization*, 150-158.
- Clifton, J. (13 de junio de 2017). The World's Broken Workplace. *Gallup News*.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the Manager: Moving From Boss to Coach*. Gallup Press: New York.
- Dean, E. (2015). 'We are in control'. *Nurs Stand*, 22-23.
- Deloitte. (2021). *From Great Resignation to Great Reimagination. Ready to reimagine work, workforce and workplace?* Deloitte Touche Tohmatsu.
- Drennan, V. M., Calestani, M., Ross, F., Saunders, M., & West, P. (2018). Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study . *BMJ Open*.
- Eckstein, J. (2016). Sociocracy: An Organization Model for Large-Scale Agile Development. *XP '16 Workshops: Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016*, 1-5.
- Emergentes. (s.f.). *Sitio web oficial Emergentes*. Obtenido de <https://emergentes.org/>
- Freeman, J. (2015). So what's this "Teal" organisations thing?
- Glocalminds. (s.f.). *Sitio web oficial de Glocalminds*. Obtenido de <https://www.glocalminds.com/>

- Golden, B., Pandey, A., & O'Rourke, J. (2017). Zappos: An experiment in holacracy. *SAGE Publications Cases*.
- Gray, B., Sarnak, D. O., & Burgers, J. (2015). Home Care by Self-Governing Nursing Teams: The Netherlands' Buurtzorg Model. *The Commonwealth Fund*, 1-12.
- Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Holocracy One. (2021). *Holocracy Constitution 5.0 - SPANISH*. Obtenido de <https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution-5.0-SPANISH/blob/main/Holacracy-Constitucion.md>
- Huerto Roma Verde. (s.f.). *Sitio web oficial de Huerto Roma Verde*. Obtenido de <https://huertoromaverde.org/>
- Huilcapi, M., Mora, J., & Escobar, D. (2018). Holocracia: Transformación interna para la gestión. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-16.
- Jack, R. (2018). Building Teal Organizations with Servant Leadership? *Practicing Servant Leadership*, 187-207.
- Jo, M., Monsen, K., Nandram, S., & Blok, J. (2015). Buurtzorg Nederland: A Global Model of Social Innovation, Change, and Whole-Systems Healing. *Global Advances in Health and Medicine*, 40-44.
- Johansen, F., & Van den Bosch, S. (2017). The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare. *Futures*, 60-73.
- Kamp, P. V. (2014). Holocracy- a radical approach to organizational design.
- Kar Jin, O. (27 de octubre de 2018). The Nightmare of Valve's self-organizing "utopia". *Medium*.
- Kelion, L. (23 de septiembre de 2013). Valve: How going boss-free empowered the games-maker. *BBC News*.
- Kolkitchaiwan, P., & Chantuk, T. (2020). "Holacracy"- the new flexible management system for. *Journal of Pacific Institute of Management Science*, 334-345.
- Koteos. (s.f.). *Información General*. Obtenido de <https://www.koteosgroup.com/>
- Krasulja, N., Radojević, I., & Janjušić, J. (2016). Holocracy- The New Management System. *International Scientific Conference*, 187-196.
- Kumar, V., & Mukherjee, S. (2018). Holacracy – the future of organizing? the case of . *Human Resource Management International Digest*, 12-15.
- La mano del mono. (s.f.). *Sitio web oficial de la mano del mono*. Obtenido de <https://lamanodelmono.org/>
- Lalani, M., Fernandes, J., Fradgley, R., Ogunsola, C., & Marshall, M. (2019). Transforming community nursing services in the UK; lessons from a participatory evaluation of the implementation of a new community nursing model in East London based on the principles of the Dutch Buurtzorg model. *BMC Health Services Research*.

- Laloux, F. (2014). *Reinventar las organizaciones. Cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana*. Barcelona: Arpa.
- Livacic, C. (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio. *Polytechnical Studies Review*, 177-191.
- Manas. (s.f.). *Sitio web oficial de Manas*. Obtenido de <https://manas.tech/>
- Minnaar, J. (14 de noviembre de 2016). Morning Star's Success Story: No Bosses, No Titles, No Structural Hierarchy. *Corporate Rebels*. Obtenido de <https://www.corporate-rebels.com/Blog/morning-star>
- Monsen, K., & Blok, J. (2013). Buurtzorg Nederland. *American Journal of Nursing*, 55-59.
- Monsen, K., & Blok, J. (2018). Buurtzorg: Nurse-Led Community Care. *Creative Nursing*, 112-117.
- Moreno, A. (2017). *La revolución silenciosa del profesional del siglo XXI*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Moreno, A., Martínez, M., & Maroto, A. (2018). La transición hacia organizaciones evolutivas Teal. *Economía industrial*, 61-72.
- Moreno, A., Uruburu, Á., Jain, A., Acevedo, M., & Gómez, C. (2020). The Path towards Evolutionary—Teal Organizations: A Relationship Trigger on Collaborative Platforms. *Sustainability*.
- Morgan, J. (04 de junio de 2015). How Morning Star Farms Operates Without Any Managers. *Forbes*.
- Morree, P. (12 de febrero de 2017). Rebellious Practices: Handle Conflicts with the Accountability Process. *Corporate Rebels*. Obtenido de <https://www.corporate-rebels.com/blog/accountability-process>
- Nandram, S., & Koster, N. (2014). Organizational innovation and integrated care: lessons from Buurtzorg. *Journal of Integrated Care*, 174-184.
- Olesen, A. (2016). Buurtzorg: Humanity Above Bureaucracy. *Beyond Budgeting Institute*, 1-9.
- Ordoñez, L. (21 de febrero de 2018). *Oleoshop*. Obtenido de <https://www.oleoshop.com/blog/historia-de-zappos>
- Owen, R., & Buck, J. (2020). Creating the conditions for reflective team practices. *Reflective Practice*, 786-802.
- Pasco, M., & Ponce, F. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: PUCP.
- Pizarro, G., & Izquierdo, G. (2019). La economía azul en prácticas organizacionales: Construcción de arquetipos de gestión de la sostenibilidad (tesis de pregrado). *PUCP*.
- Pressto Perú. (s.f.). *Sitio web oficial de Pressto Perú*. Obtenido de <https://presstoperu.com/>
- RACC. (s.f.). *Sitio web oficial de RACC*. Obtenido de <http://racc.xyz/>
- Rajan, R., & Wulf, J. (2006). The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies. *Review of Economics and Statistics*, 759-773.

