Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

BILBOKO INGENIARITZA ESKOLA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE BILBAO

GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

TRABAJO FIN DE GRADO

Estudio de las empresas 'TEAL' (basadas en las personas) existentes en la CAPV, valoración y previsión evolutiva del estilo

Alumna: Goiria Anzuela, Irene

Director: Medina Layuno, Ismael

Curso: 2017-2018

Fecha: 18/06/2018

DATOS BÁSICOS DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

Alumna: Irene Goiria Anzuela

Director: Ismael Medina Layuno

Departamento: Organización de Empresas

Título del Trabajo: Estudio de las empresas 'TEAL' (basadas en las personas) existentes en la CAPV, valoración y previsión evolutiva del estilo

Resumen: Este trabajo presenta el estilo Teal en sus tres dimensiones (autogestión, plenitud y propósito evolutivo) y analiza su semejanza con tres organizaciones diferentes, para después estudiar, mediante un cuestionario, la cercanía de las organizaciones vascas con dicho estilo.

Palabras clave: Teal, personas, organizaciones, autogestión, plenitud, propósito evolutivo, estudio, gestión.

Izenburua: EAEn lokatutako "TEAL" organizazioen (pertsonan oinarria dutenak) ikerketa, haien balorazioa eta eboluzioaren aurreikuspena.

Laburpena: Lan honetan Teal kudeaketa-estiloa aurkezten da, haren hiru dimentsioetan (auto-kudeaketa, osotasuna eta eboluzio-helburua) eta hiru organizazioekin parekatzen da antzekotasunak aztertzeko. Gero, galdetegi baten bidez, euskal organizazioekin dituzten ezaugarri komunak bilatzen dira.

Hitz-gakoak: Teal, pertsonak, auto-kudeaketa, osotasuna, eboluzio-helburua, ikerketa, kudeaketa.

Title: Study of the "TEAL" organizations (based on people) located in the Basque Autonomous Community, valuation and prediction of its future evolution.

Abstract: In this project, Teal management style is presented in its three dimensions (self-management, wholeness and evolutionary purpose) and then compared to three organizations. Later, Basque organizations are analysed in order to find similarities with Teal style, using a questionnaire.

Key-words: Teal, people, self-management, wholeness and evolutionary purpose, study, management

ÍNDICE

1 Introducción 8
2 Contexto 9
3 Objetivos y alcance 10
4 Beneficios que aporta el trabajo 11
5 Metodología seguida en el desarrollo del trabajo 12
5.1 Descripción de tareas, fases, equipos o procedimientos 12
5.2 Diagrama de Gantt/cronograma 14
6. Estado del arte 14
6.1 Evolución en los estilos de gestión 14
Paradigma Rojo - Impulsivo 14
Paradigma Ámbar - Conformista 14
Paradigma Naranja - Logro 14
Paradigma Verde - Pluralista 15
Paradigma Teal - Evolutivo 16
6.2 Las características de una organización Teal 17
6.2.1 Autogestión 17
Reuniones 18
Liderazgo 18
Toma de decisiones 19
Control y confianza 20
Movilidad y promoción 21
Sueldos 21
6.2.2 Plenitud 22
Conciliación 23
Formación 23
Fijación de metas 24
Resolución de conflictos 24
Misión, visión y valores 25
Responsabilidad Social Corporativa 25
Contrataciones 26
Toma de decisiones 26
Evaluación del desempeño 27
6.2.3 Propósito evolutivo 28
Determinación de la estrategia 29
Innovación y desarrollo de producto 30

Enfoque de marketing 31
Establecimiento de metas 31
Presupuestos y control 32
Gestión del cambio 32
Proveedores 33
Flujo de información 33
7. Casos reales de organizaciones Teal 35
7.1 La autogestión en NER Group 35
Ausencia de jerarquía 36
Equipos autogestionados 37
Equilibrio salarial justo 38
Reparto del resultado entre todas las personas 38
Sin controles 38
Compartir la toma de decisiones 38
Sin privilegios 39
Alternativas a los despidos 39
Transparencia total 39
7.2 La plenitud en San Félix Ikastetxea 39
Aspecto metodológico 39
Nuevas arquitecturas 40
Proyecto descontaminación acústica 40
7.3 El propósito evolutivo en Ouishare 43
Toma de decisiones de manera local 44
Debate antes que consenso 44
La regla de los tres conectores 46
8. Investigación 49
8.1 Planteamiento de la investigación 49
8.2 Características de la muestra 49
8.3 Tratamiento de los datos 53
Ponderación de los datos 53
8.4 Resultados por características teal 54
Autogestión 55
La autogestión en las consultoras 56
Plenitud 57
La plenitud en el sector de la educación 59
Propósito evolutivo 60

El propósito evolutivo en las organizaciones del sector servicios 62
El propósito evolutivo en las consultoras 63
8.5 Resultados por sector de actividad 64
8.5.1 Resultados en el sector industrial 65
8.5.2 Resultados en el sector de la educación 69
8.5.3 Resultados en sanidad 73
8.5.4 Resultados en consultoría 76
9 Conclusiones 82
10 Descargo de Gastos 84
11 Referencias 85
12 Bibliografía 88
14 ANEXOS 89
ANEXO: Cuestionario utilizado en la investigación 89
CLASIFICACIÓN 89
AUTOGESTIÓN 90
PLENITUD 91
PROPÓSITO EVOLUTIVO 92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Matriz de liderazgo de Deloitte y el Instituto de Empresa 18
Ilustración 2 Comparativa entre el "Estilo imperante" y el NER. 36
Ilustración 3 Organigrama dinámico en las organizaciones NER. 37
Ilustración 4 Reducción de los decibelios en las aulas de infantil de San Félix desde la implantación del proyecto de descontaminación acústica 42
Ilustración 5 Disminución del número de afonías del personal por curso 42
Ilustración 6 Organización estructural en Ouishare 44
Ilustración 7 Resultado de una votacióna través de Loomio 45
Ilustración 8 Ejemplo de post de Ouishare en Loomio 47
Ilustración 9 Distribución de las organizaciones por territorio histórico 49
Ilustración 10 Distribución por nº de personas en la organización 50
Ilustración 11 Distribución por volumen de facturación 50
Ilustración 12 Distribución de organizaciones públicas y privadas 51
Ilustración 13 Clasificación de las organizaciones por sectores de actividad 52
Ilustración 14 Clasificación de las organizaciones por su actividad en el extranjero 52
Ilustración 15 Clasificación de las organizaciones por años de actividad 53
Ilustración 16 Grado de Autogestión en las organizaciones 55
Ilustración 17 Porcentaje de organizaciones con alto grado en autogestión por sectores 55
Ilustración 18 Distribución por nº de trabajadores de las organizaciones con mayor grado de autogestión 56
Ilustración 19 Puntuaciones máximas en autogestión de las consultoras 56
Ilustración 20 Grado de Plenitud en las organizaciones 57
Ilustración 21 Porcentaje de organizaciones con alto grado en plenitud por sectores 58
Ilustración 22 Distribución por nº de trabajadores de las organizaciones con mayor grado de plenitud 59
Ilustración 23 Puntuaciones máximas en plenitud de las organizaciones educativas 59
Ilustración 24 Grado de Propósito Evolutivo en las organizaciones 60
Ilustración 25 Porcentaje de organizaciones con alto grado en propósito evolutivo por sectores 61
Ilustración 26 Distribución por nº de trabajadores de las organizaciones con mayor grado de propósito evolutivo 61
Ilustración 27 Puntuaciones máximas en propósito del sector servicios 62
Ilustración 28 Puntuaciones máximas en propósito evolutivo de las consultoras 63
Ilustración 29 Distribución por tamaño de las organizaciones industriales 65
Ilustración 30 Puntuación media de las organizaciones del sector industrial 66
Ilustración 31 Mejores puntuaciones en el sector industrial 66
Ilustración 32 Peores puntuaciones en el sector industrial 68
Ilustración 33 Organizaciones educativas privadas vs públicas 69
Ilustración 34 Años de actividad de las organizaciones educativas 70
Ilustración 35 Puntuación media de las organizaciones del sector de la educación 70
Ilustración 36 Mejores puntuaciones en el sector de la educación 71
Ilustración 37 Peores puntuaciones en el sector de la educación 72
Ilustración 38 Organizaciones sanitarias públicas vs privadas 73
Ilustración 39 Distribución por tamaño de las organizaciones sanitarias 73
Ilustración 40 Puntuación media de las organizaciones del sector sanitario 74
Ilustración 41 Mejores puntuaciones en el sector sanitario 74

Ilustración 42 Peores puntuaciones en el sector sanitario..... 75
Ilustración 43 Distribución por tamaño de las consultorías 76
Ilustración 44 Puntuación media de las organizaciones de consultoría 77
Ilustración 45 Mejores puntuaciones en consultoría..... 77
Ilustración 46 Peores puntuaciones en consultoría 78
Ilustración 47 Puntuaciones de las organizaciones con Premio Vasco a la Gestión Avanzada .. 80
Ilustración 48 Mejores respuestas de quienes cuentan con el Premio Vasco a la Gestión Avanzada 81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados por sector 64
Tabla 2 Puntuaciones según los reconocimientos en calidad..... 80
Tabla 3 Horas internas del presupuesto 84
Tabla 4 Gastos del presupuesto 84
Tabla 5 Amortizaciones del presupuesto 84
Tabla 6 Resumen del presupuesto..... 84

LISTA DE ABREVIATURAS

TFG Trabajo de Fin de Grado

NER Nuevo Estilo de Relaciones

RSC Responsabilidad Social Corporativa

GRI Global Reporting Initiative

ABP Aprendizaje Basado en Proyectos

1 Introducción

Este documento contiene el Trabajo de Fin de Grado denominado Estudio de las empresas 'TEAL' (basadas en las personas) existentes en la CAPV, valoración y previsión evolutiva del estilo.

En primer lugar, se presenta el contexto del trabajo, su objetivo y alcance, así como los beneficios del mismo y la metodología seguida para su elaboración.

A continuación se introduce el enfoque teal propuesto por Frederic Laloux, analizando la evolución de los modelos de gestión a lo largo de la historia y exponiendo los tres pilares básicos del estilo teal: la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo.

Después, se analizan tres casos de organizaciones con ciertas características comunes a las organizaciones teal: NER Group, San Félix Ikastetxea y Ouishare.

A continuación, se expone un pequeño estudio en el que se analiza la proximidad de las organizaciones vascas al estilo teal.

Por último, se hace una descripción de las tareas realizadas para llevar a cabo este trabajo, al igual que el descargo de gastos y, finalmente, se indican las conclusiones derivadas del trabajo.

2 Contexto

Frederic Laloux define las organizaciones Teal en su libro "Reinventar las organizaciones" [1] como "organismos vivos" en los que las personas son el eje central. Las características principales de este tipo de empresa son las siguientes: autogestión, búsqueda de la plenitud de las personas y propósito evolutivo de la organización.

Estas organizaciones carecen de jerarquías y se configuran por equipos que dirigen su propia actividad basándose en la igualdad y la confianza. La autogestión no requiere consenso, por lo que no provoca la frustración y pérdida de tiempo que pueden surgir en este tipo de dinámicas.

En cuanto a la búsqueda de la plenitud personal, las organizaciones Teal facilitan el diálogo y la comunicación de las emociones. Más allá de lo estrictamente relacionado con la actividad diaria de la organización, se procura que cada trabajador pueda desarrollar todas sus capacidades e inquietudes, ya que su bienestar revertirá en la empresa.

En lo referido al propósito evolutivo, las organizaciones descritas por Laloux prefieren percibir hacia dónde debe dirigirse el equipo y actuar en consecuencia, en lugar de predecir cuál será el camino más adecuado y forzar a la empresa hacia él. De esta manera, todas las personas pertenecientes a la organización sienten el propósito del conjunto como propio y colaboran en la consecución de los objetivos de una manera más natural.

En su estudio, Laloux ha encontrado numerosas empresas por todo el mundo que operan con una filosofía Teal sin saberlo. En cuanto al País Vasco, el ejemplo más relevante es el de NER Group, constituido por más de 20 organizaciones de diferentes sectores como producción, derecho, educación, ciberseguridad, etc. La filosofía de empresa del fundador, Koldo Saratxaga, es la creencia en que las personas son responsables, sensibles y están motivadas por naturaleza.

La propuesta de este trabajo surge por el interés del tutor, perteneciente a NER Group, de conocer la situación de otras organizaciones Teal en el País Vasco.

3 Objetivos y alcance

En primer lugar, se plantean unos objetivos principales del trabajo:

- Analizar tres ejemplos de organizaciones acordes al estilo teal
- Analizar la proximidad de las organizaciones vascas con el estilo teal
- Analizar las perspectivas de futuro del modelo Teal en la CAPV.

Por otro lado, en la realización del proyecto se espera poder cumplir los objetivos secundarios siguientes:

- Dar a conocer las ventajas el estilo Teal en el País Vasco, y ofrecer a las organizaciones participantes en el estudio una perspectiva nueva de gestión.
- Compartir con las empresas participantes las conclusiones finales del proyecto.

En cuanto al alcance del proyecto, pretende ser el punto de partida para un posible futuro proyecto de transformación de organizaciones al estilo Teal. Por ello, el trabajo se limita a estudiar la situación actual y trata de analizar los aspectos en los que se debería trabajar en el futuro para acercarse a dicho modelo.

En el estudio han participado 174 organizaciones. Una vez que han completado el cuestionario, se procede a analizar los datos obtenidos.

Además, se cuenta con la colaboración de Euskalit (fundación vasca cuyo objetivo es promover la gestión avanzada) para conseguir el contacto con organizaciones a las que pueda interesarles el estudio.

4 Beneficios que aporta el trabajo

Este proyecto aporta una visión general de los principios que caracterizan al estilo de gestión teal, ubicándolo en su contexto histórico y comparándolo con los modelos organizativos de otras etapas. Además, se aportan ejemplos de organizaciones exitosas que operan bajo los principios teal.

Asimismo, el estudio llevado a cabo con la colaboración de Euskalit permite conocer cuál es el interés de las organizaciones por los principios teal. Gracias a las respuestas de las organizaciones, se obtiene una visión general de algunas de sus prácticas diarias. Además, se pueden detectar posibles líneas de acción para el avance hacia el estilo teal en cada sector.

Por otro lado, se ha conseguido realizar una labor de divulgación del estilo, al contactar con varias personas que en un principio no conocían las organizaciones teal y que han mostrado interés conocer y aplicar la filosofía.

5 Metodología seguida en el desarrollo del trabajo

5.1 Descripción de tareas, fases, equipos o procedimientos

TAREA 1	Conferencia Frederic Laloux
Descripción breve de la tarea	Asistencia a la charla de Frederic Laloux el 21 de Noviembre
Recursos humanos	1 alumna
Recursos técnicos	Ninguno
Duración	
Horas	2 horas
Entregables	
Tarea anterior	Ninguna

TAREA 2	Documentación sobre el estilo teal
Descripción breve de la tarea	Lectura de "Reinventar las organizaciones" y su guía ilustrada
Recursos humanos	1 alumna
Recursos técnicos	Libro Frederic Laloux y guía ilustrada
Duración	7 semanas
Horas	70 horas
Entregables	Resumen de los fundamentos del libro
Tarea anterior	Tarea 1

TAREA 3	Redacción del cuestionario
Descripción breve de la tarea	Redacción del cuestionario en base al libro de referencia
Recursos humanos	1 alumna
Recursos técnicos	Ordenador
Duración	3 semanas
Horas	15 horas
Entregables	Cuestionario para organizaciones
Tarea anterior	Tarea 2

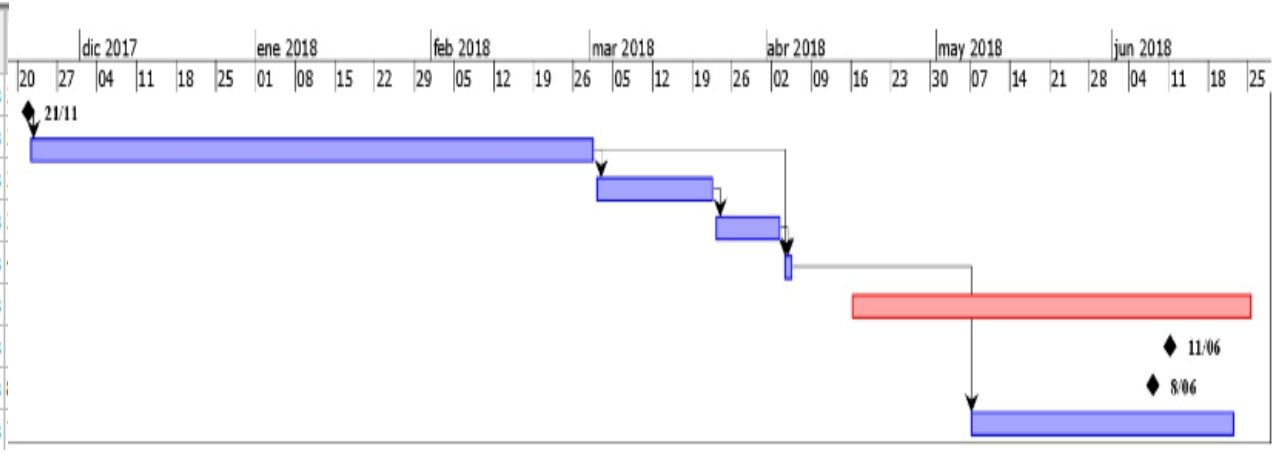
TAREA 4	Búsqueda de colaboradores para el envío del cuestionario
Descripción breve de la tarea	Búsqueda en internet de colaboradores
Recursos humanos	1 alumna
Recursos técnicos	Ordenador
Duración	2 semanas
Horas	2
Entregables	Ninguno
Tarea anterior	Tarea 3

TAREA 5	Realización de excel para el análisis de las respuestas
Descripción breve de la tarea	Realización de excel para la puntuación y ponderación de los resultados
Recursos humanos	1 alumna
Recursos técnicos	Ordenador
Duración	2 días
Horas	4 horas
Entregables	Excel interpretación resultados

Tarea anterior	Tarea 2
TAREA 6	**Desarrollo del marco teórico**
Descripción breve de la tarea	Desarrollo del apartado teórico del trabajo
Recursos humanos	1 alumna
Recursos técnicos	Ordenador
Duración	1 semana
Horas	50 horas
Entregables	Apartados teóricos del programa
Tarea anterior	Ninguna
TAREA 7	**Entrevista con responsable de San Félix Ikastetxea**
Descripción breve de la tarea	Entrevista telefónica con Nieves Fernández
Recursos humanos	1 alumna
Recursos técnicos	
Duración	
Horas	2 horas
Entregables	Apartado San Félix Ikastetxea
Tarea anterior	Ninguna
TAREA 8	**Entrevista con responsable de Ouishare**
Descripción breve de la tarea	Entrevista telefónica con Ana Manzanedo
Recursos humanos	1 alumna
Recursos técnicos	
Duración	
Horas	2 horas
Entregables	Apartado Ouishare
Tarea anterior	Ninguna
TAREA 9	**Interpretación de resultados**
Descripción breve de la tarea	Interpretación de los datos proporcionados por las organizaciones
Recursos humanos	1 alumna
Recursos técnicos	Ordenador
Duración	5 semanas
Horas	50 horas
Entregables	Apartado Resultados
Tarea anterior	Tareas 3, 4 y 5

5.2 Diagrama de Gantt/cronograma

	Nombre	Duracion
1	Conferencia Frederic Laloux	0 days
2	Documentación sobre el estilo teal	72 days
3	Redacción del cuestionario	15 days
4	Búsqueda de colaboradores para el envío del cuestionario	8 days
5	Realización de excel para el análisis de las respuestas	2 days
6	Desarrollo del marco teórico	51 days
7	Entrevista con responsable de San Félix Ikastetxea	0 days
8	Entrevista con responsable de Ouishare	0 days
9	Interpretación de resultados	35 days



6. Estado del arte

Este trabajo tiene como objetivo principal el análisis de las organizaciones Teal en el País Vasco. Por ello, en primer lugar se describirá en profundidad dicho estilo, según lo establecido por Frederic Laloux en “Reinventar las organizaciones” [1].

El autor propone este estilo como la próxima revolución en el sistema de gestión. Se trata de una nueva concepción de las organizaciones como seres vivos, en los que prima la libertad y el caos ordenado.

6.1 Evolución en los estilos de gestión

Para poder explicar lo que es una organización Teal, es necesario presentar previamente los anteriores estilos de gestión que han sido mayoritarios en las organizaciones de todo el mundo. El método elegido por Laloux es una escala de colores: rojo, ámbar, naranja, verde y por último Teal (verde azulado o añil en inglés).

Paradigma Rojo - Impulsivo

La escala comienza por las organizaciones del paradigma rojo impulsivo. Éstas corresponden a la primera concepción de organización, en las que la jerarquía y el uso de la fuerza y la violencia son la base de las relaciones intrapersonales y los trabajadores de más bajo nivel son intimidados por sus superiores. En este tipo de empresas existe mucha inseguridad por conservar el puesto de trabajo y las influencias son determinantes para el cambio de roles. Los símiles utilizados para ilustrar este tipo de organización son la mafia o el narcotráfico.

Paradigma Ámbar - Conformista

En segundo lugar se encuentran las organizaciones de la etapa ámbar conformista. En este tipo de agrupaciones los roles están más definidos, pero las posibilidades de ascenso son casi nulas, ya que el poder está confinado siempre a las mismas personas. En estos casos, el prestigio o los méritos personales son los que definen cuál debe ser el puesto de cada uno, por lo que las organizaciones son profundamente jerárquicas. Entre las organizaciones ámbar propuestas como ejemplo se encuentran la Iglesia, el ejército y el sistema de educación público.

No obstante, cabe destacar que en esta etapa se producen algunos avances revolucionarios. Por un lado, se comienza a pensar en el largo plazo. Para ello se estandarizan procesos (como la cosecha) que hacen que las personas sean más reemplazables y el conocimiento se pueda transmitir de una generación a otra. Por otro lado, el poder se estabiliza y esto deriva en el aumento del tamaño de las estructuras. Este fenómeno hace posibles organizaciones tan grandes como la Iglesia católica.

En estas organizaciones la gestión depende mayoritariamente del poder y el control de los líderes. Es decir, mientras los miembros de los puestos más altos piensan, los trabajadores ejecutan y cuentan tan solo con la información imprescindible.

Paradigma Naranja - Logro

El siguiente paso en la evolución del sistema de gestión es la naranja logro [2]. El asentamiento de las organizaciones de este paradigma se enmarca en el cambio hacia la empresa de enfoque taylorista. [3] Comienza a implantarse la producción en serie y la división del trabajo. En esta etapa, las empresas siguen estructurándose de manera jerárquica, pero los roles son más escalables y las posibilidades de ascenso

son mucho mayores. En estas organizaciones se premia la efectividad por encima de la moral, y se valoran la racionalidad y la habilidad de los individuos.

En esta fase se alcanzan varios hitos que han cambiado notablemente las dinámicas de las empresas. Uno de estos avances es la innovación, que constituye un área de trabajo importante en muchas organizaciones, y que ha permitido alcanzar niveles de competitividad impensables hasta el momento.

Además, se establecen numerosos sistemas de rendición de cuentas, como la planificación estratégica, presupuestos anuales, indicadores de rendimiento, estructuras de bonos y participaciones en acciones. Estos mecanismos han supuesto una mejora en la motivación de los trabajadores, que hasta ahora solo estaban motivados por la conservación de su puesto y de su sueldo. El tercer cambio significativo en las organizaciones naranja es la meritocracia, según la cual los empleados que mejor trabajo realicen obtendrán más beneficios. Para ello, se han establecido herramientas como la planificación de recursos, el coaching y el mentoring, la gestión del talento, la formación en liderazgo, la planificación de la sucesión, la movilidad laboral, etc. El lema de estas organizaciones es "Todo el mundo debe sentirse libre de perseguir su meta en la vida y los más capacitados estarán en la cumbre". La gran mayoría de las corporaciones modernas se identifican en esta descripción.

Los avances aportados por las organizaciones naranja han sido clave para la investigación científica, la innovación y el emprendizaje, y en consecuencia se han alcanzado niveles de prosperidad impensable: la esperanza de vida ha aumentado un 40 % en España en el último siglo, por ejemplo [4].

Sin embargo, las organizaciones naranjas también son la causa de varios de los problemas globales más importantes, como el sobreconsumo, la sobreexplotación de recursos naturales, la codicia corporativa o el endeudamiento. Asimismo, aunque se anime más que nunca a perseguir las metas personales, esto ha derivado en la imposición de adoptar unas convenciones sociales y la felicidad personal se ha ligado al éxito profesional.

Paradigma Verde - Pluralista

La cuarta etapa de la evolución de las organizaciones es la verde pluralista. En este tipo de organización las relaciones entre las personas que las componen son esenciales y están por encima de los resultados económicos. Se desechan las ideas materialistas y se trata de recuperar el sentido de comunidad, evitando las desigualdades. Este paradigma es relevante porque rompe con viejas estructuras y dinámicas que dejan de lado a las personas, pero no resulta efectivo para formular alternativas prácticas.

Las organizaciones de este tipo aportan varios avances revolucionarios. Uno de ellos es el empoderamiento de la persona. Aunque en esta etapa se mantiene la estructura jerárquica de las organizaciones naranjas, algunas decisiones se toman desde la base de la pirámide. Las decisiones que se derivan a los trabajadores son aquellas que están directamente relacionadas con su trabajo, por lo que cuentan con más información. Para que el empoderamiento sea efectivo, además de la compartición del poder es necesaria una adecuada descripción del liderazgo. Los líderes deben ser

servidores, es decir, no solo están para solucionar problemas, también deben escuchar, motivar y delegar en los componentes del equipo.

Además, comienza a implantarse la cultura de valores en la organización y su propósito o misión son realmente inspiradores para quienes trabajan en ella, constituyendo una motivación duradera.

Otro avance de esta etapa es la perspectiva aportada por varios grupos de interés, que permite tomar decisiones de manera más plural, teniendo en cuenta la visión de todos los participantes en la organización. Sin embargo, el hecho de tener en cuenta la opinión de todos puede provocar problemas, ya que normalmente las opiniones están divididas y resulta difícil llegar a un consenso. Esta es la razón por la que muchas personas sienten rechazo hacia este tipo de organizaciones. El símil utilizado por Laloux para ilustrar el paradigma verde pluralista son las Organizaciones No Gubernamentales.

Un ejemplo de organización verde es el de Southwest Airlines. La compañía aérea tiene como lema: *Existimos para conectar lo que es importante en la vida de las personas mediante viajes amables, fiables y a buen precio*. [5] En una ocasión, una azafata de Southwest permitió a la familia de un ejecutivo que le acompañara hasta el avión, ya que no volvería a ver a sus hijos en seis meses. Esta trabajadora tuvo la libertad de tomar esta decisión porque se anima a los miembros del equipo a tener iniciativa y porque su propósito personal estaba alineado con la misión definida por la empresa. Gracias a gestos como este, la compañía destaca por su trato a los pasajeros y es una de las más importantes en Estados Unidos.

Paradigma Teal - Evolutivo

El último avance en la evolución de la gestión es el estilo Teal evolutivo, que se analiza en este trabajo. En este tipo de organización no existen las jerarquías, y las personas se organizan por equipos autogestionados, la plenitud de los integrantes de la organización es un asunto central y el propósito de la organización es evolutivo y coherente con el de las personas. Frederic Laloux compara a estas organizaciones con organismos vivos.

Este estilo surge de la necesidad de los líderes de las empresas por construir espacios de trabajo inspiradores en los que las personas exploten su potencial y sirvan al propósito de la organización de manera natural y apasionada. Laloux encontró en su investigación varias empresas de todos los sectores, tamaños y localizaciones que, sin saberlo, operaban de acuerdo a estos ideales. Una de las características compartidas por estas organizaciones es la concepción de liderazgo de sus CEOs y fundadores. Estos líderes consideran que las personas son dignas de su confianza y responsables por naturaleza, y han sido capaces de apartar su ego en favor de la autogestión. La transformación de las organizaciones hacia un modelo más avanzado es imposible sin la convicción y compromiso de sus directivos.

6.2 Las características de una organización Teal

6.2.1 Autogestión

El primer pilar del estilo Teal es la autogestión. Este planteamiento propone la eliminación de todas las jerarquías existentes en la organización. Sin embargo, la ausencia de jerarquías no supone la eliminación de estructuras, la actividad de la empresa se organiza por equipos que se hacen cargo de todos los procesos.

Los equipos integrantes carecen de líderes ante los que responder y organizan su actividad de manera autónoma. En algunos casos, se cuenta con un líder-coach que asesora a varios equipos cuando lo solicitan, pero no tiene poder de decisión.

Las dinámicas que caracterizan la autogestión difieren totalmente de las existentes en las estructuras jerárquicas. Por ello es necesario un análisis detenido de muchas de las prácticas de las organizaciones para poder comprender su funcionamiento.

Estructura general

La estructura general de las corporaciones tradicionales es vertical y se divide por departamentos, en función de las áreas de actividad de la empresa. En estos casos, los trabajadores responden ante los directores de su sección y ellos a su vez ante la directiva general.

En algunas organizaciones, aunque sigan estructurándose se manera jerárquica, existen equipos transversales que se encargan de algunos procesos en concreto, por ejemplo de la definición de la misión, visión y valores. Sin embargo, este modelo no se adecúa al Teal totalmente.

Según los planteamientos de Laloux, los equipos autogestionados trabajan integrando todas las tareas del proceso productivo o de servicio, desde la parte comercial hasta la de fabricación o atención al cliente, dependiendo de la actividad. Por ello, ya no resultan necesarios los departamentos de la etapa naranja. Todas las tareas o funciones administrativas que tradicionalmente se derivaban a los departamentos, como la programación, las compras, la selección de personal o las ventas, ahora se realizan desde el equipo. La eliminación de estos departamentos crea una sensación de libertad y responsabilidad que en la mayoría de los casos motiva a los miembros del equipo.

Además, en estas organizaciones desaparecen las figuras de autoridad y los organigramas. En consecuencia, no existen las descripciones de cargo y los títulos. De esta manera, los compañeros pueden intercambiar funciones según su carga de trabajo y sus preferencias. En el largo plazo, cada persona trabajará en aquello que más le interesa.

No obstante, la ausencia de estructuras estáticas no implica el desorden. Es necesario contar con un sistema dinámico que permita a los miembros del equipo saber a quién acudir en cada caso. Es decir, las organizaciones Teal viven en un "caos ordenado". En alguno de los casos resulta muy complicado delegar todas las funciones completamente en los equipos, por lo que existen pequeños departamentos centrales

que sirven de apoyo para los equipos. Además, es habitual la figura de un coach que puede guiar al equipo en los momentos en que se requiera.

Reuniones

Uno de los aspectos a estudiar es la dinámica habitual de las reuniones. En las organizaciones naranja, la dirección de las reuniones se le asigna siempre a las mismas personas, habitualmente jefes de departamento o directivos. En estos casos, las reuniones son rutinarias y siempre participan las mismas personas, perdiendo muchos puntos de vista que podrían resultar enriquecedores. Es habitual que se produzca una sobrecarga de reuniones, por lo que los participantes pierden la motivación de acudir y participar.

En el otro extremo, las organizaciones verdes realizan reuniones en las que no hay un rol de líder definido. El objetivo de estas reuniones es conseguir el consenso, por lo que se suelen alargar y pueden resultar improductivas. Estas reuniones se realizan con una periodicidad preestablecida y, como en el caso de las organizaciones naranja logro, los miembros acaban perdiendo el interés por ellas.

Según el planteamiento teal, para cada reunión se elige un facilitador, en función del tema a tratar. Además, se convocan cuando surge la necesidad de hablar con todo el equipo y se evitan las reuniones periódicas. De esta manera, se consigue que resulten muy productivas y que todos vean claramente el propósito de cada reunión, de manera que se mantenga su motivación.

Liderazgo

Según la matriz de liderazgo de Deloitte [6], los líderes pueden clasificarse en cuatro arquetipos, teniendo en cuenta la relación existente con los miembros del equipo y el nivel de confianza depositado en el equipo.

