

# La guía ilustrada que te acompañará, paso a paso, en tu camino como líder de la transformación de tu organización

¿Sientes un profundo cambio de rumbo y la necesidad de reinventar tu cultura organizacional?  
Descubre cómo con esta guía:

#APRENDIZAJES  
#INSIGHTS  
#HACKTIONS



# ¡Hola!

Me llamo Mathieu.



Antes que nada, quiero agradecerte tu interés en esa guía ilustrada. Contiene mucha ilusión y ganas de compartir experiencias.

Después de casi 10 años en distintas multinacionales, en Francia, EE.UU. y España, experimenté lo que llamamos en esta guía: el rebelde que llevamos dentro. Disfrutaba de mi trabajo como manager y estaba encantado con mi equipo, pero, a la vez, reconocía un cierto vacío en cuanto al propósito de mi organización. Vacío que luego sentía en mi interior. Cuando no ves un futuro claro, sólo existen 2 salidas: negarse al cambio y mostrarse amargo con todo el mundo, o atreverse a cambiar y apostar por la transformación (ya sea desde dentro o desde fuera) de la organización. Hace 10 años, en plena crisis, decidí elegir la segunda opción.

Desde entonces, mi trabajo consiste en contribuir a esta transformación individual y colectiva, tan necesaria, en nuestro modelo de sociedad y en nuestros modelos de organizaciones. Me siento agradecido por acompañar áreas de dirección, RRHH y otros managers de equipo, a

iniciar procesos que ponen lo humano en el centro de su modelo de negocio, apuestan por una cultura en management innovadora y auténtica y buscan flexibilidad y efectividad, confiando en sus colaboradores.

Hace poco más de 1 año, y fruto de esta experiencia, sentí la necesidad de compartir mis propios aprendizajes e inspiraciones publicando una serie de artículos, que hoy, en tono más cercano y formato más accesible, tienes entre las manos. **Esta guía tiene como propósito despertarte, animarte y acompañarte si, como yo, eres una persona comprometida con tu organización y, de vez en cuando, o a menudo, sientes al rebelde que llevas dentro.**

**¿Cuáles son las nuevas miradas necesarias en este entorno VUCA? ¿los estilos de liderazgo? ¿los programas internos por desarrollar que contribuirán a la evolución de tu organización? ¿y las propuestas de modelos por seguir?**

Son preguntas que esta guía ilustrada pretende responder mientras te acompaña en tu camino hacia la transformación de tu organización.

**“Trabajo para repensar y crear nuevos modelos de organizaciones que consiguen transformarse con éxito gracias al talento de las personas”**



# Fin de las organizaciones naranjas

Estamos en una era de transformación profunda y sin precedentes, un momento VUCA – Volátil, Uncertain, Complex y Ambiguous.

El modelo actual de negocio, basado en una visión lineal de la economía, incapaz de poner el talento de las personas en el centro de su proyecto organizacional y poniendo los recursos naturales en peligro, está obsoleto.

El modelo naranja (\*) se está enfrentando a su fin. Las organizaciones ya han entendido que el colaborador no puede ser sólo un recurso más de la empresa, ahora buscan crear comunidades internas, más motivaciones y compromisos, y el bienestar de sus colaboradores.

# Hay que caminar hacia el mundo verde del mañana

En este cambio de rumbo que se está produciendo, los equipos de dirección no tienen otro remedio que adaptarse y apostar por la innovación laboral – en management y organizacional.

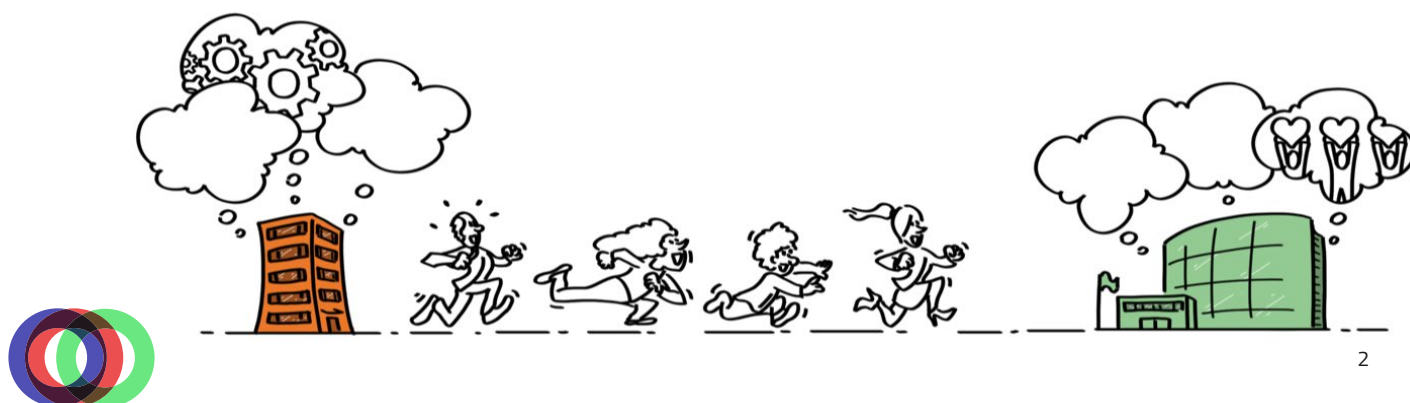
**Recursos humanos va a desempeñar un papel fundamental en los próximos años, y será una pieza clave en los procesos de transformación de las empresas y en la capacidad de adaptación a los cambios que traen la tecnología, la globalización y la hiperconectividad.**

F. Laloux, autor del libro **Reinventing Organizations**, adaptó al ámbito de las organizaciones la espiral dinámica y el estudio realizado por C. Graves que hace referencia al modelo naranja y verde del que te estoy hablando. Haz clic en la imagen y podrás ver una de sus conferencias. Es larga y en inglés, pero altamente recomendable.



[Ver vídeo](#)

**¿Estás preparado para pasar a la acción y adaptarte a este nuevo mundo verde que ya está llegando?**



# Te presento a Joana

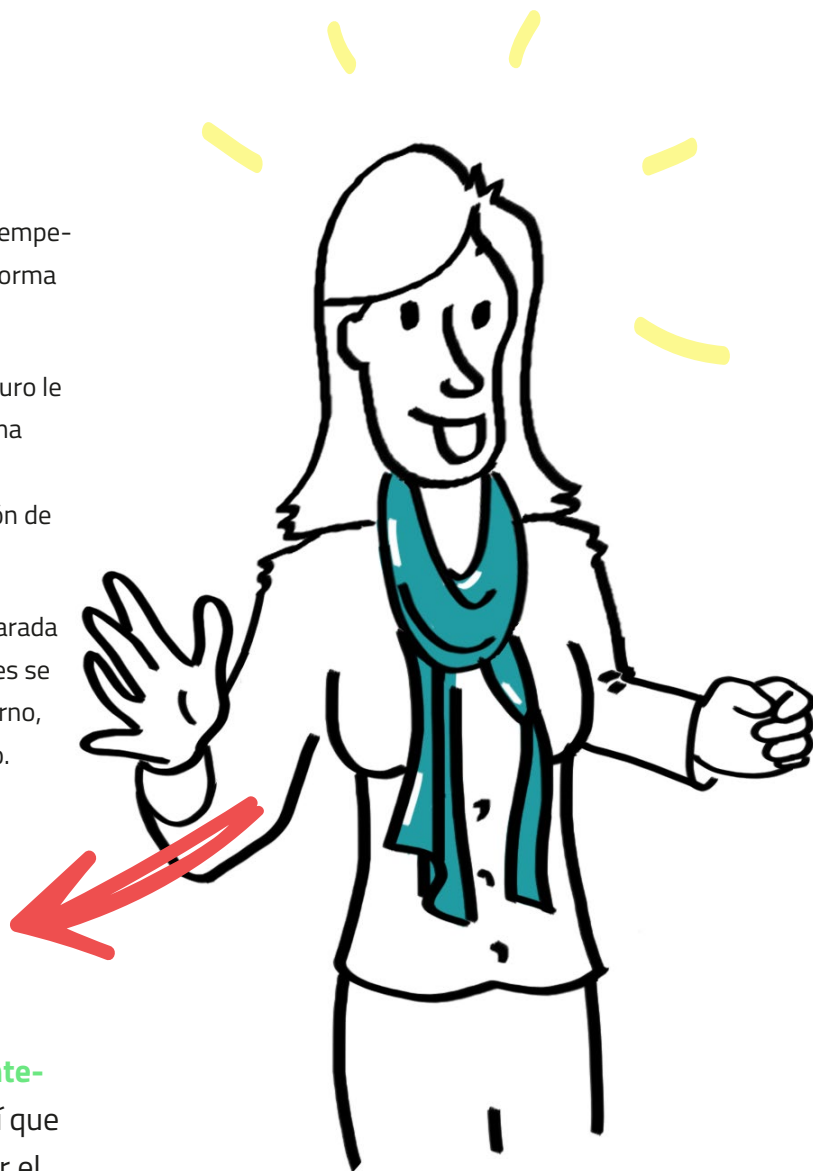
Joana es directora de RRHH, apasionada por el desempeño de las personas y convencida de que la cultura forma parte de cualquier estrategia organizacional.

Como a cualquier otro responsable de RRHH, el futuro le plantea varios retos. Se enfrenta al desarrollo de una cultura innovadora de management más ágil en su organización, la gestión del talento o la digitalización de su área.

A veces se siente perdida, confundida, o poco preparada para los retos que se le avecinan. En otras ocasiones se siente sola, poco escuchada o apoyada por su entorno, y decepcionada porque su impacto parece pequeño.

