
El futuro de las Organizaciones desde la Conciencia Humana

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos



Curso Académico 2016/2017
Tutor: Antonio Grandío Botella
Autor: Pilar Gregorio Borrego

UJI UNIVERSITAT
JAUME I
Facultat de Ciències Jurídiques
i Econòmiques · FCJE

ÍNDICE

1. Introducción.....	Pág 4.
¿Qué me ha llevado a querer trabajar sobre este tema?	
2. Modelos pasados y actuales de organizaciones.....	Pág 5.
Reactivo: INFRARROJO.....	Pág 6.
Mágico: MAGENTA.....	Pág 7.
Impulsivo: ROJO.....	Pág 8.
Conformista: ÁMBAR.....	Pág 10.
Logro: NARANJA.....	Pág 13.
Pluralista: VERDE.....	Pág16.
3. Organización TEAL - EVOLUTIVO.....	Pág 19.
¿Qué es una Organización TEAL?	
3.1 Tres avances revolucionarios de las organizaciones TEAL - Evolutivas.....	Pág23.
Autogestión	Pág 23.
Plenitud.....	Pág 24.
Propósito Evolutivo	Pág 25.
4. Ejemplo de una Organización TEAL.....	Pág 27.
Spotify	
5. Sociedad TEAL	Pág 31.
6. Encuesta	Pág 33.
7. Conclusión y opinión personal	Pág 37.

BibliografíaPág 38.

AgradecimientosPág 40.

1. Introducción

¿QUÉ ME HA LLEVADO A QUERER TRABAJAR SOBRE ESTE TEMA?

Hace algún tiempo que trato de ver el mundo y lo que sucede a mi alrededor desde otra perspectiva con una visión algo más amplia. Esto me lo enseñó Antonio Grandío en una de sus clases, y siento que me abrió la mente enormemente. Trato de ser más consecuente con todo lo que hago, desde cuidar el medioambiente y la vida hasta casi, eliminar el juicio en las relaciones con los demás... Es esto lo que me ha llevado a hacer mi trabajo final de carrera sobre los diferentes paradigmas, ya que es algo que está en constante cambio y evolución como nosotros mismos.

Deberíamos conocer y entender cómo han ido evolucionando las organizaciones con el paso de los años, y todo lo que eso ha conllevado...tanto bueno como malo.

Haré un breve paso a través del tiempo explicando los distintos estadios de conciencia por orden cronológico hasta llegar al TEAL - Evolutivo y sus tres avances revolucionarios. Veremos un caso real de Organización TEAL, cómo trabajar y por qué se diferencian del resto. El siguiente punto hablará sobre la TEAL alejándonos un poco de las organizaciones, pero no por ellos menos importante. Analizaremos una encuesta realizada a personas de entre 20 y 30 años, para ver cómo ven el mundo y las organizaciones. Y para terminar mi opinión personal y conclusión.

2. Modelos pasados y actuales de organizaciones

Una buena forma de entender los distintos estadios de conciencia es estudiar la evolución de éstos a través de la historia. A continuación, viajaremos a lo largo del tiempo analizando los momentos y situaciones en los que los distintos estadios surgieron. Es inevitable relacionar la forma de concebir el mundo de la sociedad con el tipo de organizaciones del momento, pues el nuevo tipo de organizaciones han surgido cuando hemos cambiado nuestra conciencia y visión el mundo.

Para distinguir entre estadios nos vamos en la separación que hace Frederic Laloux, que a su vez se basa en estudios y análisis realizados por Wade y Wilber. Frederic utiliza para cada estadio un color y un adjetivo. Nos basaremos en éstos, pues otras teorías hablan del mismo asunto cambiando colores o adjetivos.

Reactivo: INFRARROJO

El primer estadio que se conoce de la humanidad. Su época corresponde a los años entre 100.000 y 50.000 a.C.. Consiste en clanes de pocas personas, unas docenas a lo sumo. Las personas no se perciben distintas a las demás. Las organizaciones no existen, pues la división de trabajo es nula, exceptuando la responsabilidad de las mujeres de cuidar de los niños.



Mágico: MAGENTA

Se situaría 15.000 años a.C.. Empiezan a existir tribus de unos cientos de miembros. La persona ya se percibe física y psicológicamente diferente de los demás, pero todavía como el centro del universo. No se comprende aún la causalidad por lo que surgen cosas como la magia y los espíritus. Se piensa poco en el pasado, se vive el presente y no hay proyección hacia el futuro. Poca diferenciación de tareas y no existen líderes como tal, aunque se les pueda dar a los ancianos algún papel más especial debido a su experiencia.



Impulsivo: ROJO

Hace 10.000 años surgen las primeras formas de organización. La persona ya se percibe totalmente separada de los demás y del mundo. La moneda del mundo es el poder. Se sigue viviendo en el presente aunque existe alguna proyección hacia el futuro. Se empieza a comprender la causalidad, pero de una forma simple. Recompensa y castigo, es un mundo en blanco y negro. Surge la figura del jefe.

Situaciones óptimas para el Rojo-Impulsivo son entornos hostiles: zonas de combate, guerras civiles, cárceles o barrios violentos.

Organizaciones ROJAS

Las primeras surgieron en forma de ejércitos conquistadores. Hoy en día se pueden encontrar en las pandillas callejeras y mafias.

Métopora -> Manada de lobos



El lobo alfa es el jefe de la banda, ejerce su poder cuando se requiere para mantener su estatus dentro de la banda. Si se duda de su poder, alguien puede intentar derrocarlo. No hay jerarquía formal ni puestos de trabajo. Los miembros de estas organizaciones actúan de forma impulsiva, lo que las convierte en frágiles.

Pueden funcionar bien en entornos caóticos en los que se requieran reacciones rápidas ante nuevas situaciones. Pero no funcionarán en entornos estables que requieran de planificación y estrategia.