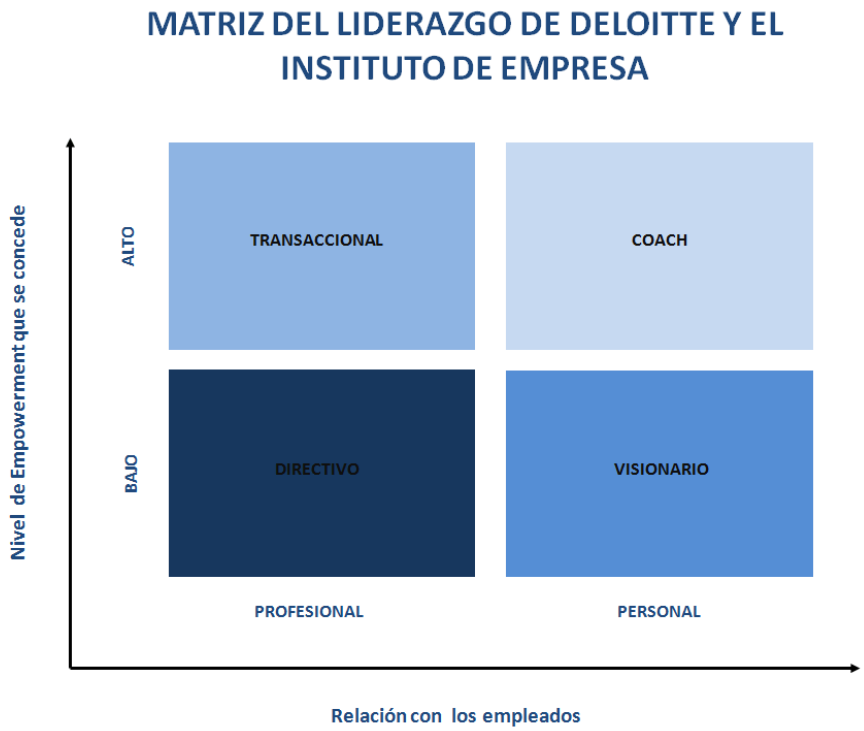


Ilustración 1 Matriz de liderazgo de Deloitte y el Instituto de Empresa

(Fuente: https://es.slideshare.net/ManagersMagazine/matriz-del-liderazgo-deloitte-y-el-instituto-de-empresa)

De acuerdo con la matriz de Deloitte y el Instituto de Empresa, el liderazgo directivo se caracteriza por la transmisión de órdenes de manera muy vertical, indicando a los trabajadores cómo realizar las tareas para conseguir los objetivos. Las reglas son estrictas y se concede poco margen al empoderamiento.

En el caso del liderazgo visionario, los líderes son más carismáticos e inspiracionales, y la relación con los miembros del equipo es más estrecha, por lo que se consigue una mayor motivación y rendimiento. Aunque la cercanía es mayor, la confianza en las personas sigue sin ser lo suficientemente elevada.

Según la clasificación de Laloux, los líderes directivos y visionarios corresponden al paradigma rojo impulsivo, debido al bajo nivel de confianza en el equipo. Estos líderes aún consideran que la motivación del equipo debe ser consecuencia de su compromiso con el propósito, y consideran necesario controlar su desempeño para que no disminuyan los niveles de productividad.

El análisis de Deloitte concluye que los líderes transaccionales depositan su confianza en el equipo en mayor medida que los directivos. Sin embargo, utilizan sistemas de castigos y recompensas para motivar y orientar en el trabajo. Estos métodos, no contribuyen a la consolidación del equipo ni a la alineación con la misión de la organización. Como consecuencia, su relación con los trabajadores no es cercana.

Los líderes transaccionales son habituales en las organizaciones de tipo naranja logro, debido al mayor nivel de confianza en las personas. No obstante, la relación con los miembros de su equipo sigue siendo baja, por lo que no se tienen en cuenta todas sus capacidades e inquietudes.

Por último, según la matriz, el liderazgo de tipo coach se caracteriza por la capacidad de empatía y escucha. Los coach centran sus esfuerzos en el desarrollo personal y profesional de cada miembro del equipo, que tendrá como consecuencia la mejora y el desarrollo del conjunto de la organización.

Esta descripción es la más próxima a los planteamientos de Laloux. Es decir, los líderes Teal sirven de apoyo para los equipos siempre que sea necesario, dejando que ellos tomen sus propias decisiones, ya que son quienes conocen el trabajo de primera mano, y por ello cuentan con más información. Este nivel de liderazgo requiere que el CEO tenga un nivel de consciencia muy elevado y no anteponga su ego o sus ganas poder, sino que esté al servicio del propósito de la organización.

Las funciones de estos coach son diversas. En alguna ocasión pueden aportar la experiencia de otro equipo que ha tenido un problema similar, sugerir una pausa o un cambio de rumbo y llamar la atención al equipo en situaciones límite.

Toma de decisiones

La toma de decisiones en las organizaciones del paradigma naranja acostumbra a ser vertical. Es decir, los trabajadores plantean a los directivos o jefes de sección sus dudas y ellos deciden qué hacer en cada caso.

En las organizaciones verde pluralista, se procura conseguir el consenso. En consecuencia, los procesos de decisión se suelen bloquear si hay una sola persona en

desacuerdo con el resto del grupo y se acaban tomando caminos con los que nadie está conforme. Además, una vez tomada la decisión, nadie se siente totalmente responsable de ella, y quien la promovió en un principio puede perder el entusiasmo con el que contaba.

Como se ha explicado anteriormente, en las organizaciones Teal los miembros de los equipos toman las decisiones en todo lo referido su actividad. Es decir, cada persona integrante de la empresa puede decidir si comprar una máquina nueva, cambiar los turnos de trabajo o aceptar un pedido, por ejemplo.

Esta manera de trabajar puede resultar caótica, pero las empresas se han estructurado de manera que se haga ordenadamente. Algunas han establecido un sistema de consejos para la toma de decisiones. Este sistema consiste en determinar a quién le debe consultar cada persona una decisión antes de tomarla. En general, cada decisión se consultará a las personas a las que afectará o saben más sobre el tema, siendo el criterio decisivo el de quien se plantea la decisión en cada caso.

El sistema de consejos aporta varios beneficios a la autogestión, como una mayor agilidad en el proceso de decisión. En otros sistemas más tradicionales, cuando los líderes tienen la última palabra, se suele producir un cuello de botella. Esto es debido a que, para tomar las decidir sobre todas las cuestiones que se les plantean, deben integrar todas las perspectivas que entran en conflicto, y el proceso se alarga en el tiempo.

En las organizaciones Teal, en cambio, las personas consultan a quienes realmente tienen capacidad para aportar una visión útil para la decisión. Además, los líderes de estas empresas también son consultados con frecuencia, y en el largo plazo, tienen mucha información de primera mano sobre la actividad de la organización. De esta manera, se acercan a los equipos que conforman la organización.

Asimismo, el sistema de consejos contribuye a que las personas se sientan parte del equipo cuando se les consulta, y que pierdan el miedo o la vergüenza a preguntar a sus compañeros cuando lo necesiten. Estos procesos también sirven de motivación para quienes plantean las consultas, ya que tratará de tomar la mejor decisión posible y demostrar a quienes le ayudaron que su confianza ha valido la pena.

No obstante, en tiempos de crisis, puede resultar necesaria la supresión temporal de este sistema. En estos casos, se propone que los líderes sean totalmente transparentes en las decisiones que tomen y hagan partícipes en todo momento a la organización al completo.

Control y confianza

En las organizaciones tradicionales, es habitual encontrar sistemas para controlar el cumplimiento de los objetivos marcados desde arriba, así como herramientas para asegurarse de que se cumple el horario de trabajo. Entre estas herramientas se encuentran los relojes de fichar o la supervisión del trabajo de los compañeros.

Estos sistemas no son necesarios en las organizaciones autogestionadas, ya que son los propios equipos los que marcan sus objetivos y establecen sus horarios, que a menudo son flexibles. En estos casos, los relojes de fichar o mecanismos

similares resultarían incoherentes con el planteamiento de gestión autónoma y no aportarían nada o serían incluso contraproducentes. Tampoco resultan adecuados los supervisores del trabajo de compañeros. En su lugar, los equipos controlan la consecución de sus propios objetivos y se organizan en base a ello.

El control que aseguran los mecanismos tradicionales no es necesario en las organizaciones Teal, ya que las personas no están forzadas a cumplir objetivos impuestos desde fuera, sino que se han decidido desde el propio equipo. La motivación es consecuencia del compromiso con el propósito de la organización, que es coherente con el propósito personal. Este tema se tratará en más profundidad en apartados posteriores.

Movilidad y promoción

En las organizaciones estudiadas por Laloux, los cambios de puesto son más sencillos que en otras organizaciones. Es decir, si un empleado expresa su deseo de cambiar de actividad, puede analizar con el equipo qué otras funciones podría realizar y si está preparado para ello. En la medida de lo posible, se facilita a los compañeros su movilidad.

En cuanto a las promociones, en las corporaciones del paradigma naranja, el departamento de Recursos Humanos designa a la persona idónea para ocupar los puestos de mayor responsabilidad. En las organizaciones Teal en cambio, los ascensos no se producen de la manera convencional. Esto es, no se puede ascender en una estructura horizontal. Las personas que cuentan con mayores cualidades de líder van adquiriendo funciones que requieren decisiones más complejas de manera natural.

La empresa HolacrazyOne, promotora del estilo auto-organizativo Holacrazy, cuenta con un sistema muy innovador para el intercambio de funciones entre compañeros: el Mercado de Funciones. Se trata de una aplicación en la que cada persona integrante de la organización "tasa" cada una de sus tareas en función de diferentes criterios:

- La función es revitalizadora o agotadora
- Sus talentos se alinean o no con la función
- Sus conocimientos y habilidades actuales conducen o limitan para esta función

Asimismo, los demás pueden indicar su interés por las funciones que desempeñan sus compañeros. De esta forma, se encuentran con facilidad personas que quieren descargarse de algunas funciones y otras dispuestas a asumirlas.

Sueldos

La asignación de sueldos es uno de los cambios más radicales en la propuesta de Laloux. En las organizaciones más primitivas, del paradigma rojo, los sueldos eran concedidos subjetivamente por el líder. Era la dirección quien decidía individualmente si a cada persona le correspondía un aumento o una disminución de su asignación.

En las organizaciones ámbar, el sueldo depende únicamente de una variable: el rango en la jerarquía. Por ello, los sueldos más elevados están destinados a los cargos más altos. Además, no existe la posibilidad de aumento, ya que la escalabilidad de los puestos es casi nula.

En la mayoría de las organizaciones contemporáneas, incluidas en su mayoría en el paradigma naranja, los sueldos suponen un método de motivación para los trabajadores, y los sueldos más elevados corresponden a quienes tienen mayores responsabilidades. En este caso, las posibilidades de ascender si el desempeño es correcto son mayores, por lo que los ascensos y en consecuencia los aumentos de sueldo son un estímulo para el trabajo.

Las organizaciones del paradigma verde, suelen repartir bonus en los equipos. Sin embargo, los sueldos aún se deciden teniendo en cuenta las responsabilidades de cada puesto.

En cambio, en las organizaciones Teal, los sueldos no son un incentivo para los miembros del equipo, sino que el propio trabajo bien ejecutado y el cumplimiento de los compromisos adquiridos son las claves para la motivación.

Las organizaciones autogestionadas han encontrado numerosas maneras de asignar los sueldos desde el equipo. En algunos casos, los sueldos se establecen de acuerdo a lo establecido en el mercado y se realizan repartos anuales de acuerdo a los resultados. La empresa W.L. Gore, conocida por sus prendas Gore – Tex, pide anualmente a los trabajadores que califiquen a los compañeros con los que ha trabajado. El método utilizado por HolacrazyOne es una encuesta en la que se pregunta lo siguiente a todos los miembros de la organización, sobre sus compañeros de equipo:

- ¿Esta persona aporta mucho más o mucho menos que yo a la organización?
- ¿Esta persona tiene buenos fundamentos para evaluarme?

En función de las respuestas, un algoritmo sitúa a las personas en tres tramos de sueldo. Se ha comprobado que las personas con más experiencia, más conocimiento y más trabajadoras obtienen los sueldos más elevados, por lo que el sistema resulta justo.

6.2.2 Plenitud

El segundo fundamento de la teoría Teal es la búsqueda de la Plenitud en el puesto de trabajo. Para ello, los líderes de estas organizaciones procuran que todos los miembros del equipo sientan que el lugar de trabajo es un ambiente seguro en el que desarrollar todo su potencial. En su investigación, Laloux escuchó a trabajadores enunciar frases como "ojalá mi casa se pareciera más al trabajo o "aquí puedo ser yo mismo". Estas afirmaciones son síntoma de que los trabajadores no tienen miedo de mostrarse tal y como son, y por ello expondrán sus opiniones y sus valores abiertamente en la organización.

Esto se consigue mediante numerosas prácticas y no existe un procedimiento único, sino que cada organización ha desarrollado sus propias rutinas que fomentan la plenitud. Sin embargo, es necesario analizar ciertos aspectos de las organizaciones que pueden clarificar si en ellas se tiene en cuenta el bienestar y el desarrollo personal de todos los participantes. A continuación se desarrollan las características clave de las organizaciones Teal en materia de plenitud.

Marcadores de status

Como se ha mencionado en apartados anteriores, en las organizaciones Teal no existen las jerarquías, por lo que todos los elementos que marquen alguna diferencia

entre los miembros el equipo carecen de sentido. Sin embargo, en etapas anteriores, ciertas diferencias entre las personas según su rango son consideradas necesarias, y por lo tanto, habituales.

En las organizaciones del paradigma ámbar, por ejemplo, los uniformes son necesarios para identificar el rango de cada persona. En las organizaciones más avanzadas, al contrario, tan solo sirven para distanciar a las personas. En las organizaciones Teal, a menudo se anima a las personas a vestir con la misma ropa que los días libres. De esta manera, se elimina la "máscara profesional" que implican los trajes o los uniformes.

En las corporaciones modernas, son habituales los despachos privados, y se conceden como recompensa al obtener un ascenso. En el paradigma teal-evolutivo, los despachos se consideran barreras para la comunicación en el equipo, y sólo sirven para distanciar a los líderes. Esta es la razón para su eliminación.

Además, se eliminan las plazas de aparcamiento reservadas, así como los vuelos en primera clase y otros privilegios para directivos. Por otro lado, no se da preferencia en la compra de acciones a las personas que ocupen puestos más altos.

Conciliación

Como se ha explicado anteriormente, las organizaciones Teal están basadas en las personas, y por ello, se da prioridad a la conciliación de la vida laboral y personal. Algunas de las prácticas habituales son la flexibilidad de horario, la opción de teletrabajo o el servicio de guardería en el propio lugar de trabajo o sus proximidades. Asimismo, suele ser habitual la flexibilidad para estudiar.

En las organizaciones naranjas, las alteraciones en el horario requieren de un proceso de consulta y aprobación del departamento de personas o del director de área. Estos procesos pueden resultar frustrantes cuando no se conceden los cambios, y a largo plazo aumenta el absentismo.

En su lugar, en las organizaciones Teal si un compañero necesita cambiar su horario de manera puntual, lo consulta con el equipo y buscan una manera de adaptarse al cambio.

Formación

La formación es otro de los aspectos que determinan la proximidad de las organizaciones al estilo Teal.

En las primeras empresas, incluidas en el paradigma rojo, no se ofrecía formación, y los trabajadores debían procurar estar lo suficientemente preparados para lo que sus puestos requerían. En el paradigma naranja, las organizaciones comienzan a ofertar formación técnica en el caso de ser necesaria. Este puede ser el caso de la introducción de una tecnología nueva en la producción, la implantación de un sistema de gestión diferente o una metodología innovadora en un centro educativo.

En las organizaciones verdes, la formación técnica se ofrece al igual que en la naranja, y además se incluye la posibilidad de formarse en otras técnicas para facilitar el cambio de puesto de trabajo. Es decir, si la persona lo desea, puede aprender lo necesario para desempeñar funciones nuevas.

En cambio, las organizaciones Teal, además de la formación técnica semejante a la ofertada por las organizaciones verdes, ofrecen formación de desarrollo integral de la persona. El objetivo de estas sesiones de formación es lograr que los participantes alcancen un mayor nivel de bienestar, el cual revertirá en el equipo. Algunas de las disciplinas que se trabajan son: comunicación, habilidades prácticas de colaboración, escucha activa, meditación, etc.

Fijación de metas

En cuanto a la fijación de metas, en el paradigma naranja se establecen desde la dirección y afectan de manera diferente a los miembros del equipo. En las organizaciones verdes también las establece el equipo directivo, pero son compartidas para todas las personas.

En el paradigma Teal, la fijación de metas es un asunto a tratar en el equipo, y la conformidad de todos sus componentes es esencial para su compromiso real. La motivación de las personas que forman el equipo se basa en la consecución de los objetivos marcados por ellos mismos, y en la práctica los resultados son muy favorables en comparación a las organizaciones naranjas. Esto es debido a que los integrantes del equipo no rinden cuentas ante ningún superior, sino que su desempeño diario tiene efectos directos en el trabajo de sus compañeros.

De nuevo, la persecución de las metas resulta motivadora para las personas en las organizaciones teal, ya que están alineadas con la misión de la organización y también con su propósito personal.

Resolución de conflictos

En esta nueva concepción de organización se consideran prioritarias las relaciones adecuadas entre todas las personas. Por ello, se ponen en marcha diversos mecanismos para analizar la calidad de dichas relaciones.

En contraposición, en las organizaciones pertenecientes al paradigma rojo, las relaciones entre los trabajadores no son relevantes y la directiva no les presta atención especial. En las organizaciones naranjas, en cambio, los conflictos se derivan al departamento de gestión de personal, que define procesos para su resolución. En las organizaciones de tipo verde-pluralista, los conflictos se tratan uno a uno y se intentan resolver personalmente.

En las organizaciones autogestionadas, los conflictos son tratados por los compañeros, y esto puede resultar incómodo para algunas personas [7]. Por ello, se proponen prácticas para motivar la sinceridad y mejorar la inteligencia emocional de los miembros del equipo. Existen tres tipos de prácticas que se ponen en marcha para lidiar con los enfrentamientos.

Por un lado, se ponen en práctica métodos para sacar las tensiones en el equipo a la superficie. Un ejemplo de estos procesos se puede encontrar en Heiligenfeld [8], un grupo de clínicas especializadas en medicina psicosomática. En esta organización, cada equipo se reúne una vez al año para calificar su relación con los otros equipos. Como resultado, se obtiene un "mapa" que indica qué equipos deberían tener una conversación para mejorar su colaboración.

Por otro lado, se disponen procesos claros para ayudar a las personas a confrontar los problemas internos en un ambiente seguro. El procedimiento más habitual se describe a continuación. En primer lugar, se produce una conversación privada entre las personas que están en conflicto. Si no consiguen una solución, se recurre a la mediación de un compañero de confianza para ambos, el mediador no impone una solución sino que ayuda a las otras dos personas a llegar a un acuerdo. Si la mediación falla, se forma un comité que procede de la misma manera que el compañero de la etapa anterior. En el caso de que no se llegue a una solución, se podría convocar al comité al fundador o presidente.

Además, la mayoría de las organizaciones Teal forman a sus nuevos miembros en resolución de conflictos y habilidades interpersonales. Las nuevas incorporaciones reciben formación que puede incluir autogestión, escucha activa o profunda, resolución constructiva de conflictos y creación de un ambiente seguro.

Misión, visión y valores

En los últimos años, las organizaciones ha surgido la tendencia de la definición de la misión, la visión y los valores. Sin embargo, no siempre han resultado un instrumento para establecer las prioridades de las organizaciones, y tan solo han supuesto para proyectar una imagen concreta. En estos casos, se suelen decidir en el equipo directivo y no hay posibilidad de replantearlo.

En las organizaciones naranjas, los principios se establecen en equipos transversales y se revisan periódicamente para actualizarlos. Aun así, no siempre sirven están interiorizados por las personas de la organización, por lo que no son de utilidad.

En el caso de las organizaciones Teal, los equipos definen su propósito evolutivo y después entre todos definen el de la organización. Lo referido al propósito de la organización se analizará en apartados posteriores.

Responsabilidad Social Corporativa

La RSC (Responsabilidad Social Corporativa), es uno de los aspectos que las empresas actuales más cuidan para proyectar una imagen adecuada al exterior. Es habitual que las corporaciones, incluidas en su mayoría en el paradigma naranja, publiquen un informe sobre el desempeño del último año en diferentes áreas que componen la RSC. Un ejemplo ilustrativo puede ser el de la aseguradora Catalana Occidente, que difunde un documento [9] en el que explica qué indicadores utilizan para evaluar su actuación respecto a la RSC.

En este caso, la compañía utiliza los indicadores de desempeño GRI (Global Reporting Initiative). Estos indicadores son propuestos por la organización GRI [10], y representan las mejores prácticas para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad de acuerdo con estos indicadores muestra las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible.

Catalana Occidente utiliza los indicadores de desempeño GRI para el sector de seguros y servicios financieros. Los aspectos estudiados en este informe se dividen en los resultados económicos, medioambientales y sociales. Entre los indicadores económicos se encuentran el importe anual destinado a fines sociales y culturales y las actuaciones en el campo de la cooperación y la solidaridad. Los indicadores

medioambientales son muy numerosos, y entre ellos están las emisiones totales de CO_2, las iniciativas para promover el consumo de energía mediante fuentes renovables o los certificados bajo la ISO u otros organismos. En cuanto a los indicadores del ámbito social, se dividen en cuatro categorías: recursos humanos; gestión de riesgos; calidad, atención y defensa del cliente y colaboración con la fundación Jesús Serra. Entre los aspectos a analizar se encuentran los siguientes: conciliación - desglose de empleados según tipo de contrato; análisis del riesgo de corrupción de las unidades de negocio; satisfacción de los clientes y proyectos de acción social y cultural.

En cambio, las organizaciones Teal no conciben la RSC de la misma manera, sino que la responsabilidad por las personas, el medioambiente y la economía son la base de su propósito, por lo que el planteamiento de esta evaluación no es coherente. Es decir, el estilo de gestión supera a la RSC.

Contrataciones

Los procesos para la selección de personas han evolucionado con las organizaciones [11]. En el paradigma rojo, el líder se rodea de personas de su confianza, y les ofrece su protección a cambio de su trabajo. En las organizaciones ámbar, la clave para el reclutamiento es cumplir ciertos criterios, como un número de años de experiencia o un título universitario. Es decir, la persona seleccionada puede no ser la más cualificada para el puesto, aunque cumpla todas las condiciones.

Como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones naranjas están caracterizadas por su tendencia a la meritocracia. Esto es especialmente notable en las contrataciones, donde se premia el desempeño, la eficiencia y la innovación. Las entrevistas son realizadas por expertos o por personas del departamento de Recursos Humanos, y se han diseñado numerosas herramientas para la selección de personas, como test psicotécnicos, exámenes, ejercicios grupales, etc.

La metodología de selección de personal en las organizaciones verdes tiene en cuenta por primera vez la alineación del candidato con los valores de la empresa. Por ello, además de analizar sus habilidades de trabajo, se evalúa su mentalidad, comportamiento y valores.

En cuanto a las contrataciones en las organizaciones Teal, no son llevadas a cabo por personal especializado, sino que son los futuros compañeros de equipo quienes entrevistan al candidato. La entrevista gira en torno a tres temas: adecuación para el puesto de trabajo, adecuación para la organización y alineación con el propósito de la organización. Estos procesos suelen ser largos, y a menudo incluyen periodos de prueba para asegurarse de que tanto los candidatos como sus compañeros se sienten cómodos con la nueva incorporación.

Existen numerosos ejemplos de organizaciones que realizan las contrataciones de esta manera, entre las que se encuentran Patagonia (empresa dedicada a la producción de ropa para actividades deportivas), Morning Star (empresa agroalimentaria) y FAVI (perteneciente a la industria del metal).

Toma de decisiones

Las organizaciones naranja, han adquirido sistemas de toma de decisiones en cascada. Es decir, los directivos eligen la estrategia y los objetivos generales de la empresa, y los objetivos individuales derivan de ellos. Por ello, las personas que no

ocupan puestos altos no tienen la oportunidad de opinar sobre los asuntos que afectan a su trabajo diario. Sin embargo, puntualmente, se ofrece a los trabajadores la participación en algunos procesos de decisión.

En las organizaciones verdes, se valoran en especial los puntos de vista de todos los afectados, y por ello se procura obtener el consenso.

En cambio, en las organizaciones Teal [12], se establecen sistemas para que todas las personas de la organización puedan decidir sobre diversos temas, sin que ello signifique obtener siempre el consenso. En estos casos, los trabajadores se alinean con el propósito de la organización, por lo que en vez de buscar el beneficio propio, tomarán las decisiones en cada momento teniendo en cuenta qué es lo más adecuado para la consecución de los objetivos comunes.

La herramienta más habitual en este tipo de organización es el "sistema de consejos". Funciona de la siguiente manera: cualquier persona puede tomar cualquier decisión (con relación a su puesto), siempre que haya consultado con las demás personas a las que afecte dicha decisión y con los expertos en el tema. Cabe resaltar que una vez recibidos los consejos de las personas pertinentes, quien toma la decisión no tiene porqué seguir lo recomendado por sus colegas. El consenso tampoco es imprescindible, ya que puede resultar ineficiente.

El sistema de consejos es uno de los pilares de la autogestión, ya que fomenta la iniciativa de los miembros del equipo y crea comunidad, gracias a la comunicación. Los compañeros a los que se les consulta se sienten valorados y además aprenden sobre un tema nuevo, del que de otra manera, no sabrían nada. Por otro lado, pedir consejo es un acto de humildad, y este valor contribuye a un lugar de trabajo más distendido y a reforzar las relaciones entre las personas.

Evaluación del desempeño

En paradigmas anteriores al Teal [13], el desempeño inadecuado o los errores eran castigados con el despido o la disminución del salario por ejemplo. En las organizaciones del paradigma naranja [14], se evalúa el desempeño en función de numerosos factores, entre las que se encuentran las siguientes:

- Cantidad de trabajo
- Calidad del trabajo
- Conocimiento del trabajo
- Cooperación
- Iniciativa
- Cuidado de los equipos
- Disciplina
- Relaciones personales
- Discreción
- Uso adecuado de los materiales y equipos

En general, el departamento de Recursos Humanos se encarga de realizar estas evaluaciones, y supervisan que se está realizando el trabajo de acuerdo con los planes que se tiene para el puesto. Si no es así, se aplican medidas correctivas y se evitan esfuerzos innecesarios.

En las organizaciones Teal, en cambio, las herramientas utilizadas para evaluar a las personas no se utilizan. En su lugar, han encontrado múltiples procedimientos para comprobar que todos están desarrollando al máximo su potencial y están conformes con su actividad diaria.

Las prácticas más habituales son las entrevistas con compañeros. En estas conversaciones se habla de lo que está haciendo bien cada uno y de los resultados positivos del equipo. A menudo las conversaciones son apasionadas y los compañeros tratan temas más profundos que los que les ocupan a diario.

La empresa Sounds True ha incluido un procedimiento novedoso en la evaluación del desempeño de las personas. En primer lugar, el empleado reflexiona sobre su propio rendimiento y aspiraciones, puede basarse en una lista de preguntas que fomentan el análisis. A continuación, tiene lugar una reunión de personas que trabajan juntas habitualmente y se dan feedback e ideas mutuamente. Alguna de las preguntas que se plantean son las siguientes: ¿qué es lo que más valoro de trabajar contigo?, ¿en qué aspecto creo que puedes cambiar o crecer? Durante la sesión alguien toma nota de todo lo que se dice de cada persona y le entrega el texto en forma de regalo.

6.2.3 Propósito evolutivo

El tercer concepto central de la teoría de las organizaciones Teal es el propósito evolutivo. Es decir, la misión y valores compartidos cambian de manera orgánica con el desarrollo de la actividad de la organización, sin forzarla mediante prácticas como planes estratégicos.

En las corporaciones naranjas, el objetivo principal de la actividad es la maximización de beneficios. Para alcanzar esta meta, se fuerzan cambios en la organización mediante planes estratégicos, análisis de mercado, etcétera. Aunque cabe mencionar que en los últimos años las empresas se han esforzado en potenciar su lado social, sobre todo para mejorar su imagen de cara al exterior.

En las organizaciones verdes, en las que prima la persona, los valores deben ser compartidos por todos y por ello, el propósito es inspirador. En consecuencia, los beneficios económicos no son su objetivo prioritario, aunque no debe perderse de vista. Este suele ser el caso de las organizaciones públicas, educativas o sanitarias.

En cambio, en las organizaciones Teal, el propósito o misión de la organización tiene un sentido de la orientación propio. Por ello, ya no se predice y controla el destino de la organización, en su lugar, se procura escuchar y percibir cuál debe ser el camino a seguir.

En consecuencia, en todas las decisiones que se tomen en el desarrollo de la actividad de la organización deberá tenerse en consideración el propósito de la misma.

Para poder estudiar este aspecto de la teoría de las organizaciones Teal con mayor precisión, se analizan en este apartado diferentes características que ayudan a definir si se tiene un propósito evolutivo en la organización y es la clave para todo lo que ocurre ella.

Determinación de la estrategia

Como se ha mencionado anteriormente, las empresas más exitosas en la actualidad, se caracterizan por realizar detallados planes estratégicos que después siguen estrictamente para alcanzar sus objetivos. En algunos casos, cuentan con departamentos cuyo proceso principal es el trazado de la estrategia a seguir. En otros casos, la junta directiva se encarga de determinar la estrategia para los siguientes años.

Las ventajas que pueden aportar los planes estratégicos son la reducción del riesgo en las decisiones. Los defensores de esta práctica argumentan [15] que los planes estratégicos ayudan a generar actividades conducentes a cumplir la misión y en consecuencia alcanzar la visión.

Un caso de éxito de un plan estratégico es la inmersión de Toyota en el mercado norteamericano en los años setenta [16]. Antes del lanzamiento, la empresa japonesa estudió durante años todos lo relativo al mercado automovilístico de Estados Unidos para maximizar sus ventas. Algunas de las acciones realizadas fueron un estudio de las carreteras y condiciones climáticas, encuestas de satisfacción con respecto a los vehículos norteamericanos fabricados por Ford y Chevrolet y los precios de los vehículos entre otros. Gracias a todos estos análisis, la marca logró una posición muy fuerte en el mercado y a día de hoy sigue siendo líder en ventas.

La planificación de la estrategia en las organizaciones Teal [17] difiere profundamente de la habitual en las empresas del paradigma naranja. De acuerdo con su naturaleza de autogestión, la estrategia se traza desde el equipo. Son los miembros de los equipos productivos o de servicio quienes intuyen en qué podrían mejorar o qué nuevos productos o servicios podrían ofertar. Es decir, la planificación en estas organizaciones está basada en percibir y responder, para encontrar soluciones factibles a los retos que se presentan.

La empresa holandesa Buurtzorg se dedica a la atención de enfermos en su domicilio, y destaca por su autogestión. Las enfermeras se organizan en pequeños equipos que ofrecen cuidados a personas de una zona geográfica limitada. Estos equipos tienen libertad para decidir si quieren añadir un servicio nuevo o cambiar algo de su forma de trabajo.

En una ocasión, uno de los equipos pensó que fundar una residencia temporal para albergar a los familiares cuidadores de los pacientes con situaciones muy delicadas podría ser una buena idea. Entre los miembros del equipo, buscaron el lugar ideal para poder establecerse y se organizaron para repartir las nuevas tareas entre todos. La residencia funcionó aún mejor de lo que esperaban, y otros equipos de Buurtzorg se interesaron por esta opción. Los coach regionales se encargaron de conectar a los equipos para que compartieran la experiencia y la adaptaran a sus pacientes.

Este proceso surgió naturalmente de un equipo y no fue necesario un plan estratégico ni un estudio de mercado, simplemente las personas que estaban en contacto con la situación real de los pacientes percibieron una necesidad y respondieron para satisfacerla. Si la puesta en marcha de la idea no hubiese resultado exitosa, la directiva de la empresa no habría penalizado al equipo, sino que valoraría su iniciativa y seguiría confiando en sus buenas intenciones.

Innovación y desarrollo de producto

De manera análoga a la definición de la estrategia, los procesos de desarrollo de producto o servicio en las organizaciones del paradigma naranja se ejecutan como si la empresa fuera una máquina. Es decir, están procedimentados y se realizan siempre bajo la supervisión de responsables de este departamento.

En estos casos, los rasgos técnicos, los costes de producción y la utilidad final del producto o servicio a realizar prevalecen, por lo que los procesos son fundamentalmente racionales y no incluyen a todos los departamentos que más adelante se ocuparán de fabricar el producto o de ofrecer el servicio diseñado.