## Sin embargo, Joana ha tomado 2 decisiones importantes:

- **Ha decidido escuchar a su pequeña voz interior, cada vez más presente y rebelde.** Así que reconoce este cambio de era y acepta dejar el antiguo paradigma por un nuevo umbral del quiere formar parte.
- **Ha decidido confiar, confiar y actuar:** es la posología en 3 pasos que le permitirá ser protagonista de la transformación desde dentro de su organización. Le entusiasma ayudar a revelar el talento de las personas y, contribuir así, a la evolución de su organización gracias a su verdadera humanización.



Con la práctica y el tiempo su impacto irá creciendo y contagiando a otros.

**Joana, es la protagonista de nuestra guía y tu alter ego dentro de la organización. Alguien con quien espero que te sientas identificado y que te ayude a avanzar en tu camino con discernimiento, rumbo y nuevos propósitos.**

Deja que te inspire con sus experiencias, que actualice tus recursos y que te ayude a reinventar tu organización

## ¡hacktúa!



# Esta es la hoja de ruta

Reconoce a tu Corporate Hacker (CH), el rebelde que llevas dentro	pág. 5
El CH que llevas dentro te invita a reinventar tu estilo de liderazgo	pág. 8
Pregúntate si deberías adoptar un liderazgo más ágil	pág. 11
Valora lanzar un programa de Employee Experience (EX)	pág. 14
Experimenta con acciones en el ámbito digital para tu estrategia de EX	pág. 16
Cuestionate si debes ir aún más allá, si aún hay necesidades por cubrir	pág. 18
Camina por el modelo verde de forma auténtica y con propósito	pág. 21
¿Tú también necesitas una pausa? Destapa tu Hacker femenino	pág. 24
Es el momento de celebrarlo, ¿dónde?	pág. 27
Sigue aprendiendo. Inspírate en el modelo Teal	pág. 29

TO BE CONTINUED...

## 0 ve directamente a los #aprendizajes #insights i #hacktions de Joana

### Aprendizajes

Joana sitúa su liderazgo y sus herramientas de gobernanza	pág. 13
Joana anticipa sus necesidades en cuanto al futuro del trabajo	pág. 20
Joana descubre el modelo organizacional y cultural al que todos apuntan	pág. 23
Lo mejor está por llegar, ¿se atreverá Joana?	pág. 30

### Insights

Joana reconoce al rebelde que lleva dentro	pág. 6
Joana re-evolucionar su estilo de liderazgo	pág. 10
Joana escucha a su hacker femenino	pág. 26
Joana aspira a ser un líder integral	pág. 26

### Hacktions

Joana lanza su programa de Employee Experience	pág. 15
Joana experimenta el Blended Learning	pág. 17
Joana explora los beneficios de la desmaterialización de los espacios de trabajo	pág. 17
Joana ofrece mentoring auténtico y con propósito	pág. 22
Joana se entrega a una comunidad de aprendizaje con otros Corporate Hacker	pág. 28



# Reconoce a tu Corporate Hacker (CH), el rebelde que llevas dentro

Cuando se menciona el término **Corporate Hacker** (Agente del cambio) muchos son los que se sienten naturalmente identificados. Hay un gran despertar, hoy en día, de este rebelde que llevamos dentro, y nuestro reto, para sumar y contribuir a esta gran transformación, consiste en reconocer que nos encontramos a menudo con unas de estas situaciones:

- Esperamos alguna ayuda externa que resuelva el problema.
- Sobre analizamos y sobre planificamos, por la propia cultura interna o simplemente por inercia. Nuestra mente racional nos ofrece seguridad y desconocemos que más allá de la zona de confort hay la zona de aprendizaje.
- Cambiamos de idea constantemente, perdiendo el rumbo y abandonamos el proyecto empresarial. Tenemos el ánimo tan afectado que echamos la culpa a los demás por la falta de apoyo.

Seguramente también te puedas reconocer en alguna de éstas:

**#1** ¿Cuántas veces has sentido ganas de romper las reglas internas sabiendo que es realmente en beneficio de la organización o simplemente por sentido común? El derecho a equivocarse debería formar parte de la cultura interna y aquí es donde el espíritu start-up tiene mucho que enseñar a las empresas más tradicionales.

**#2** Te has dado cuenta de que, en ocasiones, la innovación no ha surgido de un proceso de innovación marcado y controlado por la organización, sino de una iniciativa individual de unas pocas personas que aspiran a explorar nuevos caminos. A veces, la semilla crece en la sombra de los canales de comunicación internos conocidos, pero cuando se obtienen los frutos... ¿Quién se lleva el premio? ¡Pues puede pasar de todo!

**#3** O bien, en una charla con compañeros de otros departamentos que no tienen ningún tipo de responsabilidad sobre un problema concreto, te das cuenta de que tienen un montón de ideas y aportaciones muy creativas y además un gran entusiasmo por participar.

## ¿Has reconocido el rebelde que llevas dentro?

**Sal de esta espiral, no dejes que el miedo te paralice y ¡practica tu ser interior rebelde! Te resultará muy positivo:**

- 1. Un Corporate Hacker (CH) tiene muchos "soft skills",** competencias como: ser un buen comunicador, un buen facilitador que sabe colaborar y un líder natural que sus compañeros reconocen como tal.
- 2. Un CH consigue reunir alrededor un equipo de otr@s CH**
- 3. No gasta un dineral para innovar.** Cuenta con su propio tiempo, trabajando, a menudo, al margen de los proyectos que ya tiene.
- 4. Lleva la pasión por dentro:** pasión por la innovación, pasión por el desarrollo.
- 5. Su lema preferido: ¡Vale más pedir perdón que pedir permiso!**





## Insight #1

# Joana reconoce al rebelde que lleva dentro

Siento que este rebelde que llevo dentro me invita a descubrir mi propio liderazgo para ganar en flexibilidad y en agilidad y así conseguir adaptarme a los entornos complejos de hoy. No puedo seguir manteniendo una cultura de liderazgo que pertenece al pasado con mis equipos. Debo entregarme y liderar un nuevo "saber-hacer" y "saber-ser".

Veo una idea muy clara aquí: pasar de ser un líder héroe, que debe tomar todas las decisiones (o con el apoyo de su CODIR), a una postura de líder anfitrión, que se caracteriza por reunir y activar el liderazgo ágil y la inteligencia colectiva.

He experimentado ya que el mando y control tienen sus límites y no son suficientes, y que solo, no puedo tomar la mejor decisión. Como líder anfitrión, podría facilitar que se manejara un cierto saber-ser, co-responsabilizar y dar autonomía a mis colaboradores, en asuntos en los cuales también se sienten involucrados y pueden dar respuestas.

**Pero sigo con una duda: ¿Podría visualizar, desde una perspectiva más amplia, pero con un sencillo marco, estos cambios profundos de estilos de management y de gobernanza? ¡Creo que me ayudaría mucho!**



# El CH que llevas dentro te invita a reinventar tu estilo de liderazgo

Desde hace casi una década, muchos estudios han estado recopilando opiniones de CEO en las que reconocen que prever las tendencias de negocio se acerca bastante a confiar en una bola de cristal. El mundo interconectado globalizado de hoy hace que nuestras formas de organizar el trabajo se hayan quedado obsoletas.

Quiero compartir contigo 2 marcos conceptuales que van a ayudarte a entender el cambio de era cultural y organizacional que estamos experimentando. Así sabrás diferenciar las distintas necesidades de un tipo de cultura en management u otra, y verás el recorrido que le queda por hacer, en cuanto a gobernanza, a tu organización.

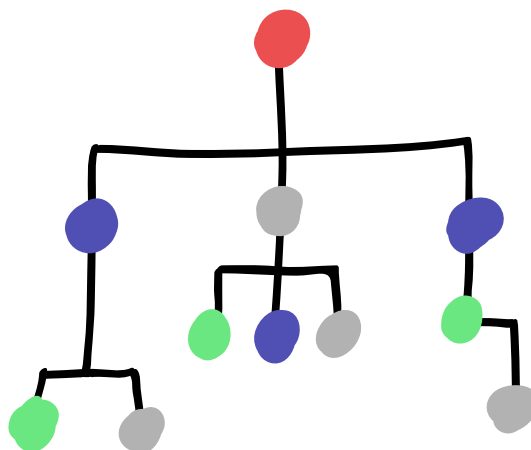
El primer marco habla de **4 estados distintos**:

## 1. Estado sencillo. Modelo de management informativo y directivo



En este caso, seguimos básicamente reglas, normas y procesos que han permitido responder a tareas previsibles y que la experiencia nos permite solucionar fácilmente. Es el campo de las "buenas prácticas", cuyo seguimiento garantiza una buena resolución del trabajo. Percibimos un problema, lo categorizamos y lo solucionamos.

## 2. Estado complicado. Modelo de management participativo

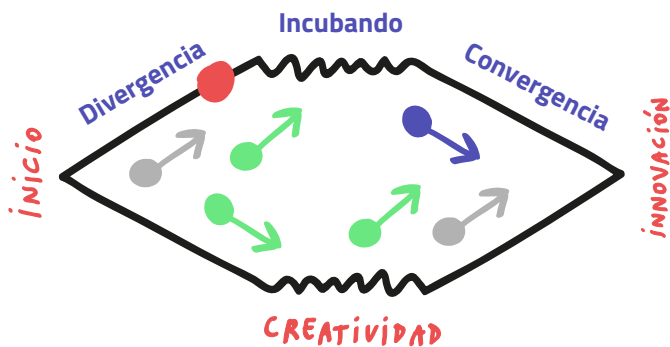


En este caso, o bien disponemos de la expertise suficiente dentro la empresa, o bien contamos con ayuda de consultores externos para asegurar la gestión exitosa de un proyecto. Implica retos de comunicación, de toma de decisiones y requiere de mucha transversalidad. Percibimos un problema, lo analizamos y lo solemos solucionar.