- Ramos-Garza, C., & Ramos-Garza, L. (2019). Leadership and Culture of Innovation. *Emerald Publishing Limited*, 159-188.
- Rao, M. (2020). Strategies for chief executives to build the organizations of the future. *Strategic HR Review*, 28-31.
- Rau, T. (s/f). *Sociocracy – basic concepts and principles*.
- Reingold, J. (2016). How a Radical Shift Left Zappos Reeling. *Fortune*.
- Reinventing Organizations Wiki. (2021). *Cases*. Obtenido de Reinventing Organizations Wiki: <https://reinventingorganizationswiki.com/en/>
- Rios, M. (2011). Sociocracy: A Permaculture Approach to Community Evolution. *Communities*. 20-23.
- Robertson, B. (04 de octubre de 2012). Why Morning Star's and other Self-Management models don't spread. (HolocracyOne, Entrevistador)
- Robertson, B. (2015). *Holocracia. Un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Barcelona: Empresa Activa.
- Romme, G. (1995). The sociocratic model of organizing. *Strategic Change*, 209-2015.
- Rosengren, A., Piipo, J., Jeglinsky, I., & Surakka, J. (2013). Buurtzorg -an innovative model for caring elderly at home. *IKÄNYT!*
- Rutkowska, M., & Kamińska, A. (2020). Turquoise Management Model -Teal Organizations.
- Saxena, A., & Jagota, R. (2016). Could Sociocracy be the Way to MSME Governance? *Indian Journal of Corporate Governance*, 173-185.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Serrini, L. (2018). Rethinking organizations: the holacracy practice: an empirical analysis to assess the performability of the practice for small-medium and large-sized companies: ARCA and Zappos cases (tesis de maestría).
- Sinek, S. (2009). *Empieza con el Porqué*. Madrid: Empresa Activa.
- Sociocracia Práctica. (2018). *Sitio web oficial Sociocracia Práctica*. Obtenido de <https://www.sociocracyforall.org/es/>
- Tabaszewska, E., & Sokołowska, A. (2019). Towards a turquoise organization – personal change . *Research Papers of Wrocław University of Economics*, 200-210.
- Tandon, A. (2021). Leading learning and innovation in organizations: A distributed leadership perspective. *Development and Learning in Organizations*.
- Tejeredes. (s.f.). *Sitio web oficial de Tejeredes*. Obtenido de <https://www.tejeredes.net/>
- Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 161-178.

Ulrich, D., & Yeung , A. (2019). Agility: the new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 161-167.

UMAAN. (s.f.). *Sitio web oficial de UMAAN*. Obtenido de <https://umaan.la/>

Vlissingen, R. V. (1991). A management system based on consent. *Human Systems Management*, 149-154.

White, C. (2016). The Defining Characteristics of the Buurtzorg Nederland Model of Home Care from the Perspective of Buurtzorg Nurses. *Inquiry Journal*.

Widén, S., Lidforss, M., & Haseltine, W. A. (2016). Buurtzorg: A Neighborhood Model of Care. *ACCESS Health International*, 1-17.

Wyrzykowska, B. (2020). Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions. *Institute of Management*.

Yen, S. (2020). Holacracy in action: Zappos experience replicability (tesis de maestría). .

Zappos insights. (2021). *Zappos insights*. Obtenido de <https://www.zapposinsights.com/>



ANEXOS

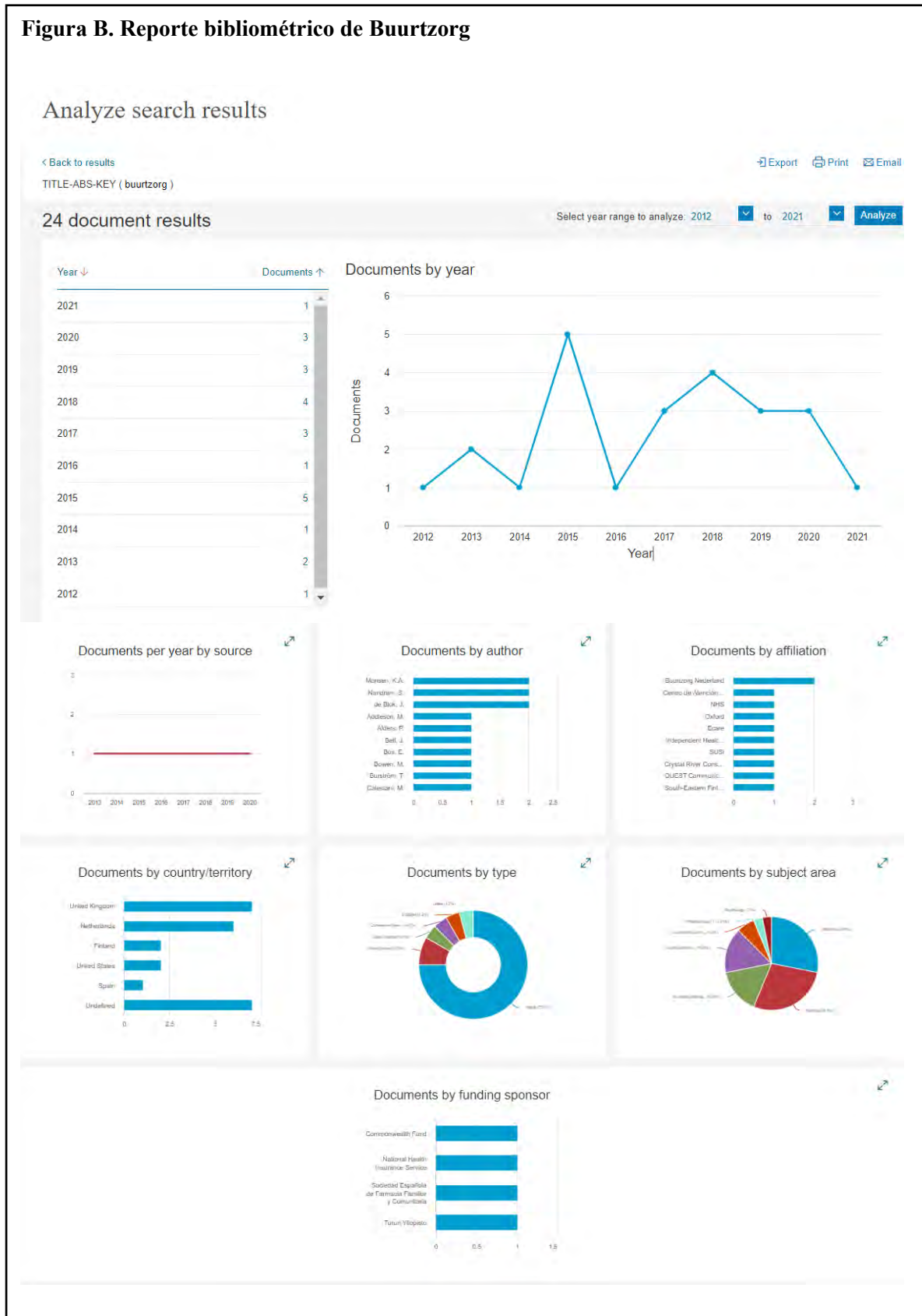
ANEXO A: Reporte bibliométrico del modelo holocracia