En el paradigma verde, las organizaciones integran a todos los departamentos para el diseño de nuevos productos o servicios, teniendo en cuenta numerosos puntos de vista. Al incluir a todos en el proceso, el resultado es más acorde con lo que los equipos pueden realizar y no se imponen objetivos imposibles. Sin embargo, conseguir el consenso es muy complicado y puede resultar frustrante. Por ello, en algunos casos las personas pueden acabar desarrollando un producto o servicio con el que ningún participante está del todo conforme.

En las organizaciones Teal [18], como se ha descrito anteriormente, la iniciativa puede surgir de cualquier persona. En los procesos de desarrollo del producto también se aplica el sistema de consejos, y todas las personas que crean que pueden aportar algo a las nuevas ideas son bienvenidas a ayudar a quien ha tomado la delantera para innovar. Estos desarrollos no resultan tan racionales como en el caso de las organizaciones naranja, ya que quien inicia el proceso no tiene por qué tener conocimientos técnicos ni financieros. De cualquier manera, en el sistema de consejos se obtendrá la visión más técnica que podría faltar en un principio.

Asimismo, la persona que innova debe hacerlo atendiendo en todo momento al propósito de la organización, para facilitar su reflexión se propone que se pregunte lo siguiente: ¿de qué producto o servicio me sentiría realmente orgulloso?, ¿qué producto o servicio satisfaría una necesidad real? y ¿qué producto o servicio somos capaces de ofrecer de manera única?

Como consecuencia de la libertad ofrecida para el desarrollo de producto, la creatividad de los trabajadores se potencia y la sensación de confianza crece. Además, al seguir el sistema de consejos, el sentimiento de equipo se ve reforzado y contribuye a la plenitud de la persona en el puesto de trabajo.

Bururtzorg sirve de nuevo como ejemplo de desarrollo de propuestas de manera autónoma. Hace unos años, dos enfermeras propusieron crear un nuevo servicio de prevención de caídas, al observar que la recuperación de lesiones de cadera era compleja, y que podía evitarse con medidas sencillas. Para llevar a cabo el diseño su propuesta, contaron con la ayuda de fisioterapeutas y terapeutas ocupacionales de su barrio.

El resultado fue Buurtzorg +, un servicio de prevención que incluye consejos para realizar cambios en el diseño de los hogares de los pacientes y en los hábitos que reducirían el riesgo de caer. En la actualidad, todos los equipos que quieran incluir este servicio, pueden acudir a la formación que ofrece la organización su implantación.

Enfoque de marketing

El enfoque de marketing en las empresas tradicionales ha sido la maximización de las ventas mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes. Esto ha derivado en la creación de necesidades de los compradores, que a menudo acaban consumiendo por encima de lo que realmente requieren. Para poder detectar (o crear) estas necesidades, se utilizan herramientas como encuestas, segmentación de clientes o campañas de publicidad entre otras. La mentalidad en estos casos es competitiva y por ello, el objetivo será ampliar la cuota de mercado.

En las organizaciones Teal, en cambio, los equipos no deben seguir las pautas del departamento de ventas, en su lugar ofrecen a cada cliente lo que pueden realizar en cada momento, en función de su capacidad de producción o de ofrecer servicios. A la hora de tomar la decisión de aceptar o no un pedido, los miembros del equipo se coordinan para diseñar la mejor oferta posible para el cliente.

Asimismo, el objetivo de las organizaciones no será en ningún caso crear necesidades artificiales, sino actuar de acuerdo con su propósito. Servir a la misión de la organización está por encima del beneficio económico, por lo que en algunos casos se dan paradojas como en el de Patagonia que se expone a continuación. [19]

El propósito de la empresa Patagonia [20], fabricante de ropa deportiva, es el siguiente: crear el mejor producto, sin causar daño innecesario, utilizar el negocio para inspirar e implementar soluciones para la crisis medioambiental. Por ello, ha adoptado prácticas en las que su objetivo es reducir el número de prendas que se compran (haciéndolas más resistentes), reparar las prendas compradas (evitando comprar nuevas), reutilizar (vendiendo la ropa usada en eBay o en la sección de segunda mano de sus tiendas) y reciclar las que están deterioradas. Además, la organización ha puesto en marcha la campaña: "No compres esta chaqueta", en la que anima al consumidor a comprar solo lo que necesita realmente.

Mediante estas políticas Patagonia no incrementó sus ingresos en los años consiguientes, aunque quizás sirvió para la fidelización del cliente. Sin embargo, la empresa es fiel a su propósito y contribuye a los intereses comunes, más allá de los suyos.

Establecimiento de metas

El establecimiento de metas es otro de los asuntos en los que el propósito entra en juego. [21] En la mayoría de las empresas se establecen a principio del ejercicio, y se incluyen en el plan general o estratégico. Las metas se imponen desde la directiva, y los niveles inferiores deben desarrollar su propia estrategia alineándose con la misión, visión y objetivos corporativos.

En cambio, en las organizaciones Teal, el proceso es inverso: las metas son establecidas por cada equipo y se consolidan entre todos para el conjunto de la organización. Este proceso no implica el consenso, como en el caso de las organizaciones verdes, ya que esto no suele ser efectivo.

En la perspectiva Teal, el establecimiento de metas resulta contraproducente, porque se realiza de acuerdo a una predicción que se ha hecho del futuro. Además, reducen las posibilidades de percibir nuevas oportunidades, al centrar todos los esfuerzos en la consecución de los objetivos marcados. Por otro lado, en la visión

naranja, los objetivos corporativos tienden al crecimiento, el cual no siempre forma parte del propósito de las organizaciones Teal.

En la empresa manufacturera FAVI, el personal de ventas forma parte del equipo productivo. Su motivación es servir bien a los clientes y mantener (y si es posible aumentar) los puestos de trabajo en la fábrica. En lugar de hablar de términos monetarios para describir un pedido, se habla de niveles de empleo, por ejemplo: "tenemos una oferta que da trabajo a 10 personas". Esto sirve directamente al propósito de la organización, que es crear empleo en su área, en la que hay una tasa alta de paro.

Presupuestos y control

El cambio en la gestión de los presupuestos es uno de los pasos a dar más difíciles para la transición al estilo Teal. La planificación de los presupuestos aporta seguridad a las organizaciones, que de esta manera pueden controlar cuánto gastarán en cada periodo y a qué le dedicarán más fondos. [22]

En la mayoría de las organizaciones naranjas y verdes, los presupuestos se elaboran periódicamente y sirven para controlar las desviaciones en los gastos de cada ejercicio. En el paradigma verde, se elaboran como guía aproximada, aunque siguen siendo útiles para el control del desempeño. Al contrario, en las organizaciones Teal, los presupuestos se utilizan para tomar decisiones. En cualquier caso, la utilidad de los presupuestos será la coordinación de recursos, controlar el flujo de caja y asegurar que se podrá hacer frente a las obligaciones financieras.

En cuanto a los presupuestos de gasto, la directiva otorga una asignación a cada unidad y éstas tienen libertad para dedicarlo a lo que consideren oportuno, siempre que no excedan el límite marcado. En las organizaciones Teal no se realizan los presupuestos de gasto, y en el caso de necesitarlos, son muy sencillos.

El fabricante de componentes hidráulicos Sun Hydraulics [23], ha sustituido los presupuestos anuales por trimestrales. El CEO de la compañía, Allen Carlson, asegura que no le preocupa la pérdida del control que implica este cambio, ya que confía en que los trabajadores dan lo mejor de sí mismos. Carlson afirma que es inútil invertir tiempo en predecir lo impredecible, y que si comenzara a necesitar los presupuestos para controlar a su equipo, significaría que las personas contratadas no son adecuadas para la compañía.

Gestión del cambio

La gestión del cambio es otro de los temas delicados en el proceso hacia el estilo teal [24]. Las organizaciones naranjas procuran estar siempre atentas a las adaptaciones necesarias para asegurar su futuro. Para ello, la dirección detecta los cambios a realizar, diseña el camino para acometerlos y se asegura de que se han completado. Este proceso es ajeno a la mayoría de las personas que trabajan en la organización y crea la sensación de que se les está forzando a alterar su rutina. Además, el cambio se percibe como un fracaso, por lo que puede parecer que es una crítica al trabajo realizado.

En cambio, en las organizaciones Teal el cambio surge desde los equipos, que dada su cercanía a la actividad diaria, pueden intuir qué alteraciones son importantes para servir mejor al propósito común. De esta manera, el cambio emerge naturalmente, y las personas se adaptan a él mediante la autogestión. Por ello, al evolucionar

continuamente la organización, el cambio ocurre casi a diario, y dejan de ser necesarios los procesos específicos de gestión del cambio.

Este proceso del cambio natural se puede observar en el ejemplo de la residencia para cuidadores de Buurtzorg, expuesto en el apartado de estrategia. Al comprobar el éxito de la casa de retiro, el CEO de la compañía no forzó a los demás equipos a ofertar el mismo servicio. En su lugar, dejó que el equipo innovador explicara su idea y que los demás decidieran si les parecía conveniente imitarla.

Proveedores

En cuanto los proveedores, el procedimiento tradicional de selección se ha basado en el precio y la calidad. Además, se eligen estratégicamente para obtener descuentos por volumen de compra.

En contraste, las organizaciones Teal permiten a los miembros de los equipos elegir a sus proveedores, a pesar de correr el riesgo de perder los descuentos por fidelidad. [25] Estas pérdidas pueden solventarse si los equipos se coordinan.

Un ejemplo interesante es el de Morning Star, del sector de la alimentación. Los trabajadores observaron que cada equipo compraba los adhesivos necesarios para el etiquetado de las verduras a un proveedor diferente. En consecuencia, estaban perdiendo descuentos por volumen y surgían ineficiencias debido a la burocracia asociada a la compra. Una persona se ofreció a unificar ese proveedor y pasar periódicamente a preguntar a los demás equipos si necesitan adhesivos.

Además, para la elección de los colaboradores, se debe tener en cuenta la alineación con el propósito de la organización.

Flujo de información

El control del flujo de la información ha evolucionado drásticamente hasta el estilo Teal. [26] En las organizaciones naranjas, la información es la base para el diseño de la estrategia competitiva, por lo que recoger y preservar la mayor cantidad de información posible sobre la propia empresa es esencial.

En la siguiente etapa, el paradigma verde, la información se comparte moderadamente con todas las personas de la organización. Los líderes de estas organizaciones consideran que contar con información sobre los resultados o los objetivos de la organización, por ejemplo, puede constituir una motivación para los trabajadores.

La concepción del flujo de información en las organizaciones Teal rompe con lo establecido en los anteriores paradigmas. En este caso, trabajar para lograr el propósito es la prioridad, por lo que se comparte toda la información con el exterior, para que otras organizaciones con el mismo propósito colaboren en su obtención.

Un ejemplo muy explicativo es el de Buurtzorg, que pone la información sobre los resultados de los equipos a disposición de todos. De esta manera, los equipos que atraviesen dificultades pueden recurrir a quienes tienen mejor rendimiento para pedir consejo.

Además, Jos de Blok, fundador y líder de la organización ofrece conferencias explicando la forma de trabajar de su compañía, para que otras puedan imitarla y así conseguir una atención excelente a los pacientes de todo el mundo.

7. Casos reales de organizaciones Teal

En su investigación, Frederic Laloux encontró múltiples organizaciones que tenían algunas de las características descritas en el apartado anterior. Sin embargo, son muy pocas las organizaciones cuyo estilo es "100% teal".

A continuación, se van a presentar tres organizaciones que tienen "manchas teal". Es decir, se ajustan en especial a lo descrito por Laloux en alguno de sus fundamentos (autogestión, plenitud o propósito evolutivo), pero aún están en el camino de mejorar en los otros dos.

7.1 La autogestión en NER Group

El primer caso de éxito es el de NER Group. Se trata de una asociación de 23 organizaciones, unidas por el Nuevo Estilo de Relaciones, que comparten experiencias, sinergias y conocimientos. [27]

Las personas que integran NER Group definen el Nuevo Estilo de Relaciones de la siguiente manera: "el NER se basa en poner a las personas como centro efectivo y real de las organizaciones, y en trabajar con absoluta transparencia, confianza, libertad y responsabilidad". [28]

Las organizaciones que componen NER Group son muy diversas, perteneciendo la mitad al sector de servicios y la otra mitad al industrial. Además, en cuanto a la forma jurídica, hay 11 sociedades anónimas o limitadas, 9 cooperativas, 2 asociaciones sin ánimo de lucro y 1 sociedad laboral.

El origen de esta asociación está en el año 2006, cuando Koldo Saratxaga, autor de la transformación de Irizar en la empresa fabricante de autobuses más eficiente del mundo (según la revista The Economist), pone en marcha K2K Emocionando. Se trata de un equipo cuyo objetivo es desarrollar y adaptar el NER a todo tipo de organizaciones, en tamaño, actividad y forma jurídica.

K2K ha colaborado en la transformación de más de 50 organizaciones vascas, entre las que se encuentran las 23 pertenecientes a NER Group.

Como se ha mencionado, la base del Nuevo Estilo de Relaciones es la centralidad de la persona en la concepción de la organización. Por ello, las integrantes de NER Group cuentan con numerosos sistemas de autogestión, en su mayoría afines al estilo teal.

A continuación, se muestra una tabla de comparación entre los que se denomina como "Estilo Imperante" (semejante a los paradigmas naranja-logro o ámbar-conformista) y el "Estilo basado en las personas (NER)", afín al estilo teal-evolutivo.

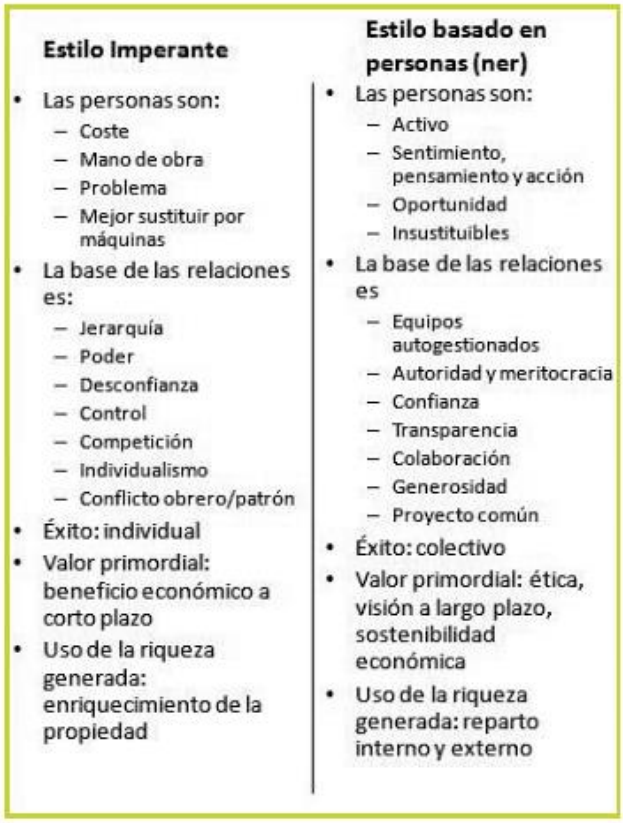


Ilustración 2 Comparativa entre el "Estilo imperante" y el NER.

Fuente: Aretxabala, P. (2018, 14 junio). Modelos de autogestión en la industria (II). Recuperado 24 junio, 2018, de http://www.k2kemocionando.com/modelos-autogestion-la-industria-ii/

En esta comparación, se puede observar como los fundamentos del NER son asimilables a los principios teal. En ambas concepciones se considera a las personas como el elemento central de la organización, más allá de un problema o un coste, como ocurre en las etapas naranja y ámbar.

Además, se comparten valores relacionados con el cuidado de la plenitud de las personas como la transparencia, la colaboración, el proyecto común o la confianza.

Asimismo, se enuncian la ética, la visión a largo plazo y la sostenibilidad económica como valores primordiales, por lo que se deduce que el propósito de las organizaciones NER reside en el centro de su actividad y es la guía para la toma de decisiones.

Por otro lado, se indica que los equipos autogestionados son la base de las relaciones, tal y como propone Laloux. Los principios básicos de autogestión que comparten las organizaciones del grupo NER son los siguientes:

Ausencia de jerarquía

En estas organizaciones no existen jefes, encargados ni mandos intermedios. Los equipos eligen a sus líderes y van rotando cuando es necesario, a menudo cada 6 meses. Estas personas no cobran más que sus compañeros y el equipo puede decidir sustituirlos en cualquier momento.

Algunas de las personas cuyas organizaciones han pasado por una transformación hacia el NER declaran que aunque no volverían al modelo anterior, la

adaptación al nuevo estilo no ha sido sencilla. Es más cómodo tener un jefe que indique qué hacer que decidirlo por uno mismo o por el equipo. En definitiva, la nueva forma de trabajar requiere de la responsabilidad de todos los miembros y su compromiso y confianza con el equipo.

El organigrama que se plantea [29] es dinámico, y está muy alejado del tradicional esquema jerárquico en el que los jefes indican a los subordinados qué deben hacer. En su lugar, se propone una estructura en la que se integran todos los grupos de interés, desde el proveedor hasta el cliente.

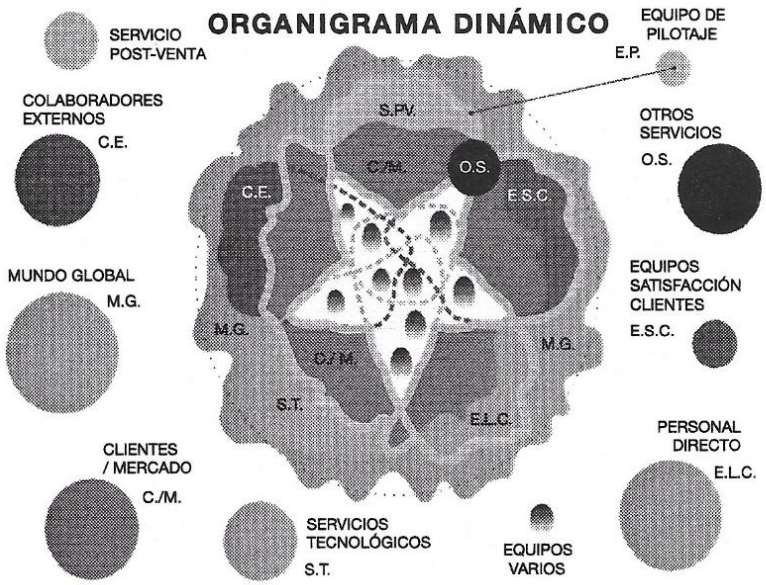


Ilustración 3 Organigrama dinámico en las organizaciones NER.

Fuente: "Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente", K. Saratxaga, 2007

En este esquema, se incluyen diferentes equipos interconectados. El Equipo de Línea Cliente (ELC) se ocupa del Proceso Equipo Línea Cliente (PELC), que integran todas las etapas del proceso de producción. Además, los demás equipos como el ESC apoyan la actividad de los ELC y son vitales para la conexión del cliente con el interior de la empresa.

Asimismo, el EP (Equipo de Pilotaje) sustituye al tradicional Consejo de Dirección, e incluye al Coordinador General de Proyecto y a las personas que se consideran críticas en cada momento.

Equipos autogestionados

Los equipos deben compartir objetivos comunes, contar con medios y libertad para tomar decisiones que les conduzcan a dichos objetivos y contar con un liderazgo elegido por ellos mismos. El tamaño ideal de estos grupos es desde 3 a 12 personas. Algunos asuntos que van más allá del ámbito del equipo, se coordinan desde un equipo de pilotaje, compuesto por representantes de cada equipo.

Dependiendo de la naturaleza de la actividad, estos equipos se estructuran de diferentes maneras: alrededor de productos, servicios, regiones, clientes o procesos. En Lancor, por ejemplo, se organizan según los productos mientras que en Heroslam según los procesos.

Equilibrio salarial justo

La igualdad entre los miembros del equipo no se entiende si no es con sueldos equilibrados. Uno de los aspectos que se cuidan para asegurar la fortaleza del equipo es el establecimiento de sueldos de una manera sencilla, comprensible y duradera en el tiempo. Es necesario que se establezca un debate interno sobre el sistema de retribución, y que la distancia entre los sueldos más altos y más bajos sea la menor posible.

En NER Group se suelen establecer entre 3 y 5 niveles salariales, debiendo estar todos los miembros del equipo en el mismo nivel. Se procura que las personas que más cobran no superen tres veces los sueldos más bajos. Además, se acuerdan incrementos salariales anuales automáticos con el IPC.

Las horas extras no se meten, y por lo tanto no se retribuyen. Debido a la confianza que se procura crear en la organización, en vez de premiar la estancia en el lugar de trabajo, se fomenta el reconocimiento al desempeño del equipo al completo. Por ello, las personas tan solo se quedarán a trabajar por cumplir con sus objetivos como equipo, no por subir su salario.

Reparto del resultado entre todas las personas

De manera análoga al equilibrio salarial, se considera que los beneficios deben ser repartidos entre las personas que los han generado. Estas personas se han responsabilizado, han tomado decisiones y se han comprometido para alcanzar su objetivo común, por lo que, por coherencia, deben recibir los resultados.

En NER se procura realizar un reparto significativo y para todos sin excepción. Por ello, se reparte un 20% de los resultados (antes de impuestos) en las sociedades cooperativas y en las laborales, y el 30% en el resto.

En Irizar, el reparto de beneficios llevó a los trabajadores a percibir 25.000 € anuales adicionales a su salario, durante varios años. Como resultado del reparto, los intereses individuales se alinean con los de la organización.

Sin controles

Como se ha mencionado anteriormente, la confianza en el equipo es uno de los pilares de las organizaciones basadas en las personas. Por el contrario, los sistemas de control dañan esa confianza, y valoran el tiempo de estancia en el puesto de trabajo por encima de su compromiso, motivación e implicación.

Por ello, en las organizaciones NER se han eliminado los relojes de fichar y otros elementos de control como sistemas de autorizaciones o firmas, entre otros. En el caso de que existan comportamientos inadecuados, el propio equipo se encarga de encauzarlos.

Por otro lado, estas organizaciones comparten otros principios relacionados con la plenitud y el propósito evolutivo que refuerzan su nivel de autogestión y provocan un aumento en la confianza y compromiso de los equipos.

Compartir la toma de decisiones

Las decisiones se deben tomar desde el equipo, para asegurar que son acertadas. Cuanto más participativo sea el proceso, más consistentes y duraderas serán las decisiones tomadas.

Algunas de las decisiones tomadas desde los equipos son las contrataciones y las inversiones. En la contratación, los futuros compañeros son quienes seleccionan,

entrevistan, diseñan el proceso de acogida y evalúan al candidato. Habitualmente se fomenta la polivalencia y la movilidad interna de los miembros del equipo. Además, se valoran más las actitudes que las aptitudes, por lo que se procura que las personas que se incorporan al equipo sean afines al propósito global.

Sin privilegios

En cuanto a la plenitud, uno de los requisitos que se impone en las organizaciones que adoptan el NER es la eliminación total de privilegios como despachos, comedores para directivos, plazas de aparcamiento reservadas, incentivos por objetivos para unas pocas personas, acceso especial a información, etc.

Al eliminar estas barreras, se trata de la misma manera personas iguales y se evitan injusticias, que siempre dañan el sentimiento de equipo.

Alternativas a los despidos

En las organizaciones NER se evita a toda costa despedir a alguien por razones económicas. En su lugar se plantean numerosas alternativas, como reubicaciones, EREs temporales o reducciones progresivas de salario. De esta manera, se ratifica el compromiso de NER por ubicar a la persona en el centro de la organización.

Transparencia total

Para poder mantener los niveles de confianza dentro del equipo, es necesario que se establezca una transparencia absoluta. Pablo Aretxabala, miembro de K2K, argumenta: "Un buen criterio a la hora de saber si una decisión es acertada o no es preguntarse si puedo defender públicamente los motivos de dicha decisión. Si no puedo, si la decisión no pasa el filtro de la transparencia, probablemente no sea una buena decisión." [30]

Por ello, ofrecer toda la información acerca de la situación de la organización se convierte en una necesidad para la supervivencia de la confianza. Esta información incluye todos los datos acerca del estado económico-financiero. Si se quiere que las personas realmente reciban esta información al completo será necesario asegurarse de que la comprendan, por lo que habrá que invertir esfuerzo en explicarla. Con este objetivo, se convocan reuniones mensuales en las que se departen temas como los salarios, los gastos, etc.

Además, se muestran los resultados de la organización, colgándolos de las paredes de las oficinas o de las plantas de producción. De esta manera, se consigue aumentar el sentimiento de justicia y de pertenencia a la organización.

7.2 La plenitud en San Félix Ikastetxea

El colegio San Félix de Ortuella (Bizkaia) es un centro concertado perteneciente a la red de Elizbarrutiko Ikastetxeak – Centros Diocesanos. Desde hace unos años, el colegio ha desarrollado un proceso de innovación y transformación pedagógica y educativa. Para ello, se han puesto en marcha un gran proyecto de gestión por procesos, sustentado por tres aspectos. [31]

Aspecto metodológico

Desde el inicio del proyecto se ha comenzado a afrontar nuevos retos y propuestas que incluyen a todos los profesores. Una de las propuestas principales es el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). Siguiendo esta metodología, los alumnos aprenden mediante proyectos en equipo y se intenta evitar el modelo tradicional de clase

magistral. Aunque se respeta el currículum oficial, los profesores tienen libertad para enseñar como consideren más adecuado.

En el nuevo enfoque, se introducen también nuevas dinámicas de decisión mediante los denominados "grupos de debate intelectual". De esta manera, se consigue que las personas sean las protagonistas de su actividad en el centro y estén motivadas de manera natural.

Asimismo, en el proyecto educativo cobra especial relevancia la participación real del alumnado en los diferentes foros de debate o de decisión de forma que puedan desarrollar con la práctica capacidades de diálogo, colaboración y argumentación. De esta manera, se les capacitará para futuros entornos laborales y aprenderán a manifestar su opinión tanto dentro como fuera de las aulas. [32]

En cuanto a las reuniones del claustro, se suele elegir un facilitador distinto para cada ocasión. Esta alternancia de funciones ayuda al empoderamiento de los participantes en dichas reuniones.

Por otro lado, se busca que tanto los movilizadores o dinamizadores de las reuniones como los responsables de proceso ejerzan un liderazgo de tipo coach. Además, se procura actuar de la misma manera con los alumnos, invitándoles a reflexionar todo lo posible.

Nuevas arquitecturas

El nuevo método de aprendizaje exige adaptar también los espacios de trabajo. Con el ABP, se pretende que los niños se agrupen y trabajen en equipo la mayor parte del tiempo, aunque en ocasiones es necesario que se sienten de manera individual. Por lo que es necesario que la distribución de las aulas sea flexible.

En la puesta en marcha de los nuevos procesos, se observó que los espacios constreñían el movimiento del alumnado, así que se decidió realizar una remodelación en las aulas.

En la actualidad, en las clases no hay pupitres, sino mesas que se pueden mover según las necesidades de cada momento. Los entornos ya no suponen una barrera para la colaboración entre los alumnos y su desarrollo, sino que son permeables, tecnológicos, accesibles y con el material a la altura de la mirada del alumnado. [33]

La arquitectura del lugar de trabajo y estudio es un factor importante en la plenitud, y gracias a las reformas, en San Félix se han conseguido entornos polivalentes, agradables, alegres y cálidos que favorecen ese aspecto.

Proyecto descontaminación acústica

El proyecto de descontaminación acústica surge como consecuencia de la implantación de la nueva metodología de trabajo por equipos. En este contexto, el ruido en las clases puede ser muy elevado, obligando a los docentes a levantar la voz en exceso. Esto puede suponer problemas graves de salud a los profesores, como afonías, pérdidas de audición o nerviosismo, entre otros.

Además, existen otras razones por las que la contaminación acústica es un problema a abordar, como el impacto negativo en el rendimiento intelectual y la distorsión que supone en la comunicación y por ello en la calidad de la educación.

Las acciones realizadas en la consecución de este proyecto son múltiples, entre las que se incluyen las siguientes [33]:

1. **Eliminación de barreras arquitectónicas que provoquen ruidos innecesarios**

Se facilita la dispersión de las ondas de sonido al ampliar los espacios, utilizar materiales adecuados y eliminar las paredes de separación de las aulas y los pasillos. Además, se han reducido los movimientos que provocan más ruido con medidas sencillas como dejar de apoyar las papeleras o cajas en el suelo y colgarlos en la pared.

2. **Disminución de las disrupciones acústicas durante la enseñanza**

Esto se consigue con pequeños cambios como eliminar las audiciones por aula uniendo a dos grupos con un mismo foco de sonido (un equipo de música por ejemplo). Además, se han inculcado hábitos de desplazamiento silencioso y sin correr por los pasillos y se educa en el control del volumen de voz. Para adquirir conciencia del volumen utilizado en cada momento, es habitual el uso de una aplicación sonómetro.

3. **Potenciación del silencio y del equilibrio emocional que genera**

Para conseguir este objetivo se programan actividades como taichí, cromoterapia, masajes, audiciones grupales de música, que fomentan la concentración, la relajación, el autocontrol y el disfrute del silencio.

4. **Adquisición de valores como respeto-cooperación, búsqueda del bien común**

Se procura sensibilizar y concienciar al alumnado sobre el ruido que generamos y su influencia en los demás y en nosotros mismos, incidiendo incluso en sus hábitos en el recreo.

5. **Aprendizaje sobre el comportamiento en espacios comunes**

En este punto se presta atención al ruido excesivo generado en espacios comunes como el comedor, donde se generan altos índices de contaminación acústica. Para evitar el "barullo" se planifican el mayor número se turnos posibles, disminuyendo el número de comensales por turno. Además, se nombran responsables de mantener el volumen adecuado entre el alumnado, y ellos son quienes llaman la atención si hay alguna alteración

El resultado de la implantación de estas prácticas es muy positivo, como se puede observar en la siguiente gráfica, que indica la reducción de los decibelios en las aulas de infantil desde que comenzó el proyecto.

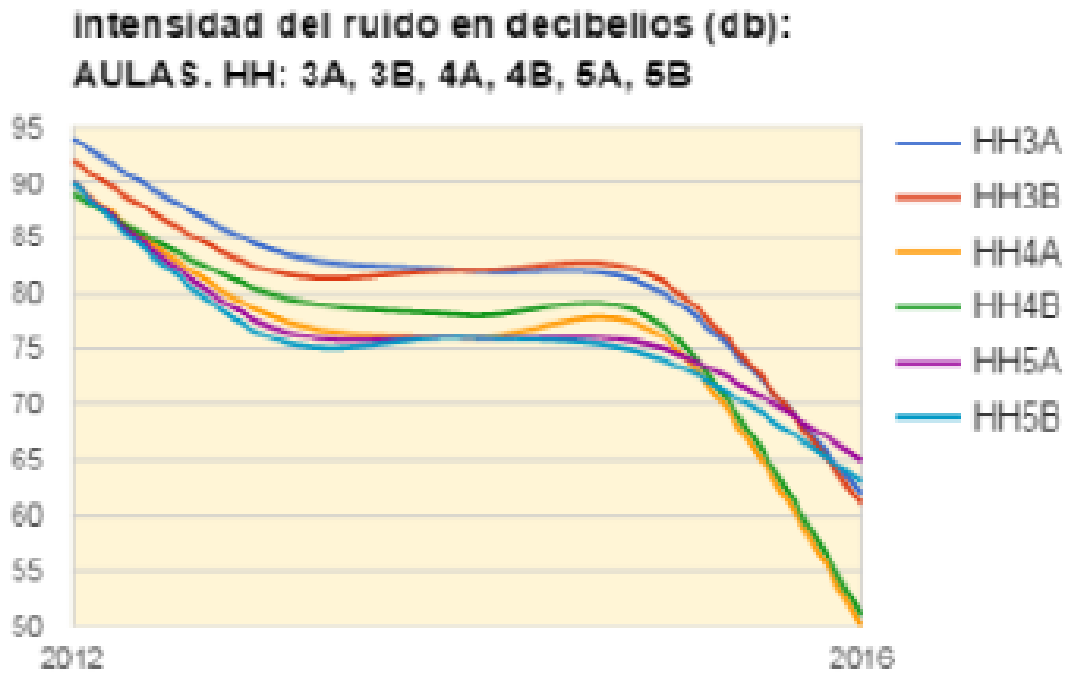


Ilustración 4 Reducción de los decibelios en las aulas de infantil de San Félix desde la implantación del proyecto de descontaminación acústica

Fuente: San Félix Ikastetxea. (2016). Proyecto Descontaminación Acústica en las aulas. Recuperado de http://sanfelix.org/innovacion/descontaminacion-acustica-en-las-aulas/

Se puede ver como en 4 años los decibelios han disminuido cerca de la mitad en las aulas de educación infantil.