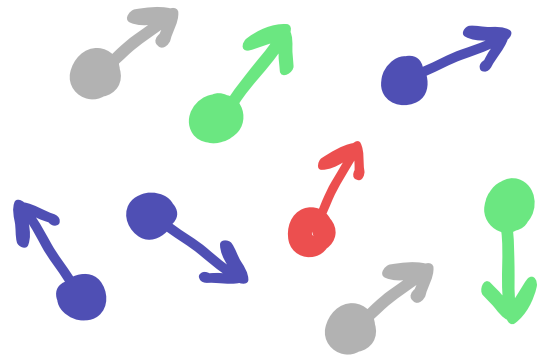


### 3. Estado Complejo. Modelo de management colaborativo



Se podría ilustrar con la construcción de un eco-barrio durante el cual se abre un proceso de participación ciudadana. En este caso, los expertos no saben con exactitud cómo evolucionará el proyecto, y las metodologías de resolución de problemas ya no son suficientes. Hay tantos parámetros a tomar en cuenta que, a menudo, los modelos de gobernanza no están a la altura del reto. Por eso, lo llamamos democracia profunda, por qué no se centra en la regla de la mayoría, sino que se abre a todas las voces y estados de consciencia. En este caso, se trata de explorar para luego percibir nuevas posibilidades antes de darles respuestas.

### 4. Estado caótico



En este caso, el sistema no es muy estable y se encuentra a punto de explotar. El nivel de incertidumbre es muy elevado, no se puede prever el futuro y es muy improbable encontrar una solución satisfactoria para todos los participantes. Estamos hablando de crisis mayores, catástrofes naturales, crisis financieras y en un contexto organizacional, un proyecto muy mal gestionado o una línea de fabricación que se para por un incidente incontrolable. Se trata entonces de percibir y actuar, en el instante, para apagar el fuego.



## Insight #2

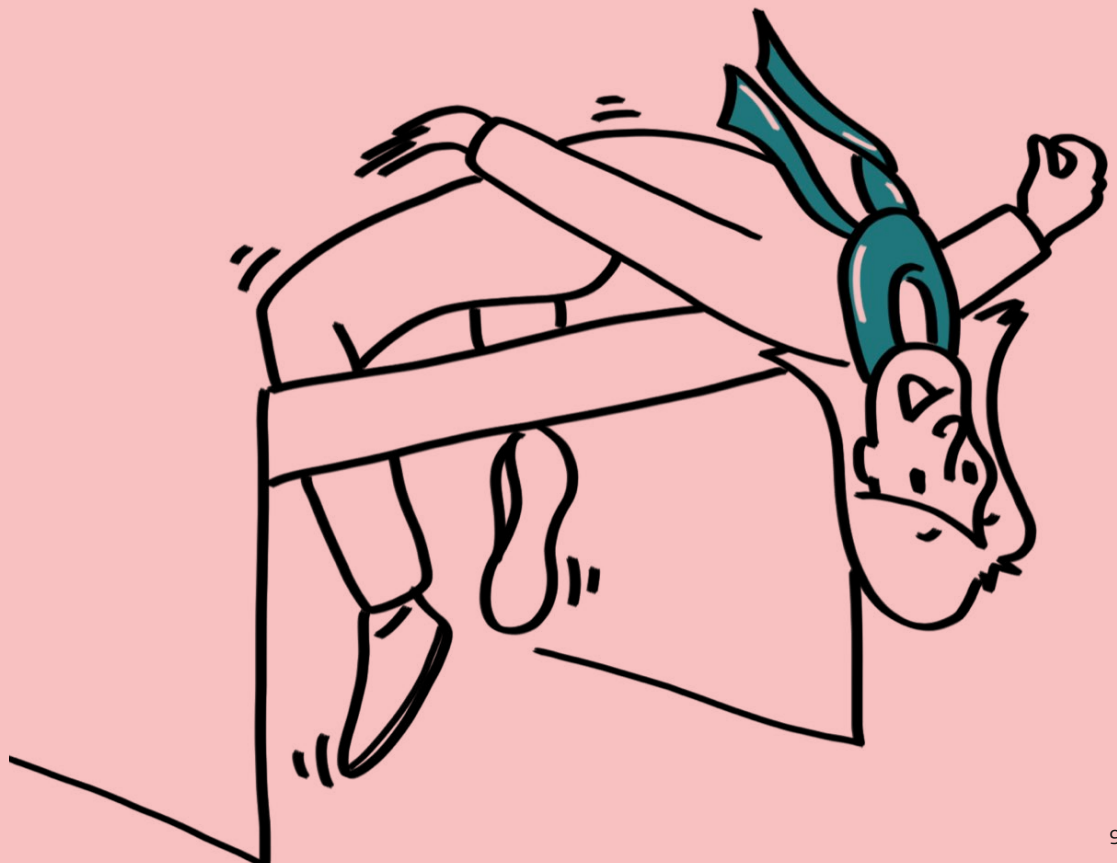
# Joana re-evolucion su estilo de liderazgo

## ¡Insight sencillo y clarificador!

Veo que funcionamos básicamente en el modo simple y complicado, pero que cuando nos ponemos con un poco de diseño, inspirado por Design thinking, tocamos el modo complejo. Sin embargo, estos casos suelen tomar forma de seminarios aislados, que no están realmente integrados en nuestros procesos de gestión.

Todo esto me recuerda la última vez que, en un comité de dirección, y frente a una situación compleja, nadie pudo dar una respuesta. Nuestra expertise individual no era suficiente, era un caos y fue el director general quien finalmente tuvo que arriesgarse y tomar una decisión...- volviendo al modelo sencillo.

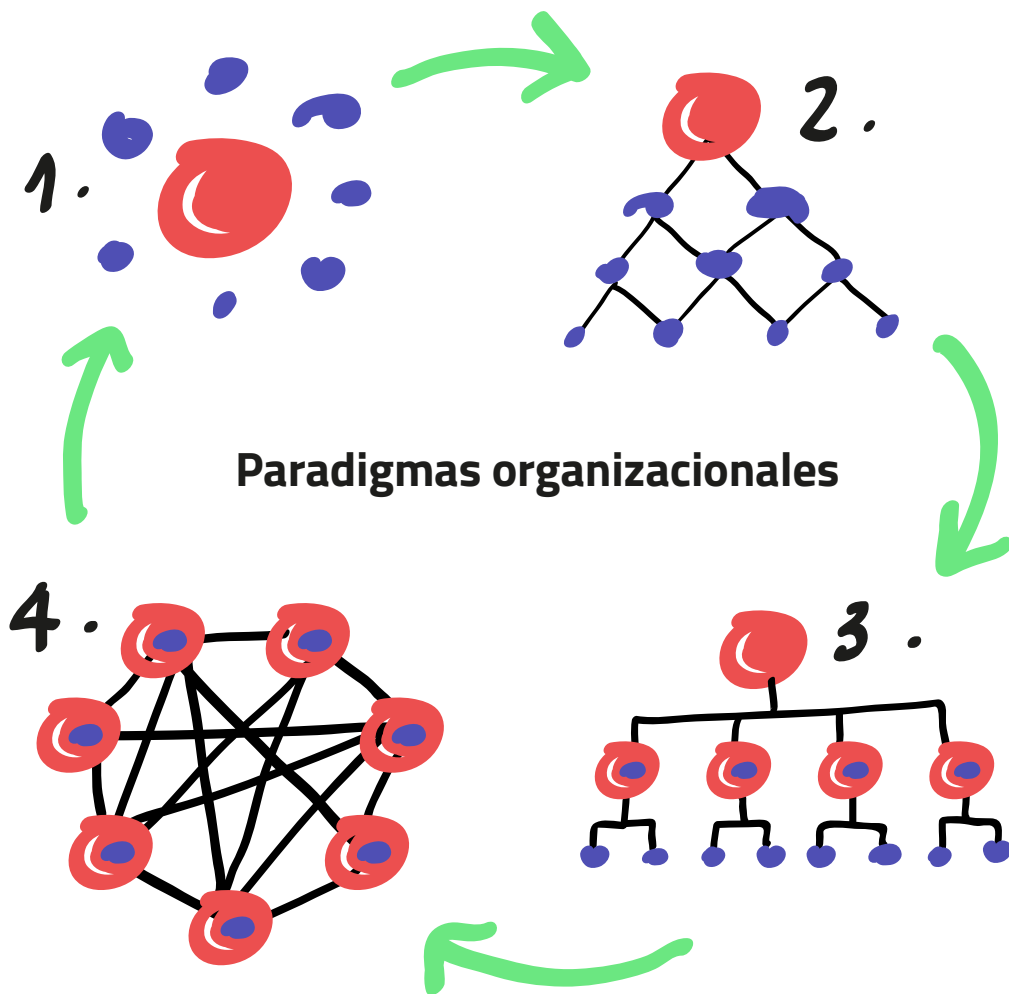
**Acabo de entender que, ¡debo contribuir a integrar en nuestros procesos de gestión situaciones complejas, que cada vez están más presentes en este cambio de era!**



# Pregúntate si deberías adoptar un liderazgo más ágil

El segundo marco conceptual es un viaje en el tiempo, una revisión de los modelos de gobernanza y su evolución.

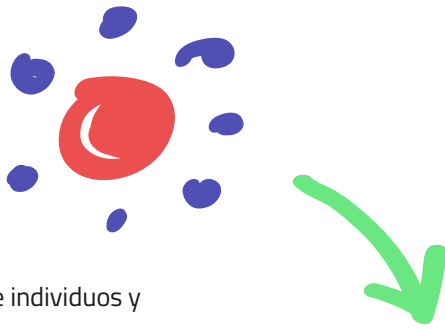
Son también 4 paradigmas organizacionales que apuntan, una vez más, a que los avances sociales han dejado atrás la eficiencia de los modelos más comunes de gestión.



1.