Figura A. Reporte bibliométrico del modelo holocracia



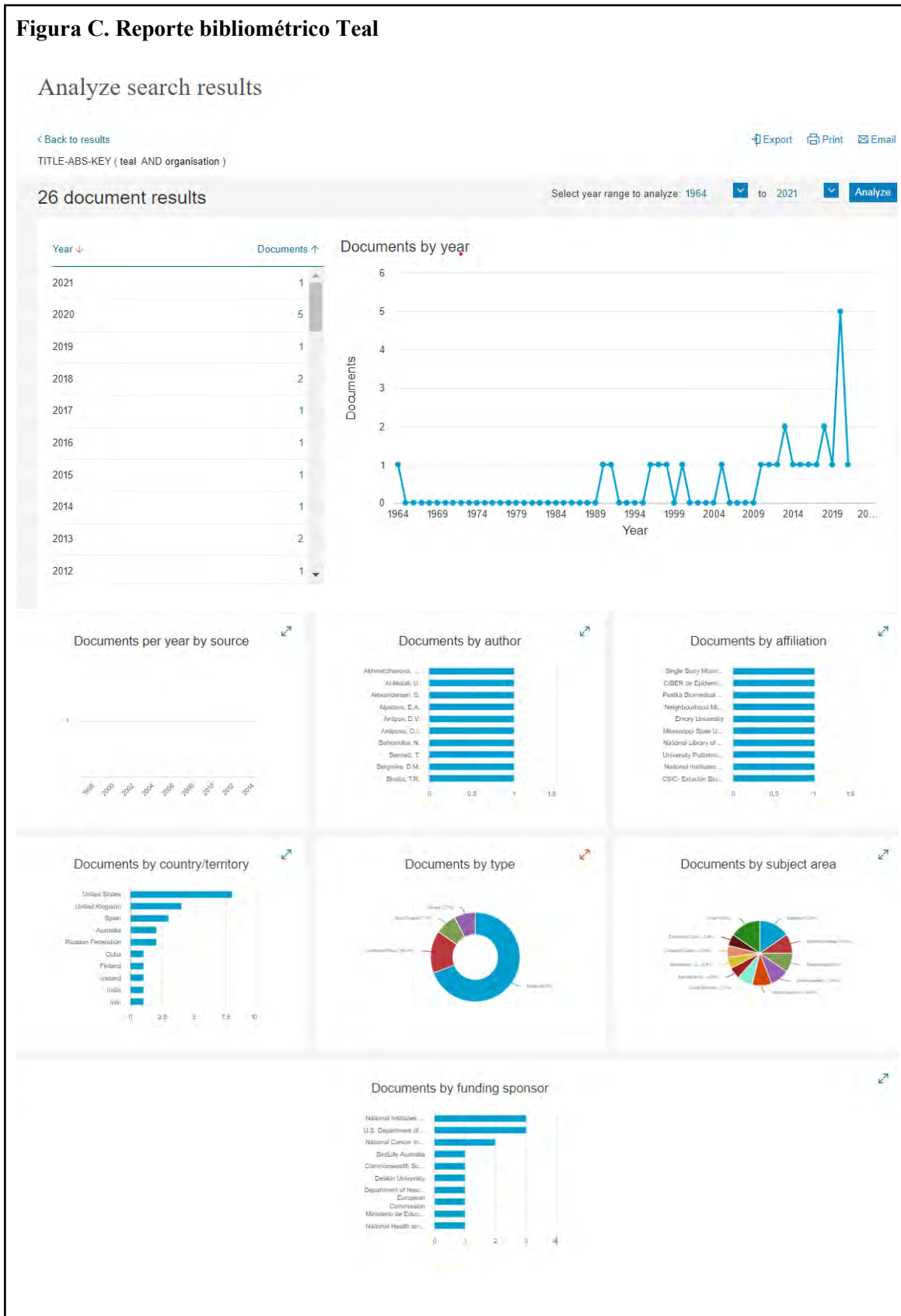
ANEXO B: Reporte bibliométrico de Buurtzorg