Conformista: ÁMBAR

Sus comienzos se identifican a partir de los 4.000 a.C.. Se comprende la causalidad, el tiempo lineal (pasado, presente, futuro) y la proyección al futuro. Lo que permite la agricultura, la cual requiere de autodisciplina y anticipación.

Las ovejas siguen al rebaño, las personas interiorizan las normas del grupo. Sienten culpa e incluso se les considera traidores si se extravían del grupo.

- “A mi manera o a la tuya” del Rojo VS “nosotros o ellos” del Ámbar.
- Egocentrismo Rojo VS Etnocentrismo Ámbar.
- El yo impulsivo del Rojo VS autodisciplina y autocontrol del Ámbar.
- En el Rojo la autoridad de definir lo bueno y lo malo recae en una personalidad poderosa VS en el Ámbar donde recae en la función. Es decir, *la autoridad está en la sotana del sacerdote, no en quién la lleva puesta.*
- Control a través del Castigo/Recompensa del Rojo VS Control mediante instituciones y burocracias.
- Bajaestratificación del paradigma Rojo VS alta estratificación, existencia de clases sociales y rígidas diferencias de género en el Ámbar.
- Corto plazo Rojo VS Medio-Largo plazo Ámbar.

Organizaciones ÁMBAR

Las organizaciones Ámbar traen dos avances:

- Planificación a medio y a largo plazo.
- Creación de estructuras organizativas estables que permiten escalar.

Solo se contempla una forma correcta de hacer las cosas siendo así difícil adaptarse a cambios del entorno, pues consideran que el mundo es inmutable.

La estructura general se compone de una pirámide rígida donde la información va de jefes a subordinados. La planificación y la ejecución van por caminos paralelos. Se piensa en la cima y se actúa en la base. Del orden y el control dependen los resultados. Se obvia el valor que pueda tener una gestión participativa. Se considera a los trabajadores débiles y deshonestos y que requieren de control. Son recursos intercambiables.



Un ejemplo perfecto de organización Ámbar sería la Iglesia Católica. También serían buenos ejemplos: escuelas públicas, parte de las organizaciones gubernamentales, instituciones religiosas y las Fuerzas armadas...

Metáfora -> Ejército

Debe existir una cadena de mando, procesos y reglas bien definidas.

Surge el fenómeno de Máscara Social. Se inventa el uso de títulos, rangos y uniformes para identificar funciones. Nos podemos identificar a través de la vestimenta. Hoy en día esto sigue existiendo, según donde de forma más o menos diferenciada.

Logro: NARANJA

El mundo de nuestro alrededor deja de ser inmutable, al igual que deja de existir un bien y un mal absolutos. El paradigma Naranja nació durante el Renacimiento, pero se profundizó durante la Ilustración y la Revolución Industrial. Pasando a ser en nuestros días el pensamiento dominador en los líderes de negocios y políticos.

El ritmo vertiginoso al que nuestra sociedad ha evolucionado en los últimos doscientos años es increíble. Ésto debido a la investigación científica, innovación y emprendeduría que la mentalidad Naranja ha impulsado. Ha supuesto una gran liberación frente al estadio anterior. Nos liberamos de dogmas religiosos y autoridades absolutas. No estamos atados como anteriormente a factores como la familia en la que nacimos o nuestro género.

Pese a los avances, también ha traído consigo algunas cosas negativas: codicia corporativa, cortoplacismo político, sobreconsumo, explotación extrema de recursos y ecosistemas del planeta.

Organizaciones NARANJAS

Las corporaciones globales modernas son el ejemplo claro de organizaciones naranjas. Marcas tan famosas como Nike o Coca-Cola.



Las organizaciones naranjas han traído 3 avances clave para el mundo en el que vivimos: innovación, rendición de cuentas y meritocracia.

Innovación:

Se insiste en contemplar el cambio y la innovación como una oportunidad, no como una amenaza. Se funciona a través de procesos y proyectos, mientras las organizaciones Ámbar sólo lo hacían por procesos. Las naranjas siguen manteniendo estructura piramidal, pero con unos límites mucho más flexibles entre jerarquías.

Rendición de cuentas:

Mando y control del Ámbar VS Predicción y control del Naranja. Surge la Gestión por objetivos. Importa el resultado y no tanto cómo se ha llegado a ello. La motivación pasa a ser el éxito material. Mientras el Ámbar se basa en el castigo, en el naranja surgen los premios. Si los planes de incentivos se establecen bien, se puede conseguir mejorar la relación entre trabajadores y líderes, ya que los objetivos de unos son beneficiosos para otros

Es verdad que en la realidad, muchas veces existe un miedo por parte de los líderes de ceder el control y no traspasan y confían todo el poder que deberían a personas que están bajo en la jerarquía de la empresa.

Sandbagging. Es otro ejemplo de cómo en la realidad, no se aplica al 100% el paradigma naranja. Sandbagging, hace referencia a cuando en la elaboración de los presupuestos, los trabajadores tienden a marcarse un objetivo inferior para asegurarse sus posibilidades de éxito. Si la dirección lo detecta, tiende a marcar objetivos más elevados sin criterios consolidados. De esta forma se pierde un objetivo clave de la elaboración de presupuestos: hacer sentirse a la gente motivada por sus resultados y responsable de ellos. Esto se podría solucionar muchas veces a través del diálogo entre partes.

Meritocracia:

Con la meritocracia la fuente de talentos crece de forma abismal. Ámbar estratificado VS Naranja meritocrático da origen a los recursos humanos modernos y sus nuevos e innovadores procesos y prácticas. La meritocracia acaba con parte de los símbolos de la estratificación jerárquica.

Aunque podemos seguir observando en muchos trabajos signos de status. Tamaños de oficinas; Volar en Business vs Turista; aparcamientos reservados...

La gente deja de sentirse atada, vinculada a un puesto para toda la vida, algo común en el estadio anterior.

