



LA VISIÓN DEL MUNDO Y DE LA ORGANIZACIÓN

© Lic.Roberto Binetti
robertobinetti.com.ar

ÍNDICE

.....	1
1 INTRODUCCIÓN	3
2 EVOLUCIÓN DEL FENÓMENO ORGANIZACIONAL	5
3 EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS Y SUS EFECTOS.....	8
4 PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL DESARROLLO	10
4.1 REACTIVO: EL PARADIGMA INFRARROJO.....	12
4.2 MÁGICO: EL PARADIGMA MAGENTA.....	12
4.3 IMPULSIVO: EL PARADIGMA ROJO.....	13
4.3.1 ORGANIZACIONES ROJAS	13
4.4 ÁMBAR: EL PARADIGMA CONFORMISTA	14
4.4.1 ORGANIZACIONES ÁMBAR	16
4.4.2 LA MÁSCARA SOCIAL.....	17
4.4.3 NOSOTROS VERSUS ELLOS	18
4.5 NARANJA: EL PARADIGMA LOGRO.....	18
4.5.1 ORGANIZACIONES NARANJA.....	20
4.5.2 LAS SOMBRAS DEL NARANJA	22
4.5.3 LIDERAZGO	22
4.6 VERDE: EL PARADIGMA PLURALISTA.....	23
4.6.1 ORGANIZACIONES VERDES.....	24
4.6.2 LA FAMILIA COMO METÁFORA GUÍA.....	26
4.7 LA COEXISTENCIA DE LOS MODELOS	27
4.8 SOBRE LOS ESTADIOS DE DESARROLLO	28
5 EVOLUCIÓN DEL MANAGEMENT.....	30
5.1 ETAPAS	30
6 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE INDUSTRIA	31
6.1 EL CONCEPTO 4.0	31
6.2 INTEGRACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL - TRAZABILIDAD.....	32
6.3 CONCLUSIÓN.....	33

1 INTRODUCCIÓN

La primera revolución industrial vino acompañada de un cambio de paradigma que transformaría al mundo como nunca en su historia, imponiendo un gran desafío para las organizaciones y para sus estudiosos, dando origen a lo que se denominó la Administración Científica. A partir de ese momento, en poco menos de dos siglos, las organizaciones han dado lugar a progresos sensacionales para la humanidad. Desde el punto de vista técnico, en las organizaciones, este paradigma se sustentó en un concepto clave: la estructura.

En estos momentos, resulta indudable que estamos ante un cambio de paradigma comparable al provocado por la primera revolución industrial que puede resumirse en un título: "Transformación Digital".

La transformación digital afecta drásticamente la manera en que debemos concebir a las organizaciones, ya que impacta no sólo en la manera de gestionar y administrar los negocios, sino en la necesidad de crear en las organizaciones la capacidad de aprender a administrar y gestionar negocios que aún no se han inventado, lo cual, como es lógico, amenaza también con profundas transformaciones en la vida cotidiana de la humanidad que serán mucho más drásticas y de mayor velocidad que los cambios de paradigma producidos anteriormente. De esta manera, la estructura debe dejar paso a la ruptura, en otras palabras, a la no estructura.

Esto implica que resulta inútil hoy referirnos al cambio como un fenómeno de estudio. El cambio, paradójicamente, resulta una constante en nuestras vidas y en la evolución de las organizaciones. Las decisiones, acciones, soluciones, nuevos productos, nuevos negocios, etc., que se implementen tendrán siempre un carácter temporal ya que su actualización y consecuente modificación o reemplazo resultará inexorablemente para la supervivencia de la organización.

Pero el factor donde más se impacta este nuevo paradigma es en el conocimiento de todos quienes conforman las organizaciones, sin distinciones entre quienes la dirigen y entre quienes son dirigidos por lo que el gran desafío de estos últimos es el de sostener su capacidad de empleabilidad.

Tanto para quienes tienen la responsabilidad de dirigir los destinos de una organización como para quienes son dirigidos, deben tomar conciencia que también el aprendizaje deja de ser un concepto estático ya que

debe ser acompañado de otra acción igual de importante: el desaprender. Este ejercicio conjunto de “desaprender y volver a aprender” es el mayor desafío que presenta la transformación digital para desarrollar los cambios necesarios en las organizaciones como en las personas para no perder su capacidad de empleabilidad a la que nos referimos anteriormente.

La pandemia ha traído consigo un efecto sobre el concepto “capacidad de empleabilidad” que se está manifestando en todo el mundo y que se dio en llamar “La Gran Renuncia”.

La pandemia fue un catalizador para empezar a hacer preguntas. Forzadas a estar todo el día en la casa, comenzaron a atender problemas domésticos que antes delegaban y, en muchas ocasiones, ni siquiera tenían dentro del radar. Pero, además, vieron que ir a la oficina consumía mucho tiempo, tiempo que ahora se podía dedicar a hacer actividades que les resultaban placenteras.