Figura B. Reporte bibliométrico de Buurtzorg



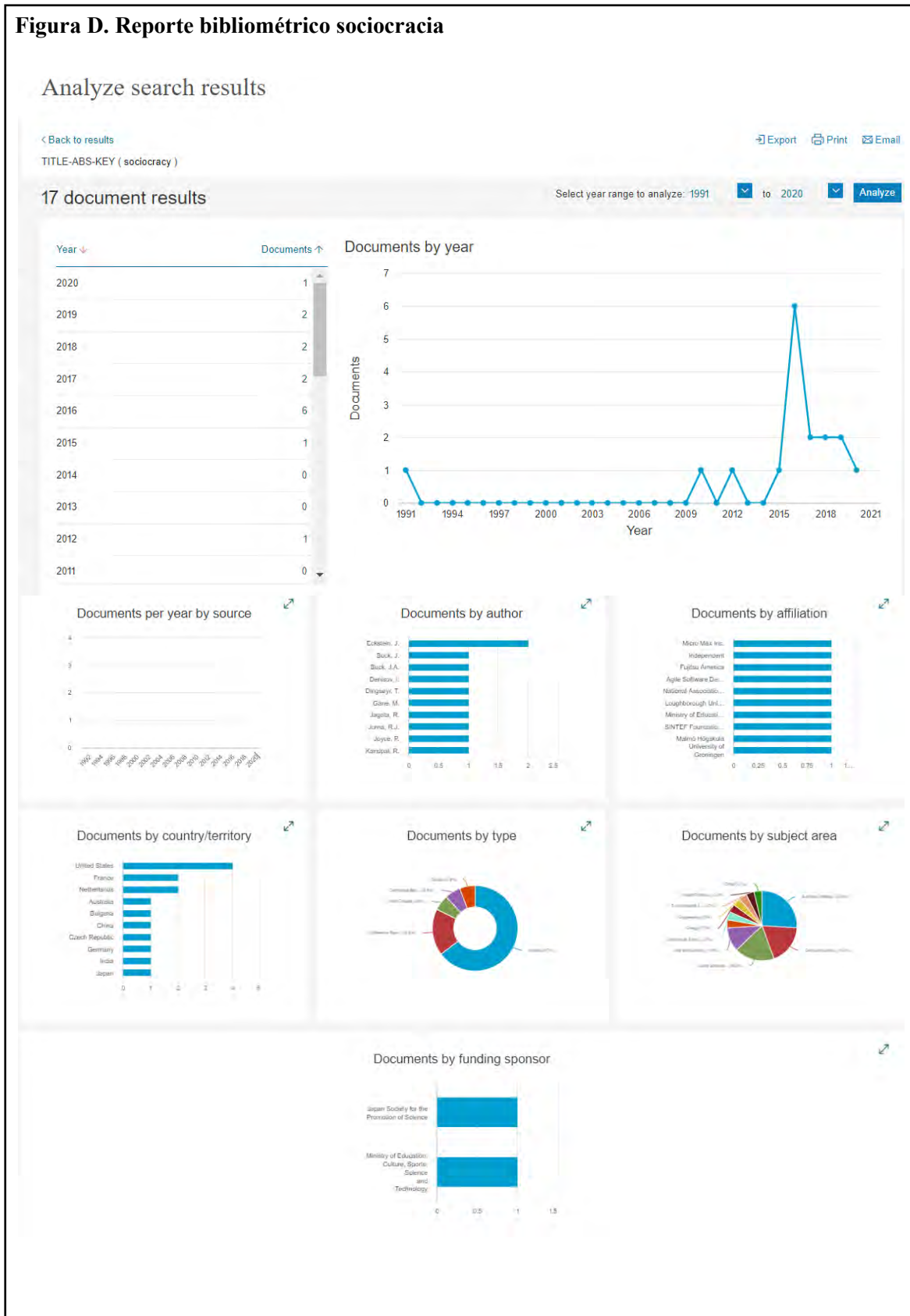
ANEXO C: Reporte bibliométrico Teal

Figura C. Reporte bibliométrico Teal



ANEXO D: Reporte bibliométrico sociocracia

Figura D. Reporte bibliométrico sociocracia



ANEXO E: Reporte bibliométrico de la felicidad en el trabajo

Figura E. Reporte bibliométrico de la felicidad en el trabajo



ANEXO F: Modelo Consentimiento informado - Organizaciones

Figura F. Modelo consentimiento informado para organizaciones

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Gianfranco Canchumanya Alvarez y Valeria Bolívar Linares, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Regina Soriano Rivera. La investigación, denominada "Organizaciones evolutivas teal en la práctica: Análisis de experiencias múltiples en Iberoamérica", tiene como objetivo general describir los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal contrastando experiencias múltiples en Iberoamérica con su respectivo modelo conceptual seleccionado.

Se le ha contactado a usted en calidad de líder organizacional. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 45 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, **se solicita su autorización para grabar la conversación**. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por la investigadora en su computadora personal por un periodo de **un año**, luego de haber publicado la investigación, y solamente el equipo y la asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, **le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico**.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: gianfranco.canchumanya@pucp.edu.pe o valeria.bolivar@pucp.edu.pe, o si prefiere a los números +51933581118 o +51941592861. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.


Yo, _____Nora Plaza Avellanal_____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

x	<u>Declarada</u> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
	<u>Confidencial</u> , es decir, que en la tesis <u>no</u> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Figura F. Modelo consentimiento informado para organizaciones (continuación)

Registro de firma del participante	
[Firmar o Insertar firma aquí]	13/10/2021
	
Nombre del (de la) participante 1	Fecha
[Firmar o Insertar firma aquí]	
Nombre del (de la) participante 2	Fecha

Registro de firma de los investigadores	
[Firmar o Insertar firma aquí]	
Gianfranco Canchumanya Alvarez	Fecha
[Firmar o Insertar firma aquí]	
Valeria Bolívar Linares	Fecha

ANEXO G: Modelo Consentimiento informado – Expertos

Figura G. Modelo consentimiento informado para expertos

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EXPERTOS

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Gianfranco Canchumanya Alvarez y Valeria Bolívar Linares, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Regina Soriano Rivera. La investigación, denominada “Organizaciones evolutivas teal en la práctica: Análisis de experiencias múltiples en Iberoamérica”, tiene como objetivo general describir los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal contrastando experiencias múltiples en Iberoamérica con su respectivo modelo conceptual seleccionado.

Se le ha contactado a usted en calidad de **especialista/experto/conocedor del tema**. Si usted accede a participar en nuestro estudio, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado a través del medio que haya elegido. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, **se solicita su autorización para registrar sus datos**. La información brindada será almacenada únicamente por los investigadores en su computadora personal por un periodo de **un año**, luego de haber publicado la investigación, y solamente el equipo y la asesora tendrán acceso a la misma.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, **le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico**.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: gianfranco.canchumanya@pucp.edu.pe o valeria.bolivar@pucp.edu.pe, o si prefiere a los números +51933581118 o +51941592861. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.


Yo, M^{re} Ángeles Sánchez Calderon (Marián Sánca), doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

<input checked="" type="checkbox"/>	<u>Declarada</u> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	<u>Confidencial</u> , es decir, que en la tesis <u>no</u> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Figura G. Modelo consentimiento informado para expertos (continuación)

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Registro de firma del participante	
	
Mª Ángeles Sánchez Calderón	06/12/21

Registro de firma de los investigadores	
Gianfranco Canchumanya Alvarez	Fecha
Valeria Bolívar Linares	Fecha

ANEXO H: Guía de entrevista semiestructurada

Figura H. Guía de entrevista semiestructurada

GUÍA DE ENTREVISTA CEO/REPRESENTANTES

Presentación del entrevistador/a:

Hola, ¿cómo estás? Muchas gracias por brindarnos un tiempo valioso de tu vida para compartirnos tu experiencia. En la primera sesión que tuvimos descubrimos que nuestros intereses eran afines. De alguna u otra manera, ambos buscamos reinventar las organizaciones invirtiendo en el corazón y la mente de las personas. Para algunos seremos revolucionarios o locos, mientras que para otros referentes o guías.