Metáfora -> Máquinas

Hoy en día mucho del vocabulario que utilizamos para hablar de las organizaciones proviene (sin darnos cuenta) de la jerga de la ingeniería. Esta metáfora da a las organizaciones naranjas una naturaleza dinámica. Pero a su vez se les percibe como organizaciones sin alma.

Al igual que el resto, también el nuevo paradigma trae consigo nuevos desafíos, nuevos problemas con los que se debería lidiar. Desde un punto de vista financiero y ecológico es insostenible mantener una economía que se basa en necesidades inventadas. Viktor Frankl dijo, *“Hoy, cada vez más gente tiene los medios para vivir, pero no un sentido para el cual vivir.”* Cuando lo único válido es el resultado, es inevitable acabar sintiendo un vacío vital.

Pluralista: VERDE

Esta visión va más allá de definir la vida simplemente en base a éxito o fracaso. Se busca la justicia, la igualdad, la armonía, la comunidad, la cooperación y el consenso. Como en el Naranja, no existe el etnocentrismo. Se busca lo que está bien y es justo para la humanidad, sin separar entre etnias, casta, sexo o religión. A diferencia del Naranja se valora las relaciones por encima de los resultados. El primero glorifica el liderazgo mientras el segundo sostiene que los líderes deben estar a disposición de quienes lideran.

Como hemos mencionado anteriormente, el naranja es predominante en negocios y política. Mientras que el verde es más aplicado en organizaciones sin ánimo de lucro o entre trabajadores sociales y activistas comunitarios.

Organizaciones VERDES

La organización VERDE tipo eliminaría poder y la jerarquía. Así eliminar las reglas. Pero esto puede terminar en abuso y desorden. Sin jerarquía, lograr el consenso entre un grupo amplio de personas se complica mucho.

Sabemos que el igualitarismo extremo es un camino sin salida. Eso no quiere decir que no haya traído consigo avances.

Empoderamiento

En la organización verde se mantiene la jerarquía meritocrática, pero se confía más en las posiciones de abajo, se empujan las decisiones hacia abajo. Los líderes pasan de ser fríos solucionadores de problemas a líderes servidores, que escuchan a los de abajo, los empoderan, los motivan y los desarrollan.

Cultura

Se confía más en las personas, dejando de lado reglas y normas, y en que se tomen las decisiones acordes a los valores compartidos. Esto otorga a los recursos humanos el papel central.

En muchas empresas naranjas se pueden observar amagos de aplicaciones de cultura. Presentando sus valores en la página web, en las mismas oficinas, en campañas publicitarias... Pero a la hora de la verdad, priman los números a los valores. En cambio, hay investigaciones que indican que las organizaciones motivadas por valores pueden llegar a superar a los competidores.

Perspectiva de múltiples grupos de interés

En las empresas naranja con afán de lucro prima la perspectiva de los accionistas. Por el contrario, en las organizaciones verdes no existe una jerarquía marcada entre los grupos de interés. Deben cumplir ante los accionistas, los clientes los proveedores, las distintas comunidades, la sociedad y el medio ambiente. Por lo tanto, el liderazgo tiene como función aportar prosperidad a todos estos grupos.

Metáfora -> Familia

Organizaciones como máquinas de las Naranjas VS Organizaciones como familias de las Verdes. Otra metáfora utilizada en la empresa DaVita es un pueblo. En esta organización, en este "pueblo", los trabajadores son los ciudadanos y el presidente y CEO es conocido como el alcalde.

Según de qué paradigma hablemos el estilo de liderazgo cambia.

Rojo-Impulsivo: líderes depredadores

Ámbar-Conformista: autoritarios paternalistas.

Naranja-Logro: management desde perspectiva de la ingeniería.

En nuestras días, todas las organizaciones descritas conviven. Nunca antes en la historia han coexistido tantos paradigmas:

Rojo-Impulsivo: existen, pero solo se pueden encontrar en actividades digamos poco lícitas, al margen de la ley.

Ámbar-Conformista: instituciones gubernamentales, organizaciones religiosas, ejército y sistemas de la educación pública.

Naranja-Logro: paradigma dominante hoy en día. Desde empresas Medianas hasta Multinaciones.

Verde-Pluralista: ONG's y algunas empresas con ánimo de lucro.

3. Organizaciones TEAL - EVOLUTIVO

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN TEAL?

La Organización TEAL es una nueva teoría organizacional que está emergiendo, resultado de la investigación que Ken Wilber realizó a nivel mundial. Este tipo de Organizaciones utilizan la metáfora del organismo viviente, (ecosistema). Quieren fomentar principios, como los del respeto a la naturaleza y a la vida. Cuanto más aprendemos a ser leales a nuestro yo, conectamos más con la vida y la conciencia. Las organizaciones TEAL tienen su propia energía, identidad, potencial creativo y un sentido del rumbo.

Es considerada un campo energético y un potencial emergente. Se considera una forma de vida, en el que la persona busca un propósito evolutivo en todas sus formas. No se dirige a la Organización, sino que se es un vehículo que escucha su profundo potencial creativo, para así, hacer su trabajo en el mundo.

Domesticar los miedos del Ego

El cambio a TEAL-Evolutivo ocurre en el momento que logramos separarnos de nuestro propio ego.

Los cambios de paradigma ocurren cuando logramos observar el mundo desde una perspectiva más amplia. “Al igual que un pez que por primera vez puede ver el agua cuando salta por encima de la superficie”

En el paradigma TEAL creemos que las cosas saldrán bien, y en caso contrario, no tomamos los errores como tal, sino como lecciones de las que aprender y crecer.

La vida como un viaje de despliegue

Nuestro objetivo deja ser tener éxito o ser amados, pasa a ser la expresión más auténtica de nosotros mismos. Realizaremos acciones que honren nuestras capacidades y vocaciones personales, que sirvan a la humanidad. Clare Graves lo define bien diciendo que la persona que opera desde el TEAL es “una persona que tiene ambición, pero no es ambiciosa”.