## La época del nomadismo El círculo:

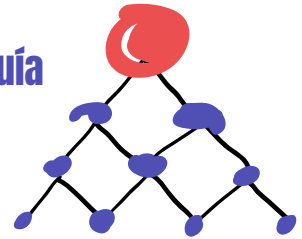
Cuando vivíamos en pequeños grupos de individuos y nuestra forma de reunirnos consistía en ponernos en círculo. Este formato fomenta la escucha y ayuda a que cada uno comparta. El círculo invita a poner en su centro un propósito y desarrolla un sentido de pertenencia. En su formato más actual, son nuestros buenos recuerdos de campamentos o los círculos de ciertas terapias de grupo.



2.

## La época de la jerarquía El triángulo:

Nace con la agricultura, cuando empieza el sedentarismo y con él las clases sociales. En nuestras sociedades occidentales, la familia real eran representantes directos del poder divino, seguidos por el clero, los aristócratas, la burguesía y finalmente las clases más bajas. En esta época, nacíamos en una clase a la que le correspondía un poder de decisión concreto y nada más. Es un modelo perfecto para pasar a la acción y tomar decisiones simples (un piloto de un avión en peligro no suele pedir la participación de sus pasajeros).

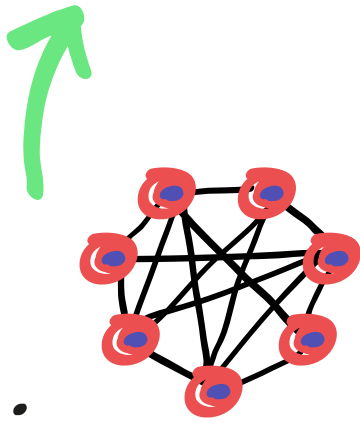


4.

## La era de la información y de la comunicación a partir de los 70's

### La redes:

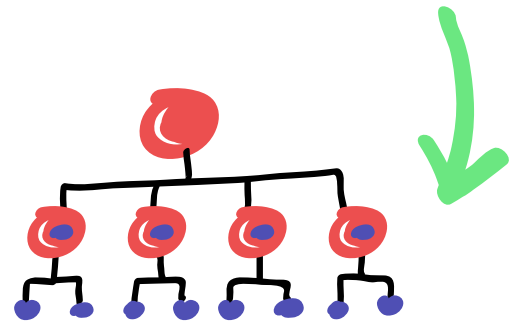
En este caso, los modelos son muchos más flexibles y ágiles, generan más creatividad y, como consecuencia, son más innovadores, pero suelen encontrar dificultades en el momento de definir un propósito común.



3.

## La burocracia El cuadrado:

Nace con la época industrial, cuando necesitábamos dividir el trabajo por competencias específicas (ver el primer marco — complicado). Este modelo permite responder a situaciones más complejas hasta un cierto punto. La comunicación suele ser más costosa, el control sigue muy alto y en general padece de flexibilidad. ¿Te reconoces? Es el modelo dominante de hoy en día.

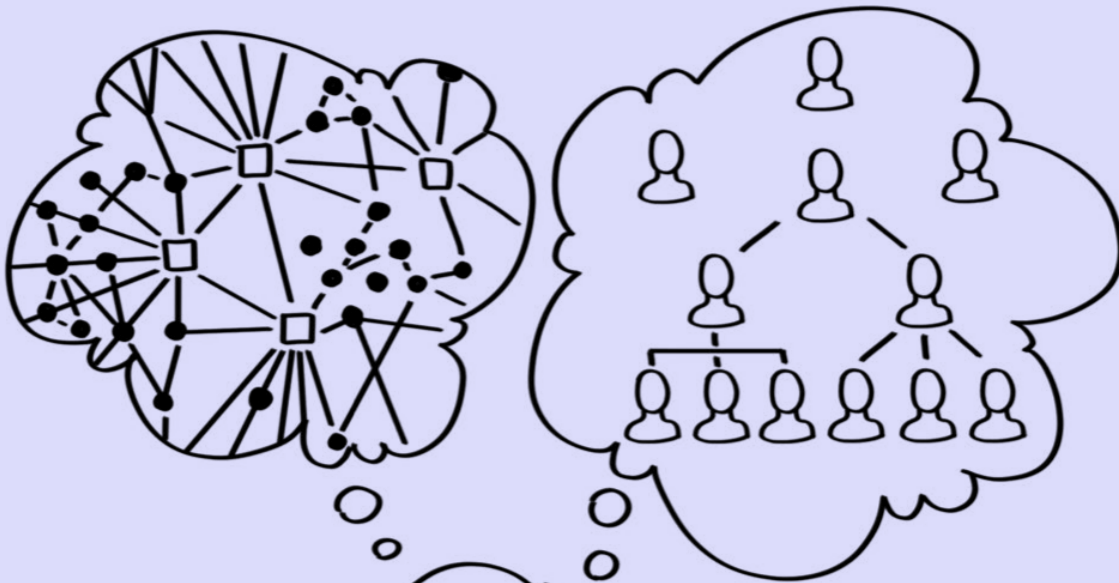


## Aprendizaje #1

# Joana sitúa su liderazgo y sus herramientas de gobernanza

¡Vaya viaje antropológico! ¡Y qué sorprendente ver cómo se plasma tan fácilmente en mi día a día! Primero darme cuenta de que estos últimos años hemos considerado el management participativo y colaborativo casi como un mantra, cuando lo más importante, en realidad, es reconocer el management justo que le corresponde.

**El triángulo ofrece decisiones rápidas, el círculo permite pausar y reflexionar en grupo, el cuadrado da estabilidad y responde a un cierto nivel de complejidad, y el modelo en red ofrece conexiones rápidas e innovaciones.**

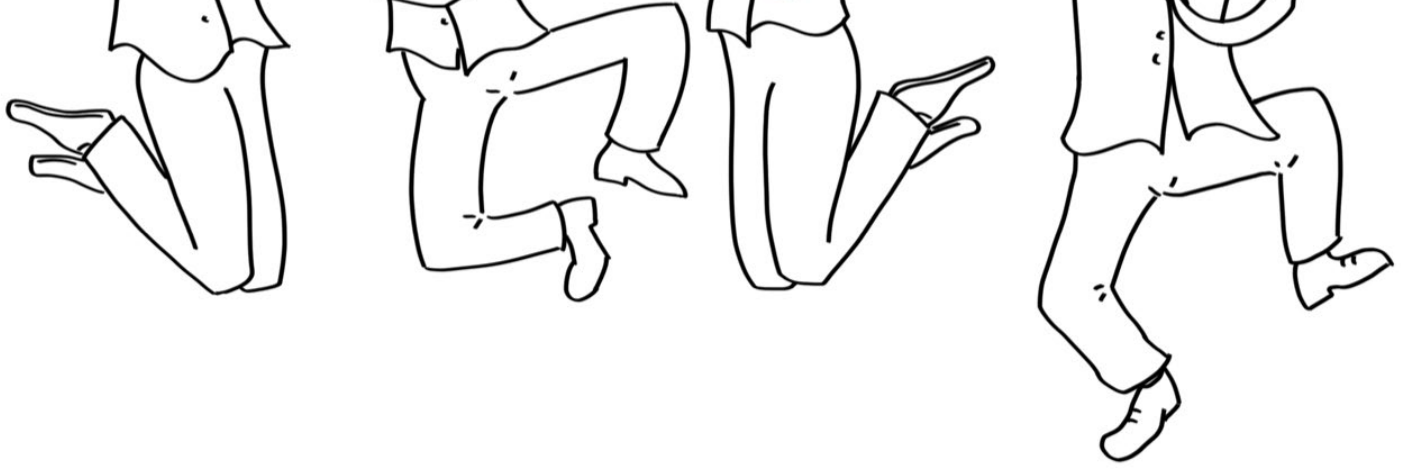


Otro gran aprendizaje es reconocer que nuestro organigrama no refleja para nada lo que vivimos, y no sé bien cómo plasmarlo mejor.... Me pregunto entonces, ¿a qué deberían parecerse los futuros modelos de gobernanza de nuestras organizaciones en la era de la información?

Lo que me ha quedado claro es que la perennidad de mi organización pasará por la capacidad que tenga de integrar estas nuevas competencias y habilidades, y que éstas estén alineadas con los nuevos modelos de gobernanza.

**Siento ganas de aplicarlo y el primer paso va a ser empezar con ¡nuestro programa de employee experience!**





# Valora lanzar un programa de Employee Experience (EX)

La **Employee experience** es el recorrido del empleado dentro la organización, desde su reclutamiento hasta su salida, tomando en cuenta el management diario que percibirá. Dicho de otra forma, la EX es el motor de un negocio.

Estarás de acuerdo en que un colaborador entusiasmado por su trabajo dará lo mejor de sí mismo, poniendo todo su experiencia y talento, al servicio de los clientes de la empresa y de sus proyectos.

Sin embargo, no parece tarea fácil a la vista de los sorprendentes resultados que arrojan algunos estudios que nos recuerdan las ganas que algunos empleados tienen de marcharse de su empresa (38%) o el porcentaje de personas que realmente se sienten comprometidas con su empresa (España 18%, UK 17%, Francia 9%).

Dado que el tiempo confirma su dimensión estratégica para la organización, (sigue la tendencia de fondo de la "Economía de la experiencia") no puedes dejarla de lado pensando que se trata de la última moda en RRHH.

Muchas organizaciones se quedan a medias en la implementación de esta práctica pensando que otras metodologías, más extendidas, por cierto, son suficientes: encuestas internas para preguntar a los colaboradores por su experiencia dentro la organización, encuestas de clima, feedback de managers y RRHH locales, talleres, focus group y finalmente cuestionarios cortos, pero más frecuentes.

## Tus objetivos para una implantación completa de EX serían:

- Facilitar, invitar y animar a todos los directivos, independientemente de su área funcional, a contribuir a la EX, lo que ayudará a pasar de un programa "RRHH" de EX a una cultura EX.
- Tomar el tiempo necesario para escuchar a tus colaboradores sobre la calidad de vida laboral. No subestimes la capacidad de un colectivo a diseñar respuestas a sus necesidades.