Gracias a este proyecto, ha mejorado la experiencia en el lugar de trabajo de los docentes, así como en los hábitos de los alumnos, y ha tenido efecto incluso en su salud, como se puede observar en la siguiente ilustración. Por lo que se puede enunciar que se ha trabajado en mejorar su plenitud.

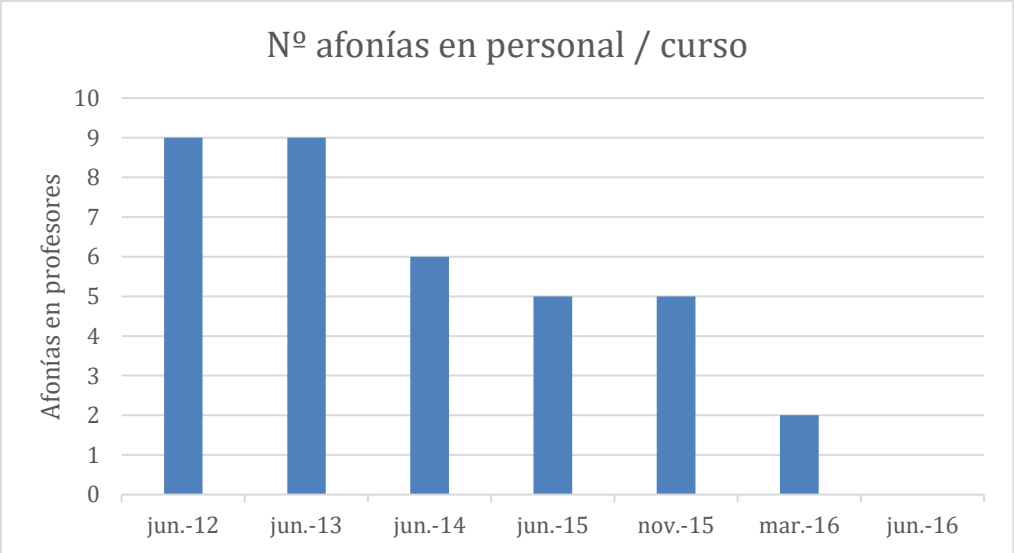


Ilustración 5 Disminución del número de afonías del personal por curso

Fuente: San Félix Ikastetxea. (2016). Proyecto Descontaminación Acústica en las aulas. Recuperado de http://sanfelix.org/innovacion/descontaminacion-acustica-en-las-aulas/

Además de estos proyectos enmarcados en el proceso de innovación, destaca la formación ofrecida a todo el personal del centro, que más allá de asegurar los conocimientos técnicos, aborda temas de desarrollo integral de la persona.

Un ejemplo es la formación que recibió la secretaria del colegio. Esta persona es la cara visible del colegio, ya que recibe a los padres cuando llegan y, por tanto, a menudo es quien recibe las quejas y comentarios de muchos de ellos. Su formación consistió en técnicas para reaccionar al enfado y escucha activa, y así conseguir un trato de comprensión e incluso ternura, en lugar de adoptar una actitud a la defensiva.

En la actualidad, cuando alguien expresa una queja, se le pregunta: ¿y tú qué harías?, y se le invita a una reunión en la que se tratará el tema. Como resultado, no se han recibido quejas en 5 años, y los padres saben que sus sugerencias serán tenidas en cuenta.

7.3 El propósito evolutivo en Ouishare

Ouishare es una organización sin ánimo de lucro cuya misión es realizar proyectos que ayuden a generar impacto positivo en la sociedad. La definición que hacen de la organización es la siguiente: *Ouishare es una red distribuida de comunidades locales que conecta personas y acelera proyectos para el cambio sistémico basados en la colaboración, la apertura y la justicia social*. [34]. Sin embargo, no se impone una definición oficial de la misión, y aseguran que para cada persona perteneciente al colectivo, la organización significa algo diferente.

Por esta razón, se considera que Ouishare comparte ciertas características con las organizaciones estudiadas por Laloux, en especial en relación a su propósito evolutivo.

Está formada por más de 8.000 miembros que participan en sus numerosas actividades, entre las que se incluyen eventos, conferencias, clases y consultoría a empresas. La organización nació en 2012 como consecuencia de la inquietud de varios jóvenes de distintas partes del mundo por la economía colaborativa y la nueva forma de hacer negocios. En un principio, la organización se estructuró legalmente en París, pero más adelante se estableció en otros 20 países, entre los que figuran España, Canadá, Reino Unido, Brasil y Chile.

Aunque se trata de una organización desjerarquizada, las personas que forman la red de Ouishare se clasifican en tres tipos: amigos, miembros y conectores. Los conectores son quienes toman las decisiones referidas al presupuesto, la estrategia, la gobernanza y el uso de la marca, ya que se trata de su principal activo. Los amigos son simpatizantes y colaboradores de la organización y los miembros son aquellos que se identifican con los valores de Ouishare y contribuyen a las actividades que se realizan.

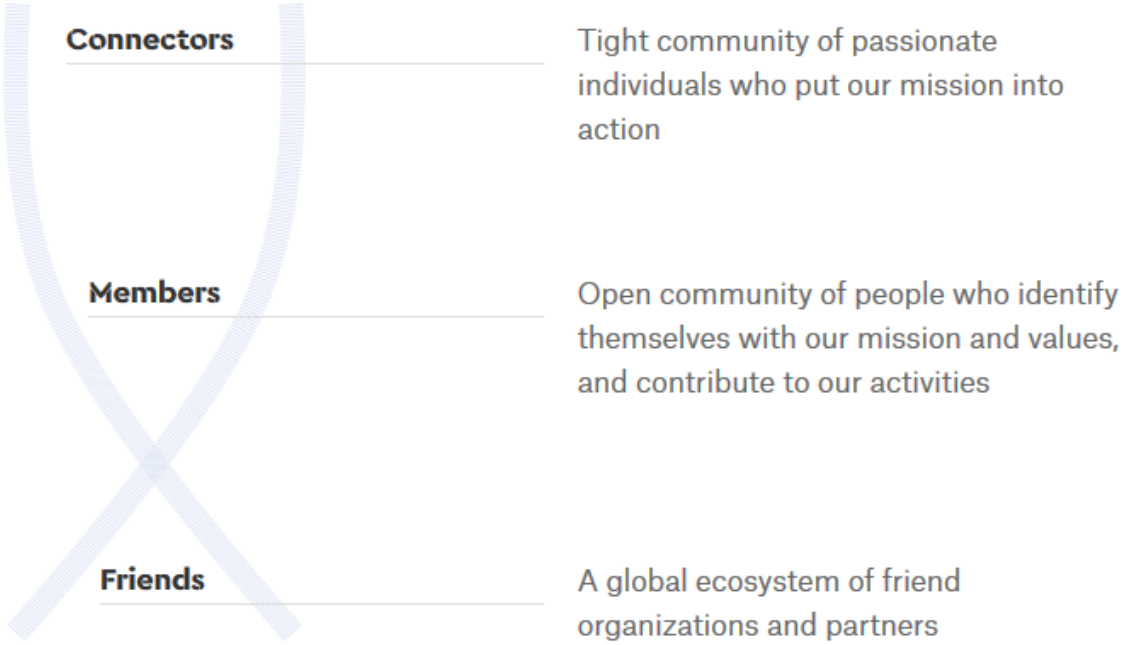


Ilustración 6 Organización estructural en Ouishare

Fuente: Ouishare. (s.f.). [Our DNA]. Recuperado 1 junio, 2018, de https://www.ouishare.net/

Ouishare expone en sus principios de gobernanza su forma de proceder en la actividad diaria, siendo éstos muy afines a las propuestas de Laloux:

Toma de decisiones de manera local

Ouishare está presente en 20 países, en los que incluso su estructura legal es diferente. Por ello, la casuística de cada uno de ellos tiene efecto directo en las actividades que realizan.

En los inicios, se trató de definir una estrategia común, pero rápidamente notaron que carecía de sentido. En la actualidad, se impulsa a cada comunidad a tomar sus propias decisiones. Esto no significa que no se pueda contar en cualquier momento con el consejo de cualquier miembro de la organización, sea cual sea su país.

Debate antes que consenso

Cualquier decisión que se deba realizar en Ouishare debe ser expuesta a toda la comunidad. Para llevar a cabo este proceso, la organización utiliza la herramienta Loomio. Se trata de una plataforma en la cual se publican las dudas o debates a tener dentro de la organización en forma de post. A continuación, los amigos, miembros y conectores de todos los países pueden dar su opinión sobre la cuestión planteada, para ayudar a su compañero. Sin embargo, quien plantea el debate no tiene porqué seguir las indicaciones de los demás, ni se busca el consenso. Solamente en ciertas ocasiones especiales se plantean votaciones. En cuestiones relacionadas con el uso de la marca, el presupuesto, la estrategia y la gobernanza de la organización, tan sólo los conectores tienen acceso al debate.

Loomio [35] es un software libre desarrollado para agilizar y democratizar las decisiones en las organizaciones. Es utilizado por partidos políticos de todo el mundo y ha sido útil para conectar a las personas a pesar de la distancia.

En el caso de necesitar una votación, se utiliza el método de lazy consent, también incluido en Loomio. Funciona de la siguiente manera: un miembro de Ouishare plantea el debate que dejará abierto durante un tiempo limitado. Después, los demás, expresarán su postura: de acuerdo, me abstengo, no estoy de acuerdo y bloqueo. Si alguien opta por el bloqueo, se prohíbe a quien abrió el debate a seguir la línea que planteaba, en el resto de los casos, se da consentimiento al compañero.

Todo este proceso queda archivado y accesible en cualquier momento, se realiza de manera transparente y se cuenta con el histórico de todo lo debatido.

Los debates abiertos a miembros y amigos son visibles a todo aquel que visite su página web. De esta manera, otras organizaciones pueden observar la forma de proceder de los integrantes de Ouishare y aprender de su experiencia. Algunos de los debates abiertos al público son los siguientes:

- Convenio de Colaboración con la Universitat Oberta de Cataluña [36]
- Decisión de reducir las cumbres internacionales a una. [37]
- Propuesta para un nuevo modelo de Co-budget más simple e internacional [38]

En este último caso, Francesca, de París, propuso simplificar el modelo de micro financiación (Co-budget) bajo el que opera la organización. Para ello, planteó unificar todos los fondos en una cuenta y eliminar las de los demás países, y poder realizar las donaciones de manera más sencilla, a través de la herramienta Helloasso (plataforma de financiación participativa) [39]

Trasladó la votación a sus compañeros y el resultado fue el siguiente:

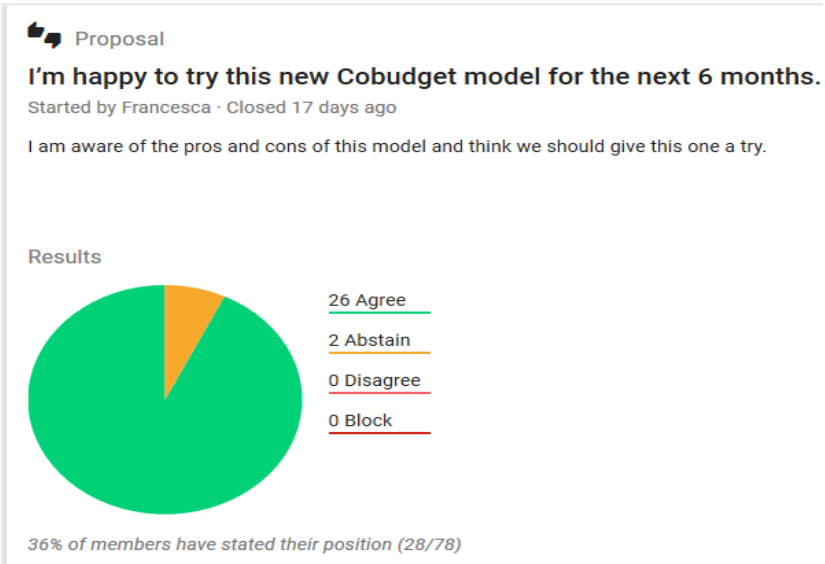


Ilustración 7 Resultado de una votacióna través de Loomio

Al no haber ningún bloqueo, la propuesta ha seguido adelante.

La regla de los tres conectores

A la hora de comenzar con cualquier proyecto dentro de Ouishare, es necesario contar con la aprobación de tres conectores. En consecuencia, el proceso de selección de proyectos se acelera. La organización está muy orientada a la acción, y aseguran que prefieren actuar y después reflexionar.

Además, la única condición necesaria para formar parte de los conectores es lograr el apoyo de otros tres conectores, por lo que el proceso de selección formal desaparece. En consecuencia, las personas que integran la organización comparten sus valores fundamentales y su propósito personal está alineado con el del colectivo. Ninguna de las personas de Ouishare está contratada, sino que trabajan como autónomos.

Esta regla también se aplica al co-budget, esto es, la forma de financiación de la organización. El 10% de los fondos obtenidos en cada proyecto se destina a actividades pro-bono. Para decidir a qué se deben destinar estos fondos también se debe tener el respaldo de tres compañeros. El co-budget funciona de manera que todos los miembros pueden proponer un destino para los fondos obtenidos y, tras contar con el apoyo de tres personas, los demás pueden decidir a qué causas colaborar de todas las propuestas.

Algunos ejemplos de propuestas exitosas de co-budget son el lanzamiento de una nueva página web, la creación de un libro blanco de gobernanza (con un coste de 1.500 €), un proyecto para la mejora del sistema de Dirección de Proyectos (por 1.800 €) o financiar el vuelo a Londres de un miembro para captar clientes para un evento.

Estos tres principios, además de configurar su forma de auto-organizarse, denotan que Ouishare cuenta con un propósito flexible. Es decir, no se imponen los valores a toda la organización, sino que se permite a cada unidad local definir sus proyectos y decisiones en general, por lo que se respeta su voluntad y por tanto su propósito. Además, al admitir en la organización a todo aquel que lo desee, siempre que le apoyen otros tres conectores, se permite que los principios del colectivo evolucionen con sus miembros.

Por otro lado, aunque en un principio la organización surgió por la curiosidad hacia la economía colaborativa y sus valores, en la actualidad el propósito está evolucionando y ahora se interesan más por la disrupción digital. Después de cinco años de andadura, el equipo se reunió en Lisboa y decidió revisar sus valores fundamentales, ya que sentían que ya no se correspondían con su manera de actuar en el momento. Durante 6 meses, los equipos locales reflexionaron hasta llegar a los 5 valores actuales de Ouishare:

1. **Do-ocrazy:** preferencia por la autonomía y la iniciativa personal. La cultura de la organización es participativa y cuando alguien se hace cargo de una tarea, debe hacerlo con responsabilidad.

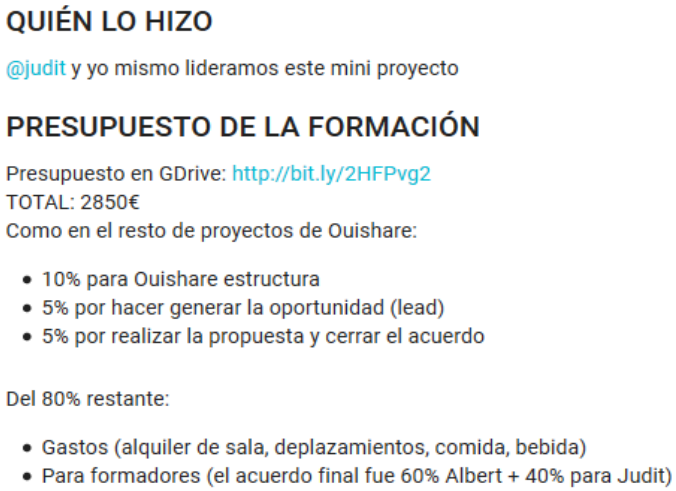
2. **Permanent Beta:** La mejora y la innovación guían la actividad diaria. Cada proyecto es una oportunidad para experimentar y perfeccionar el trabajo. Se aprende haciendo y cometiendo errores.

3. **Care:** Se enorgullecen del excelente cuidado que se ofrece a todas las personas de la organización, además de su preocupación inherente por el bienestar de la sociedad.

4. **Collaboration:** "Solo se va más rápido, pero juntos llegamos más lejos". La colaboración permite acometer proyectos de mayor escala.

5. **Opennes:** se consideran necesarios la apertura de la red de trabajo, la acogida a colaboradores variados, la amplitud de miras, la aceptación de ideas innovadoras y la transparencia en la gobernanza.

La plataforma Loomio refleja a la perfección la forma de actuar de Ouishare, ya que se pueden observar sus buenas prácticas en los debates planteados. Además de estos debates, también se incluyen crónicas de proyectos realizados por los conectores de Ouishare. Por ejemplo, en abril de 2018 [40] un miembro de la organización publicó un informe de un proyecto de formación que había puesto en marcha con una de sus compañeras. En este informe se incluyó el contenido de las sesiones formativas, el feedback recibido por el cliente, e incluso un resumen del presupuesto, y de la utilización de los fondos obtenidos. Además, se incluye un enlace a un archivo de Google Drive con el presupuesto en detalle. [41]



QUIÉN LO HIZO

@judit y yo mismo lideramos este mini proyecto

PRESUPUESTO DE LA FORMACIÓN

Presupuesto en GDrive: http://bit.ly/2HFPvg2
TOTAL: 2850€
Como en el resto de proyectos de Ouishare:

- 10% para Ouishare estructura
- 5% por hacer generar la oportunidad (lead)
- 5% por realizar la propuesta y cerrar el acuerdo

Del 80% restante:

- Gastos (alquiler de sala, deplazamientos, comida, bebida)
- Para formadores (el acuerdo final fue 60% Albert + 40% para Judit)

Ilustración 8 Ejemplo de post de Ouishare en Loomio

Este ejemplo muestra la vocación de transparencia de la organización, y sirve de motivación a otros miembros para acometer proyectos similares.

En cuanto a la plenitud, la flexibilidad en la elección de proyectos y la transparencia en la toma de decisiones contribuyen al bienestar de las personas en el colectivo. Prueba de ello es que muchos de los conectores están dejando sus trabajos fijos para centrarse en Ouishare.

Una de las prácticas que favorecen la plenitud es la apertura de las reuniones presenciales con un "check in". Es decir, se pregunta a los participantes cómo están en el momento de comenzar la reunión, además a veces incluso tiene lugar un "check out", en el que se expone cómo se han sentido en la reunión. Además, son habituales las dinámicas de grupo para generar confianza.

Por otro lado, debido a que una de las actividades principales de Ouishare es la formación a otras empresas, a menudo se ofrecen sesiones internas con el mismo contenido para miembros de la organización. De esta manera se transfieren conocimientos a los compañeros, se entrena para las conferencias y los oyentes pueden realizar aportaciones a los ponentes, ayudándoles a mejorar.

Sin embargo, la organización es autocrítica, y consideran que la descentralización que les caracteriza puede ser un obstáculo para su concepción de comunidad. Por ello, se han empezado a plantear cuáles son los pasos a dar para lograr avanzar en la plenitud.

Uno de los problemas que se detectan es que todos llevan a cabo muchos proyectos pequeños y no sienten el apoyo de sus compañeros. De cara al futuro se plantean acometer menos proyectos de mayor magnitud que requieran la colaboración de más miembros.

8. Investigación

8.1 Planteamiento de la investigación

El objetivo del estudio es encontrar organizaciones con prácticas afines al estilo Teal en la Comunidad Autónoma de País Vasco, y determinar en qué aspectos se parecen más las organizaciones vascas a las teal. Para ello, tras la lectura de Reinventado las Organizaciones de Frederic Laloux, se elaboró el cuestionario del anexo 1, y se trasladó a un formulario de Google.

Para la ejecución del estudio, es necesario contar con las respuestas del mayor número posible de organizaciones. La muestra elegida para la obtención de información acerca de las cuestiones planteadas es el club de evaluadores de Euskalit. Se optó por trasladar el cuestionario a este grupo de personas porque se considera que pertenecen a organizaciones interesadas en la innovación en la gestión, y por ello están comprometidas con la mejora de las relaciones entre las personas dentro de la organización.

A través de Julia de León, miembro de Euskalit, se trasladó el cuestionario a más de 1800 personas, de las cuales 174 respondieron. Además, 100 expresaron interés por recibir un informe de los resultados del estudio.

8.2 Características de la muestra

Las organizaciones participantes en el estudio pertenecen a los tres territorios históricos de la Comunidad Autónoma del País Vasco y su distribución es la siguiente:

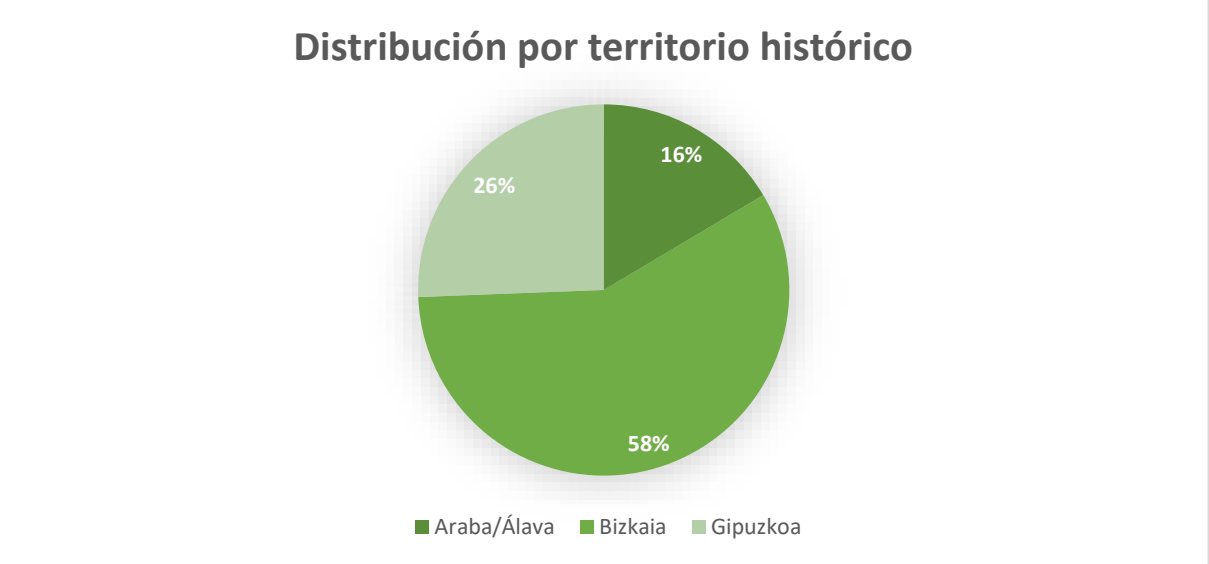


Ilustración 9 Distribución de las organizaciones por territorio histórico

La mayor parte de las organizaciones estudiadas están localizadas en Bizkaia, seguidas por Gipuzkoa y Álava, con tan sólo el 16% de las respuestas. Además, se han obtenido otras 10 respuestas referidas a organizaciones de otras comunidades autónomas, entre las que se encuentran Cantabria, La Rioja, Madrid y León. Estas organizaciones no serán analizadas en el estudio.

En cuanto al tamaño de las organizaciones, se han clasificado por nº de trabajadores y facturación anual aproximada. Los tramos establecidos para la clasificación por nº de personas son:

- Menos de 10 personas
- De 10 a 50 personas
- De 50 a 250 personas
- Más de 250 personas

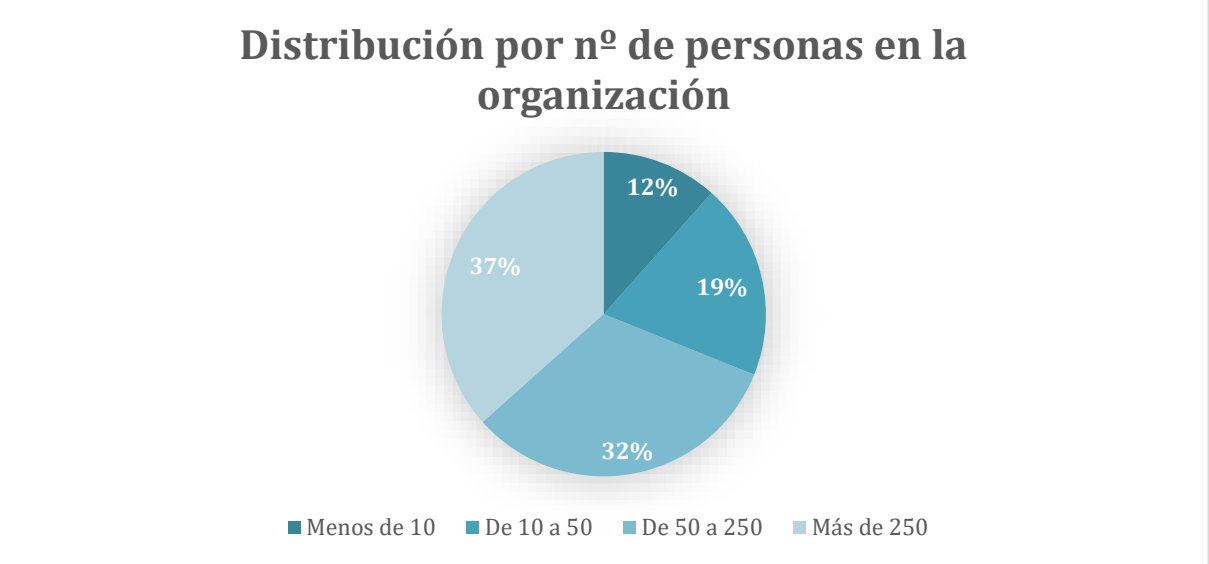


Ilustración 10 Distribución por nº de personas en la organización

La facturación anual de la organización se ha dividido en 4 tramos:

- Menos de 2 millones de euros
- Entre 2 y 10 millones de euros
- Entre 10 y 50 millones de euros
- Más de 50 millones de euros[1]

La distribución de las organizaciones participantes según su volumen de facturación se muestra en el siguiente gráfico:

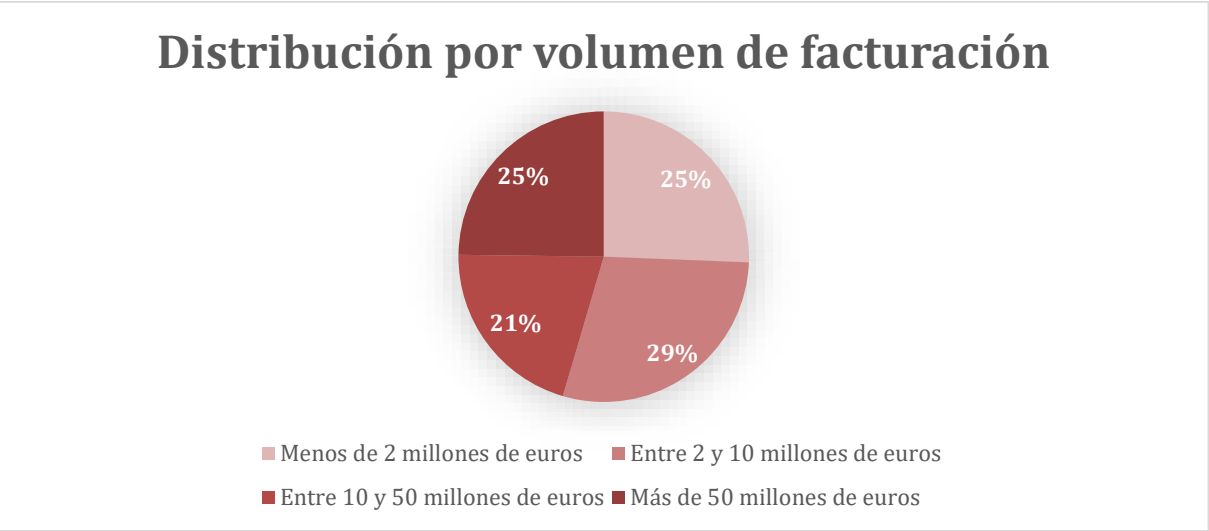


Ilustración 11 Distribución por volumen de facturación

[1] Nota: una de las organizaciones indicó que su facturación supera los 400 millones de euros.

Asimismo, 44 organizaciones (el 27% de las participantes), respondieron que la facturación no es un dato relevante del desempeño de su actividad, debido a que se trata de instituciones públicas u organizaciones sin ánimo de lucro.

Por otro lado, un 74% de las organizaciones estudiadas son de ámbito privado mientras que el 26% son públicas.

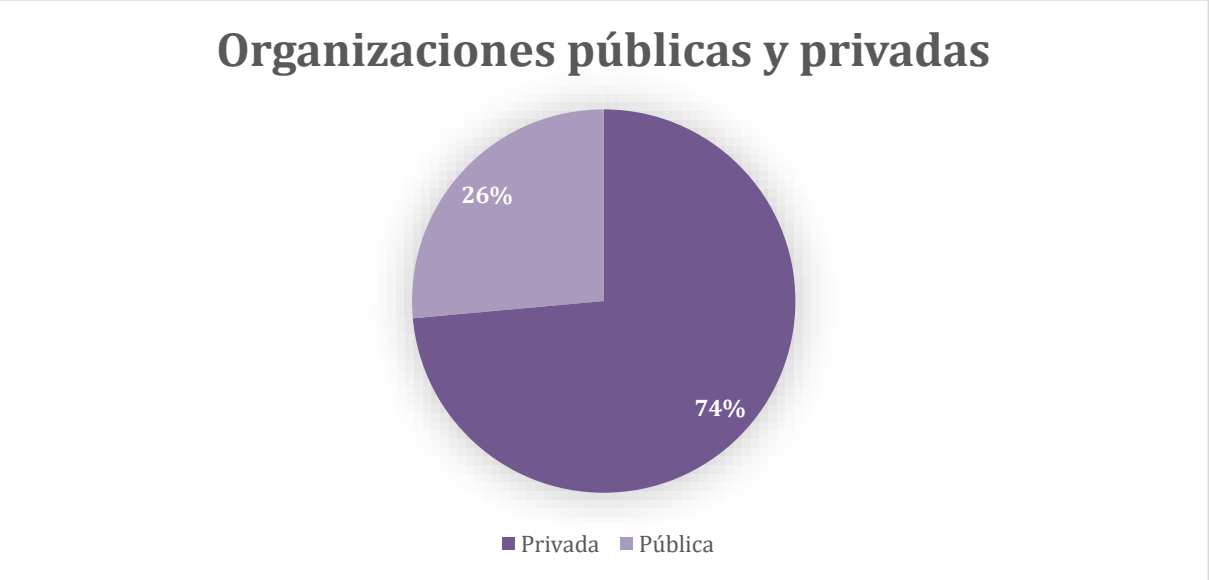


Ilustración 12 Distribución de organizaciones públicas y privadas

Además, las organizaciones se clasifican según el sector de actividad. Para ello, se exponen las siguientes opciones en el formulario:

- Industrial
- Servicios anexos a la industria
- Servicios sociales
- Salud
- Administración Pública
- Educación
- Consultoría
- Otros

En la opción de otros, se añadieron los siguientes sectores:

- I+D+i
- Servicios deportivos
- Distribución
- TIC
- Organización empresarial
- Asociación empresarial
- Formación
- Subcontratación
- Entidad de Previsión Social Voluntaria
- Cultura
- Servicios de Alimentación

Estas opciones se han agrupado de la siguiente manera:

- Servicios: servicios deportivos, organización empresarial, TIC, organización empresarial, asociación empresarial, formación, entidad de previsión social voluntaria, cultura y servicios de alimentación
- Servicios anexos a la industria: distribución, subcontratación e I+D+i

Tras agrupar las organizaciones, la distribución de las organizaciones participantes en el estudio es la siguiente:

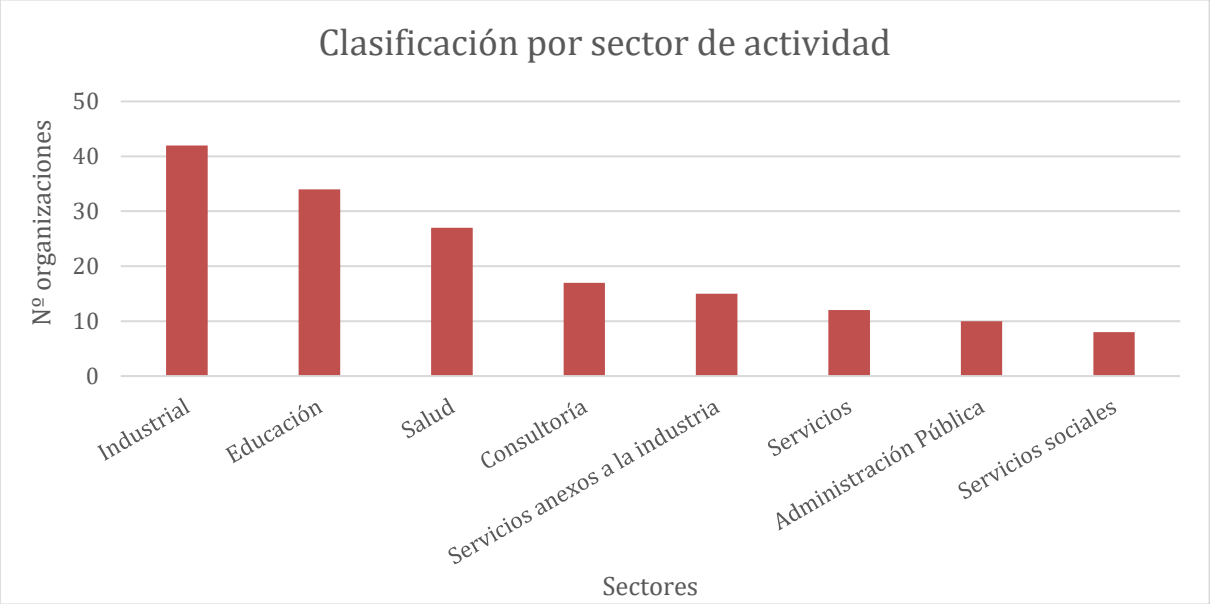


Ilustración 13 Clasificación de las organizaciones por sectores de actividad

Asimismo, se ha preguntado en qué grado operan las organizaciones en el extranjero. Para ello se han establecido cuatro tramos:

- Casi nunca
- Hasta un 25% de las operaciones
- Entre el 25% y el 50% de las operaciones
- Más del 50% de las operaciones

Ilustración 14 Clasificación de las organizaciones por su actividad en el extranjero

Por último, se ha preguntado a las organizaciones por sus años de actividad. Ninguna de las organizaciones es de nueva creación, es decir, de vida menor que un año. Como se puede observar en el gráfico, el 65% tienen menos de 50 años de andadura, mientras que tan solo el 6% lleva más de 100 años en activo.