Construir sobre Fortalezas

Partimos de la base de que, como seres humanos, no somos problemas que esperan ser resueltos, sino un potencial que espera desplegarse. Cambiamos el juicio por la compasión y la valoración. Pasamos de un paradigma (Naranja) basado en la carencia, a uno basado en la fuerza.

“Con la humildad apropiada, aceptamos nuestra imposibilidad de controlar en mundo... Aceptamos que perder es parte de la vida. No tememos a la adversidad ni al sufrimiento. De ellos surgen nuevos aprendizajes, nuevos crecimientos, nuevas esperanzas y nueva vida.”

DENNIS BAKKE

Sabiduría en vez de racionalidad

La perspectiva científica naranja moderna recela de las emociones que podrían condicionarnos de razonar racionalmente. El verde se va al otro extremo, rechazando enfoques analíticos y apoyándose en el sentimiento para decidir. El TEAL prefiere acceder a todos los dominios del conocimiento.

Se pasa del pensamiento de “esto o lo otro” a un “esto y lo otro”. Mientras uno las ve como opuestas, TEAL considera que se necesitan uno al otro.

Lidiar con la adversidad de manera elegante

Comentado anteriormente, en la vida no existen los errores, sino simplemente experiencias. En el TEAL, contemplamos que quizá algo tuvimos que ver con la creación del problema. No sirve con reconocerlo, debemos preguntarnos qué podemos aprender para crecer a partir de él. No como en estadios anteriores, ahora nos deshacemos de la rabia, la vergüenza y la culpa, útiles para el ego, no para nuestro crecimiento personal.

Luchar por la Plenitud

Integramos mente, cuerpo y alma. Conforme aprendemos a ser independientes y fieles a nosotros mismos, nos vamos dando cuenta de que somos parte del todo.

En la actualidad, hasta nuestro vocabulario nos delata. En las organizaciones continuamente se escucha el “equilibrio vida-trabajo”. Esto demuestra la poca vida que tenemos en el trabajo cuando nos hemos separado de todo lo que realmente importa.

“Nada es tan poderoso como una idea a la que le ha llegado su hora”.

VICTOR HUGO

Plenitud con la vida y la naturaleza

Nuestra relación con la vida y la naturaleza está rota. Si queremos operar en base al paradigma TEAL, no debemos querer reparar la naturaleza desde un deber moral, sino porque somos conscientes que no estamos separados de ella, sino que la naturaleza y nosotros somos uno. Esto nos puede llevar a tener una vida más simple, sin tanta posesión material.

Confianza VS Control

Las organizaciones TEAL prescinden de los mecanismos comunes de control, y se construyen sobre la base de la confianza mutua. También se confía en el juicio de los trabajadores a la hora de tomar decisiones.

3.1 Tres Avances Revolucionarios del TEAL

De acuerdo con Laloux (2016) estas organizaciones TEAL, según los últimos estudios, corresponden al mayor nivel de evolución en la conciencia organizacional y destaca 3 avances revolucionarios de las TEAL - Evolutivas:

Autogestión: La clave de la autogestión es la gestión entre iguales, esto quiere decir que cada individuo es su propio responsable y todo esto sin necesidad de jerarquía ni consenso.

“¿Por qué hay tanta gente que trabaja durísimo para poder escaparse a Disneyland? ¿Por qué los video juegos son más populares que el trabajo? ¿Por qué muchos trabajadores se pasan años soñando y planificando su jubilación? La razón es simple, y deprimente. Hemos convertido el lugar de trabajo en un lugar frustrante y triste, en la que la gente hace lo que dicen y tiene pocas maneras de participar en la toma de decisiones o de aprovechar sus talentos. Como resultado natural de ello, gravitan hacia búsquedas en las que puedan ejercer algún control sobre sus vidas. En la mayoría de las organizaciones que he conocido a lo largo y ancho del mundo... las oficinas siguen estando “por encima de” los trabajadores... y ahí, sin consultarles, se toman importantes decisiones que afectan a sus vidas.”

DENNIS BAKKE

Stan Richards, fundador de Richards Group, dijo *“Prefiero salir escaldado de vez en cuando que tratar a mis empleados como víboras. Establecer pesadas restricciones sobre todos los trabajadores sólo para controlar las potenciales acciones de spuestas manzanas podridas sería un colosal auto-sabotaje.”*

Algo bueno que provoca la confianza es que cuando ésta aumenta, se engendra responsabilidad.

Esto nos enseña que el miedo es un gran inhibidor que las organizaciones estructuradas en base a la confianza y responsabilidad, comienzan a ocurrir cosas extraordinarias e inesperadas. La autogestión reduce enormemente los niveles de miedo de una organización, los cuales provocan que no seamos nosotros mismos.

Ejemplos de prácticas TEAL:

Equipos autogestionados vs Pirámide jerárquica.

Administración de proyectos claramente simplificada.

Toma de decisiones descentralizada.

En el momento que surgen problemas, la información fluye de forma transparente. Todos se involucran para solucionarlo.

No hay bonus, pero sí un reparto equitativo de beneficios. Y existen menores diferencias de salario.

“Todo aquello que es realmente nuevo e inspirador ha sido creado por el individuo que puede trabajar en libertad”

ALBERT EINSTEIN

Plenitud: Cada persona puede ser él mismo, ya que a menudo se ha pedido mostrar una serie de cualidades como por ejemplo, fuerza o masculinidad. De esta forma se recupera la integridad interior y trabajar equipados con todo lo que somos. En nuestros días tenemos un problema, hemos encontrado seguridad en el hecho de presentarnos con sólo una pequeña parte de nosotros al lugar de trabajo. Mostrarnos plenamente nos parece arriesgado.

A continuación, ejemplos de prácticas de empresas que operan en base al estadio Teal:

- Espacios abiertos a niños, animales y naturaleza.