Como te lo comentamos antes, actualmente nos encontramos realizando nuestra tesis de investigación para obtener el grado de Licenciado/a en Gestión Empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Por ese motivo, nos gustaría contar con tu apoyo en este viaje, ya sea respondiendo nuestras preguntas, brindándonos consejos y recomendaciones.

Te comentamos que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, siendo conocida únicamente por los investigadores y utilizada exclusivamente para fines académicos.

Objetivos:

El objetivo principal de nuestra investigación es describir los componentes clave de las organizaciones evolutivas teal contrastando experiencias múltiples en Iberoamérica con su respectivo modelo conceptual seleccionado.

Instrucciones:

Utilizaremos esta guía de preguntas de manera referencial, lo cual no quiere decir que no podamos conversar sobre otros temas. Para nosotros es importante conducir la entrevista con la mayor espontaneidad posible, siempre generando empatía entre ambas partes. Con tu respaldo, nos gustaría grabar la sesión, esto con la finalidad de estar atento a tus respuestas para luego sistematizar todas las historias, anécdotas y experiencias que tengas en relación con las preguntas planteadas. ¿Estarías de acuerdo?

¡Genial! Entonces, comencemos.

Figura H. Guía de entrevista semiestructurada (continuación)

GUÍA DE ENTREVISTA CEO/REPRESENTANTES

A. PROCESOS ORGANIZATIVOS PRINCIPALES

Iniciaremos con 7 preguntas relacionadas con los principales procesos organizativos de la organización. En caso no conozcas alguna respuesta, no hay problema, pasamos a la siguiente.

1. Propósito y estrategia

Por ejemplo: ¿Qué proceso se utiliza para definir el propósito y la estrategia? ¿Quién está involucrado? ¿Quién percibe cuándo es momento de revisar el propósito y la estrategia? ...

2. Innovación (desarrollo de productos, desarrollo de procesos, departamento de investigación y desarrollo)

Por ejemplo: ¿Qué prácticas y procesos se utilizan para fomentar la innovación? ¿Quién está involucrado? ¿Quién filtra y decide a qué se le otorga atención y financiamiento? ...

3. Ventas

Por ejemplo: ¿Cuál es la estrategia de ventas? ¿Quién es responsable? ¿Cuáles son las metas e incentivos? ...

4. Marketing y fijación de precios

Por ejemplo: ¿Qué prácticas y filosofía de marketing se utilizan? ¿Cómo se entienden las necesidades de los clientes? ¿Cómo se definen las ofertas? ¿Cómo se definen los precios? ...

10. Aprendizaje y cambio en la organización

Por ejemplo: ¿Qué prácticas permiten capturar el aprendizaje de la organización? ¿O apoyar la forma en que la organización da cabida al cambio? ...

11. Presupuesto y control

Por ejemplo: ¿Cómo se establecen y cómo se hace un seguimiento de los presupuestos? ¿Qué prácticas de control y auditoría existen? ¿Cómo se maneja el riesgo?

15. Comité ejecutivo y junta de gobernanza

Por ejemplo: ¿Qué prácticas de gobernanza, de reuniones y de toma de decisiones se utilizan a nivel del comité ejecutivo y/o la junta directiva?

¡Uff, terminamos la primera parte! ¡Mil gracias! Descansemos un poco. Movamos el cuerpo. A veces necesitamos mover todas las partes de nuestro cuerpo para activarlo completamente.

¡Listo! Iniciamos nuevamente.

B. GESTIÓN DEL TALENTO

Ahora te planteamos 16 preguntas relacionadas con la gestión de personas. No es necesario que tengas un área o un responsable para esto, a veces es natural. Igual, en caso no conozcas alguna respuesta, no hay problema, pasamos a la siguiente.

16. Estructura organizativa

Por ejemplo: ¿Cuál es la estructura general (unidades, jerarquía, líneas de reporte, etc)? ¿Cuál es el tamaño/el papel de las funciones centrales de apoyo? ...

Figura H. Guía de entrevista semiestructurada (continuación)

17. Equipos asociados a proyectos y cuerpos de trabajo

Por ejemplo: ¿Qué prácticas de proyectos o de gestión de equipos se utilizan? ¿Quién decide sobre la dotación de personal para los proyectos? ¿Cómo se priorizan los recursos en el transcurso de los proyectos? ...

18. Reclutamiento

Por ejemplo: ¿Cuáles son las prácticas de reclutamiento? ¿Quién está a cargo de reclutar? ¿Cuáles son los criterios?...

19. Incorporación

Por ejemplo: ¿Cómo se apoya a los nuevos trabajadores para que se incorporen a la organización, al propósito, a su función? ...

20. Capacitación

Por ejemplo: ¿Qué capacitación se ofrece? ¿Qué es obligatorio o de inscripción voluntaria? ¿Quiénes son capacitadores?...

21. Coaching y orientación

Por ejemplo: ¿Quién ofrece y recibe coaching? ¿Cuáles son las expectativas? ¿Qué capacitaciones y modelos se utilizan?

22. Equipos y construcción de la confianza

Por ejemplo: ¿Cómo se construye la confianza en los equipos? ¿Cómo se apoya a los equipos para que se desempeñen de la mejor manera posible? ...

23. Retroalimentación, evaluaciones y gestión del desempeño

Por ejemplo: ¿Cuáles son las prácticas y la cultura de retroalimentación? ¿Quién retroalimenta a quién? ¿Qué mecanismos formales e informales de evaluación están implementados? ¿Quién hace las evaluaciones? ¿Cuáles son las consecuencias de un buen/insuficiente desempeño? ...

24. Planificación de la sucesión, ascensos y rotación laboral

Por ejemplo: ¿Cuáles son los procesos para los cambios en la responsabilidad? ¿Quién toma las decisiones? ¿Cómo se apoya a los trabajadores en su preparación para un cambio de responsabilidad? ...

25. Flexibilidad

Por ejemplo: ¿Qué nivel de flexibilidad existe para atender a la familia? ¿Para estudiar? ...

26. Títulos de trabajo y descripciones de cargo

Por ejemplo: ¿Qué prácticas existen en torno a los títulos de trabajo y las descripciones de cargo? ¿Quién las define? ...

27. Fijación de metas

Por ejemplo: ¿Qué prácticas se utilizan para fijar metas? ¿Se trata de metas individuales o grupales? ¿Quién las define? ¿Quién hace los seguimientos? ...