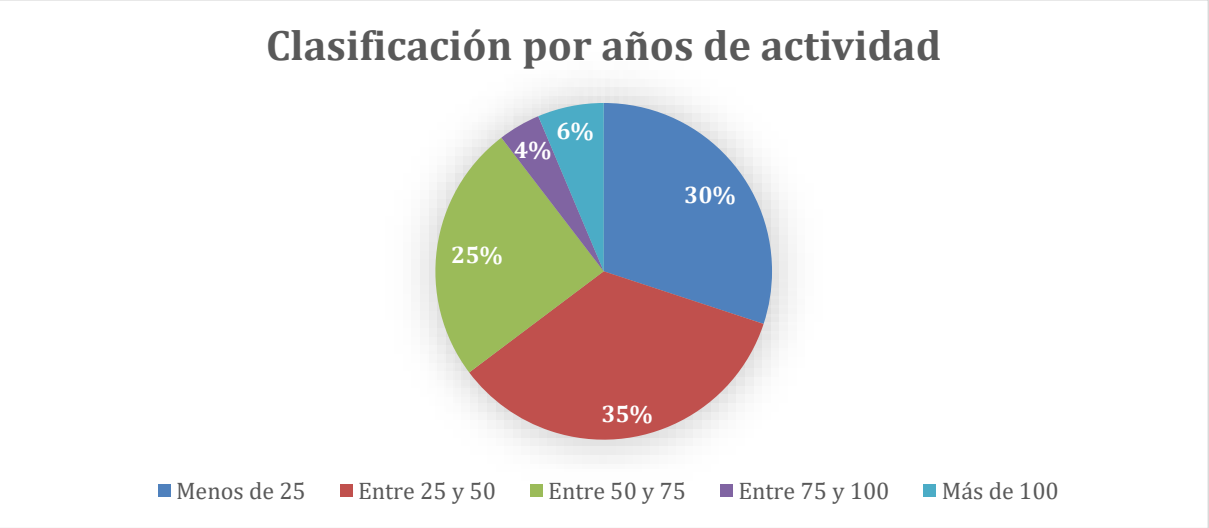


Ilustración 15 Clasificación de las organizaciones por años de actividad

8.3 Tratamiento de los datos

Tras recoger todas las respuestas del cuestionario, se ha observado que hay un número elevado de participantes que han elegido la opción otro en alguna de las preguntas y han escrito su propia respuesta.

Algunas de las respuestas se han reclasificado en alguna de las opciones que se ofrecían al principio. Sin embargo, en otras se ha observado que un número considerable de personas han escrito una opción parecida. Por ello, en los tres siguientes casos se ha añadido una posible respuesta:

- Pregunta 3.2: ¿Cómo se determina la estrategia?
  - Opción organización verde: Se determina en un plan estratégico definido por un equipo transversal
- Preguntas 3.5: ¿Cómo se fijan las metas?
  - Opción organización verde: Se fijan en función del plan estratégico desarrollado por un equipo de la organización
- Pregunta 3.8: ¿Cómo se realiza la gestión del cambio?
  - Opción organización ámbar: No se gestiona el cambio

Ponderación de los datos

A las respuestas se les ha asignado una puntuación en función a su relación con el estilo teal. Es decir, las respuestas correspondientes a las organizaciones rojas obtendrán la menor puntuación y las organizaciones teal contarán con la puntuación máxima. Los puntos se han establecido de la siguiente manera:

- Rojo: 0 puntos
- Ámbar: 0 puntos
- Naranja: 1/3 punto

- Verde: 2/3 punto
- Teal: 1 punto

Por otro lado, se han detectado varias preguntas en las que no aplica ninguna respuesta. En estos casos, no se tiene en cuenta esa pregunta y se pondera con los resultados de las demás preguntas de esa sección (autogestión, plenitud o propósito evolutivo). Las preguntas son las siguientes:

Autogestión:

1.6 ¿Cuál es el objetivo en la atención al cliente? No aplica en 30 organizaciones

1.7 ¿Cuál es el procedimiento de aceptación de un pedido? No aplica en 76 organizaciones

1.9 ¿Cómo se realizan la asignación de responsabilidades y la promoción de carrera profesional? No aplica en 10 organizaciones

Plenitud:

2.8 ¿Cómo se realizan las contrataciones? No aplica en 32 organizaciones

Propósito evolutivo:

3.3 ¿Cómo es el proceso de desarrollo de producto? No aplica en 12 organizaciones

3.4 ¿Cuál es el enfoque de marketing? No aplica en 17 organizaciones

8.4 Resultados por características teal

Una vez interpretados los datos con la metodología expuesta en el apartado anterior, se han obtenido los siguientes datos a gran escala. Se han dividido las organizaciones según la puntuación obtenida en cada una de las partes. Después se han dividido en tres tramos:

- Menor 33%
- Entre 33% y 66%
- Más del 66%

Autogestión

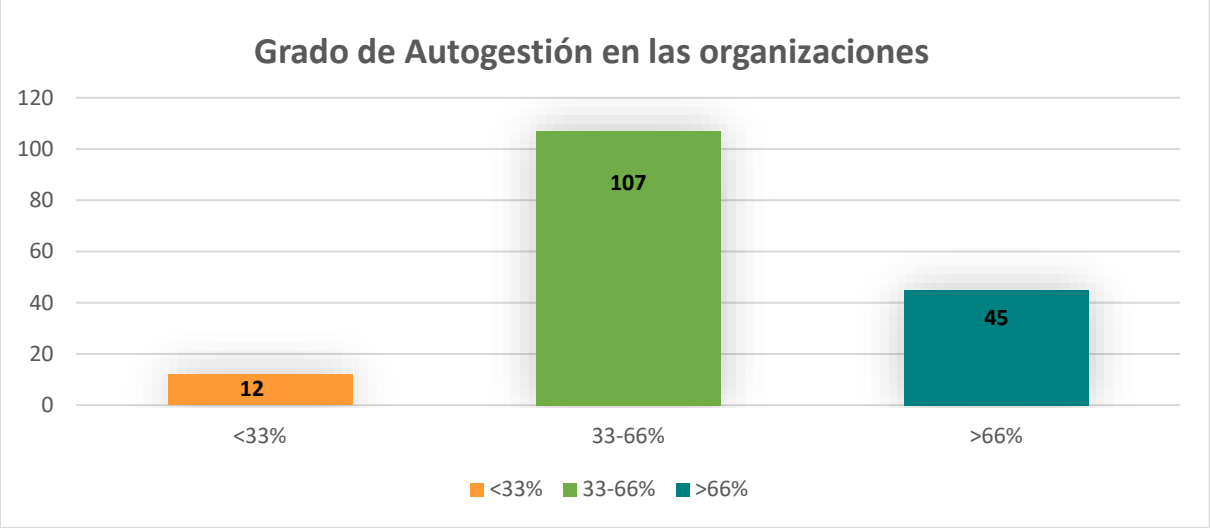


Ilustración 16 Grado de Autogestión en las organizaciones

Como se puede observar en el gráfico, tan solo 45 de las 164 organizaciones tienen un alto grado de autogestión. La mayoría de las organizaciones se sitúan en un punto intermedio. Tan solo un tercio del total cuenta con una estructura de trabajo por equipos.

En el siguiente gráfico se representa el porcentaje de organizaciones que cuentan con un alto grado de autogestión en cada sector:

Ilustración 17 Porcentaje de organizaciones con alto grado en autogestión por sectores

Casi la mitad de las organizaciones con mayor grado en autogestión son del sector de la educación o consultoría. Estas organizaciones comparten actividad con dos de las organizaciones analizadas en la parte teórica de este trabajo (San Félix Ikastetxea y Ouishare), por lo que es posible concluir que un sistema de autogestión es viable en estos dos ámbitos.

Más de la mitad de las consultorías se acercan a la autogestión. Por su semejanza con Ouishare, se analizarán en apartados posteriores.

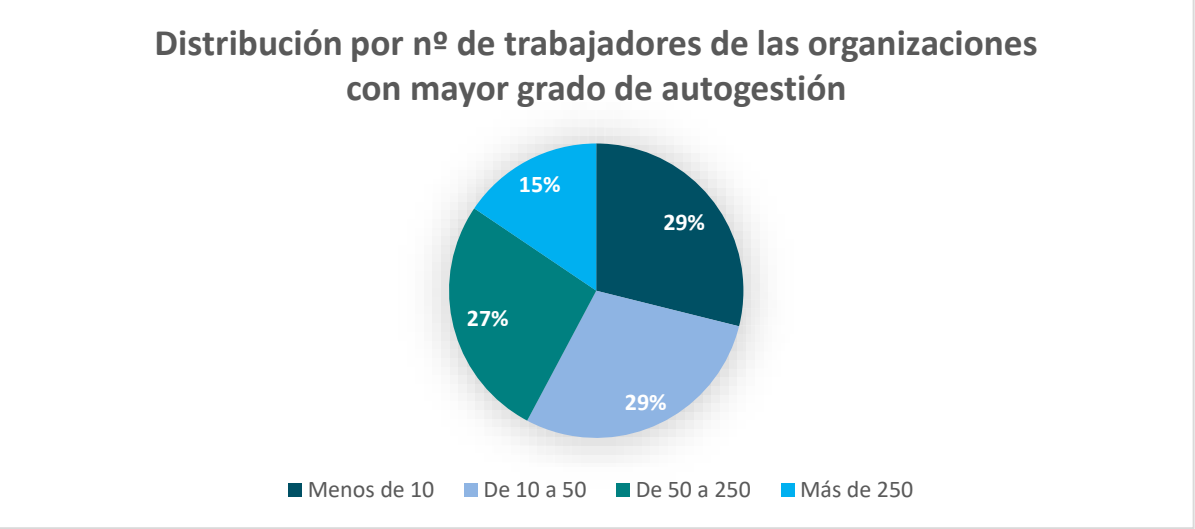


Ilustración 18 Distribución por nº de trabajadores de las organizaciones con mayor grado de autogestión

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, sólo el 15% de las organizaciones más autogestionadas están compuestas por más de 250 personas. El 58% de estas organizaciones están integradas por menos de 50 personas, por lo que se puede intuir que cuanto menor es el grupo de personas, más sencillo será establecer un sistema de autogestión.

La autogestión en las consultoras

Las consultoras presentan un alto índice en autogestión. Esto puede estar relacionado con que su actividad no está tan sujeta a la jerarquía como en otros sectores.

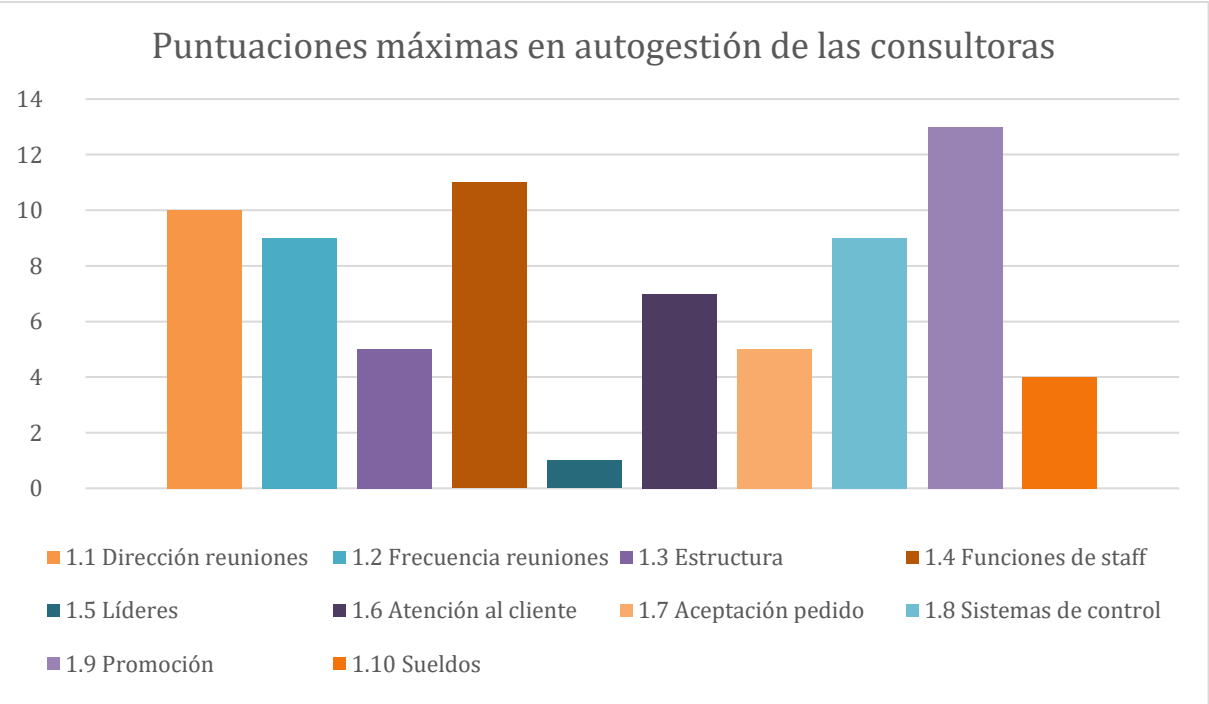


Ilustración 19 Puntuaciones máximas en autogestión de las consultoras

Estas organizaciones destacan en promoción de la carrera profesional y la asignación de responsabilidades, ya que 13 de las 16 consultoras indican que no existen ascensos, sino que los equipos se reorganizan basándose en acuerdos. Se puede concluir que es debido a que este tipo de organizaciones trabajan por proyectos, y a que las organizaciones son de tamaño reducido.

De hecho, la estructura de 12 del total de las consultoras indican que su estructura es por equipo de trabajos o mixta. Tan solo una de estas 12 organizaciones indica que las responsabilidades y la promoción de la carrera son designadas por el departamento de personas. Por lo tanto, se podría concluir que existe una relación entre la jerarquía horizontal (o inexistente) y la reasignación natural de las responsabilidades en las organizaciones.

Por otro lado, se observa que los equipos se involucran en un alto grado en las funciones de staff en este tipo de organizaciones. Esto puede ser debido a que la actividad habitual en las consultoras está estrechamente relacionada con funciones como programación, relación con proveedores, selección de personas, relación con los clientes o usuarios, entre otras.

En cuanto a las reuniones, el 62,5% de las organizaciones indican que se elige un facilitador diferente para cada una, y más del 56% afirman que la mayoría de ellas se convocan sólo cuando surge la necesidad. Por ello, no se producen más reuniones de las necesarias, provocando una sobrecarga. De esta manera, se mantiene la motivación de los miembros por participar en ellas y aportar su punto de vista.

Plenitud

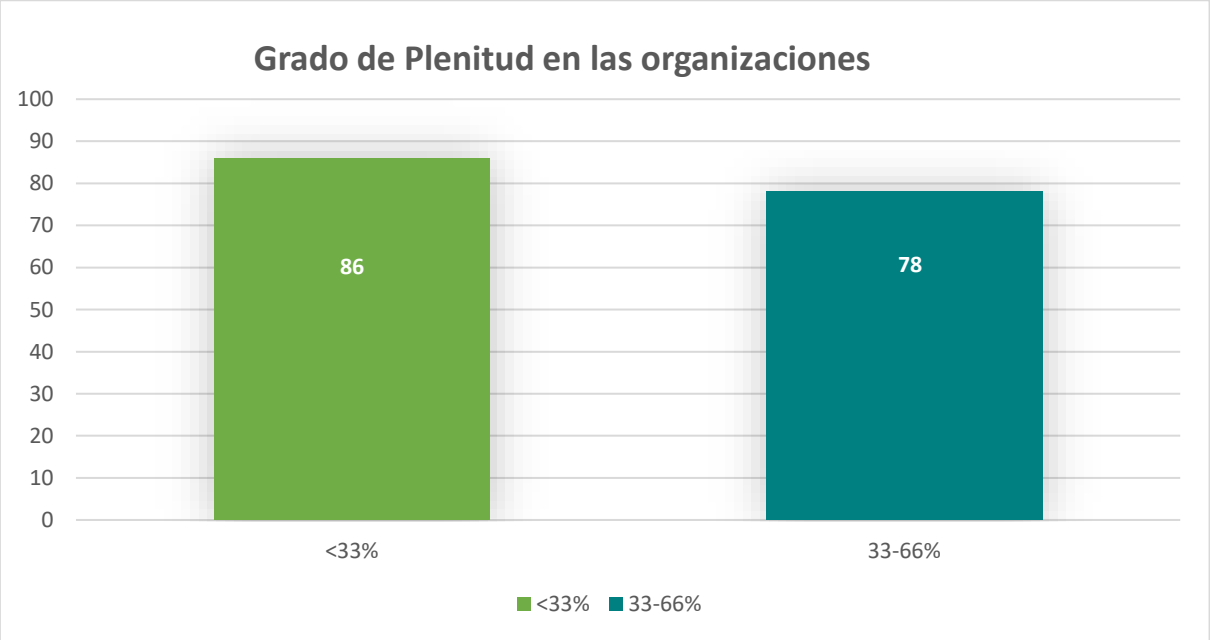


Ilustración 20 Grado de Plenitud en las organizaciones

Como se puede observar en la ilustración, ninguna de las organizaciones participantes ha obtenido una puntuación menor al 33% en el apartado de plenitud. Esto puede estar relacionado con el hecho de que la mayoría de las organizaciones

estudiadas cuentan con reconocimientos en calidad, y los modelos de calidad tienen en cuenta factores como la Responsabilidad Social Corporativa, la conciliación de la vida personal y laboral y el establecimiento de la Misión, Visión y Valores.

Cabe destacar que solamente el 11% de las organizaciones estudiadas han indicado que no cuentan con ningún servicio o ayuda para la conciliación laboral. Las medidas más habituales son la flexibilidad de horarios, que está establecida en 128 organizaciones y las guarderías, que se ofertan tan solo en nueve. El servicio de guardería es habitual sobre todo en las organizaciones del sector de la educación y la salud.

A continuación, se expone el porcentaje de organizaciones con alto grado en plenitud que presenta cada sector de actividad:

Ilustración 21 Porcentaje de organizaciones con alto grado en plenitud por sectores

Es destacable que las organizaciones con mayores puntuaciones en plenitud son las del ámbito de la educación. Más adelante se analizarán las razones para que este sector destaque en este aspecto.

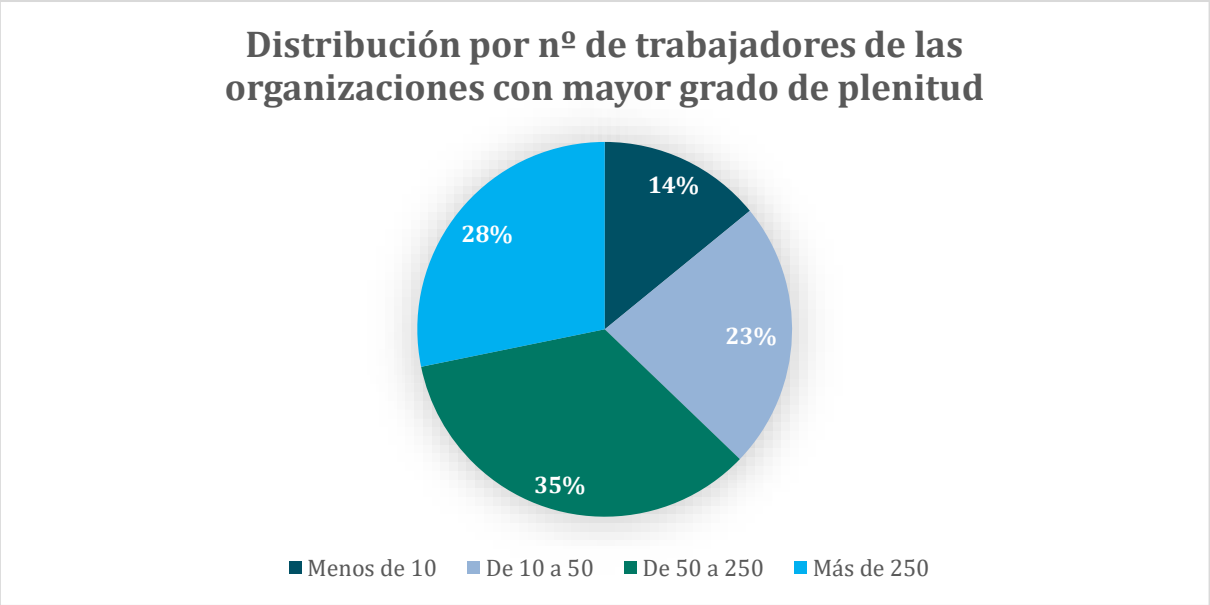


Ilustración 22 Distribución por nº de trabajadores de las organizaciones con mayor grado de plenitud

En el caso de la plenitud, la relación con el estilo teal no está tan relacionada con el número de personas integrantes, ya que el 63% de las mayores puntuaciones corresponden a organizaciones con más de 50 personas.

La plenitud en el sector de la educación

Como se ha mencionado anteriormente, estas organizaciones destacan en conciliación, pero también obtienen puntuaciones elevadas en otros campos. A continuación se muestra cuantas organizaciones han obtenido la puntuación máxima en cada pregunta.

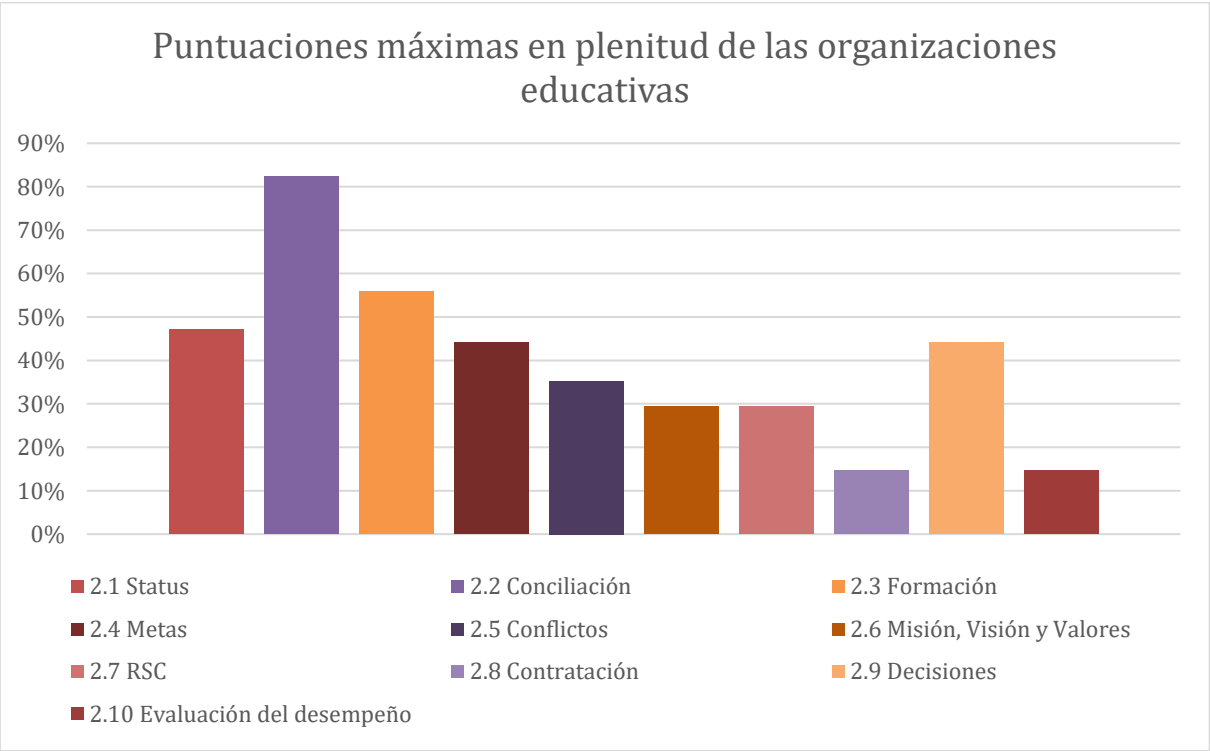


Ilustración 23 Puntuaciones máximas en plenitud de las organizaciones educativas

Como se aprecia en el gráfico, el 82% de las organizaciones del sector de la educación que han participado cuentan con algún servicio de conciliación laboral, en su mayoría flexibilidad de horarios. Además, cabe destacar que más del 50% ofrecen formación de desarrollo integral de la persona además de la técnica.

Por otro lado, también se puede observar que estas organizaciones cuentan con un índice bajo en la existencia de marcadores de estatus como los despachos privados o los vuelos en primera clase. Esto es debido al tipo de actividad que desarrollan, en la que apenas se producen viajes ni existen despachos, sino que se comparte una única sala de profesores.

Asimismo, casi la mitad de las organizaciones cuentan con sistemas de decisión autónoma. En concreto, el 44% de ellas han indicado que habitualmente cada persona toma las decisiones relacionadas con su puesto, teniendo en cuenta los consejos de las demás partes afectadas, y las que afectan al equipo las toma el propio equipo. Estos modelos de decisión se ven favorecidos por la autonomía de los docentes en cada clase, ya que la mayor parte de su jornada laboral no es supervisada por un superior.

En contraste, las contrataciones en el sector de la educación no se realizan de manera transparente al equipo. El 65% de las organizaciones se identifican con el paradigma naranja-logro en este aspecto, e indican que el área de gestión de las personas realiza las entrevistas, se elegirá al candidato que encaje mejor en la descripción del cargo. Por lo que este aspecto es uno en los que se debe trabajar.

Propósito evolutivo

Ilustración 24 Grado de Propósito Evolutivo en las organizaciones

En el caso del propósito evolutivo, las organizaciones se dividen de manera similar entre el modelo verde-pluralista y el teal-evolutivo, siendo 10 organizaciones más las que se acercan más al verde que al teal. En este apartado ninguna organización se ubica en el paradigma naranja-logro, porque no se han dado opciones de esta etapa en casi ninguna pregunta.

Ilustración 25 Porcentaje de organizaciones con alto grado en propósito evolutivo por sectores

El sector con la mayor presencia de organizaciones con alto índice de propósito evolutivo es el de servicios. Casi el 80% de las organizaciones del sector servicios que han participado en el estudio han obtenido una puntuación mayor que el 66% en el ámbito de propósito evolutivo.

Por otro lado, el 62,5% (10 de 16) de las consultoras cuentan con un índice de propósito evolutivo. Por su relación con Ouishare, se analizará este índice en el siguiente apartado.

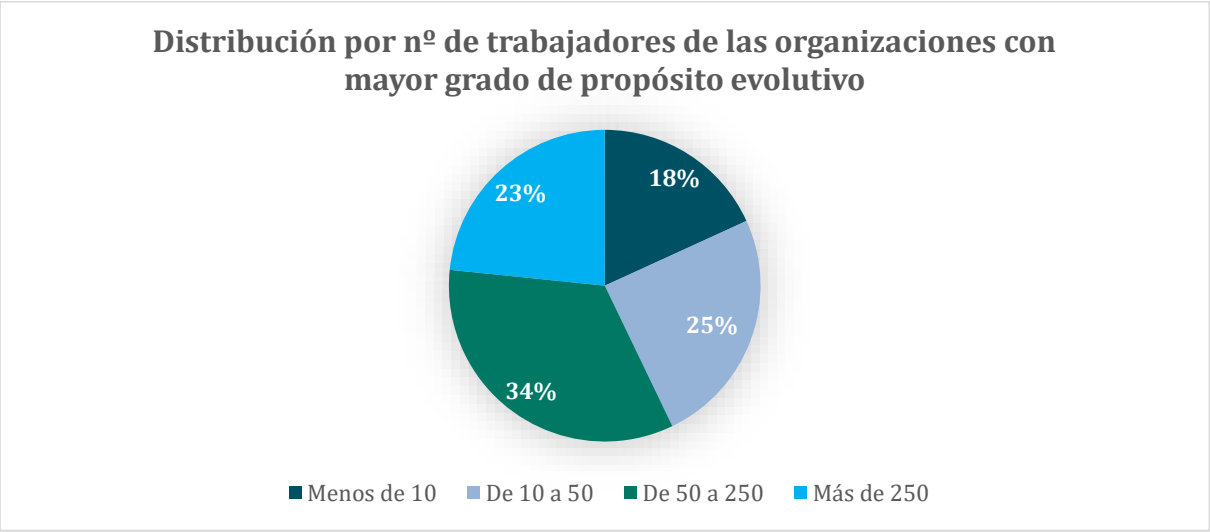


Ilustración 26 Distribución por nº de trabajadores de las organizaciones con mayor grado de propósito evolutivo

En este caso, el tamaño de las organizaciones no tiene mucho efecto en el propósito evolutivo. El 57% de las organizaciones más destacadas en este ámbito están formadas por más de 50 personas, por lo que en este caso el tamaño no se considera como un factor determinante.

El propósito evolutivo en las organizaciones del sector servicios

Como se ha podido apreciar en el apartado anterior, las organizaciones con mayor porcentaje de alineación en el propósito son las del sector servicios. A continuación, se expone cuantas organizaciones han obtenido la puntuación máxima en cada pregunta.