- Oficinas sin marcadores de estatus.
- Valores claros que se convierten en reglas básicas explícitas
- Espacios de reflexión: Sala silenciosa, meditación en grupo...
- Practicas enfocadas en construir comunidad.
- No hay descripciones de trabajo. Permite al individuo dar forma a los roles.
- Se capacita a todos en el manejo de conflictos.

Propósito Evolutivo: Estas Organizaciones poseen una vida, y un sentido de orientación propio. La vida desea avanzar y se mueve hacia la plenitud, y cuando intentamos contenerla nos buscamos problemas.

En las organizaciones TEAL, no se le suele dar un papel tan relevante a la competencia. Esto se debe a que cuando una organización vive de verdad para su propósito, no existe la competencia. El propósito también entra en juego a la hora de encontrar el objetivo de estas organizaciones. Lógicamente, los beneficios son necesarios y los acciones merecen su atención, pero el objetivo está puesto en el propósito. Una metáfora clara sería que las ganancias son como el aire que respiramos. Necesitamos aire para vivir, pero no vivimos para respirar.

Practicas TEAL que apoyan el propósito evolutivo:

La organización como entidad viviente.

Prácticas enfocadas a escuchar el propósito de la organización.

El concepto de competencia es irrelevante. Es más, se les invita a perseguir un propósito.

El “cambio” no es algo relevante, pues las organizaciones están en continua adaptación

4. Ejemplo de una Organización TEAL

SPOTIFY

Historia

Esta empresa sueca, con sede en Estocolmo fue fundada en 2008 por Daniel Ek y y Martin Lorentzon. Spotify, se expandió rápidamente, actualmente tiene más de 2.600 empleados por todo el mundo y cuenta con más de 24 millones de clientes en 56 países.

Es una aplicación multiplataforma vía streaming que te permite descargar música de forma ilimitada y con sonido de mejor calidad.



UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MUNDO FAMOSO

Esta joven empresa es conocida mundialmente por su única estructura organizacional, no tiene una estructura jerárquica, más bien utiliza escuadrones, tribus y alianzas para dirigir la empresa.

A continuación, explicaré como funciona y como es trabajar en una organización con estas características.

Escuadrones

"La unidad básica de un equipo de desarrollo de Spotify se llama escuadró, compuesto de 6 a 12 personas y diseñado para sentirse como una mini-puesta en marcha. Trabajan juntos y poseen todas las herramientas necesarias para desarrollar y desarrollar. . Ellos son un equipo auto-organizador y deciden su propia forma de trabajar - algunos usan Scrum sprints, algunos usan Kanban, otros utilizan una mezcla de estos enfoques y algunos construyen su propia manera ideal de trabajar.

Los equipos tienen una misión a largo plazo, y trabajan en proyectos mucho tiempo, debido a esto, pueden convertirse expertos en esa área y también asumen la responsabilidad en la toma de decisiones.

La mayoría de los pelotones tienen un espacio de trabajo impresionante, incluyendo un área de escritorio, una sala de estar, y una sala de 'huddle' personal. Casi todas las paredes son pizarras blancas.

Tribus

"Una tribu" es una colección de escuadras que trabajan en áreas relacionadas, como el reproductor de música o la infraestructura de back-end. Tiene un grado justo de libertad y autonomía. Cada tribu tiene una tribu principal que es responsable de proporcionar el mejor hábitat posible para los escuadrones dentro de esa tribu. Los escuadrones de una tribu están todos físicamente en la misma oficina, normalmente justo al lado del otro, y las áreas de salón cercanas promueven la colaboración entre los escuadrones.

Las tribus están diseñadas para ser más pequeñas que [150] personas, con un tamaño ideal de 40. Cuando los grupos son demasiado grandes, empiezan a ver más cosas como reglas restrictivas, burocracia, política, capas extra de gestión y otros desperdicios”.

"Varias tribus forman una 'alianza'. Este grupo de tribus tiene la responsabilidad de las métricas de primera línea.

Capítulos

"Un capítulo" es una pequeña familia de personas que tienen habilidades similares y que trabajan dentro de la misma área de competencia general, dentro de la misma tribu. Cada capítulo se reúne regularmente para discutir su área de especialización y sus desafíos específicos. El líder del capítulo es un gerente de línea para sus miembros del capítulo, con todas las responsabilidades tradicionales tales como desarrollar a gente, fijar salarios etc. Sin embargo, el capítulo conduce también es parte de una escuadrilla y está implicado en el trabajo cotidiano, que le ayuda a mantenerse en contacto con la realidad. Ahora, la realidad es siempre más desordenada que las imágenes bonitas, pero las imágenes deben darle la idea general ".



Por esta serie de características en la que se aprecia la forma en la que cada uno es responsable de su trabajo, mantienen relaciones duraderas y sirven de cauce para transmitir información rápida y eficaz gracias a su estructura flexible.

¿Por qué es considerada TEAL?

Por esta serie de características en la que se aprecia la forma en la que cada uno es responsable de su trabajo, mantienen relaciones duraderas y sirven de cauce para transmitir información rápida y eficaz gracias a su estructura flexible. Y También porque:

- No tiene un organigrama jerárquico.
- Por su sistema de autoevaluación por equipos.
- El proceso de Innovación es libre de estructuras.
- No existe el status.
- No existen horarios fijos.
- Feedback
- Razona el sentimiento de equipo.
- Proporcionan espacios tranquilos en los que poder meditar.
- En los procesos de selección se busca conocer a la persona y no la máscara que lleva puesta.

6. Sociedad TEAL

Cada estadio también implica un cambio en la conciencia en la sociedad humana. A medida que vamos avanzando y acercándonos a la sociedad TEAL - Evolutiva, surgen cambios fundamentales en las bases económicas, tecnológicas, políticas y espirituales de nuestra civilización.

Es pequeño el porcentaje de personas que actúan desde el paradigma TEAL, entorno al 5%. Por ahora, la sociedad ve a través de los estadios ámbar, naranja, y verde.