28. Compensación, incentivos y beneficios

Figura H. Guía de entrevista semiestructurada (continuación)

Por ejemplo: ¿Cuáles son las prácticas de compensación? ¿Quién decide sobre los niveles de compensación? ¿Qué prácticas de incentivos se utilizan, tanto a nivel individual como de equipo? ¿Qué criterios se utilizan a la hora de definir los incentivos? ...

29. Reconocimiento no-financiero

Por ejemplo: ¿Qué prácticas están implementadas para reconocer las contribuciones individuales y de equipo?...

30. Despidos y despidos masivos

Por ejemplo: ¿Qué procesos se utilizan para despedir a los trabajadores por bajo desempeño? ¿Por no estar a la altura de los valores o del propósito? ¿Quién decide? ¿Cómo aprende la persona y la organización a partir de estos despidos? ¿Qué prácticas se utilizan en el caso de despidos masivos? ...

31. Dejar la organización

Por ejemplo: ¿Qué prácticas y procesos se utilizan cuando alguien se va de la organización? ¿Qué tipo de relación se mantiene entre los ex-colegas? ...

C. VIDA COTIDIANA

Ahora te planteamos 12 preguntas relacionadas con la vida cotidiana, con las actividades diarias y fundamentales para que la organización se mantenga activa y, sobre todo, viva. En caso no conozcas alguna respuesta, no hay problema, pasamos a la siguiente.

33. Horas de trabajo e integración entre el trabajo y la vida

Por ejemplo: ¿Qué prácticas se mantienen en torno a las horas de trabajo? ¿Se puede trabajar de manera remota desde el hogar? ¿Se hace? ...

34. Construir comunidad

Por ejemplo: ¿Cómo se construye comunidad entre los colegas dentro de la organización? ¿Cómo se conecta la organización con las comunidades externas en las que opera? ...

35. Reuniones

Por ejemplo: ¿Cuáles son las reuniones recurrentes clave que tienen lugar? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Se definen funciones específicas durante la reunión? ¿Existen prácticas específicas de reunión? ...

36. Toma de decisiones

Por ejemplo: ¿Cuáles son los mecanismos de toma de decisiones? ¿Quién puede decidir qué? ¿Qué fuentes de datos y de revelaciones se utilizan? ...

37. Resolución de conflictos

Por ejemplo: ¿Qué prácticas se utilizan para resolver conflictos interpersonales? ¿Cómo emergen los conflictos en la superficie? ...

38. Lidar con el fracaso

Por ejemplo: ¿Qué prácticas se utilizan para lidiar con el fracaso, tanto individual como colectivamente? ¿Para aprender de los fracasos? ...

39. Estilo de liderazgo y de management

Figura H. Guía de entrevista semiestructurada (continuación)

Por ejemplo: ¿Cuáles son las expectativas del comportamiento de los líderes? ¿Qué se considera que "no se hace"?

40. Alineamiento de los empleados

Por ejemplo: ¿Qué prácticas existen para crear alineamiento entre los colegas en torno al propósito y a los objetivos? ...

41. Comunicación interna

Por ejemplo: ¿Quién tiene acceso a cuál información? ¿Cómo fluye la información desde la cima hasta la primera línea? ¿Desde la primera línea hacia la cima? ¿De forma horizontal, entre grupos? ...

42. Comunicación externa

Por ejemplo: ¿Qué información se comparte con quién? ¿Quién puede hablar en nombre de la organización? ...

43. Cultura y valores

Por ejemplo: ¿Qué proceso se usa para definir/poner al día los valores y la cultura? ¿Cuáles son las prácticas para mantenerlos y transmitirlos? ¿Cómo se hace un seguimiento para saber si están vivos en la organización? ...

44. Rituales, retiros y celebración

Por ejemplo: ¿Qué se celebra? ¿Quién lo hace? ¿Cuáles son los objetivos de los rituales y los retiros? ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo, y a quiénes incluyen? ...

ANEXO I: Radar teal de Laloux (2014)

Figura I. Radas teal de Laloux

Variables	Nivel 1	Nivel 0
Propósito	No existen prácticas para escuchar el propósito	Prácticas para escuchar el propósito de la organización
Propósito	La motivación clave para la toma de decisiones es la auto preservación frente a la competencia	El concepto de competencia es irrelevante; se invita a los "competidores" a perseguir un propósito.
Propósito	No se realizan prácticas	Se realizan ejercicios de visualización y meditación para entender y comprender el propósito
Estrategia	Curso estratégico guiado por el alto liderazgo	La estrategia emerge de manera orgánica de la inteligencia colectiva de empleados que se autogestionan
Innovación y desarrollo de productos	Si es necesario, se crean necesidades para los clientes	De dentro afuera: la oferta está definida por el propósito
Innovación y desarrollo de productos	Si es necesario, se crean necesidades para los clientes	Guiados por la intuición y la belleza
Ventas y marketing	Los equipos de ventas están motivados por los objetivos y los incentivos	No hay objetivos de ventas
Ventas y marketing	Las marcas se posicionan para encajar con la segmentación de los consumidores (de afuera adentro)	El marketing es una propuesta sencilla: esta nuestra oferta al mundo (de dentro afuera)
Gestión del cambio	Un arsenal completo de herramientas de gestión del cambio para permitir que la organización cambie de A a B	El cambio ya no es un tema relevante porque las organizaciones están constantemente adaptándose
Planificación, presupuestos y control	Basado en "predecir y controlar"	Basado en "percibir y responder"
Planificación, presupuestos y control	Dolorosos ciclos de planificación bianual, presupuestos anuales y mensuales	Ausencia de presupuestos o presupuestos radicalmente simplificados, sin seguimiento de las variaciones
Planificación, presupuestos y control	La regla es ceñirse al plan, es necesario explicar las desviaciones y cerrar las brechas	Atención constante a aquello que se necesita
Planificación, presupuestos y control	Objetivos ambiciosos para motivar a los empleados	Sin metas
Coordinación	Fijadas en todos los niveles (desde el equipo ejecutivo hacia abajo)	Se realiza cuando surge la necesidad
Estructura de la organización	Pirámide jerárquica	Equipos autogestionados
Proyectos	Gestión de proyectos detallada (Gantt, planificación, presupuestos, etc) para controlar la complejidad y priorizar los recursos	Gestión de proyectos radicalmente simplificada. Planes y proyectos mínimos (o ninguno). Priorización orgánica
Reclutamiento	Las entrevistas las realiza personal capacitado de RR.HH.	Las entrevistas las llevan a cabo futuros colegas
	El foco está puesto en la adecuación a la descripción del cargo	Se enfocan en el encaje con la organización y el propósito.
Incorporación	Proceso de incorporación mayoritariamente administrativo	Capacitación significativa en habilidades relacionales y en cultura empresarial. Programas de rotación para sumergirse en la organización.