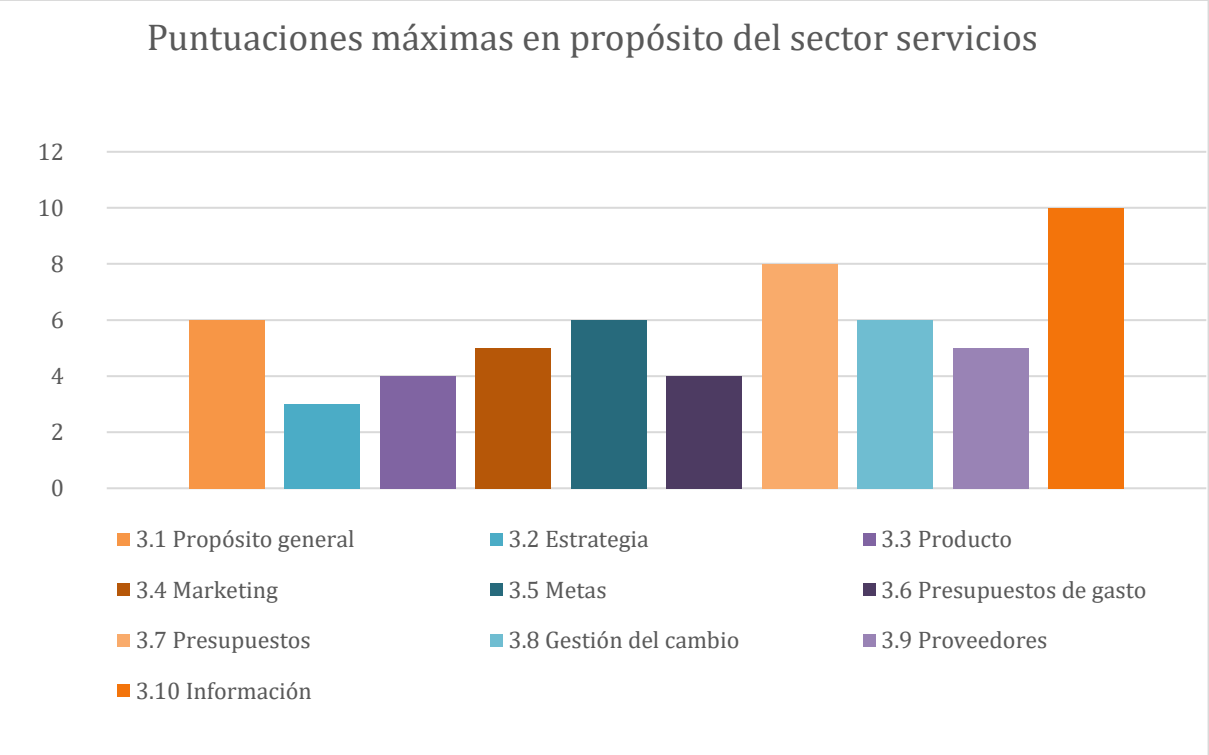


Ilustración 27 Puntuaciones máximas en propósito del sector servicios

Estas organizaciones destacan en el flujo de información hacia el exterior, ya que el 77% de ellas indican que se tiende a la transparencia. Cabe destacar que todas estas organizaciones pertenecen al sector privado, por lo que la elección de compartir la información es libre. Al contrario que en las organizaciones públicas, en las que en su mayoría se impone la transparencia.

En más del 60% de las organizaciones el presupuesto es utilizado para tomar decisiones, en vez de ser un instrumento para controlar la actividad de los miembros de la organización.

Además, es llamativo que casi la mitad de estas organizaciones consideran que su propósito general es flexible. Esta característica es más relevante que las demás, ya que determina la actitud de la organización hacia el acercamiento al estilo teal.

Los aspectos en los que se necesita mejorar más en el ámbito del propósito evolutivo son la estrategia, el desarrollo de producto, la fijación de metas, y la elección de proveedores.

El propósito evolutivo en las consultoras

En el apartado anterior se ha observado que los sectores con mayores índices en propósito evolutivo son la consultoría y la educación, mientras que en plenitud destacaban la educación, la salud y el sector industrial. Por semejanza con Ouishare, analizada en apartados anteriores, se van a analizar los resultados en los diferentes ítems para las consultoras en el apartado de propósito evolutivo.

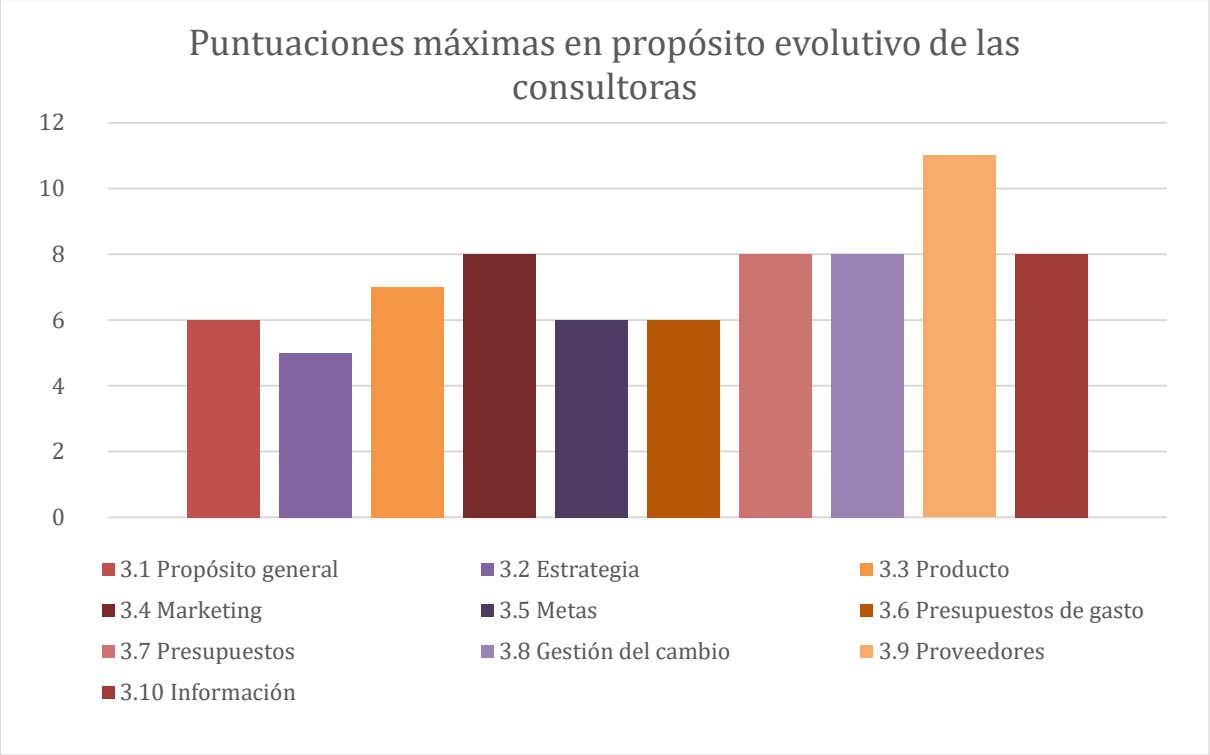


Ilustración 28 Puntuaciones máximas en propósito evolutivo de las consultoras

Se puede observar que el aspecto en el que las consultoras participantes se acercan más al estilo teal es la selección de proveedores. 11 de las 16 consultoras indicaron que en esta selección además del precio y la calidad, se tiene en cuenta la alineación con el propósito de la organización.

Otros de los aspectos más destacados son en relación al propósito son los referidos al marketing, los presupuestos, la gestión del cambio y el flujo de la información.

8.5 Resultados por sector de actividad

En este apartado se van a exponer los resultados obtenidos en cada uno de los sectores de actividad, analizando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

En la siguiente tabla se exponen los resultados en cada una de las características teal, clasificados por sector.

SECTORES	Autogestión	Plenitud	Propósito evolutivo	TOTAL
Industrial	50%	61%	57%	56%
Educación	60%	70%	66%	65%
Salud	47%	62%	59%	56%
Consultoría	64%	65%	71%	67%
Servicios	62%	64%	70%	66%
Servicios anexos a la industria	55%	61%	64%	60%
Servicios sociales	56%	63%	64%	61%
Administración Pública	51%	65%	61%	59%
General	55%	64%	63%	61%

Tabla 1 Resultados por sector

Se puede observar que las organizaciones con mayores puntuaciones son las del sector de consultoría, este sector es el mejor en autogestión y propósito. El sector con el mejor resultado en plenitud es el de educación.

El sector industrial ha conseguido las peores puntuaciones en plenitud y propósito. Mientras que el sector sanitario es el más deficiente en autogestión, y en puntuación general.

Para analizar con más detalle las causas de estos resultados, a continuación se exponen los datos con mayor detalle de los sectores de los cuales se han obtenido más respuestas.

8.5.1 Resultados en el sector industrial

En la investigación han participado 42 organizaciones del sector industrial, suponiendo un 25% del total. Estas organizaciones están en su mayoría compuestas por más de 50 personas, y un 38% de ellas formadas por 250 personas.

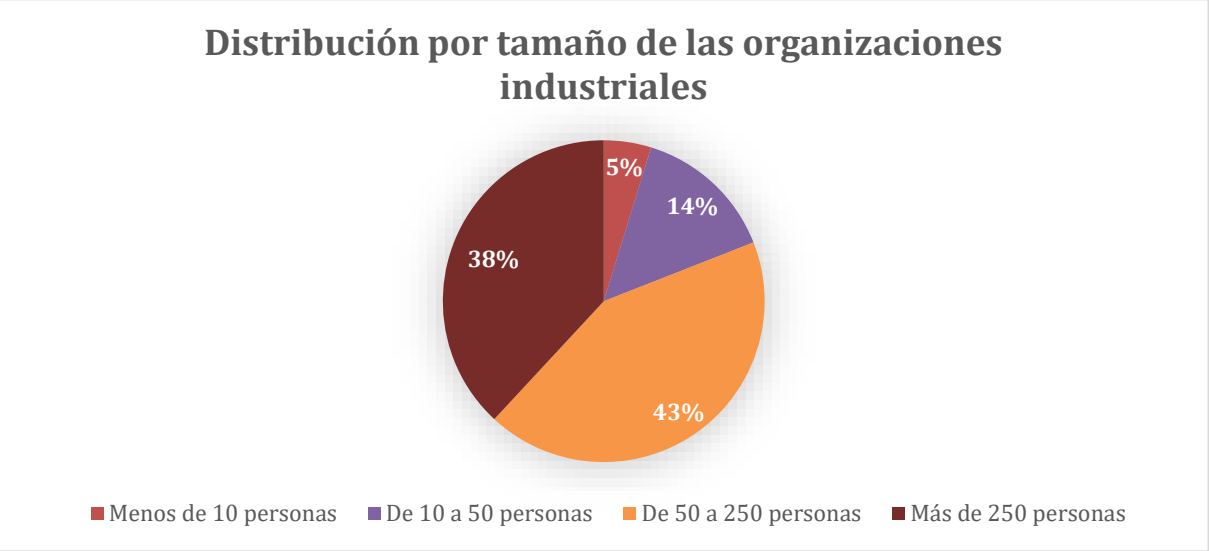


Ilustración 29 Distribución por tamaño de las organizaciones industriales

El gran tamaño de estas organizaciones puede ser un factor que en principio influya negativamente en la autogestión. Por ello, estos datos pueden ser útiles para determinar si el tamaño de la organización es una causa para dificultar la aplicación del estilo teal.

A continuación, se expone la cercanía de las organizaciones industriales a cada uno de los tres principios del teal.

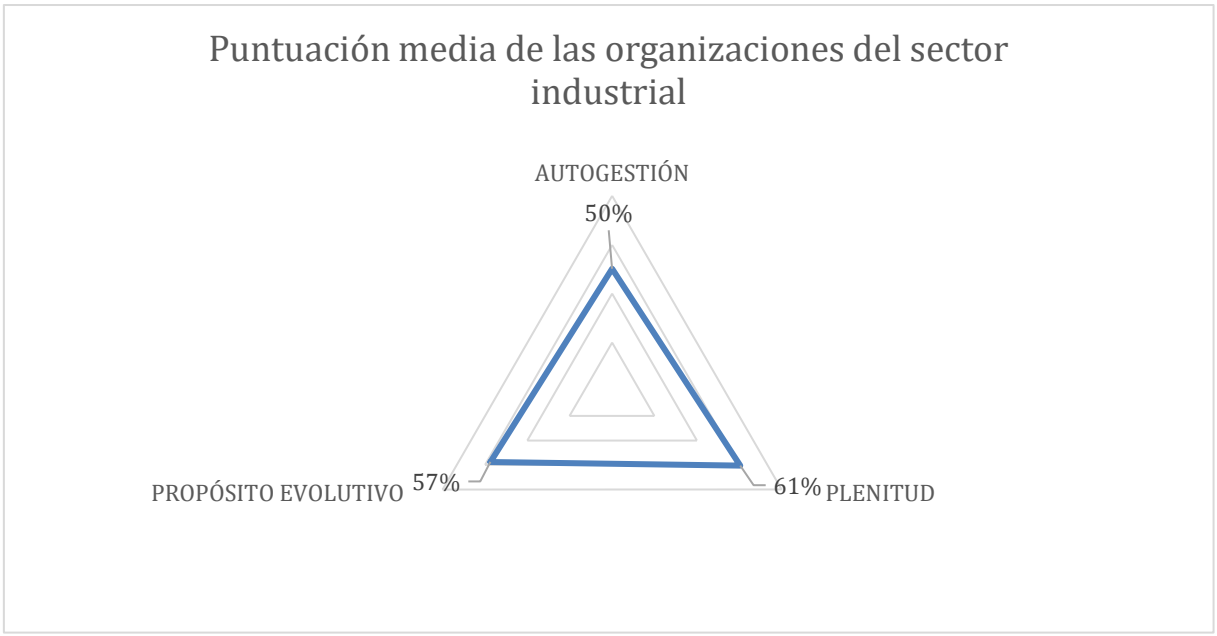


Ilustración 30 Puntuación media de las organizaciones del sector industrial

Como se puede apreciar en la ilustración, las organizaciones se acercan de manera similar al estilo teal, siendo más próximas a la plenitud que a los demás aspectos. Sin embargo, estas puntuaciones no son muy elevadas, por lo que se va a analizar qué aspectos son los más afines a la filosofía teal y en qué otros hay que trabajar.

En primer lugar, en el gráfico siguiente se exponen las cuestiones en las que las organizaciones industriales han obtenido mayores puntuaciones.

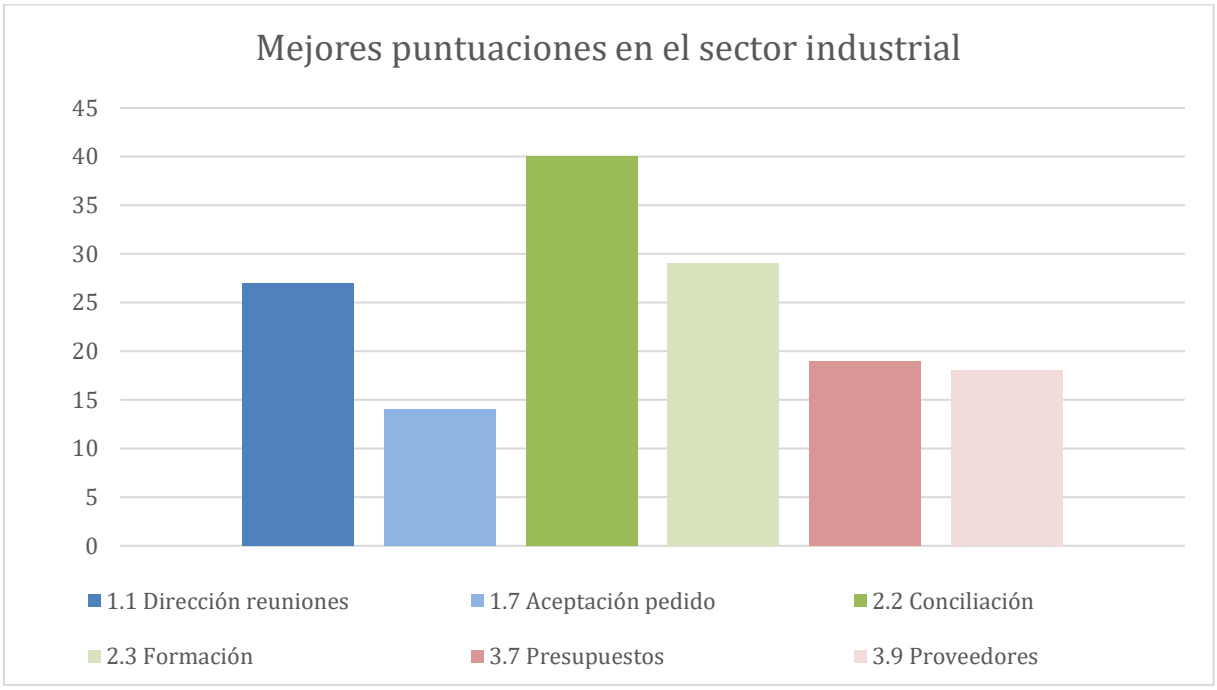


Ilustración 31 Mejores puntuaciones en el sector industrial

En lo referido a la autogestión, las organizaciones industriales destacan en la dirección de reuniones con líderes diferentes para cada la ocasión. En su mayoría indican que las reuniones son guiadas por quien las convoca.

Asimismo, 14 de las 42 empresas afirman que a la hora de aceptar un pedido, los equipos analizan la oferta de manera conjunta, a pesar de que tan solo el 16% consideran que su estructura es de equipos de trabajo. Sin embargo, el 50% de ellas identifican su estructura como mixta (entre jerárquica y por equipos). Por lo que se puede deducir que aunque la estructura no sea totalmente horizontal, es posible realizar la aceptación de pedidos de manera próxima al estilo teal. Es decir, los equipos pueden analizar la oferta, organizarse y finalmente aceptar o rechazarla, a pesar de que existan departamentos como el comercial que apoyen la decisión.

En cuanto a plenitud, como se puede apreciar, el 95% de las organizaciones industriales participantes cuentan con algún sistema o ayuda a la conciliación. La medida más habitual es la flexibilidad de horarios, de lo que se deduce que los equipos pueden gestionar de manera autónoma sus horarios de trabajo. Por lo tanto, se extrae que los equipos productivos tienen cierto grado de libertad de decisión.

Asimismo, más del 70% de estas organizaciones ofrecen formación de desarrollo integral de la persona, además de la formación técnica necesaria para la actividad específica de producción. Este hecho indica que las industrias se preocupan por la plenitud de las personas, y por ello buscan su bienestar trabajando aspectos como la motivación, la inteligencia emocional y la colaboración, entre otros.

Sobre la proximidad al propósito evolutivo, estas organizaciones obtienen su mejor puntuación en las cuestiones de presupuestos y proveedores. Un 45% de ellas aseguran que los presupuestos se utilizan para tomar decisiones en lugar de para controlar el desempeño, por lo que se puede deducir que estas organizaciones están dejando de utilizar los presupuestos para controlar el gasto.

En cuanto a la selección de proveedores, el 43% afirman que se tiene en cuenta la alineación con el propósito evolutivo. Este aspecto es muy positivo, ya que indica que las organizaciones tienen escuchan a su propósito y actúan en consecuencia.

Por otro lado, se muestran los ítems en los que estas organizaciones están más alejadas del estilo teal.

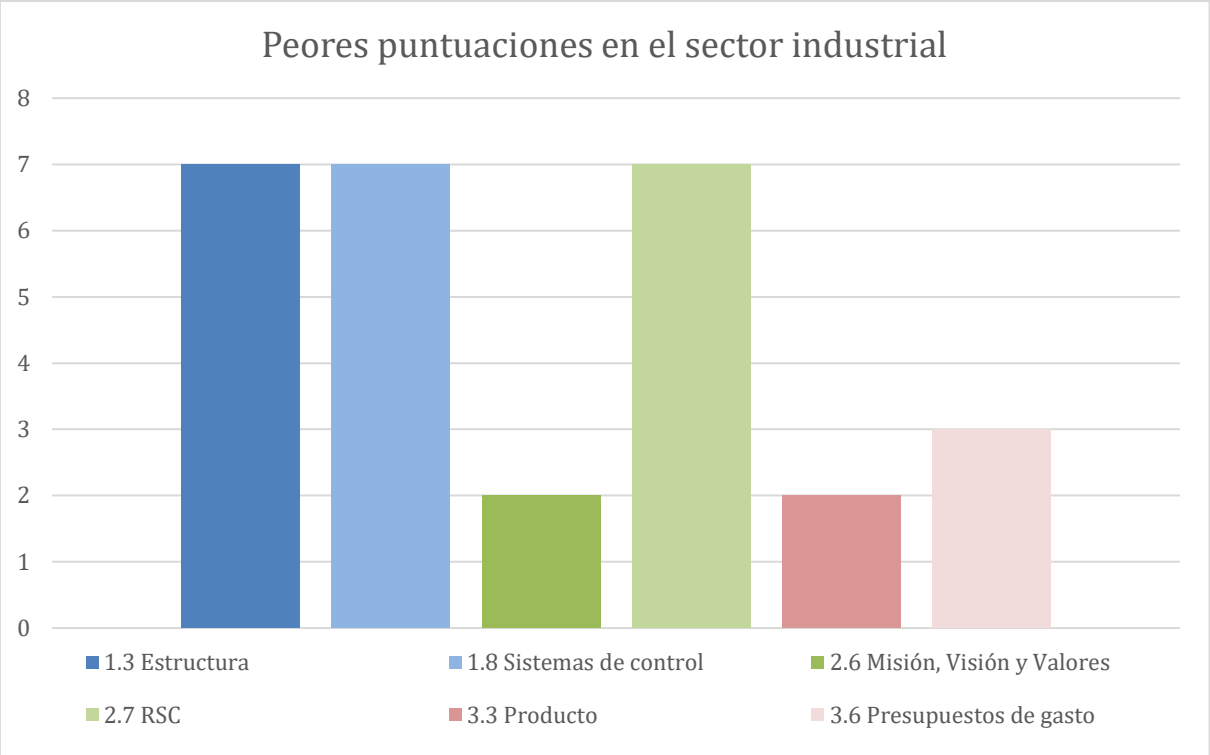


Ilustración 32 Peores puntuaciones en el sector industrial

Como se ha mencionado anteriormente, estas organizaciones no destacan por su horizontalidad, ya que solamente el 16% de ellas han indicado que trabajan por equipos de trabajo. Además el mismo porcentaje señala que no cuentan con sistemas de control. Es llamativo que casi el 79% de las organizaciones industriales encuestadas utilicen relojes de fichar y la mitad controle el trabajo a través de supervisores. Este es uno de los aspectos en los que se debe de trabajar para acercarse al estilo teal.

En cuanto a la plenitud, el aspecto en el que estas organizaciones distan más del estilo teal es la determinación de la misión, la visión y los valores. Tan solo 2 de las 42 han escogido la opción más teal: los equipos definen su propósito evolutivo y luego entre todos definen el de la organización. La mitad de ellas indican que la dirección lo escoge y no se puede alterar. Al cambiar la dinámica de determinación del propósito, las organizaciones favorecen su posible evolución y por ello se consigue que la motivación de las personas sea más constante.

Además, sólo 7 de las organizaciones indican que el estilo de gestión supera a la Responsabilidad Social Corporativa. Por lo que se ratifica que el propósito de la organización no es central a la actividad y no se contempla cómo afecta a todos los agentes integrantes de la organización y del exterior. También es llamativo que el 43% haya respondido que la RSC es una obligación distractora. Este hecho denota que la preocupación de los directivos por los asuntos de tipo social o medioambiental no es muy elevada.

Sobre las cuestiones relativas al propósito evolutivo, tan solo 2 organizaciones (menos del 5%) han indicado que el proceso de desarrollo de producto es muy intuitivo y puede comenzar por iniciativa de cualquier persona. Por otro lado, es necesario mencionar que en el 50% el producto se desarrolla por un equipo multidisciplinar, por lo

que aunque aún no se ha alcanzado el paradigma teal-evolutivo, las organizaciones se acercan al modelo verde-pluralista. Al partir del trabajo en equipo para el desarrollo del producto, es más sencillo acercarse a la perspectiva teal del desarrollo natural y participativo.

Por otro lado, sólo 3 de las 42 organizaciones no realizan presupuestos de gasto o son muy sencillos, mientras que en las 39 restantes las desviaciones en el gasto se controlan en cada periodo. La causa de este control es el bajo grado de autogestión con el que cuentan, si se trabaja en avanzar en la autogestión, éste es uno de los aspectos en los que se notará una mayor autonomía.

8.5.2 Resultados en el sector de la educación

El segundo sector más numeroso de los participantes en la investigación es el de la educación, con 33 respuestas. La distribución por sector privado y público es la siguiente:

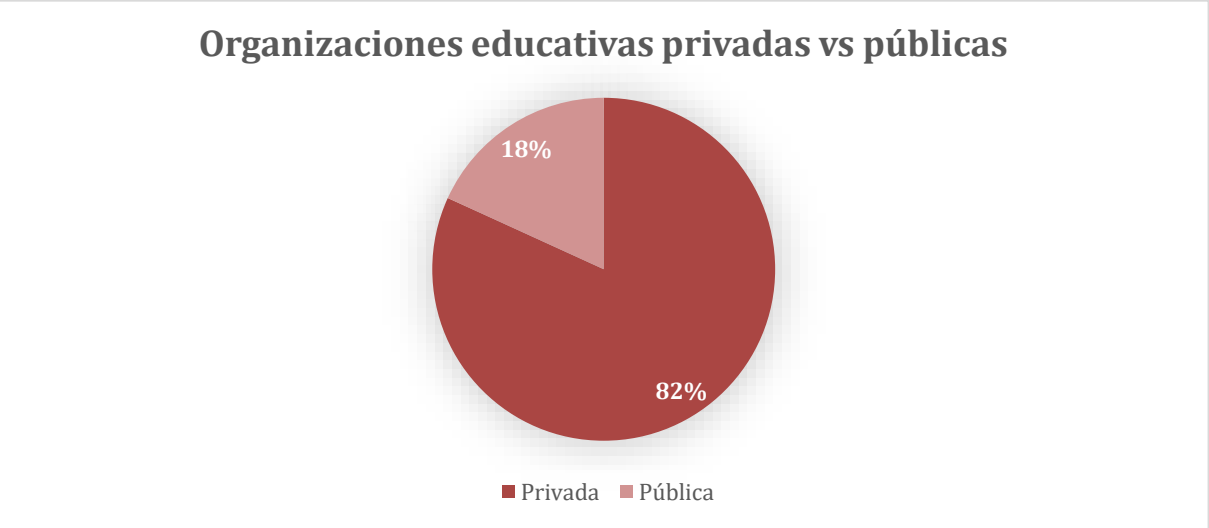


Ilustración 33 Organizaciones educativas privadas vs públicas

El 82% de las organizaciones son privadas, por lo que las conclusiones que se extraigan en este apartado serán sobre todo referidas a las organizaciones educativas privadas. Los centros educativos participantes llevan 81 años de actividad de media. Esta es la distribución de sus años de actividad:

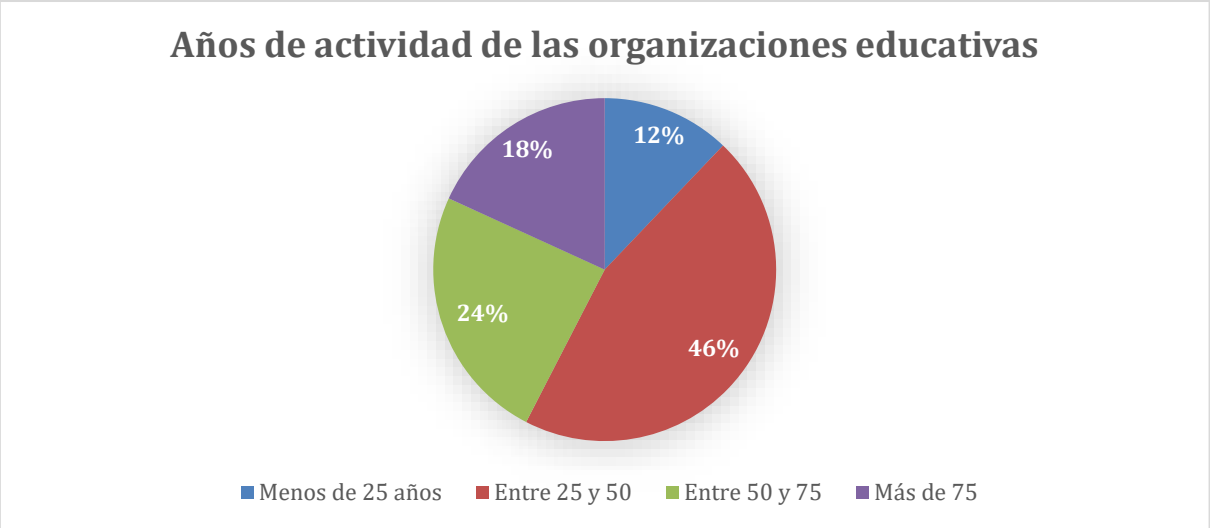


Ilustración 34 Años de actividad de las organizaciones educativas

Tan solo el 12% de las organizaciones tienen menos de 25 años de actividad, la más joven de ellas cuenta con 12 años de recorrido. Por lo que en este apartado se podrá analizar si las organizaciones con ciertos años de experiencia pueden acercarse al estilo teal.

Los resultados generales para este sector son los siguientes:

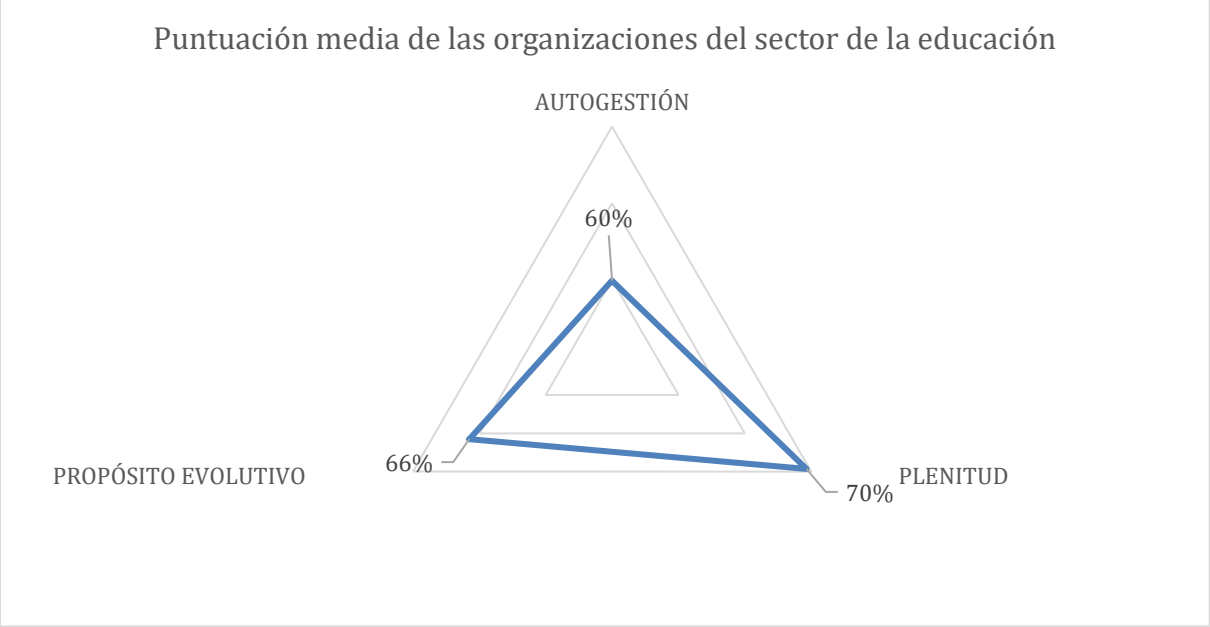


Ilustración 35 Puntuación media de las organizaciones del sector de la educación

Se puede observar que las organizaciones del sector educativo obtienen puntuaciones similares en los tres ámbitos, destacando en plenitud. Es decir, en estos centros educativos se cuida la plenitud y el bienestar de las personas integrantes.

A continuación, se va a estudiar en qué aspectos son más fuertes las organizaciones educativas y en qué otros es necesario avanzar. En la siguiente representación se muestran cuáles son las preguntas en las que han obtenido la mayor puntuación.

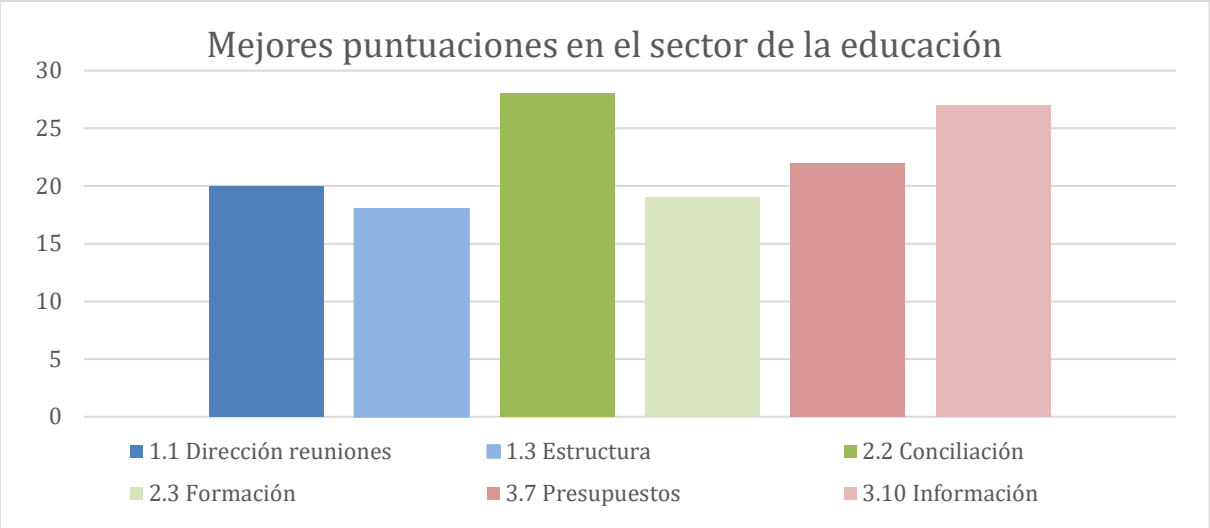


Ilustración 36 Mejores puntuaciones en el sector de la educación

El 60% de las organizaciones educativas participantes indican que se alterna el facilitador de cada reunión, permitiendo a varias personas liderar las reuniones en cada ocasión. Además, tan solo 2 del total consideran que habitualmente se produce una sobrecarga de reuniones. Por lo tanto, se podría considerar que las reuniones en el sector de la educación son llevadas a cabo de una manera coherente al estilo teal.