Los primeros pasos de tu implementación deberían estar relacionados con el inicio del recorrido del empleado: fase de reclutamiento y su acogida. Y los siguientes con el management: ¿Quién no te ha trasladado alguna vez su necesidad de marcharse por la poca motivante relación con su manager directo?

Para profundizar más sobre el tema investiga y toma ejemplos del sector IT, uno de los más avanzados en el uso de programas de EX. Las nuevas start-up destacan de manera unánime por cuidar mucho a sus empleados bajo el lema "Work hard & Play hard".





## Hacktion #1

# Joana lanza su programa de Employee Experience

Quiero compartir contigo que ahora mismo me siento muy orgullosa de trabajar en un área que pone a la persona en el centro de nuestro proyecto organizacional. Siento como, poco a poco, todo me invita a (re)centrarme en la esencia de mi rol: las personas y el talento de cada una de ellas. De hecho, ya me había dado cuenta, desde los inicios de la transformación digital, que nuestro departamento estaba cogiendo protagonismo. Me siento más de igual a igual con el resto de mis compañeros de comité de dirección, y se nota cómo la cultura, y la comunidad de talentos en las cuales trabajamos, ya son palancas estratégicas y reconocidas como tal.

Hablando de transformación digital y de acciones...recuerdo ahora 2 de nuestras primeras iniciativas: el blended learning y la desmaterialización de los espacios de trabajo.





# Experimenta con acciones en el ámbito digital para tu estrategia de EX

Estas 2 primeras herramientas generan una cultura de confianza, de apertura entre tus colaboradores y responden a nuevos formatos de desempeño del talento. Son dominios de RRHH en plena (r)evolución, que usan la tecnología para crear y consolidar vínculos interpersonales muy fuertes y que, bien aplicados, contribuirán a ofrecer un valor añadido muy rompedor para tu colaborador.

1.

## Blended learning



Usa programas digitales de formación que apuesten por potenciar el compromiso de tus empleados.

Sus beneficios son importantes: la parte online permite personalizar más los contenidos, además de preparar mejor a los participantes en las sesiones presenciales. Este mix entre lo presencial y lo online representa, además, un ahorro de coste y no presiona tanto en lo que respecta a la disponibilidad de los participantes, porque las sesiones presenciales son más cortas.

Otro tipo de e-learning son las soluciones LaaS (Learning as a service) que son programas de libre acceso en todo momento para los empleados o los MOOC (Massive Open Online Course).

2.



## La desmaterialización de los espacios de trabajo

Un primer paso en tu office management podría consistir en redistribuir los espacios de tu organización en función de las necesidades: reunión colaborativa, creatividad, espacios individuales para concentrarse, etc.

Un paso más allá sería en pensar en puestos de trabajo totalmente flexibles, para perfiles más nómadas, visto que a las nuevas generaciones no les atrae especialmente la idea de quedarse en un ambiente de oficinas en días seguidos. Al mismo tiempo, quieren preservar su esfera privada y buscan entornos con más diversidad y flexibilidad, como pueden ser los espacios de coworking.

El Flex-office es una tendencia ya puesta en práctica por algunas organizaciones. Estamos lejos ya del simple debate oficina vs home office.



Hacktion #2 y #3

# Joana experimenta el Blended Learning y los beneficios de la desmaterialización de los espacios de trabajo

Estas 2 prácticas significaron un potencial ahorro de coste para nuestra organización, además de fomentar una experiencia colaboradora realmente innovadora. También contribuyeron a la creación de una cultura corporativa más potente.

La transformación digital es sin duda un eje estratégico para mi organización y bien implementado se ha convertido en una ventaja competitiva importante. No obstante, no puedo evitar intuir que algo más profundo está emergiendo como si todas las macro tendencias que empujan hacia la transformación apuntan a nuevo umbral en nuestra relación con el trabajo.

*Sigo preguntándome, ¿igual que se ha estudiado la evolución de la humanidad desde una perspectiva antropológica, existe algo parecido que recorra la evolución de las organizaciones?*



# Cuestionate si debes ir aún más allá, si aún hay necesidades por cubrir

Si tú también intuyes el cambio de era, te propongo explorar 2 marcos más para tomar consciencia del nivel evolutivo de tu organización y revelar nuevos campos de desarrollo organizacional.

## La dinámica Espiral de C.W Graves, adaptado para las organizaciones por Frederic Laloux.

Aunque hay relativamente poca literatura (que no sea demasiado académica) sobre la dinámica espiral, el valor del trabajo de Frédéric Laloux radica precisamente en aplicarla a las organizaciones.

El estudio de C. W Graves, de mediados del siglo XX, es un trabajo académico que nos enseña la evolución del ser humano desde su aparición en la tierra. Ayuda a entender con claridad los diferentes niveles de consciencia y a percibir mejor los entornos complejos en los cuales vivimos. **Nos enseña que no solo es importante adaptarse a las tendencias cada vez más cotidianas y reales, sino también observar y entender los modelos más macro que mañana responderán al desarrollo de la consciencia humana.**

El modelo de Frederic Laloux plantea 5 niveles evolutivos de las organizaciones y enseña cómo éstas han evolucionado y siguen haciéndolo a medida que nuestra consciencia crece. Coincide con la Espiral dinámica casi hasta en los colores de cada nivel de consciencia. El modelo de Laloux nos ayuda a identificar, claramente, que la mayor parte de nuestro mundo organizacional de hoy se sitúa en el mundo naranja, apuntando al mundo verde.

Los primeros 4 niveles son:



### 1. Impulsivo - Rojo

con 2 avances: **La división del trabajo y la autoridad de mando.**

### 2. Conformista - Ambar

con 2 principales avances:

**La replicabilidad de los procesos y la jerarquía estable.**

### 3. Logro - Naranja

el modelo principal dentro nuestras sociedades occidentales con 3 grandes avances: **La innovación, la responsabilidad y la meritocracia.**

### 4. Pluralista - Verde

que tiene que ver con **el empoderamiento, la cultura impulsada por los valores y la perspectiva de múltiples grupos de interés.**

Integrar una perspectiva antropológica es apasionante y da mucha perspectiva en el momento de plasmar las necesidades del negocio en planes estratégicos.

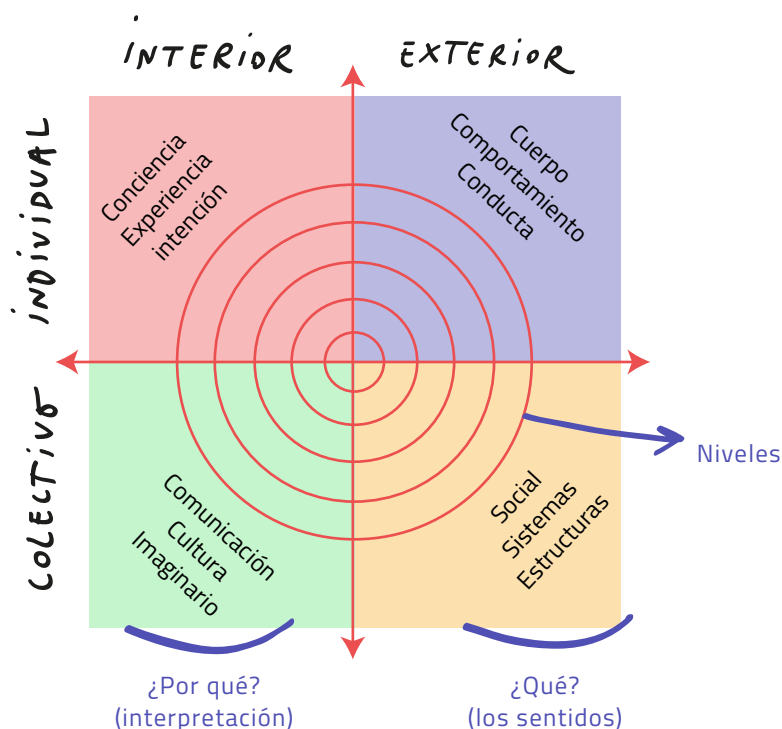
Te recomiendo dedicarle un tiempo a su libro **Reinventing Organization**, que ha obtenido un éxito increíble en todo el mundo. Si tienes poco tiempo para leer también hay la **versión ilustrada**. ¡No hay excusas!



## 4 cuadrantes AQAL de Ken Wilber otro gran investigador! (OCON en castellano)

Este último modelo, con una visión sistémica del desarrollo humano, (AQAL - All quadrants, All levels) también ha sido adaptado al mundo de las organizaciones.

### MODELO AQAL



### El Cuadrante 1

es el aspecto individual/interno del cambio.

Es la realidad interior de las personas. Es el área de lo cognitivo, psicológico y del desarrollo espiritual. En este cuadrante los líderes atienden al desarrollo interno de las personas, reconociendo que no es posible un cambio sustantivo sin un cambio en la consciencia..

### El Cuadrante 2

se relaciona con el aspecto individual/externo del cambio.

Éste es el terreno de las habilidades técnicas e interpersonales, así como la ciencia (fisiología/neurología/ psicología) del alto desempeño. Es donde los líderes prestan atención al desarrollo de las habilidades de las personas y apoyan los ingredientes físicos y psicológicos que activan la motivación y el alto desempeño.

### El Cuadrante 3

aborda los aspectos colectivo/interno del cambio.

Es el terreno de la cultura. El ámbito del mito, la historia, las reglas no escritas y las creencias. Este cuadrante recuerda a los líderes que deben prestar atención a los significados más profundos de los símbolos, propósito, visión y valores -no tanto en su forma escrita sino en los mensajes sutiles codificados en las interacciones diarias.

### El Cuadrante 4

tiene que ver con los aspectos colectivo/externo del cambio.