“Lo único que sabemos del futuro es que será distinto. Tratar de predecirlo es como conducir un coche por un camino de tierra, sin luces y mirando la ventanilla trasera. La mejor forma de predecirlo es crearlo.”

PETER DUCKER

7. Encuesta

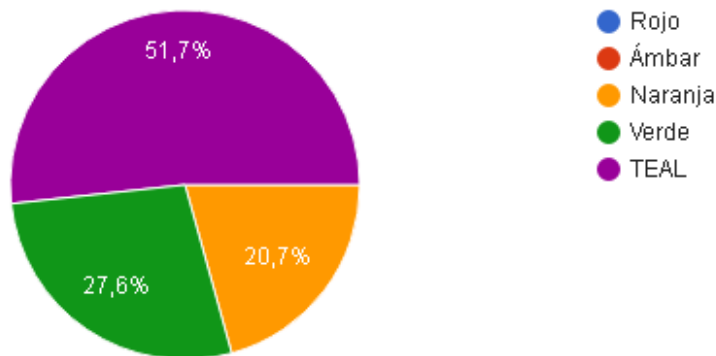
Se analizarán 8 preguntas realizadas sobre los paradigmas, para saber qué opinan y qué visión tienen de las organizaciones presentes y futuras.

A continuación, se explicará brevemente cada estadio para que las personas encuestadas puedan contestar conociendo...

<https://docs.google.com/a/uji.es/forms/d/15Cxde0e8p0M7mj5BjJdWMrYzbeq1LXaVhxomHHN-AYk/edit>

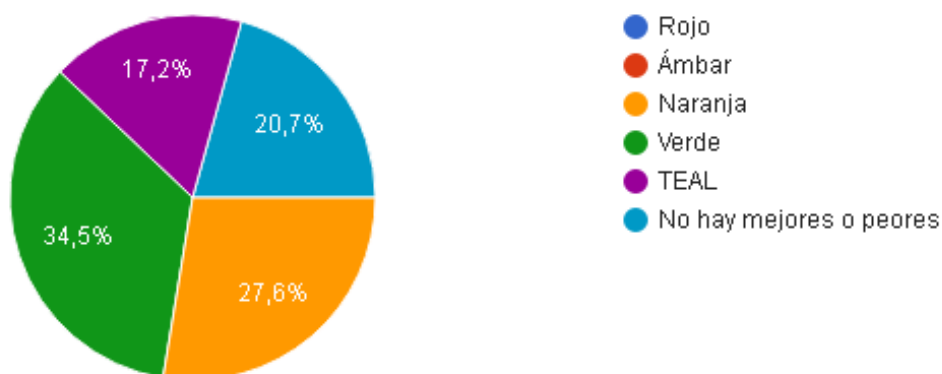
Preguntas:

1. Basándote en los distintos tipos de organización, ¿en qué tipo de organización te gustaría trabajar?



Esta pregunta muestra que los jóvenes encuestados prefieren trabajar para una organización que opere según el paradigma TEAL. No hemos encontrado a nadie que pueda preferir el Rojo o el Ámbar.

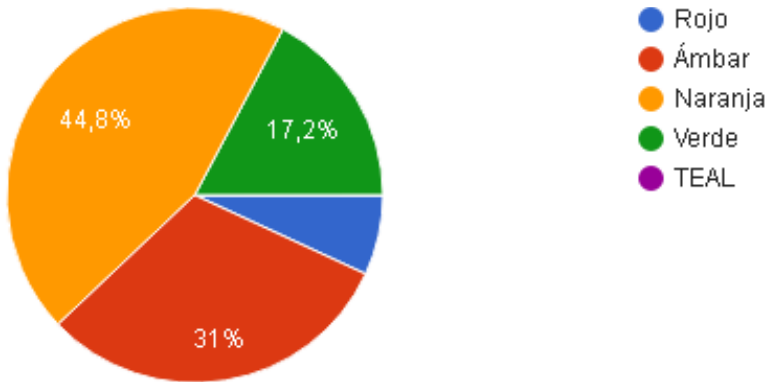
2. Hoy en día. ¿Cuál crees que es el mejor paradigma para una organización?



La realidad es que el mejor paradigma dependerá del contexto. Aún así la mayoría de los encuestados se han decantado por el Verde o el Naranja. Sólo un 20,7% opina que no hay

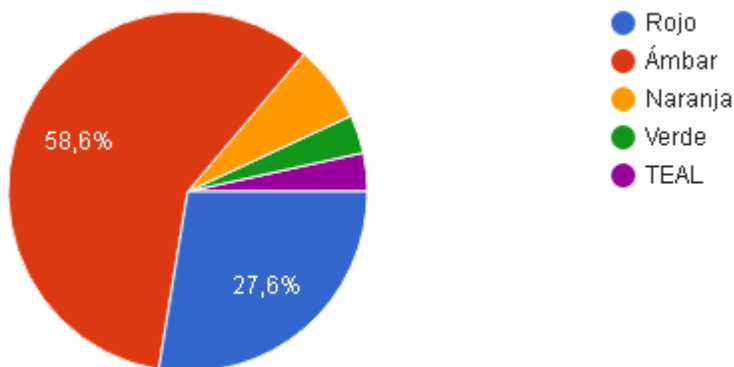
mejores ni peores. Puede que algunas respuestas vengan influenciadas por la imagen de organización que tienen algunas personas, cuando solo piensan en empresas medianas o grandes cuando escuchan la palabra organización y no contemplan una mafia como organización.

3. ¿Con qué paradigma identificarías a la UJI?