Figura I. Radas teal de Laloux (continuación)

Variables	Nivel 1	Nivel 6
Entrenamiento y coaching	Trayectorias de capacitación diseñadas por RR.HH. especialmente en habilidades y administración	Libertad y responsabilidad personal respecto de las capacitaciones. Se priorizan las habilidades humanas.
Propósito individual	No es una tarea de la organización ayudar a los empleados a identificar su vocación	Reclutamiento, capacitación y evaluaciones se utilizan para explorar la intersección entre la propósito personal y el propósito de la organización
Gestión del desempeño	Foco en el desempeño individual	Foco en el desempeño a nivel de equipos.
Gestión del desempeño	Evaluaciones establecidas por un superior jerárquico	Procesos basados en los iguales para las evaluaciones individuales.
Gestión del desempeño	La conversación de evaluación apunta a ser un retrato objetivo del desempeño pasado	La conversación de evaluación se convierte en indagación personal sobre el camino de aprendizaje y la vocación de cada persona.
Asignaciones y ascensos	Intensa competencia por los pocos ascensos que lleva un comportamiento político y disfuncional	No existen los ascensos sino una reestructuración fluida de funciones basada en el acuerdo con los iguales.
Asignaciones y ascensos	Silos: cada gerente es rey de su castillo	Responsabilidad de levantar la voz en temas que están fuera del ámbito de la propiedad autoridad.
Jornada laboral y flexibilidad	Sólo cuando es necesario	Conversaciones honestas sobre el compromiso individual de tiempo en el trabajo vs. Otros compromisos significativos de la vida.
Títulos de trabajo y descripción de cargos	Cada trabajo tiene un título y una descripción del cargo	Funciones granulares y fluidas en vez de descripciones de trabajo fijas.
Funciones del staff	Abundan funciones centrales de staff para RRHH, informática, adquisiciones, finanzas, control de calidad, seguridad, gestión de riesgos, etc	La mayor parte de estas funciones las llevan a cabo los mismo equipos o equipos voluntarios
Objetivos y establecimiento de metas	Lo establece la alta gerencia	El propósito y los valores impulsan a la organización. No existen sistemas formales de arriba hacia abajo para establecer lo que quiere alcanzar
Retribución	La decisión la toma un superior jerárquico	Salarios autodeterminados con calibración con los iguales para el pago básico.
Retribución	Incentivos individuales	Sin bonus, pero se comparten las ganancias de manera igualitaria.
Despidos	El jefe tiene la autoridad (con la aprobación de RR.HH.) para despedir a un subordinado	Los despidos son el último paso de un mecanismo mediado de resolución de conflictos.
	Los despidos son más que nada un proceso legal y financiero	Cuidadoso apoyo para convertir los despidos en una oportunidad de aprendizaje.
Construir comunidad	Sin prácticas	Prácticas de relatos orales para apoyar el sinceramiento y construir comunidad
Reuniones	Muchas reuniones, pero pocas prácticas de reunión	Prácticas de reunión específicas para mantener a raya el ego y asegurar que se escuche la voz de todos

Figura I. Radas teal de Laloux (continuación)

Variables	Nivel 1	Nivel 6
Toma de decisiones	En la cima de la pirámide. Un superior jerárquico puede invalidar cualquier decisión	Completamente descentralizada y con base en el proceso de los consejos (o en mecanismos holocráticos de toma de decisiones)
Conflictos	A menudo el conflicto se disimula, no existen prácticas de resolución de conflictos	-Se asigna tiempo regularmente a aclarar los conflictos y lidiar con ellos. Se capacita a todos en el manejo de conflictos

Espacios de reflexión	Sin espacios silenciosos	Sala silenciosa
Espacios de reflexión	Sin ejercicios de meditación	Meditación en grupos y prácticas de silencio
Espacios de reflexión	Sin prácticas de reflexión	Prácticas de reflexión en grandes grupos
Flujo de información	La información es poder y se comparte en la medida que es necesario	Toda la información está disponible para todos en tiempo real, incluida aquella sobre las finanzas y las compensaciones de la empresa
Flujo de información	La postura más común es la reserva hacia el mundo exterior	La transparencia total invita a las personas externas a hacer sugerencias para manifestar mejor el propósito
Valores	A menudo los valores son solo una placa pegada en el muro	Valores claros que se traducen en reglas básicas y prácticas explícitas de lo que es aceptable y lo que no

ANEXO J: Resultados Radar teal abierto

Figura J. Resultados Radar teal abierto

Código	PROCESOS ORGANIZATIVOS PRINCIPALES							GESTIÓN DEL TALENTO									VIDA COTIDIANA																		
	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	GT1	GT2	GT3	GT4	GT5	GT6	GT7	GT8	GT9	GT10	GT11	GT12	GT13	GT14	GT15	GT16	VC1	VC2	VC3	VC4	VC5	VC6	VC7	VC8	VC9	VC10	VC11	VC12
E01	6	6	5	4	5	5	4	5	5	5	6	3	0	5	5	0	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	6	5	4	5	4	5	6	5	
E02	6	6	6	6	5	4	5	6	6	6	5	0	6	6	5	0	4	6	0	0	5	0	6	4	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5
E03	6	5	5	6	0	5	5	6	5	6	6	6	0	6	6	0	6	5	5	5	5	0	6	6	6	5	6	0	5	6	5	6	5	5	5
E04	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	4	0	3	6	5	0	6	5	6	0	5	0	6	6	6	5	6	5	0	6	6	4	5	5	5
E05	6	6	6	5	4	6	6	6	5	6	6	5	6	6	4	5	6	6	6	4	4	0	6	6	6	4	5	0	6	5	5	6	3	6	6
E06	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	4	5	4	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	5	5	5	6	5	6	6	6	0
E07	5	5	5	4	4	6	6	6	6	6	5	6	4	6	5	5	6	5	5	6	0	6	6	6	6	6	5	0	6	6	6	6	5	5	5
E08	5	2	5	4	4	2	2	5	0	5	0	3	0	5	0	0	6	6	2	5	4	4	5	6	5	4	4	0	0	4	4	0	4	4	4
E09	4	3	5	0	3	3	0	4	4	4	4	3	0	5	2	0	4	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	5	0	5	5	5	0	4	0
E10	4	3	5	3	0	0	5	5	4	3	4	0	0	0	3	0	4	1	0	3	0	4	6	4	5	0	5	0	0	0	0	4	5	5	
E11	6	5	5	4	3	4	5	6	4	5	3	3	0	5	4	0	5	4	3	5	4	0	5	5	5	5	4	4	6	5	5	5	4	5	
E12	6	6	6	5	5	5	5	5	4	6	4	6	5	5	4	0	6	4	5	5	5	5	5	6	4	5	5	0	0	6	5	6	5	5	5
E13	5	4	4	6	0	0	6	5	5	6	4	4	0	5	4	0	5	0	4	0	3	1	4	5	5	4	4	0	0	5	5	6	0	5	0
E14	6	6	0	4	0	4	5	5	0	3	5	3	0	4	4	3	6	0	3	6	3	3	2	6	5	4	5	0	0	0	0	4	0	4	0