El sistema social/técnico/organizativo. Es el cuadrante del diseño organizacional, la tecnología de flujos, las políticas y los procedimientos. Este cuadrante recuerda a los líderes que el diseño del sistema determina el desempeño y que, si queremos llevarlo a un nivel de desempeño substancialmente mayor, debemos diseñarlo.



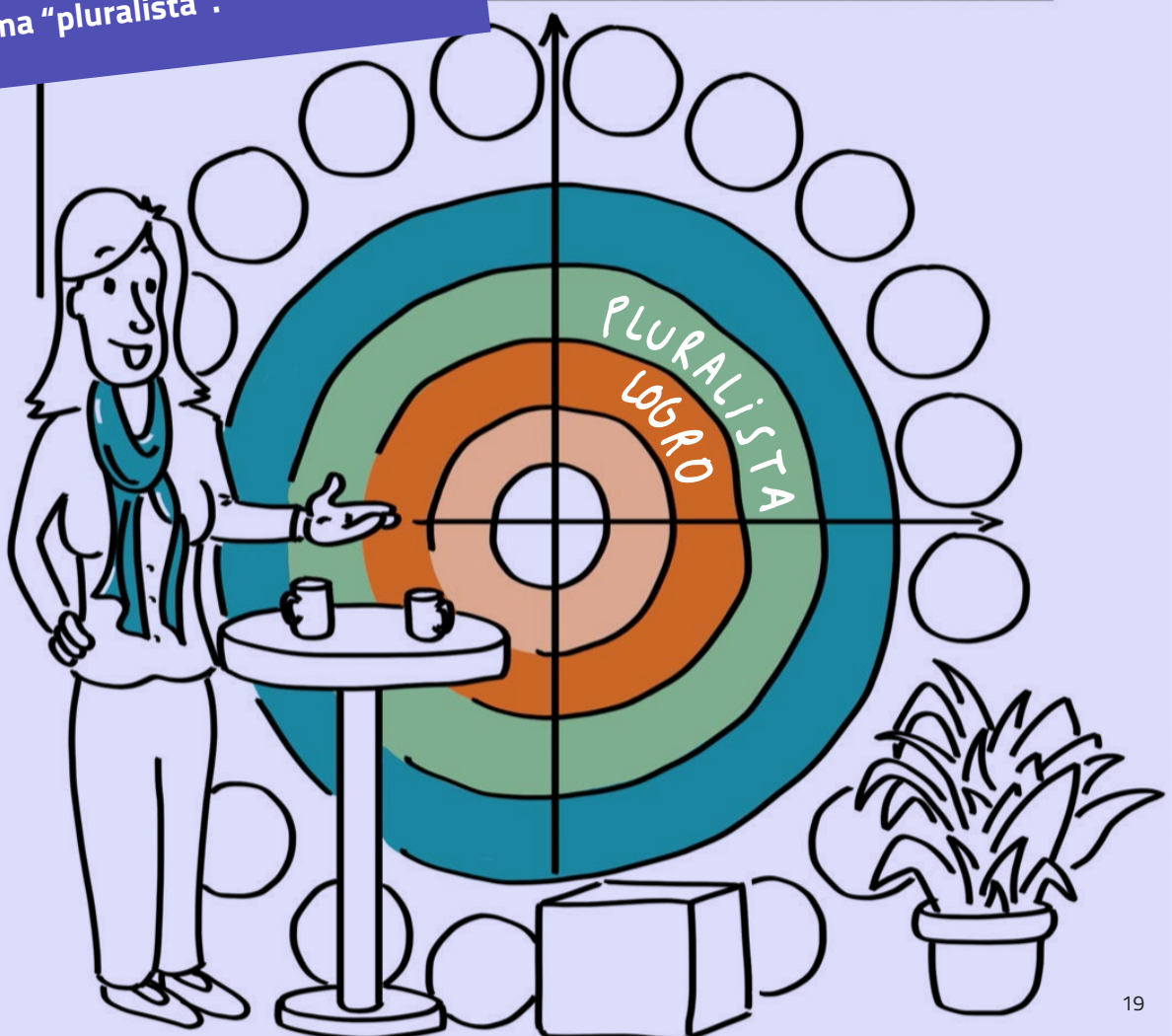
## Aprendizaje #2

# Joana sitúa su liderazgo y sus herramientas de gobernanza

Empiezo a tener una visión clara del camino, percibo que esto ¡ya es posible!  
Voy a explorar y poner en marcha el paradigma "pluralista".

¡Waw! ¡Cuánto contenido! Me gustaría profundizar más en cada uno de estos modelos porque me parecen muy pertinentes y apasionantes. Primero, deberíamos reconocer nuestro camino como organización en este umbral entre "logro" y "pluralista". Todo va hacia más colaboración, más comunidad, más relaciones, más equilibrio vida personal-profesional, más igualdad de género, bienestar, EX, etc...no son modas, sino tendencias reales que, desde esta perspectiva de evolución y conociendo el rumbo, me permiten reconocer el camino con más tranquilidad.

Pero, además, entiendo que, **si combino ambos modelos en una única herramienta, tendré una visión completa del nivel de consciencia de la empresa: podría detectar fortalezas y áreas con mayor potencial de crecimiento y ver dónde se debe reorganizar para alcanzar una integración más congruente y saludable.**



# Camina por el modelo verde de forma auténtica y con propósito

Ahora te propongo ahondar en el modelo actual de las organizaciones definiendo sus características (Logro - Naranja), e ir más allá hablándote del modelo que está por llegar (Pluralista - Verde).

## El paradigma naranja o "Logro"

tiene que ver con la revolución industrial. Es el inicio de las grandes corporaciones en búsqueda de la maximización de beneficios. La metáfora de este modelo son organizaciones igual a "máquinas". Sus 3 principales avances son:

### ● La innovación:

hace que nuevos departamentos de I+D, marketing o de product management busquen hacerlo mejor que la competencia, a menudo con una visión muy cortoplacista, alineada con las aspiraciones de un consumismo masivo.

### ● El management por objetivos:

es otra gran palanca para sacar provecho de todos los colaboradores, a menudo con los límites que conocemos de estrés y de riesgos laborales.

### ● La meritocracia:

es la posibilidad de subir de puesto de trabajo tomando como base el talento y las competencias, y no un estatus social.

Aunque sigue siendo hoy en día el modelo más seguido, y los que trabajan en grandes corporaciones tendrán sin duda mucho que decir, yo destaco principalmente 2 aspectos oscuros:

- Incapacidad para poner a las personas en el centro de su proyecto organizacional
- Modelo "obsoleto" de negocio: basado en una visión lineal de la economía y poniendo los recursos naturales en peligro con consecuencias cada vez más evidentes.

## ¡Hacia dónde vamos ahora!





## El paradigma verde o "pluralista"

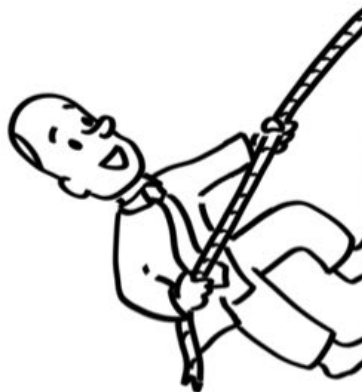
se da cuando una organización se enfrenta a una pérdida profunda de sentido.

Cuando unos proyectos tienen que ver, repentinamente, con crear comunidades internas, buscar más motivaciones y compromisos, o el bienestar de los colaboradores, es claramente un reconocimiento del fin de un modelo cuyo colaborador no era otra cosa que un recurso más de la empresa.

En el modelo verde ya encontramos empresas que hablan de People First (Las personas primero) — por no decir cliente segundo. Son las empresas que lanzan grandes programas de Employee Experience, o que crean cargos como talent manager, o bien Chief Happiness Officer (CHO)...Un enfoque que tiene como palanca estratégica indiscutible la cultura empresarial.

Sus 3 principales avances son

**el empoderamiento, la cultura impulsada por los valores y la integración de los grupos de interés.**



## Hacktion #4

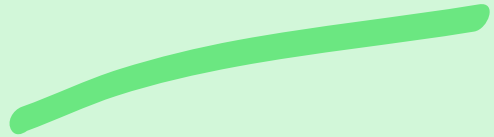
# Joana ofrece mentoring auténtico y con propósito

Como ejemplo, una práctica cada vez más accesible con las nuevas tecnologías, y que se suma a todos los aspectos mencionados anteriormente, es el mentoring.

Consiste en encontrar a una persona dentro la organización, que no sea con relación jerárquica, con la que compartir retos profesionales. **Da respuesta a muchas necesidades: digitalización, inclusividad intergeneracional, innovación laboral a través conversaciones de auto-ayuda y refuerzo de la experiencia del empleado. Además, fomenta el conocimiento horizontal, saltando los típicos silos del modelo organizativo.**

El potencial de esta práctica resulta aún mayor si la diversidad existente dentro de la organización, da la oportunidad de intercambiar experiencias. Justamente, estamos viviendo una época con 4 generaciones muy distintas (Baby Boomers, X, Millennials o Y y Z).

Incluso puedes plantearte implantar programas de **reverse mentoring**, en los cuáles son los más jóvenes que escuchan y aconsejan a los más mayores. Este es un principio que encontramos en la idea del Shadow Comex, es decir, la sombra del comité de dirección: un joven profesional por cada miembro del comité ejecutivo, formando el comité de la sombra, al corriente de TODOS los asuntos del comité.





## Aprendizaje #3

# Joana descubre el modelo organizacional y cultural al que todos apuntan

Para convertir esta propuesta en algo concreto y tangible para mi organización, **lo primero que se me ocurre es implicar a todo el comité de dirección (y no solo el departamento de RRHH) para que entiendan que la cultura interna es una palanca estratégica** y que representa la verdadera manera de diferenciarse frente a los competidores. Aunque vamos en el buen camino ¡queda trabajo!