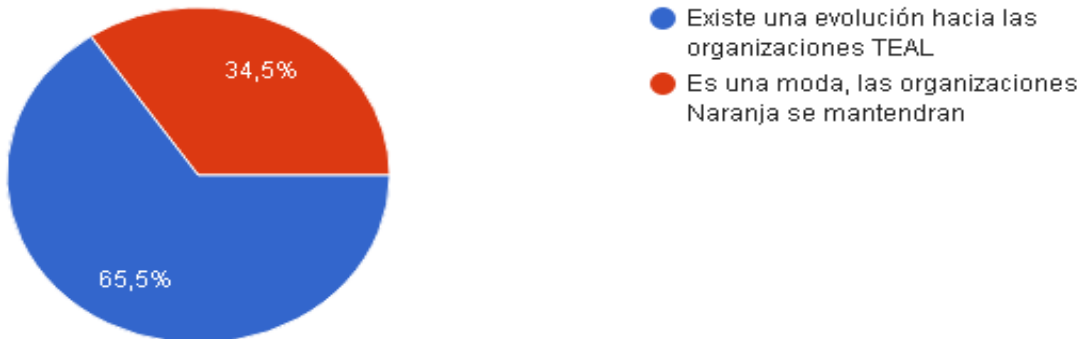
El 76% han respondido que Naranja o Ámbar. Cierto es, que según que departamentos y áreas de la Universidad, podríamos encontrar muchas prácticas acordes a estos dos paradigmas.

4. ¿Con qué paradigma identificarías la Iglesia Católica?



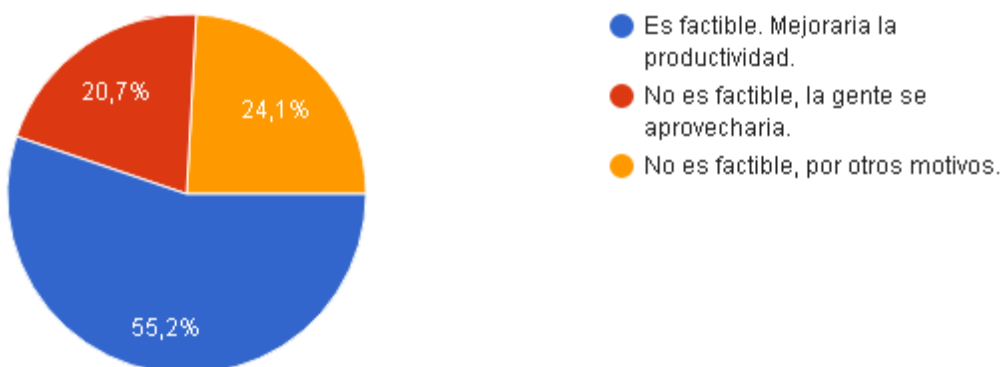
58,6% aciertan con el paradigma donde encaja. Un 27,6% tiene una visión de la Iglesia Católica más retrasada de donde realmente se encuentra.

5. ¿Crees realmente que existe una evolución hacia las organizaciones TEAL? ¿O crees que es una mera moda y que las organizaciones Naranjas permanecerán?



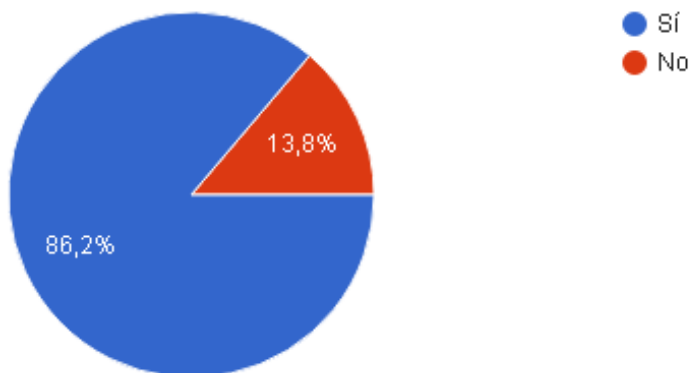
La mayoría de los encuestados tienen confianza en que este nuevo paradigma ha llegado para quedarse y seguir creciendo.

6. ¿Ves factible trabajar sin horarios? Hablando de las organizaciones en las que esta política sea aplicable.



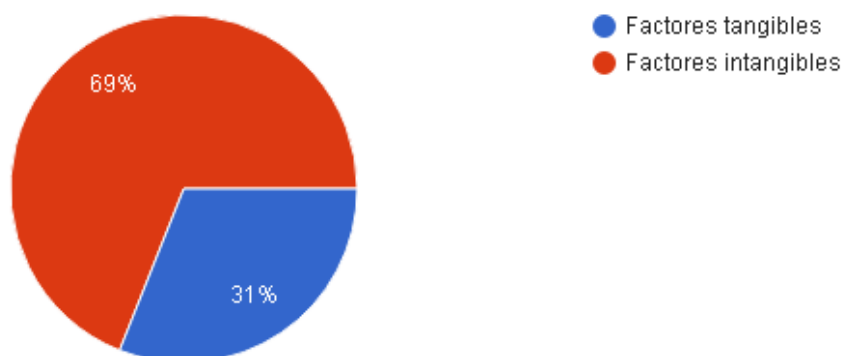
Un 45% se muestra escéptico ante la factibilidad de la aplicación de libertad de horarios. Pero un 55% confía en su viabilidad.

7. ¿Si fueras CEO de una empresa, serías capaz de desviar gran parte de responsabilidad hacia abajo? Es decir, trasladar poder hacia posiciones jerárquicas inferiores.



Es la respuesta más clara de todas. A priori, casi todos los encuestados, un 86,2% cederían poder a puestos inferiores. Recalco, a priori, luego en la realidad, es posible que este porcentaje disminuyera.

8. ¿Qué valoras más en tu trabajo o futuro trabajo, factores tangibles como el salario o comisiones, o factores intangibles como responsabilidades, autorrealización...?



Esta respuesta también es clara. Coincide con muchos estudios sociológicos donde se demuestra que factores tangibles como el dinero están pasando a un segundo plano dando paso a factores como la responsabilidad, autorrealización...