Además, más de la mitad de los centros educativos se estructuran por equipos. Esto puede ser debido a que los docentes se organizan por procesos para algunas de las actividades clave del colegio. La adaptación de la estructura general constituye el primer paso para la autogestión, por lo que se puede concluir que las organizaciones de tipo educativo están cerca de conseguir ser autogestionadas.

En lo referido a la plenitud, destacan en el ámbito de la conciliación, ya que casi la totalidad de las organizaciones cuentan con servicios como la flexibilidad horaria o guarderías. Asimismo, más de la mitad de ellas indican que se ofrece formación de desarrollo integral de la persona.

La plenitud es el ámbito en el que más se acercan los centros educativos al estilo teal. Es decir, las organizaciones permiten a las personas ser ellas mismas en el trabajo y consiguen que se sientan parte de la institución.

En cuanto al propósito evolutivo, las organizaciones educativas utilizan sus presupuestos para tomar decisiones. En general, los presupuestos son una herramienta para elegir por qué actividades del centro se quiere apostar, y en definitiva qué línea educativa quiere seguir.

Otro aspecto llamativo es la tendencia a la transparencia de 27 de las 33 organizaciones. Esto denota su alineación con su propósito, ya que en el caso de centros educativos es ofrecer educación de excelente calidad, y la apertura de las buenas prácticas provoca que otros centros también puedan mejorar.

Por otra parte, se exponen los apartados en los que los centros educativos se alejan más del estilo teal.

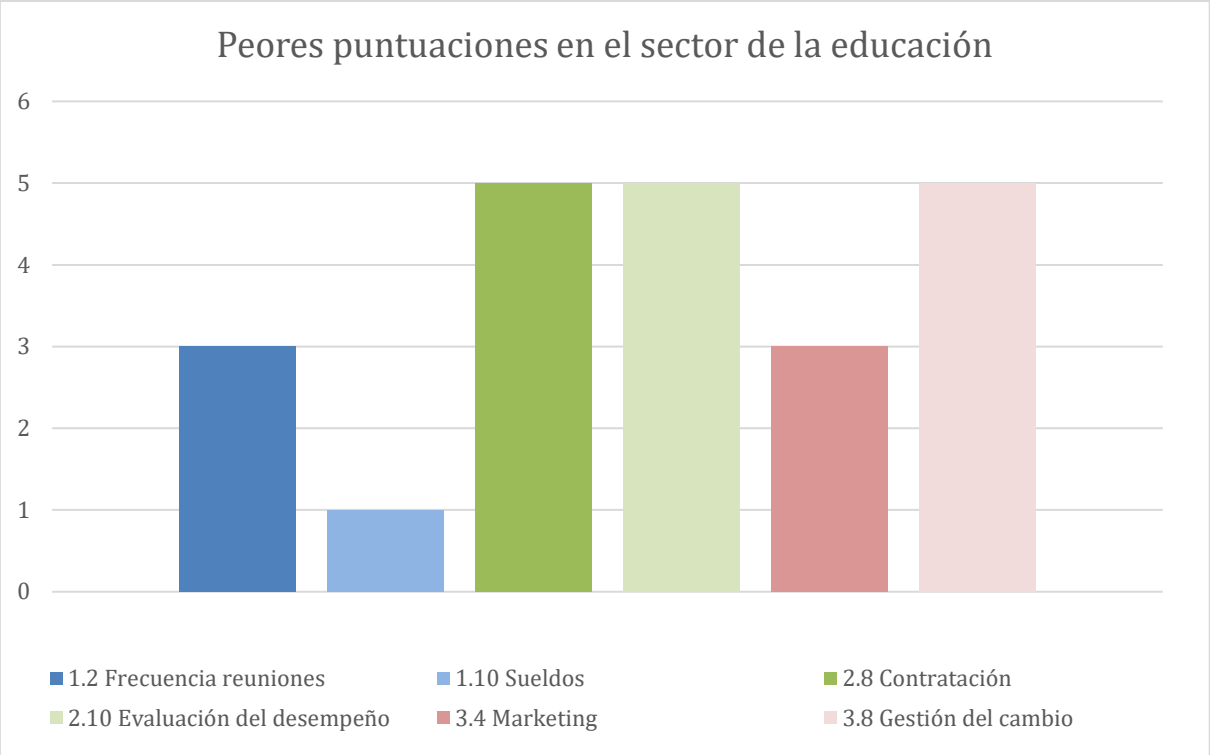


Ilustración 37 Peores puntuaciones en el sector de la educación

En cuanto a las reuniones, en el ámbito de la autogestión, solamente tres de las organizaciones educativas indican que se producen cuando surge la necesidad. En la mayoría de ellas se realizan con una periodicidad preestablecida. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, son lideradas por personas diferentes, por lo que se podría decir que las reuniones tienen cierta cercanía al estilo teal. La necesidad de establecer las fechas de las reuniones de antemano puede ser debido a la naturaleza de la actividad educativa, que exige que los docentes se reúnan para las evaluaciones del alumnado o para organizar algunas actividades del centro.

Asimismo, tan solo una de las organizaciones educativas establece los sueldos de manera similar a las propuestas de Laloux, es decir, establecerlos acorde al mercado y se hacer un reparto anual de parte del resultado. En el resto los sueldos son fijos y acorde con el convenio de educación. Por ello es complicado realizar un cambio en la determinación de los sueldos en la mayoría de las organizaciones.

De manera análoga, las contrataciones se suelen realizar mediante bolsas de trabajo y en el caso de los centros públicos por oposiciones. Por lo tanto, también resulta difícil avanzar hacia el modelo teal en las contrataciones.

Además, en cuanto a las evaluaciones del desempeño, la mayoría de las organizaciones no las realizan. Por lo tanto, no son una herramienta para el control de los trabajadores, y las personas no dependen de ellas para mejorar su sueldo.

En lo referido a la gestión del cambio, tan solo 5 organizaciones indican que el cambio emerge de manera natural y se adaptan constantemente. Las demás aseguran que están pendientes de las necesidades del alumnado y de las sugerencias de todos los agentes del centro, desde los padres hasta el personal no docente.

8.5.3 Resultados en sanidad

A continuación se analizan los resultados en el sector de sanidad. Se trata del tercer grupo que más ha contestado al cuestionario, con 26 respuestas. Estas organizaciones se dividen en públicas y privadas de la siguiente manera:

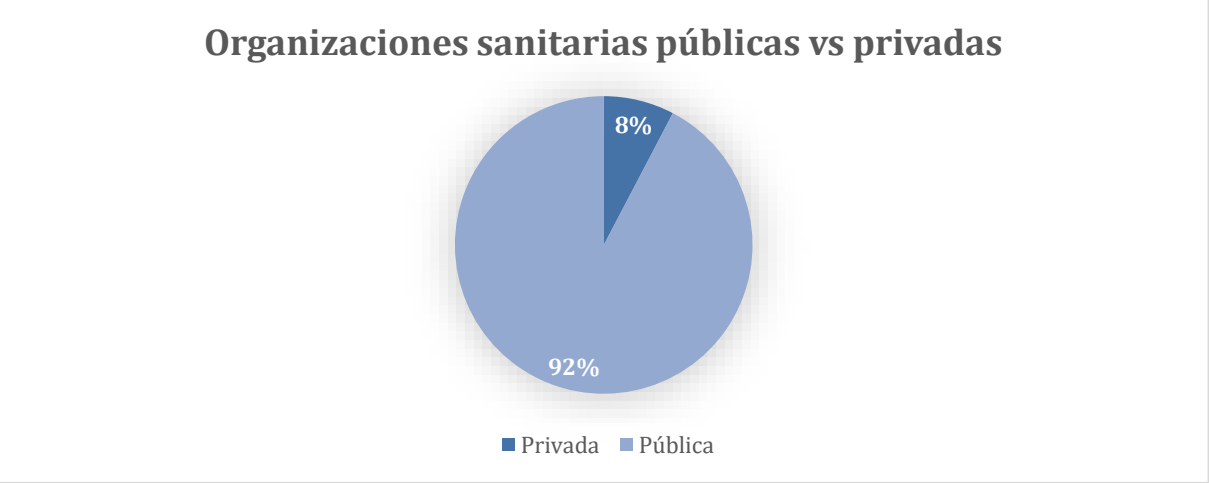


Ilustración 38 Organizaciones sanitarias públicas vs privadas

La mayor parte de las organizaciones son públicas, de hecho, muchas de ellas son Organizaciones Sanitarias Integradas (OSI) de diferentes localidades. Aunque todas ellas forman parte de Osakidetza, cada una funciona de forma independiente, por lo que se considerarán como equipos diferenciados.

Como se puede apreciar en la siguiente ilustración, una de las características principales de este tipo de organizaciones es su gran tamaño. De nuevo, el análisis de las OSIs servirá para saber si el estilo teal es aplicable a las organizaciones integradas por más de 250 personas.

Ilustración 39 Distribución por tamaño de las organizaciones sanitarias

En el siguiente gráfico se puede observar la puntuación genérica de las organizaciones de este sector por características teal.

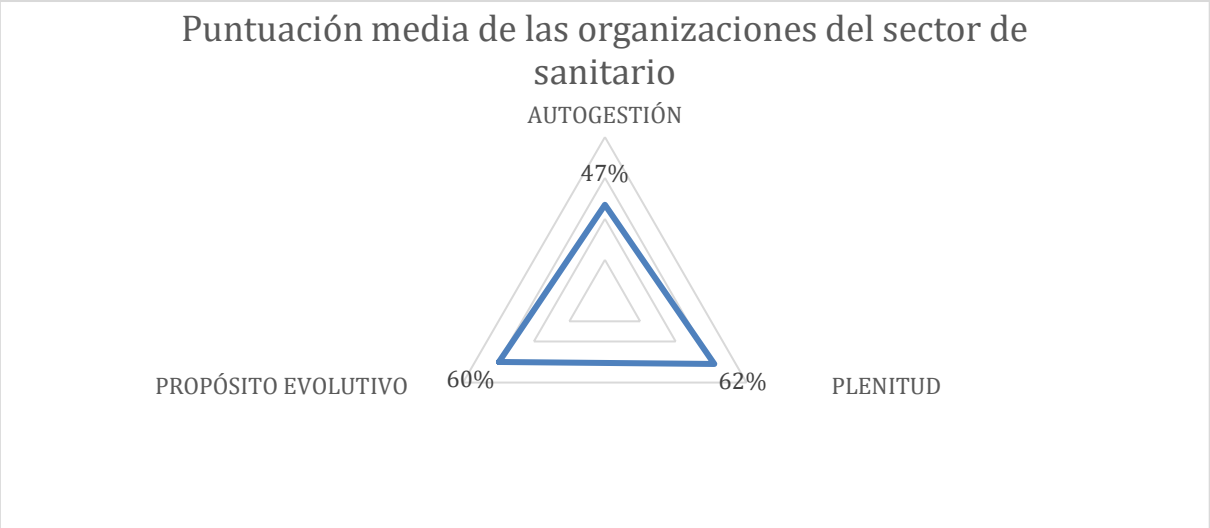


Ilustración 40 Puntuación media de las organizaciones del sector sanitario

Como es lógico, las organizaciones sanitarias destacan por la plenitud y el propósito evolutivo. Todas las organizaciones tienen muy presente que su propósito es mejorar la salud de la ciudadanía y proveer el mejor sistema sanitario posible. Por otro lado, son deficitarias en autogestión, ya que en su mayoría son bastante jerárquicas y no se promueve la autonomía de las personas.

Para poder tener una visión más concreta de los aspectos en los que se debe trabajar para conseguir acercarse más al estilo teal y en los que ya se ha avanzado, se analizan las cuestiones en las que las organizaciones han obtenido sus mejores y peores puntuaciones.

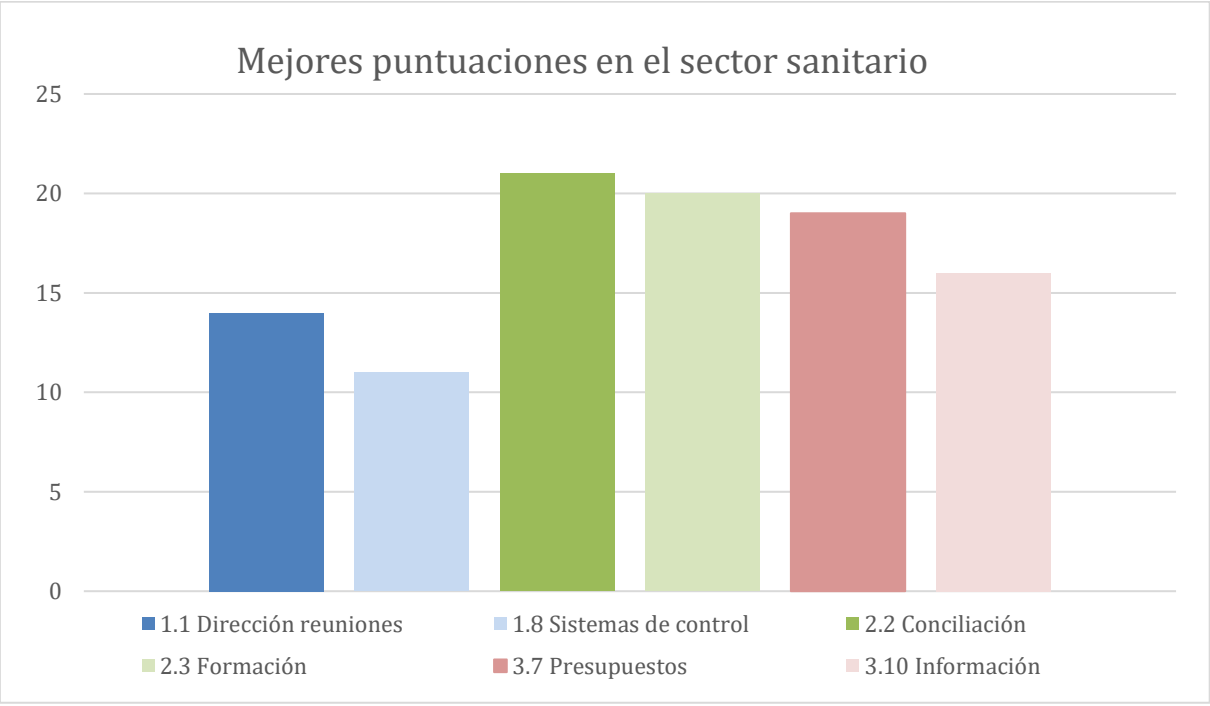


Ilustración 41 Mejores puntuaciones en el sector sanitario

En el apartado de la autogestión, los aspectos más destacables son la dirección de las reuniones y los sistemas de control. Más de la mitad de los participantes indican que no se produce una sobrecarga de reuniones y que tan solo se celebran cuando surge la necesidad. Además, 11 de las 26 organizaciones no monitorizan a los sanitarios mediante algún sistema como el reloj de fichar o las supervisiones externas, sino que son los propios equipos quienes pueden controlar y evaluar su actividad. Se puede concluir que la falta de necesidad de estos sistemas tradicionales de control está relacionados con el fuerte propósito que guía a las organizaciones sanitarias, en las que la mayor parte de las personas trabajan de manera vocacional.

En cuanto a la plenitud, casi la totalidad de estas organizaciones cuenta con algún sistema de conciliación de la vida laboral y personal. Asimismo, se ofrece formación de desarrollo de la persona. Esto puede ser debido a la dificultad que puede suponer en muchos casos la atención a los pacientes, la cual requiere de muchas habilidades sociales de los sanitarios.

En lo referido al propósito, no lo identifican como evolutivo, ya que siempre es la mejora de la salud de la ciudadanía. Sin embargo, la mayoría indican que el propósito está presente en todas las decisiones de la organización.

En el 73% de los casos se considera que los presupuestos sirven para tomar decisiones, por lo que no se utilizan para controlar el desempeño. Además, más del 60% indican que se tiende a la transparencia y la información se comparte en gran medida. Esto puede ser debido al carácter público de casi todas estas organizaciones.

Por otro lado, en el gráfico siguiente se presentan las preguntas en las que se ha obtenido las respuestas más alejadas del estilo teal.

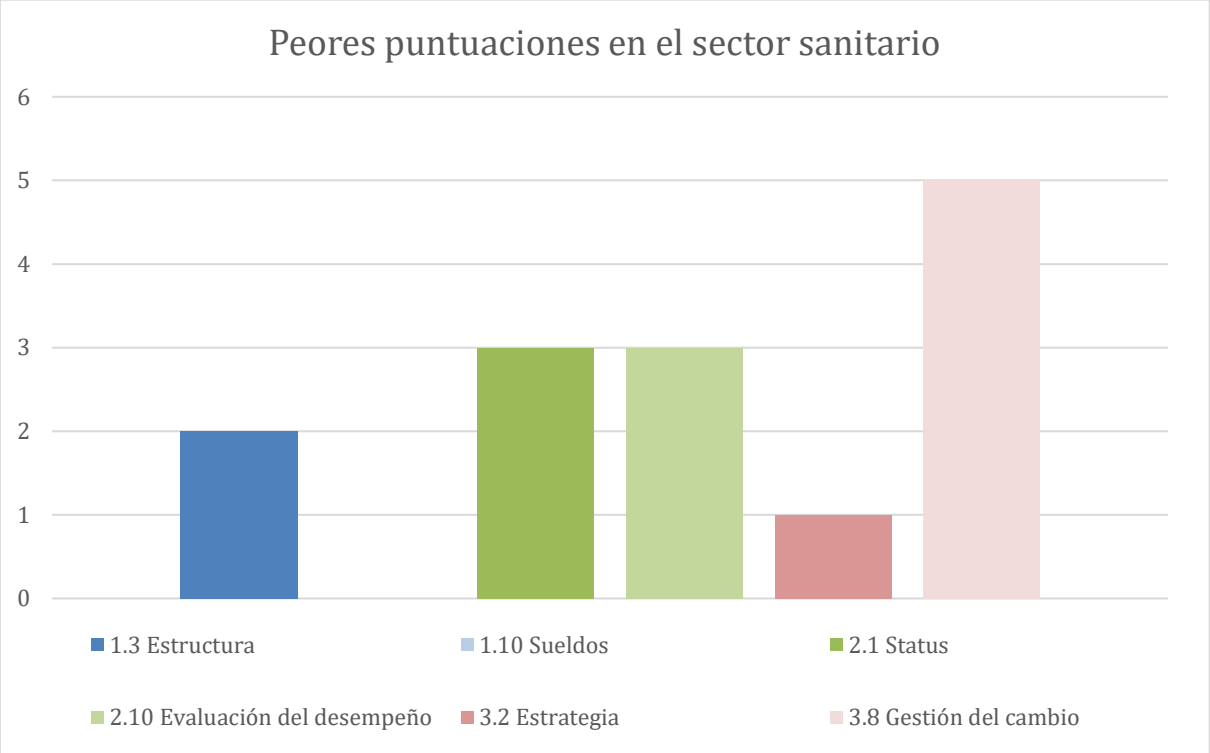


Ilustración 42 Peores puntuaciones en el sector sanitario

Como se puede observar, estas organizaciones son muy jerárquicas, ya que sólo dos de ellas indican que la estructura es por equipos de trabajo. Las estructuras horizontales no son imposibles en este sector, como prueba Buurtzorg, la organización sanitaria expuesta en apartados anteriores. Es posible que la clave para lograr la autogestión sea la división en grupos reducidos, que se hagan cargo de personas de un mismo barrio o pequeña ciudad.

En el apartado de plenitud, tan solo tres organizaciones carecen de marcadores de estatus como despachos privados. Es cierto que en los hospitales es necesario mantener las consultas privadas, por lo que los médicos deben contar con un espacio propio. Sin embargo, es posible eliminar otros signos de estatus como aparcamientos reservados para los directivos.

En el apartado del propósito, la mayoría de las organizaciones indican que no se traza ninguna estrategia. Esto es debido a que todas pertenecen a Osakidetza y la estrategia general es una decisión política.

Asimismo, la gestión del cambio no se realiza de acuerdo con los principios teal, sino que en general indican que el cambio no se gestiona. Estas organizaciones son algo estáticas en cuanto a los cambios que reclama la ciudadanía, y a veces pueden quedar obsoletas.

8.5.4 Resultados en consultoría

En este apartado se analizarán las respuestas de las consultoras participantes en el estudio. En total 16 organizaciones de este sector han contestado al formulario. Todas ellas pertenecen al sector privado, y el 69% cuenta con menos de 10 personas.

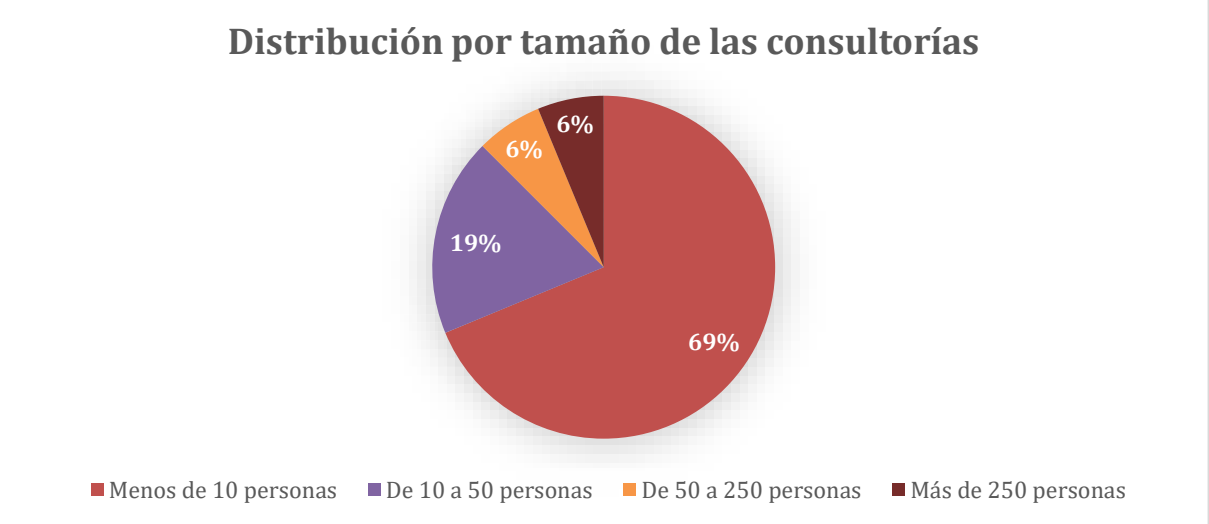


Ilustración 43 Distribución por tamaño de las consultorías

Estas organizaciones están integradas, al contrario que las organizaciones del sector sanitario analizadas en el apartado anterior. Como se puede observar en el siguiente gráfico, su menor dimensión parece favorecer la semejanza a todas las características teal.

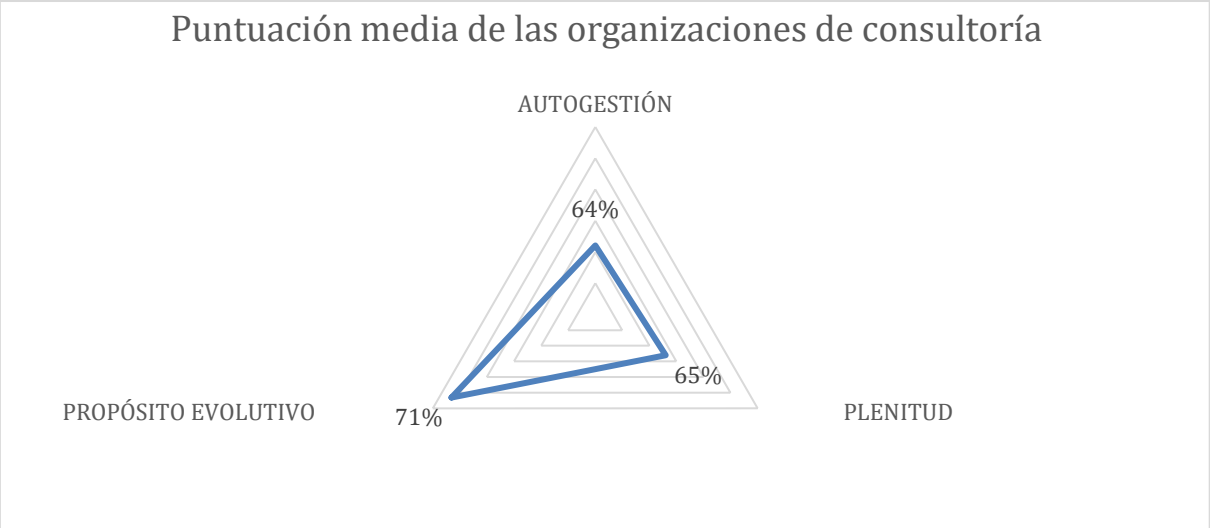


Ilustración 44 Puntuación media de las organizaciones de consultoría

Estas organizaciones destacan en la proximidad a los principios de propósito evolutivo descritos por Laloux, obteniendo un 71% de semejanza. Asimismo, obtienen puntuaciones mejores en autogestión que las organizaciones educativas.

Para analizar cuáles son los aspectos en los que más se parecen las consultoras a las organizaciones teal, se exponen las preguntas en las que se han obtenido mejores puntuaciones.

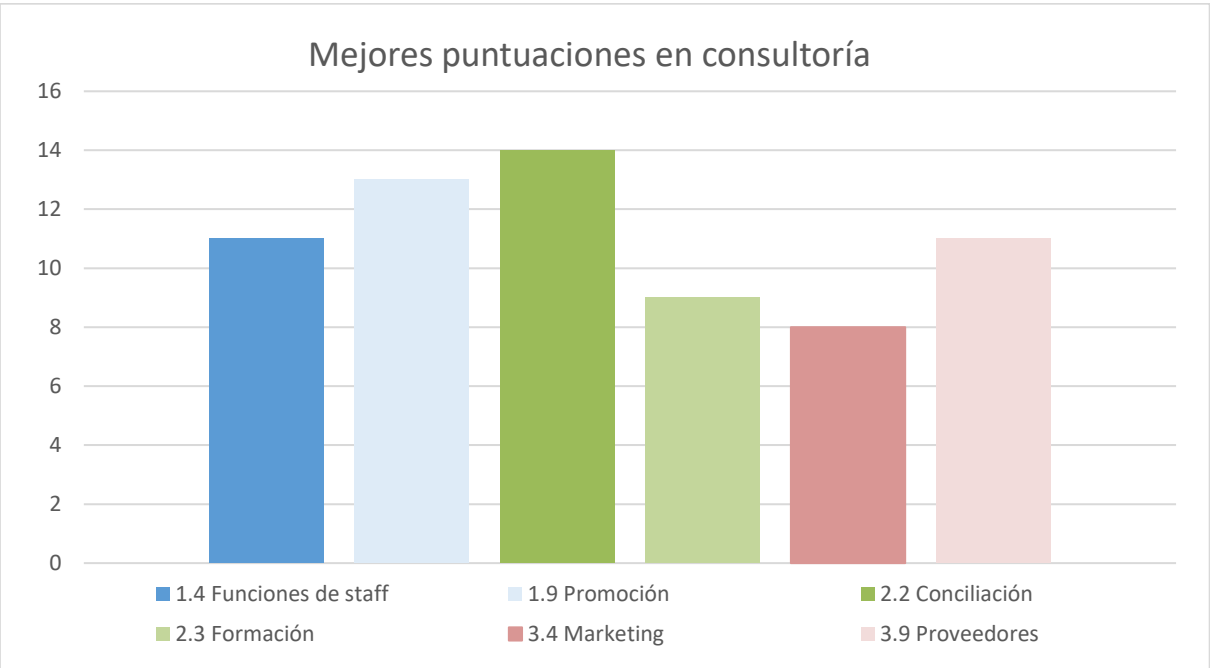


Ilustración 45 Mejores puntuaciones en consultoría

Como se ha comentado anteriormente, las consultorías cuentan con un alto grado en autogestión. Por ello, las funciones de staff las realiza el equipo en el 70% de los casos y la promoción de la carrera profesional se desarrolla de manera natural dentro del equipo según las preferencias de sus miembros.

Asimismo, estas organizaciones cuentan con mecanismos para ayudar en la conciliación laboral y ofrecen formación del desarrollo integral de la persona. Por ello, el aspecto de la plenitud se considera importante en la actividad diaria.

En cuanto a las cuestiones relacionadas con el propósito, la mitad de ellas indican que los equipos ofrecen la mejor oferta posible siguiendo su intuición en función de sus capacidades de ofrecer servicios. Por lo que realizan la estrategia de marketing de una manera afín al estilo teal.

En relación a la elección de proveedores, ocurre algo similar, ya que casi el 70% tiene en cuenta la alineación con su propósito. Como consecuencia, las consultoras obtienen la puntuación más alta en propósito evolutivo de todos los sectores.

Por otra parte, es necesario analizar en qué cuestiones se debe trabajar desde las consultorías para aproximarse aún más al estilo teal.

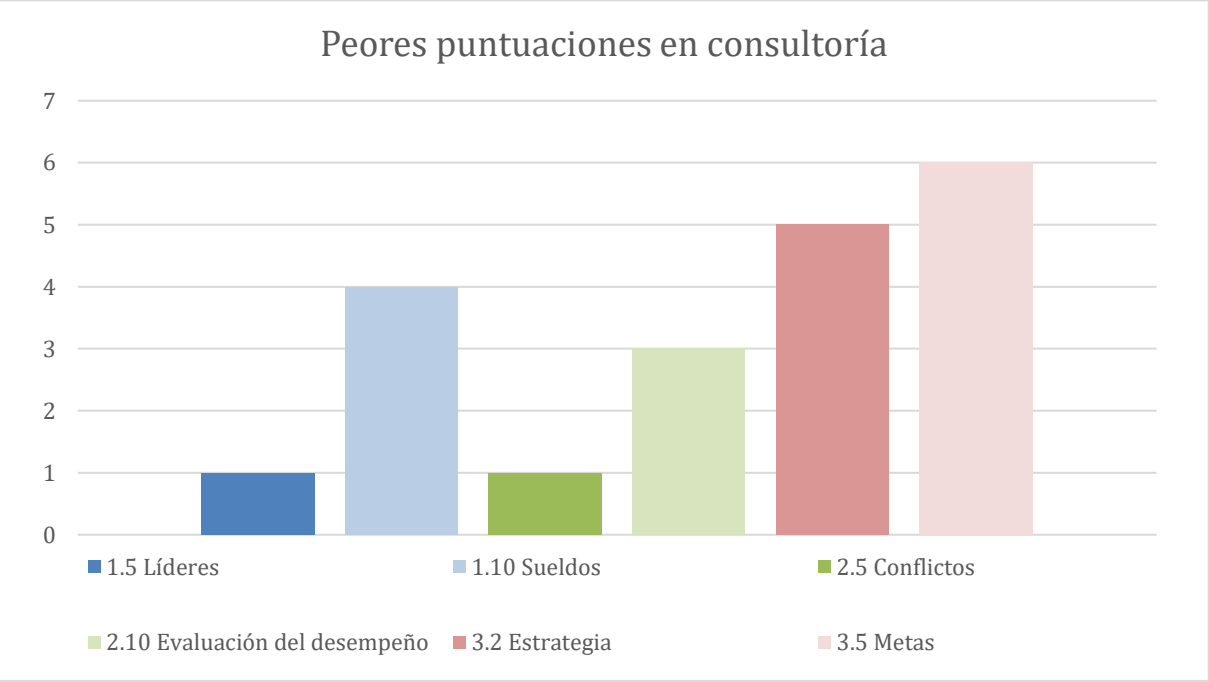


Ilustración 46 Peores puntuaciones en consultoría

En lo referido a la autogestión, es destacable que tan solo una de las 16 organizaciones considere a su líder como coach. Esto está relacionado con la alta jerarquía que existe, ya que solamente 5 de ellas trabajan por equipos. Si se alteran las relaciones jerárquicas entre las personas, es posible que se mejore en autogestión, y que los otros dos aspectos teal también se vean favorecidos.