Luego, debería **poner en práctica este nuevo líder anfitrión y abrirme a mi equipo más cercano y a las aspiraciones reales de nuestros colaboradores**, y no sólo a planes de carreras diseñadas para responder a las necesidades estrictas de la organización. Siento que la demanda evoluciona, y que además lo hace rápidamente.

Finalmente, y noto en mi interior que me da mucho respeto, debería **abordar el empowerment con una perspectiva de procesos de transformación incluyente**. Es decir, una vez implicado el comité de dirección, entregarnos a procesos de abajo hacia arriba (bottom-up), en modo colaborativo y usando métodos de inteligencia colectiva. Esto implica reconocer el derecho a equivocarse y crear entornos de confianza que generen conversaciones más auténticas.

**En resumen, actuar como anfitrión para responder a situaciones complejas como hemos visto previamente.**



# ¿Tú también necesitas una pausa? Destapa tu Hacker Femenino

## Joana se agota.

Voy a hablarte abiertamente... Llegado este punto siento que mis esfuerzos no son suficientemente visibles, tengo poco tiempo y recursos, ¡y me siento más agotada que nunca por todo lo realizado! Me falta energía para sostenerme en este maratón de la transformación. He llegado a cuestionarme no solo mis capacidades, sino también que realmente se produzca un cambio en la organización. Mi rebelde necesita recargar pilas...

Además, noto que no soy la única que se siente así. Me cruzo con muchas otras personas luchadoras por el cambio, entusiastas y muy creativas que, pasado un tiempo, se encuentran al borde de la desilusión o del agotamiento

Si algo de las vivencias de Joana te son familiares, probablemente seas una más de las muchas personas que ya no se reconocen en la misión puramente mercantil de su organización, ni en su cultura interna deshumanizada. Si es así, posiblemente hayas pasado ya, o estés en el camino de experimentar distintos estados emocionales (a menudo procesos personales profundos) que te invitan a cuestionarlo todo. Quizás hayas incluso llegado a plantearte si quedarte o dejar la organización, ya sea parcial o totalmente.



**Debes cultivar tu espacio interno para dominar estos momentos más "agotadores".**

Es decir, se trata de que intentes conseguir el profundo, frágil y a la vez tan necesario equilibrio entre el Yin y el Yang. **Poco a poco, la calidad de la escucha y el diálogo interior deben ir tomando espacio, y debes dar voz a los que solemos llamar intuición.** Ya no se trata de decidir sólo desde una mente racional, sino escuchar algo, más profundo, que te enseña cuál es la decisión justa aquí y ahora.

Nuestra mente, a veces cobarde, sabe muy bien acallarla, porque preferimos (hay que reconocerlo) quedarnos en nuestra zona de confort. Esto funciona un tiempo, pero en el fondo sabemos que llegará el día en que algo tan profundo no se rendirá fácilmente, y siempre estará para mostrarnos la parte que se ha quedado en la sombra de nuestro ser.



## ¿Transformar desde dentro? ¿transformar desde fuera? ¿crear algo totalmente nuevo?

En cualquier caso, se trata de reinventar empezando por uno mismo: cambiar de propósito vital, de energía y de esfuerzos, pero estando alerta de no caer en los mismos patrones y pautas de siempre. Es decir...

### **Un ritmo frenético y poca respiración. Altas metas y poca celebración durante el camino.**

Si ya has descubierto al Corporate Hacker que llevas dentro, el siguiente paso es escuchar y aceptar su vertiente femenina, el **Hacker femenino**.

## ¿Qué significa despertar el Hacker femenino que llevamos dentro?

## ● **CUIDARSE a uno mismo**

Cultivar el espacio interno para dominar los momentos más "agotadores". Nos hemos perdido en una sociedad Yang y toca iniciar un viaje Yin hacia el interior. De ahí el reciente éxito del mindfulness en las organizaciones.

## ● **CONFIAR en nuestra pequeña voz interior**

Ir más allá del EGO: aceptar el no-saber. Si el rumbo y el propósito están claros, el camino está por explorar. Es cuando realmente la magia puede operar: mente más abierta, corazón más abierto, una nueva voluntad que se percibe individual y colectiva.

Reconocer este cambio de era significa olvidar el antiguo paradigma (el competitivo modelo naranja), hacer una transición (por el comunitario modelo verde) y aceptar un nuevo umbral (conectar con la plenitud del modelo Teal) y querer formar parte de ello.

## ● **SOSTENER los esfuerzos en el tiempo: invitación a reconectar con la ciclicidad y las prácticas más tradicionales**

Desafiar el ritmo frenético Yang y aprender a liderar desde una perspectiva mente-cuerpo más equilibrada.

Los tratamientos contemporáneos orientales nos enseñan a luchar contra el estrés, y sorprendentemente, lo hacen enseñándonos a respirar y a celebrar los equilibrios naturales que existen en nuestro entorno, acercándonos a la ciclicidad de la vida. Nos muestran que es necesario aceptar que nuestra energía cambia de acuerdo con el momento que estemos transitando. No podemos, aunque queramos, escaparnos de ello. Así que es hora de dejar de pelearnos con nuestra naturaleza, empezar a entendernos, preguntarnos qué necesitamos en ese momento y respetarnos.





### Insight #3

## Joana escucha a su hacker femenino

Esta invitación a reconectar con mi hacker femenino, me recuerda un texto reciente que leí sobre la "disciplina". Dejando de lado su supuesto sentido de "castigo" (al que actualmente lo asociamos) y centrándome más en su significado etimológico de "discípulo". Despertar mi hacker femenino me convierte en un discípulo de un proceso de aprendizaje continuo. Es un gran reto personal de viaje hacia el interior, como una nueva competencia clave para poder integrar las paradojas diarias de nuestro día a día laboral. En lugar de polarizarme en lo opuesto, por lo que la vida me pone enfrente a diario, me esfuerzo por aceptarlo e integrarlo.

### Insight #4

## Joana aspira a ser un líder integral

Percibo que el cambio es todo un viaje, pero solo con reconocer a mi hacker femenino ya confío más en el rumbo y me siento renovada y mucho más preparada para disfrutar del camino. Me veo más sostenida para enfrentarme a la complejidad y las incertidumbres, con más serenidad y más perspectiva. Ahora ya entiendo cuando se habla del liderazgo integral o de la aplicación de los 4 cuadrantes de Ken Wilber. Ha cambiado mi visión hacia un modelo y una cultura corporativa sostenible.

**¡Solo me queda celebrarlo!**



# Es el momento de celebrarlo, ¿dónde?

Para finalizar esta guía no se me ocurre mejor recomendación que reconozcas el aprendizaje de este año y lo celebres. Mi última invitación consiste en presentarte **un espacio, fuera de tu organización, en el que podrás compartir con otros corporate hackers como tú, cargar pilas y sentir que es posible.**



## El movimiento Corporate Hackers

Un movimiento inicialmente impulsado por Imfusio París, pero que ahora marcha solo. Hoy, ciudades como Lyon, Marseille, Lille, Annecy y Bruxelles en Europa, pero también Sao Paulo o Belo Horizonte en Brasil, han creado **sus eventos corporate hacktion** sin que tengan nada que ver con Imfusio. El movimiento tiene una gobernanza compartida y como es orgánico, ofrece la oportunidad a cualquier ciudad del mundo de sumarse rápidamente.

Cada ciudad tiene su propio programa y agenda de eventos. En el caso de Barcelona nos reunimos cada 6 semanas, y esto permite co-construir con la comunidad, que va creciendo progresivamente.

Puedes seguir los avances de nuestros encuentros CH en nuestro **blog** y conocer el propósito para esta segunda temporada 2018–2019: gamificación inspirada en marcos reconocidos de la transformación integral y evolutiva, como los que hemos visto en esta guía.

No se trata de una iniciativa aislada, existen otros movimientos a nivel internacional como **The Corporate Rebels (Holanda)** y **Les Hacktivateurs (Francia)**.

Te animo a unirte a uno de ellos, **son una excelente manera de mantener alta la ilusión, aprender y conectar con toda una comunidad que recorre el mismo camino que tu**, apasionada por la innovación laboral y el futuro del trabajo (experiencia del empleado, gestión del talento, liderazgo más ágil).

Se por experiencia que, cuando empiezas a salir del entorno conocido de tu empresa, formando parte, por ejemplo, de una comunidad de aprendizaje, llegan cantidad de regalos. Por un lado, te sientes muy agradecido por descubrir otra manera de desarrollar tus habilidades como líder de la transformación, y por otro lado, por encontrar el apoyo que necesitabas en la comunidad para nutrir tu hacker femenino.

## Hacktion #5

# Joana se entrega a una comunidad de aprendizaje con otros Corporate Hacker

Además de pasarlo bien y disfrutar de un networking muy cualitativo, reconozco que me ha sorprendido gratamente sentirme bien simplemente por estar rodeada de personas que viven, en primera persona, este mismo viaje de la transformación. Entiendo ahora el beneficio de estar en un nivel de escucha más profundo de otros corporate hackers y cómo, entre todos, nos podemos acompañar y sostener mutuamente.

*Además, me he llevado un último aprendizaje que ¡me ha descolocado totalmente! Aún hay una nueva etapa cultural y organizacional por descubrir.*





# Sigue aprendiendo. Inspírate en el modelo TEAL

Cuando aún no hemos llegado a la implantación total del modelo verde, éste ya empieza a mostrar sus carencias. Se habla ya de su filosofía demasiado utópica, en la que siempre se antepone el consenso (fruto de sus valores de igualdad) y de ser un modelo con una cierta parálisis organizacional debido a su relativa poca madurez en cuanto a su modelo de gobernanza.

Así que te recomiendo **seguir en la búsqueda de mayor coherencia interna, en cuanto a valores y cultura**, y reconocer que queda mucho camino por recorrer y rumbo que sostener en el tiempo.