8. Conclusión y Opinión Personal

Una de las conclusiones que podemos contemplar en este viaje temporal es que cada paradigma resulta más o menos apropiado según el contexto. Un ejemplo claro de desastre organizacional sería aplicar un paradigma Verde en una grupo criminal. Podemos entender mejor esto, utilizando la edad. Un adolescente no es “mejor” que un niño pequeño, pero un adolescente está capacitado para hacer más cosas porque puede pensar de forma más compleja. Por lo tanto, los paradigmas tardíos no son “mejores”, simplemente son formas “más complejas” de contemplar el mundo.

Otra creencia errónea, es creer que alguien es de un paradigma determinado. Lo correcto sería decir que una persona opera desde un cierto paradigma. Cuando hablamos de qué organización opera desde cierto paradigma, esto no quiere decir que todos los departamentos, las practicas, personas... actúen en concordancia. Pero sí que la cultura y gran parte de prácticas y procesos de la empresa se puedan englobar en ese paradigma.

Las organizaciones verdes y TEAL se presentan como una posible solución para reparar a la sociedad, al mundo de las heridas provocadas por el momento moderno que vivimos. ¿Está la sociedad preparada para este cambio? Imaginar este cambio al completo es complicado, al igual que lo sería cuando la sociedad cambió de Rojo a Ámbar. Pero la realidad es que está ocurriendo.

En mi opinión, no va a ser un cambio completo, creo que ninguno lo ha sido. Como he dicho anteriormente nos encontramos en el momento donde más paradigmas han convivido al mismo tiempo. Por lo que no todos operaremos según el estadio TEAL, seguirán habiendo organizaciones de todos los colores, hay contextos que así lo requiere.

Pienso que para cambiar las organizaciones nos queda mucho por cambiar a nosotros como sociedad. Al igual que paradigmas previos, nos queda avanzar hacia adelante y mucho camino que recorrer. Cuando lo hagamos, entonces estaremos listos para las organizaciones Verdes o las TEAL. Estaremos preparados para respetar más a la naturaleza y a disfrutar de una vida más plena.

Bibliografía

Alarcón, R. (docente). *Comportamiento organizacional y desarrollo organizacional*. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos97/comportamiento-organizacional-y-desarrollo-organizacional/comportamiento-organizacional-y-desarrollo-organizacional.shtml>

Alto Rendimiento S.L. (Página Web). 7 niveles de consciencia. Recuperado de:

http://www.altoren.com/7_niveles.htm

Clos, I. (consultor). (28/05/2015). *En esta empresa, no hay jefes*. Recuperado de:

<http://www.sociedaddelainnovacion.es/en-esta-empresa-no-hay-jefes/>

Cobo, R. (Co founder Instituto Mindful Leading) (02/11/2016). *Plenitud humana en las organizaciones*. Recuperado de:

<http://www.imindful.es/blog/plenitud-humana-en-las-organizaciones>

Del Arco, J. (docente). (23/09/2008). *La evolución de la conciencia*. Recuperado de:

http://www.tendencias21.net/biofilosofia/La-evolucion-de-la-conciencia_a46.html

Empresa consultoria de Recursos Humanos. Corporate Rebels. Recuperado de:

<http://corporate-rebels.com/>

Hidalgo, J. (escritor). (22/01/2013). *Organización de equipos en Spotify: implementación del modelo "profesor y emprendedor"*. Recuperado de:

<http://www.loscuentosdelabuelo.com/2013/01/organizacion-de-equipos-en-spotify.html>

Infer, H. (Socio Director Transform Action). (01/2016). *Siete personajes laborales para siete niveles de conciencia*. Recuperado de: <http://www.transform-action.net/wp-content/uploads/2016/01/Siete-Personajes-Laborales.pdf>

Laloux, F. *Reinventar las organizaciones*. (2a edición, 2016). Arpa.

Martínez, R. (escritor). (09/08/2016). *Qué son las organizaciones TEAL?*. Recuperado de: <https://accionsistemica.wordpress.com/2016/08/09/que-son-las-organizaciones-teal/>

Montes, J. (Escritor) (27/06/2014). *El Modelo Barrett de la evolución de las Organizaciones con Valores*. Recuperado de: <https://peopleplusprofit.org/el-modelo-barrett-de-la-evolucion-de-la-consciencia-de-las-organizaciones/>

Rey, J. (Misionero) (04/11/2015). *¡ORGANIZACIONES “TURQUESA”! Liderazgo transformador*. Recuperado de: <http://www.xtorey.es/?p=3358>

Agradecimientos

Los agradecimientos de este trabajo van dirigidos a todas esas personas que fueron capaces de motivarme cuando ni yo misma tenía la esperanza de acabar la carrera. A mi mejor amiga Bárbara, que me sigue ayudando cada día, porque el mundo necesita más personas como ella, capaces de solucionararte la vida y convertir algo malo en algo positivo, es maravillosa. A Javier Soria, por haberme aguantado estos últimos nueve años, mis subidas y bajadas, mis suspensos, y por su amor y apoyo incondicional, sin él, nada de esto sería posible. A mi hermana mayor Esther, por preocuparse siempre de mis estudios y quererme como lo hace. A mi familia en general, por haberme permitido estar siempre tan ausente. A mis compañeros de clase, con los que he estado viviendo cada día al límite, y padeciendo por no llegar a la fecha de entrega del TFG. Al final lo hemos conseguido y aquí estamos. A Ricardo Chiva por ser el primer profesor en introducirme en el mundo (tan bonito) de los Recursos Humanos, por motivarme cuando algo salía mal y de esta forma poner en práctica todo lo que a la vez nos enseñaba. A mi tutor Antonio Grandío por darme total libertad con este trabajo, de verdad se lo agradezco, he aprendido a gestionar algo mejor mi tiempo sin tener a un “superior” diciéndome como lo tenía que hacer, por lo que puedo decir que he aprendido mucho de esta experiencia y este es realmente el trabajo que quería hacer. Gracias a todos por haberme hecho este camino más fácil. Gracias.