Niveles	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	GT1	GT2	GT3	GT4	GT5	GT6	GT7	GT8	GT9	GT10	GT11	GT12	GT13	GT14	GT15	GT16	VC1	VC2	VC3	VC4	VC5	VC6	VC7	VC8	VC9	VC10	VC11	VC12
N6	9	7	5	5	0	3	4	7	2	7	3	3	2	6	2	1	8	4	2	2	1	1	7	8	5	3	3	0	2	8	3	7	1	4	1
N5	3	3	7	2	5	4	7	6	6	4	3	2	1	6	4	2	3	3	4	5	4	2	3	3	7	4	8	5	3	3	8	2	7	6	8
N4	2	1	1	5	3	3	1	1	4	1	6	1	2	1	5	0	3	2	1	1	4	3	3	2	6	3	1	2	0	1	4	1	4	1	1
N3	0	2	0	1	2	1	0	0	0	2	1	5	1	0	1	1	0	1	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
N2	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N0	0	0	1	1	4	2	1	0	2	0	1	3	8	1	1	10	0	3	3	4	3	6	0	0	0	1	0	8	7	3	2	1	4	0	4

ANEXO K: Resultados Radar teal cerrado

Figura K. Resultados Radar teal cerrado

Código	PR1	PR1	PR1	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR6	PR6	GT1	GT2	GT3	GT3	GT4	GT5	GT8	GT8	GT10	GT12	GT13	GT16	S/N	VC2	VC3	VC4	VC5	VC9	VC10	VC11
E01	6	5	1	4	6	4	6	6	4	4	3	5	4	6	6	6	4	4	5	6	5	3	4	5	6	6	5	3	5	6	6
E02	6	6	6	5	6	4	4	5	4	4	2	6	3	6	6	6	4	6	5	6	5	1	4	4	6	6	6	6	6	6	6
E03	6	6	6	5	6	3	6	6	3	4	3	4	3	5	6	5	5	3	3	5	4	1	5	6	6	5	4	4	6	5	5
E04	6	5	5	4	5	0	4	6	0	0	6	5	5	6	6	5	6	6	5	4	6	0	0	5	5	6	6	4	6	6	4
E05	6	6	6	6	6	5	6	6	4	6	3	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
E06	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	6	5	5	6	6	5
E07	0	1	0	5	4	6	4	5	0	5	5	5	4	6	5	4	4	4	0	5	5	0	0	4	4	3	4	0	4	3	2
E08	4	4	4	5	4	5	5	6	5	4	5	4	5	0	5	5	4	4	4	6	5	0	0	0	5	6	5	5	4	4	5
E09	4	5	1	5	4	4	4	6	5	5	3	5	6	6	6	5	5	6	5	5	5	4	5	3	3	6	4	3	5	3	3
E10	6	5	5	4	5	2	4	3	4	5	2	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5	4	5	4	3	6
E11	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	4	6	4	6	4	4	6	6	6	6	3	6	5	3	6	6	6	4	6	6	5
E12	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	4	6	5	0	3	3	5	5	3	6	6	4	5	4	5	5	6	5	5	4	4
E13	6	6	3	5	5	5	5	6	4	4	3	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5	5	4	5	6
E14	4	5	5	6	5	5	6	6	5	6	5	5	5	5	4	5	6	5	5	6	6	6	6	5	4	4	4	4	5	5	3
E15																															

Niveles	7	6	3	4	5	3	5	11	0	3	1	4	1	8	7	4	5	5	2	8	5	3	3	2	6	9	5	2	6	6	5
N6	3	6	6	7	6	5	4	2	6	5	3	8	6	3	3	6	5	4	7	4	5	3	6	5	5	3	4	5	4	3	4
N5	3	1	1	3	3	3	5	0	5	5	3	2	4	0	3	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2	1	5	4	4	2	2
N4	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	5	0	3	1	1	1	0	1	2	0	1	1	0	3	1	1	0	2	0	3	2
N3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
N2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N1	1	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	3	3	1	0	0	0	1	0	0	0
N0																															

ANEXO M: Resultados valoración Top5

Figura M. Resultados valoración Top5

Código	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23	B24	B25	B26	B27	B28	B29	B30	B31	B32	B33	B34	B35	B36	B37	B38	B39	B40	B41	B42	B43	B44					
E01	1	1	1			1					1					1		1			1	1							1			1		1					1		1		1						
E02	1	1	1								1					1				1	1	1				1								1							1	1	1	1					
E03	1						1				1			1	1	1					1		1	1		1								1	1	1	1						1						
E04																																																	
E05	1							1			1						1	1	1			1	1				1					1		1				1					1	1					
E06	1	1		1				1			1					1	1	1	1	1															1							1			1	1			
E07	1	1					1	1			1	1				1	1					1																											
E08	1	1					1				1					1	1				1																								1	1			
E09	1	1			1				1				1			1	1					1											1		1	1	1					1			1				
E10	1	1				1					1	1				1	1					1	1		1																								
E11	1	1		1							1	1				1						1	1	1		1																							
E12																																																	
E13																																																	
E14																																																	
E15																																																	
	12	9	2	3	2	3	2	3	1	10	4	0	1	1	5	10	8	4	2	3	4	10	3	0	10	0	0	0	0	4	0	1	3	4	8	5	4	3	1	3	1	3	1	10	5				