En este camino lo más inspirador está por llegar:  
**el modelo TEAL.**

Este modelo presenta 3 avances respecto al modelo verde previo. Aunque algunas de las prácticas que destacamos no son necesariamente las más espectaculares, sí son las más pragmáticas y con las que te invito a crear tu propia experiencia:

## 1. Fomenta la motivación intrínseca entre tus colaboradores para tener un modelo de incentivos al servicio del desempeño humano.

El modelo TEAL se caracteriza por su filosofía de Autogobierno. Si eres escéptico puedes llegar a creer que "sin jefe" significa sin estructura, pero ¡jojo!, eso no quiere decir sin poder. Justamente el modelo Teal, a diferencia del verde, tiene procesos muy definidos y marcados.

Parte de su filosofía aplica a los incentivos, como el sueldo, por ejemplo. Pero desde la perspectiva Teal, como bien dice F.Laloux, "resulta insultante que alguien vaya a esforzarse en su trabajo por el mero hecho de lo que lo seduzcamos con una zanahoria". No se trata sólo de buscar motivación extrínseca para tus colaboradores (como mayoritariamente son los incentivos actuales) sino también motivación intrínseca.

## 2. Convierte la reunión de feedback anual o bianual en una celebración del aprendizaje y no en un mero proceso de desempeño que se hace porque toca hacerlo.

El primer paso sería no esperar al año para poder decir lo que hay que decir y tener una cultura de feedback continua, mucho más madura y eficiente para todos. Esto permitiría reservar esta reunión anual para lo que corresponde, que es celebrar el aprendizaje.

## 3. Confía en la inteligencia colectiva de tus colaboradores

Ir más allá de una carta de intenciones. Se trata de vivir la organización desde una actitud de confianza real, con una apuesta hacia la agilidad de la plantilla y de sus procesos internos.

Las organizaciones teal no suelen hacer ni plan estratégico, ni revisión de presupuestos. No creen en planificar tanto, sino más bien en liderar desde su capacidad de adaptarse al cambio. Hay vendedores que ni tienen objetivos de ventas.

Confiar plenamente en los empleados para temas estratégicos, convertir a los ejecutivos en líderes anfitriones de la transformación cultural y organizacional.

## To be continued...





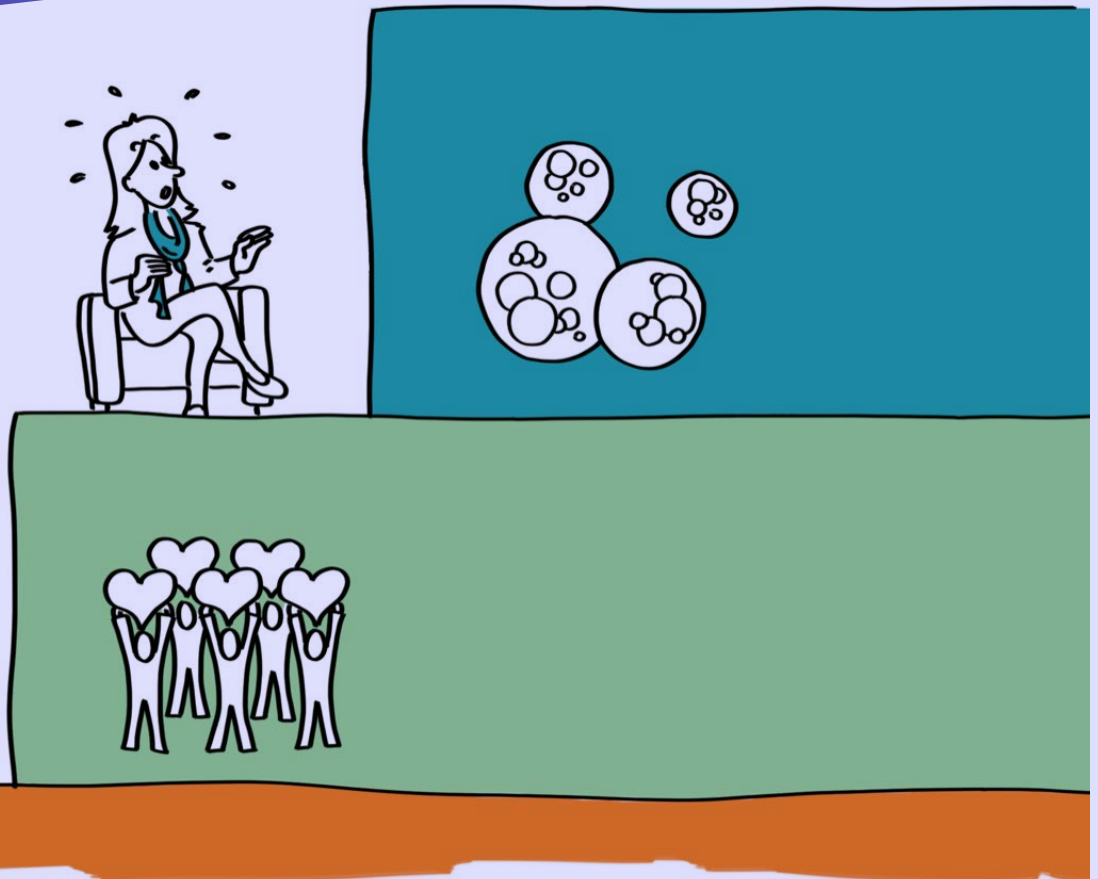
## Aprendizaje #4

# Lo mejor está por llegar, ¿se atreverá Joana?

Ya han pasado las fiestas y empieza un año nuevo. Ahora toca entregarse a nuevos propósitos. De hecho, es así cada año, pero podría no prestarle más atención, o bien empezar, poco a poco, a integrar todo lo aprendido y encontrar mis hacktiones vistas como regalos a mi misma. Recuerdo un maestro que me decía que el miedo era el umbral del aprendizaje, un reconocimiento sutil de un instante, fin e inicio a la vez. ¡Tengo que reconocer que aprender me hace sentir muy viva! **Feliz integración con #Serenidad #Hacker Femenino #Disciplina-Discípulo.**

Por cierto, he encontrado este pequeño video que ilustra la evolución de las organizaciones, quizás verlo ahora sea tu primera hacktion ;) ¡Feliz Año 2019!

[Lean and Agile Adoption with the Laloux Culture Model](#)



# ESTA GUÍA NO TIENE PRECIO, PERO ¡NO ES GRATIS!

Tanto Joana como yo, esperamos que hayas disfrutado de esta guía. La hemos escrito con el objetivo de compartir contigo sobre la evolución de las organizaciones. Ahora te proponemos pasar a la acción si el contenido ha sido de especial valor para ti.

## ¡Hacktúa!

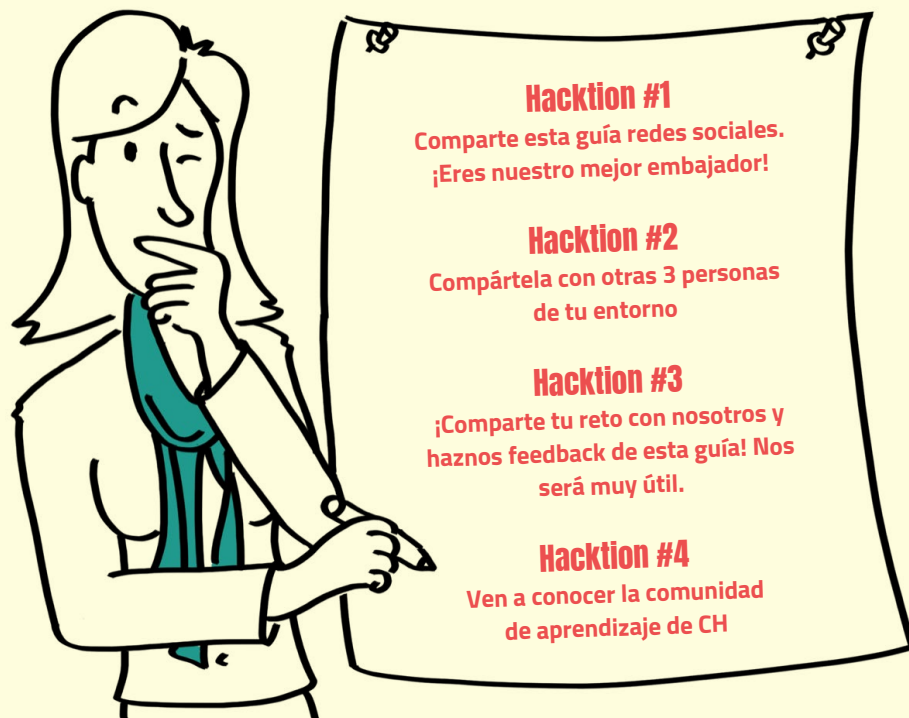
Nuestro mayor logro sería ayudarte a progresar de forma real con tu transformación y la de tu organización. De ahí que, con la intención de ofrecerte el apoyo que más te interesa o necesitas, nos gustaría que compartieras con nosotros tu respuesta a la siguiente pregunta:

**¿Cuál es el principal problema o reto que debes afrontar en la transformación de tu organización?**

No nos contestes con un genérico. Explícanos brevemente con detalles y contexto, y háblanos de cómo te sientes y cuáles son tus frustraciones. Comparte con nosotros tu respuesta enviando un correo a [barcelona@imfusio.com](mailto:barcelona@imfusio.com) con el asunto **MI RETO**

Nos leeremos todos los correos para poder devolver contenidos/acompañamiento a toda la comunidad CH, y tener aún más foco en las próximas temáticas y aventuras de Joana.

**Aquí va una propuesta de #hacktions, son inclusivas, y puedes ir sumando las que te parezcan más adecuadas para ti:**



Si te has inscrito a nuestra lista de correo, podrás disfrutar además de otros contenidos valiosos que compartimos con nuestros suscriptores.



**¡Hasta la próxima!**