En cuanto a las preguntas relacionadas a la plenitud, sólo una de las organizaciones cuenta con mecanismos para analizar periódicamente la calidad de las relaciones dentro del equipo. En el resto se derivan al departamento de personas. Éste es otro de los aspectos en los que se debe trabajar.

Asimismo, la mayoría de indican que no se realizan evaluaciones del desempeño. Por lo que, aunque no se lleven a cabo de la manera más afín con el estilo teal, no suponen una mala experiencia para los trabajadores, como en el caso de algunas organizaciones del paradigma naranja-logro. Es decir, en este aspecto las consultoras se parecen más a las organizaciones verde-logro.

Sobre la estrategia, tan solo 5 de las 16, la intuyen desde el equipo y actúan en consecuencia. Mientras que la mayoría indica que se decide en un proceso transversal e inclusivo. Es posible que en el futuro se dé un paso hacia la evolución natural de la estrategia, ya que se parte de la determinación desde el equipo, y no viene impuesta.

8.6 Relación con los reconocimientos en calidad

Más del 65% de las organizaciones participantes en la encuesta tienen algún reconocimiento en calidad. Esto es debido a que el origen de la muestra es el club de evaluadores de Euskalit. A continuación, se van a comparar las puntuaciones obtenidas por las organizaciones según sus reconocimientos en calidad. En la siguiente tabla, se han marcado de rojo los resultados inferiores a la media general, y en verde los superiores.

RECONOCIMIENTOS	Autogestión	Plenitud	Propósito evolutivo	TOTAL
Diploma a la Gestión Avanzada	54%	62%	61%	59%
Q Plata	57%	68%	62%	62%
Q Oro	57%	65%	62%	61%
A Bronce	68%	57%	65%	63%
A Plata	52%	67%	67%	63%
A Oro	49%	71%	67%	62%
Premio Vasco a la Gestión Avanzada	61%	71%	66%	66%
Ninguno	54%	60%	63%	59%
Total (con y sin reconocimientos)	55%	64%	63%	61%

Tabla 2 Puntuaciones según los reconocimientos en calidad

Como se puede observar, todas las organizaciones con reconocimientos en gestión avanzada han obtenido una media general superior o igual a la media, excepto quienes tan solo cuentan con un Diploma a la Gestión Avanzada. Además, las organizaciones que no cuentan con ningún reconocimiento solamente igualan a la media general de propósito evolutivo.

En general, las puntuaciones son mayores cuando se cuenta con un reconocimiento en gestión. Por lo que se concluye que la aplicación de los principios de calidad total ayuda al acercamiento al estilo teal.

Por otro lado, las 7 organizaciones que han obtenido el Premio Vasco a la Gestión Avanzada son las únicas que superan la media general en los tres aspectos teal, por lo que son las más completas y son las que más se acercan al estilo. Estas organizaciones pertenecen a los sectores de educación, industrial y salud.

A continuación, se van a analizar los resultados para las organizaciones con el Premio Vasco a la Gestión Avanzada:

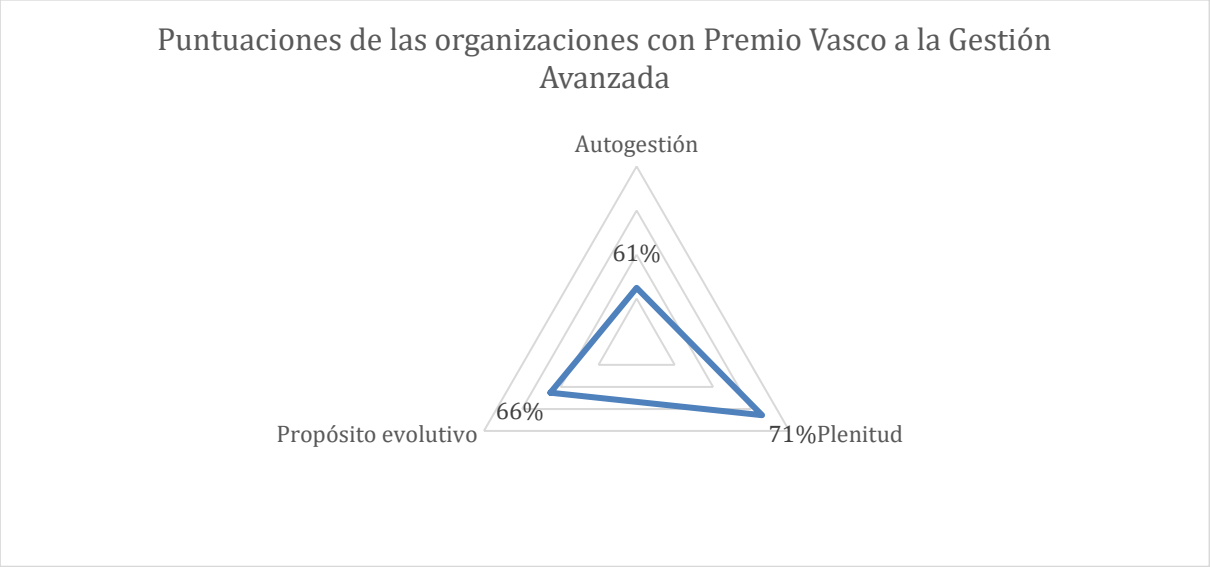


Ilustración 47 Puntuaciones de las organizaciones con Premio Vasco a la Gestión Avanzada

Como se puede observar, estas organizaciones destacan en su búsqueda de la plenitud, aunque sus puntuaciones son elevadas en los tres aspectos.

Las preguntas en las que se han obtenido resultados más próximos al teal son los siguientes:

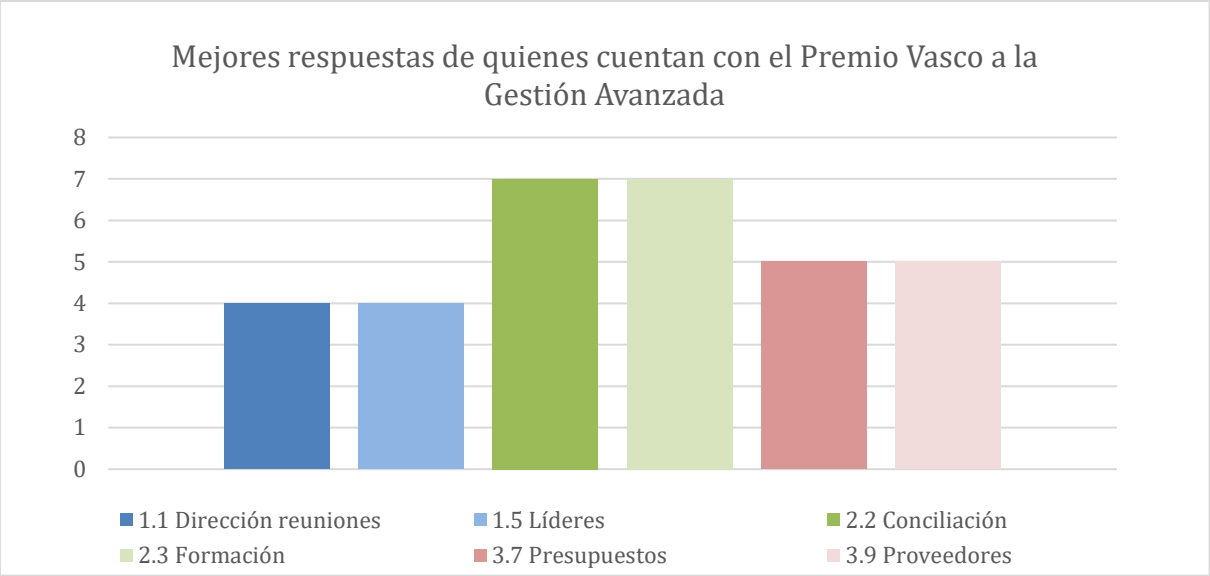


Ilustración 48 Mejores respuestas de quienes cuentan con el Premio Vasco a la Gestión Avanzada

Como se puede observar, todas estas organizaciones cuentan con medidas para la conciliación y ofrecen formación para el desarrollo integral de la persona. Estos factores mejoran el aspecto de la plenitud en la organización.

Asimismo, 5 de las 7 organizaciones obtienen las puntuaciones máximas en las cuestiones acerca de los presupuestos y los proveedores. Es decir, los presupuestos se elaboran para tomar decisiones y no como mecanismo de control y en la elección de los proveedores se tiene en cuenta su alineación con el propósito propio, además de factores más racionales como el precio y la calidad.

Por otro lado, aunque la autogestión es el aspecto que más deben trabajar estas organizaciones, han obtenido buenas puntuaciones en los ítems de la dirección de reuniones y el tipo de líder. Esto es, las reuniones son lideradas por personas diferentes en cada ocasión y los líderes son de tipo coach. El acercamiento a las prácticas teal en estas dos cuestiones indica que las organizaciones quieren avanzar en la autogestión. Por lo que, a pesar de la puntuación no muy elevada en autogestión, hay motivos para pensar que en el futuro estas organizaciones serán más afines al estilo teal.

9 Conclusiones

El estilo teal es aplicable a organizaciones de todos los sectores de actividad, tamaños y antigüedad, como se demuestra en el desarrollo teórico del proyecto. Las organizaciones analizadas en los primeros apartados son muy diversas y todas se ajustan a los planteamientos de Frederic Laloux.

Por otro lado, las organizaciones analizadas en el estudio no se ajustan al 100% al estilo teal. Sin embargo, muchas de ellas destacan en alguna de las tres características, y es probable que sigan el camino hacia el teal.

El sector que más se acerca al estilo teal es el de la consultoría, destacando especialmente en el propósito evolutivo. En este aspecto, cabe destacar que en el 75% de las organizaciones el propósito va más allá de la maximización de beneficios.

El aspecto que menos se ha desarrollado en consultoría, y en el resto de organizaciones, es la autogestión. Aunque pueda resultar desalentador que tan solo un tercio trabaje por equipos, es cierto que el 40% indica que la estructura es mixta (entre jerárquica y por equipos). Por lo que se podría concluir que los líderes intuyen que las estructuras jerárquicas están obsoletas, y en pocos años se evolucione hacia el trabajo por equipos.

Cabe destacar que la mayoría de las consultoras que han participado en el estudio están integradas por menos de 10 personas. Por lo tanto, es posible que su tamaño también haya tenido influencia en los buenos resultados.

En el otro extremo, las organizaciones con los peores resultados son las del sector industrial y sanitario, que cuentan con un 38% de organizaciones de más de 250 personas en el sector industrial y 92% en el sanitario. Ambos sectores han obtenido un 56% de puntuación, con sus peores resultados en el aspecto de autogestión.

Teniendo en cuenta todo esto, se puede concluir que las organizaciones de menor tamaño tienen más facilidades para implementar sistemas autogestionados. Una posible opción para la mejora de las organizaciones de mayor tamaño es la división en equipos de proceso (como en NER Group) o en grupos locales de servicio (como en Buurtzorg).

En cuanto a la plenitud, las organizaciones con mejores resultados son las educativas, que obtienen un 70%. Es destacable que el 40% de ellas llevan más de 50 años de andadura. Por ello, se puede concluir que aunque se lleve un tiempo desarrollando la actividad, es posible implementar medidas novedosas que favorezcan la plenitud. Un ejemplo de ello es el Colegio San Félix, que gracias a su proceso de innovación pedagógica ha conseguido un incremento en la plenitud.

Además, las organizaciones educativas superan a la media en los tres campos del estilo teal, por lo que los demás sectores deben fijarse en sus prácticas para avanzar. Algunas de las buenas prácticas de los centros educativos a imitar por el resto es la formación en desarrollo integral de la persona.

En lo referido al propósito evolutivo, las organizaciones líderes son las del sector de consultoría. Esta puntuación se ha visto favorecida por la elección de proveedores por su RSC, por la gestión natural del cambio y por el fomento de la transparencia, entre otros.

Estas organizaciones parecen tener presente su propósito en la toma de decisiones, por lo que es posible la introducción de herramientas como Loomio (utilizada

en Ouishare). Este mecanismo también ayuda en la mejora de la autogestión. De esta manera, todos los miembros del equipo pueden aportar su visión y se fomentan la transparencia y la motivación individual y grupal. Como consecuencia, el propósito de la organización irá evolucionando a medida que se tomen decisiones de acuerdo con el propósito de cada participante en los debates.

En lo referido a los reconocimientos en calidad, las organizaciones que han obtenido alguno de ellos, cuentan con puntuaciones más elevadas en los tres campos del estilo teal. Además, cuanto más elevado es el reconocimiento en calidad obtenido, más prácticas adoptan que les acercan al enfoque teal.

Aunque los modelos de calidad son estándares no siempre exactos a los planteamientos de Laloux, las organizaciones más preocupadas por la gestión de calidad se parecen más a las teal.

En definitiva, la mayoría de las organizaciones todavía están lejos del estilo teal. Aún queda trabajo por hacer, sobre todo en el ámbito de la autogestión. Este aspecto es el más difícil de cambiar, ya que altera totalmente las dinámicas establecidas en la actividad de las organizaciones.

Sin embargo, avanzar en la autogestión puede ayudar a mejorar en la plenitud y en el propósito. Por lo que un primer paso para el acercamiento hacia el estilo teal podría ser la adopción de medidas que lleven a la autogestión. Quienes comiencen a implantar medidas como la eliminación de jerarquías y conversión de los líderes en coach, conseguirán mejoras significativas en todos los aspectos.

10 Descargo de Gastos

A continuación se muestra el presupuesto o descargo de gastos realizado durante el trabajo, desglosado en las distintas partidas (horas internas, gastos y amortizaciones) y el resumen del mismo incluyendo los gastos indirectos y financieros.

Horas internas

Concepto	Nº Horas	Coste horario	Coste total
Alumna	200 h	12 €/h	2.400 €
Tutor	12 h	50 €/h	2.500 €
Colaborador	10 h	50 €/h	500 €
		Subtotal	5.400 €

Tabla 3 Horas internas del presupuesto

Gastos

Concepto	Coste total
Libro "Reinventar las organizaciones"	22 €
Libro "Reinventar las organizaciones", guía práctica ilustrada	26 €
Subtotal	47 €

Tabla 4 Gastos del presupuesto

Amortizaciones

Concepto	Coste de adquisición	Vida útil	Utilización	Coste total
Ordenador	1.000 €	5 años*	200h	50,00 €

Tabla 5 Amortizaciones del presupuesto

*Se consideran 800 horas útiles al año

Coste final

RESUMEN PRESUPUESTO	
Concepto	**Coste total**
Horas internas	5.400 €
Amortizaciones	50 €
Gastos	47 €
Subtotal 1	5.497,00 €
Costes indirectos (7%)	384,79 €
Subtotal 2	5.881,79 €
Costes financieros (4%)	235,27 €
TOTAL	**6.117,06 €**

Tabla 6 Resumen del presupuesto

11 Referencias

[1] Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones* (4ª ed.). Barcelona, España: Arpa.

[2] Longás, H. (2014). Las tres revoluciones industriales. *El País*, p. 1. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2014/10/17/media/1413577081_550723.html

[3] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Orange Organizations. Recuperado 31 marzo, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Orange_Organizations

[4] Prats, J. (2015, 26 febrero). La esperanza de vida aumenta más de 40 años en un siglo. *El País*, p. 1. Recuperado de https://politica.elpais.com/politica/2015/02/26/actualidad/1424969363_446948.html

[5] Gallo, C. (2014, 21 enero). Southwest Airlines Motivates Its Employees With A Purpose Bigger Than A Paycheck. Recuperado 31 marzo, 2018, de https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2014/01/21/southwest-airlines-motivates-its-employees-with-a-purpose-bigger-than-a-paycheck/#28bb089c5376

[6] La concepción española del liderazgo. (2009, 25 agosto). Recuperado 31 marzo, 2018, de http://es.globedia.com/concepcion-espanola-liderazgo

[7] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Conflict resolution. Recuperado 2 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Conflict_resolution

[8] [Über uns]. (s.f.). Recuperado 2 abril, 2018, de https://www.heiligenfeld.de/

[9] Catalana Occidente. (s.f.). *Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado de http://informeanual.grupocatalanaoccidente.com/~/media/Files/C/Catalana-AR-2013/annual-reports/es-ES/2-16-responsabilidad-social-corporativa.pdf

[10] Estándares GRI en Español. (s.f.). Recuperado 3 abril, 2018, de http://www.comunidadism.es/herramientas/estandares-gri-en-espanol

[11] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Recruitment. Recuperado 5 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Recruitment

[12] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Decision Making. Recuperado 5 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Decision_Making

[13] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Feedback and Performance Management. Recuperado 6 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Feedback_and_Performance_Management

[14] Melenciano, N. (2011, 12 mayo). Evaluación del desempeño: teoría y práctica. Recuperado 6 abril, 2018, de https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-teoria-y-practica/

[15] Planificación Estratégica ¿Deseos o Metas? (2014, 5 noviembre). Recuperado 6 abril, 2018, de http://www.clasec.net/planificacion-estrategica-deseos-o-metas/

[16] Caso de éxito en Planificación Estratégica ¿Qué hizo diferente Toyota? (2013, 24 septiembre). Recuperado 6 abril, 2018, de http://www.clasec.net/caso-de-exito-en-planificacion-estrategica-que-hizo-diferente-toyota/

[17] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Objectives and Target Setting. Recuperado 6 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Objectives_and_Target_Setting

[18] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Innovation and Product Development. Recuperado 6 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Innovation_and_Product_Development

[19] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Sales and Marketing. Recuperado 6 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Sales_and_Marketing

[20] [Inside Patagonia]. (s.f.). Recuperado 8 abril, 2018, de http://www.patagonia.com/company-info.html

[21] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). [Objectives and Target Setting]. Recuperado 8 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Objectives_and_Target_Setting

[22] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). [Budgeting and Controlling]. Recuperado 8 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Budgeting_and_Controlling

[23] [About]. (s.f.). Recuperado 8 abril, 2018, de http://www.sunhydraulics.com/

[24] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Change Management. Recuperado 23 junio, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Change_Management

[25] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Purchasing and Investments. Recuperado 9 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Purchasing_and_Investments

[26] Wiki to inspire reinventing organizations. (s.f.). Information Flow. Recuperado 9 abril, 2018, de http://reinventingorganizationswiki.com/Information_Flow

[27] NER Group. (s.f.). [NER Group]. Recuperado 24 junio, 2018, de http://www.nergroup.org/es-es/Ner-Group

[28] Aretxabala, P. (2018, 14 junio). Modelos de autogestión en la industria (II). Recuperado 24 junio, 2018, de http://www.k2kemocionando.com/modelos-autogestion-la-industria-ii/

[29] Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid, España: Pearson Educación.

[30]Aretxabala, P. (2018, 20 junio). Modelos de autogestión en la industria (III). Recuperado 24 junio, 2018, de http://www.k2kemocionando.com/modelos-autogestion-la-industria-iii/

[31] San Félix Ikastetxea. (s.f.). [Presentación]. Recuperado 24 junio, 2018, de http://sanfelix.org/presentacion/

[32] San Félix Ikastetxea. (s.f.). [Nuestro proyecto educativo]. Recuperado 24 junio, 2018, de http://sanfelix.org/nuestro-proyecto-educativo/

[33] San Félix Ikastetxea. (2016). Proyecto Descontaminación Acústica en las aulas. Recuperado de http://sanfelix.org/innovacion/descontaminacion-acustica-en-las-aulas/

[34] Ouishare. (s.f.). [Our DNA]. Recuperado 1 junio, 2018, de https://www.ouishare.net/

[35] Loomio. (s.f.). Loomio: How it works [Archivo de vídeo]. Recuperado 1 junio, 2018, de https://www.youtube.com/watch?v=fuWfEwlWFlw

[36] Barbeiro, A. (s.f.). [OS / UOC] Convenio Colaboración [Publicación en un foro]. Recuperado 1 junio, 2018, de https://www.loomio.org/d/1oUYcK0V/-os-uoc-convenio-colaboraci-n

[37] Kütt, A. (s.f.). Decision on having only 1 global summit per year [Publicación en un foro]. Recuperado 1 junio, 2018, de https://www.loomio.org/p/kyRIAi9E/decision-on-having-only-1-global-summit-per-year

[38] Francesca, F. (s.f.). A new, simpler & international model for Cobudget - proposal! [Publicación en un foro]. Recuperado 1 junio, 2018, de [32]https://www.loomio.org/d/GRytsU3D/a-new-simpler-international-model-for-cobudget-proposal-

[39] HelloAsso. (s.f.). [Comment ça marche ?]. Recuperado 1 junio, 2018, de https://www.helloasso.com/comment-ca-marche

[40] Cañigueral, A. (s.f.). [Proyecto] Formación a PIMEC 17 y 19 de abril [Publicación en un foro]. Recuperado 1 junio, 2018, de https://www.loomio.org/d/FJgf3t8i/-proyecto-formaci-n-a-pimec-17-y-19-de-abril

[41] Cañigueral, A. (s.f.). [Presupuesto Proyecto Ouishare] [Conjunto de datos]. Recuperado 1 junio, 2018, de https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dZ66iJACwxYbCMiroYFAsC9wuMgwQkweNHpn310JW-s/edit#gid=371851860

12 Bibliografía

Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones* (4ª ed.). Barcelona, España: Arpa.

San Félix Ikastetxea. (2016). *Proyecto Descontaminación Acústica en las aulas*. Recuperado de http://sanfelix.org/innovacion/descontaminacion-acustica-en-las-aulas/

NER Group. (s.f.). [NER Group]. Recuperado 24 junio, 2018, de http://www.nergroup.org/es-es/Ner-Group

Aretxabala, P. (2018, 14 junio). Modelos de autogestión en la industria (II). Recuperado 24 junio, 2018, de http://www.k2kemocionando.com/modelos-autogestion-la-industria-ii/

Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid, España: Pearson Educación.

Aretxabala, P. (2018, 20 junio). Modelos de autogestión en la industria (III). Recuperado 24 junio, 2018, de http://www.k2kemocionando.com/modelos-autogestion-la-industria-iii/

Manzanedo, A. (2018, 8 junio). Comunicación personal con Ana Manzanedo.

Fernández, N. (2018, 12 junio). Comunicación personal con Nieves Fernández.

14 ANEXOS

ANEXO: Cuestionario utilizado en la investigación

CLASIFICACIÓN

0.1 ¿Cuántas personas trabajan en la organización?

- Menos de 10 personas
- De 10 a 50 personas
- De 50 a 250 personas
- Más de 250 personas

0.2 ¿Cuál es la facturación anual aproximada?

- Menos de 2 millones de euros
- Entre 2 y 10 millones de euros
- Entre 10 y 50 millones de euros
- Más de 50 millones de euros

0.3 ¿Se trata de una organización pública o privada?

- Pública
- Privada

0.4 Años de actividad

0.5 Sector de actividad:

- Industrial
- Servicios anexos a la industria
- Servicios sociales
- Salud
- Administración Pública
- Educación
- Consultoría

0.6 ¿Realiza operaciones en el extranjero?

- Casi nunca
- Hasta un 25% de las operaciones
- Entre el 25% y el 50% de las operaciones
- Más del 50% de las operaciones

0.7 Sede social:

- Bizkaia
- Gipuzkoa
- Araba/Álava

0.8 Indica el último reconocimiento a la gestión obtenido:

- Diploma a la Gestión Avanzada
- Q Plata
- Q Oro
- A Bronce
- A Plata
- A Oro
- Premio Vasco a la Gestión Avanzada
- Ninguno

0.9 Año del último reconocimiento:

0.10 Nombre de la organización (opcional)

AUTOGESTIÓN

1.1 ¿Cómo se dirigen las reuniones?

- Naranja: Siempre las dirige la misma persona
- Verde: No hay líder.
- Teal: Se elige a un facilitador para cada reunión

1.2 Sobre la frecuencia de las reuniones:

- Naranja: A menudo se produce una sobrecarga de reuniones
- Verde: Se realizan con una periodicidad establecida
- Teal: La mayoría se llevan a cabo cuando surge la necesidad

1.3 ¿Cuál es la estructura general?

- Naranja: Jerárquica
- Verde: Mixta
- Teal: Equipos de trabajo

1.4 ¿En qué grado del 1 al 10 se involucran los equipos de trabajo en las funciones de gestión/staff/administrativas (programación, relación con proveedores, selección de personas, relación con clientes o usuarios)?

1-3: Naranja

4-7: Verde

8-10: Teal

1.5 Teniendo en cuenta la relación de los líderes con las personas y el nivel de confianza que se concede, ¿cuál consideras que es el estilo de liderazgo? (de acuerdo con la siguiente matriz)

- Rojo: Directivo
- Rojo: Visionario
- Naranja: Transaccional
- Teal: Coach

1.6 ¿Cuál es el objetivo en la atención al cliente?

- Rojo: Maximizar las ventas
- Naranja: Atender bien a los clientes y trabajar con el resto del equipo en ofrecer el mejor producto/servicio al mejor precio
- Teal: Atender a bien a los clientes, además el equipo comercial está integrado o conectado con los equipos productivos / de servicio

1.7 ¿Cuál es el procedimiento de aceptación de un pedido?

- Rojo: En general se aceptan los pedidos y se intenta cumplirlos
- Naranja: El departamento de ventas consulta al departamento de planificación si es posible aceptar el encargo

- Teal: Los equipos productivos analizan la oferta, se organizan y finalmente la aceptan o rechazan
- No se trabaja bajo pedido

1.8 ¿Existe alguna de estos sistemas de control?

- Reloj de fichar
- Supervisores que revisan el trabajo de otros
- No, los equipos miden sus propios resultados
- Otros (escribe cuáles)

1.9 ¿Cómo se realizan la asignación de responsabilidades y la promoción de carrera profesional?

- Naranja: Recursos humanos designa a la mejor persona para ocupar puestos y funciones vacantes o nuevos
- Teal: No existen ascensos, sino que los equipos se reorganizan basándose en acuerdos

1.10 ¿Cómo se deciden los sueldos?

- Rojo: La dirección decide aumentar o reducir las remuneraciones individualmente
- Ámbar: Los sueldos son fijos y están determinados por el rango de la persona dentro de la jerarquía
- Naranja: El sistema pone énfasis en los incentivos individuales si las personas alcanzan metas preestablecidas
- Verde: Existen bonus compartidos por los equipos
- Teal: Se establecen acorde al mercado y se hace un reparto anual de parte del resultado.

PLENITUD

2.1 ¿Existe alguno de los siguientes marcadores de estatus?

- Despachos privados
- Aparcamientos reservados para la Dirección
- Vuelos en primera clase para la Dirección
- Opciones de compra de acciones para la Dirección
- Ninguno
- Otras (escribe cuáles)

2.2 ¿Existe algún servicio o ayuda para la conciliación de la vida laboral y personal?

- Guarderías
- Posibilidad de trabajo desde casa
- Flexibilidad de horarios
- Otros (escribe cuáles)

2.3 ¿Qué tipo de formación ofrece la organización?

- Rojo: No se da formación
- Naranja: Técnica si es necesaria
- Verde: Técnica y abierta a la elección de cada uno
- Teal: Técnica y de desarrollo integral de la persona (por ejemplo: comunicación, habilidades prácticas de colaboración, etc)

2.4 ¿Cómo se fijan las metas?

- Naranja: Las establece la Dirección y son diferentes para cada miembro del equipo
- Verde: Las establece la Dirección y son comunes para el equipo
- Teal: Las define el equipo y todos se comprometen

2.5 ¿Cómo se resuelven los conflictos?

- Rojo: No se da importancia a su resolución
- Naranja: Los conflictos se derivan al departamento de gestión de personas
- Verde: Se intentan resolver personalmente
- Teal: Existen mecanismos para analizar periódicamente la calidad de las relaciones dentro del equipo

2.6 ¿Cómo se deciden la misión, visión y valores?

- Rojo: Lo decide el equipo directivo y no se replantean
- Naranja: Lo decide un equipo transversal y se revisan periódicamente
- Teal: Los equipos definen su propósito evolutivo y luego entre todos definen el de la organización

2.7 ¿Cuál es la visión de la Responsabilidad Social Corporativa?

- Naranja: Es una obligación distractora
- Verde: Es parte esencial de la forma de hacer negocios
- Teal: El estilo de gestión supera a la RSC

2.8 ¿Cómo se realizan las contrataciones?

- Naranja: El área de gestión de las personas realiza las entrevistas, se elegirá al candidato que encaje mejor en la descripción del cargo
- Teal: Los futuros compañeros y compañeras de equipo realizan las entrevistas, seleccionarán a quien sea más adecuado para la organización y su propósito

2.9 ¿Cómo es la toma de decisiones?

- Naranja: Las personas plantean los problemas a sus superiores y su criterio es el decisivo.
- Verde: Las decisiones se toman por consenso, la opinión de todos es igualmente relevante.
- Teal: Cada persona toma las decisiones relacionadas con su puesto, teniendo en cuenta los consejos de las demás partes afectadas, y las que afectan al equipo las toma el propio equipo

2.10 ¿Cómo es la evaluación del desempeño?

- Naranja: En función de unas tablas de evaluación se conceden subidas de sueldo, bonos, complementos, ascensos, etc.
- Verde: No se realizan evaluaciones del desempeño
- Teal: Las personas que forman el equipo de equipo valoran y sugieren potenciales de mejora de cada persona

PROPÓSITO EVOLUTIVO

3.1 ¿Cuál es el propósito de la organización?

- Naranja: El propósito principal de la empresa es la maximización de beneficios
- Verde: Maximizar beneficios no es el único fin
- Teal: El propósito es flexible, evoluciona con la propia organización

3.2 ¿Cómo se determina la estrategia?

- Naranja: El departamento de estrategia o la dirección predice cuál es el camino más adecuado y guía a la organización mediante un plan estratégico
- Verde: Se determina en un plan estratégico definido por un equipo transversal
- Teal: Al funcionar de manera autogestionada, los equipos intuyen hacia donde deben orientarse y actúan en consecuencia

3.3 ¿Cómo es el proceso de desarrollo de producto?

- Naranja: Es trabajo de un departamento y prevalecen los rasgos técnicos, los costes de producción y la utilidad final
- Verde: Participan varios equipos
- Teal: El proceso es muy intuitivo y puede comenzar por iniciativa de cualquier persona

3.4 ¿Cuál es el enfoque de marketing?

- Naranja: Se analizan las necesidades de los clientes a través de múltiples métodos como encuestas, segmentación de clientes, etc.
- Teal: Los equipos ofrecen la mejor oferta posible siguiendo su intuición en función de sus capacidades de producción o de ofrecer servicios
- No hay marketing

3.5 ¿Cómo se fijan las metas?

- Naranja: Se fijan a principio de año de manera vertical
- Verde: Se fijan en función del plan estratégico desarrollado por un equipo de la organización
- Teal: Las establece cada equipo y se consolidan entre todos para toda la organización

3.6 Sobre los presupuestos de gasto:

- Naranja: Se elaboran periódicamente y se controlan las desviaciones en cada periodo
- Teal: No se realizan o son muy sencillos

3.7 ¿Cuál es la utilidad de los presupuestos?

- Naranja: Sirven para controlar el desempeño
- Verde: Se elaboran como guía aproximada
- Teal: Se utilizan para tomar decisiones

3.8 ¿Cómo se realiza la gestión del cambio?

- Ámbar: No se gestiona el cambio
- Naranja: La organización está en alerta constante al cambio y procura adaptarse mediante numerosas técnicas
- Teal: El cambio emerge de manera natural, la organización se adaptan constantemente

3.9 ¿Cómo se seleccionan los proveedores?

- Naranja: Se escogen basándose en el precio y la calidad
- Verde: Además del precio y la calidad, se tiene en cuenta la alineación con la RSC
- Teal: Además del precio y la calidad, se tiene en cuenta la alineación con el propósito de la organización

3.10 ¿Cómo describirías el flujo de información hacia el exterior?

- Naranja: Se procura reservar la información
- Verde: Se comparten moderadamente algunos datos
- Teal: Se tiende a la transparencia