Las personas empezaron a sentir que hay alternativas y otras necesidades que exceden el trabajo. Hubo un cambio de foco y un replanteo general de cómo vivir de ahora en más. (Ricardo Quesada, 2022)

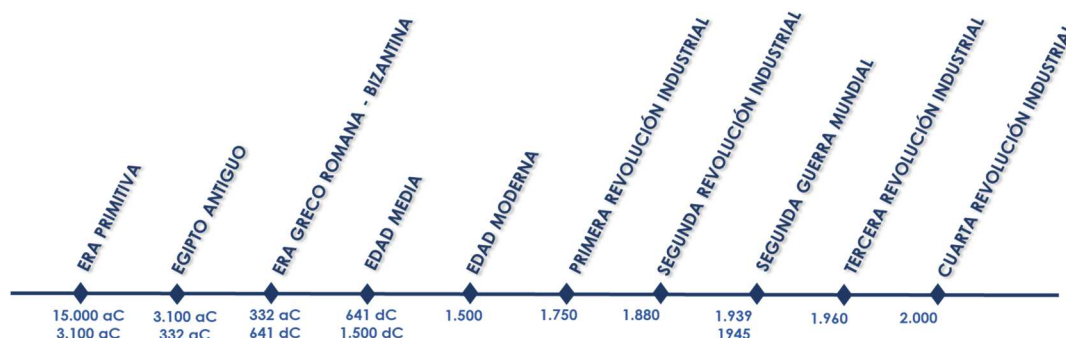
Este drástico cambio en concebir al empleo se suma a la ya exigente tarea de adaptar a las organizaciones a la transformación digital.

Aún no se presenta claramente las características de este efecto que recién comienza a manifestarse, pero indudablemente, traerá consigo nuevos aspectos que las organizaciones deberán tener en cuenta al momento de no solo reclutar talentos, sino en mucho mayor medida, en retenerlos.

2 EVOLUCIÓN DEL FENÓMENO ORGANIZACIONAL

Desde sus primeros pasos, la humanidad siempre recurrió a la organización, aunque sea de manera inconsciente, aun cuando necesitó cumplimentar objetivos en común básicos como: alimentarse, abrigarse, etc.

Es así como, la evolución del concepto de buscar un objetivo común entre personas existe desde casi 100.000 años antes de que se iniciara el estudio de las organizaciones, aproximadamente en los inicios del siglo XX.



Cuadro 01
Principales hitos en la evolución la organización
a lo largo de la historia de la humanidad

Sin pretender constituirse en un documento histórico sobre la evolución de la humanidad, en el Cuadro 01 se destacan los acontecimientos más salientes ocurridos durante la evolución de la humanidad que entendemos que más afectaron al concepto de organización.

Ya en la era primitiva los humanos, fundamentalmente nómades, requerían de cierto tipo de organización para satisfacer, en aquellos tiempos, las necesidades básicas de alimentarse y abrigarse.

Con el comienzo de la civilización egipcia, se inicia una suerte de comercio, la aparición de los esclavos y los primeros esbozos de una organización de Estado.

Esto se refuerza muy especialmente con la formación del Imperio Romano. Su organización social, política y económica fueron unos de los hechos más importantes a nivel mundial, ya que contribuyó a la difusión y homogeneización de ideas, culturas, lengua, etc.

La sociedad Romana estaba organizada en base a las clases sociales y sus ocupaciones. Al igual que en La Antigua Grecia, existía una diferencia

entre los ciudadanos y los no ciudadanos (esclavos). La economía, al igual que en otros territorios, se basó en la agricultura, ganadería y comercio. Durante este período comenzó a gestarse los primeros esbozos de logística mediante la construcción de la red de calzadas romanas. Debido a su extensión y aún luego de su división, se crearon estructuras jerárquicas que facilitaron la coordinación de su dominio territorial tan extenso. Pero quizás el legado más importante resultó la creación de una institución que resultó básica para la humanidad como lo fue el derecho romano, de gran influencia aún en nuestros días.

Continuando con la evolución de los hechos que más fuertemente influyeron en el concepto de organización encontramos a La Primera Revolución Industrial (reemplazo del hombre por la máquina a vapor) y la Segunda Revolución Industrial (producción en serie), las que juntas constituyen el primer hito de una serie de acontecimientos que marcaron fuertemente la evolución de las organizaciones casi coincidente con el inicio de su estudio y de un período que llega a nuestro días, donde los avances obtenidos se precipitan aceleradamente comparado con lo que nos muestra nuestra historia hasta aquellos momentos.

Si bien, como mencionamos, la Administración Científica resulta el primer estudio sólido que encontramos sobre las organizaciones, previamente, existieron una serie de acciones o herramientas aisladas que contribuyeron de manera importante al concepto organizacional. Mencionaremos las que consideramos más influyentes.

Alrededor del año 1.400, encontramos el desarrollo de una serie de principios fundamentales de Luca Pacioli que dieron lugar al concepto de partida doble que aún seguimos utilizando en las organizaciones.

Alrededor del año 1.500 encontramos el libro El Príncipe de Nicolás Maquiavelo que podría decirse que fue el primer texto que se refirió al poder y al liderazgo.

Algunos textos destacan las obras de Adams Smith (La Riqueza de las Naciones, 1776) y Carl Marx (El Capital, 1867), ambas obras con un alto impacto en el pensamiento humano.

La Segunda Guerra Mundial, además de sus horribles efectos sobre la humanidad, contribuyó fuertemente al veloz avance en la modernización de los sistemas de producción, mejorando notoriamente la productividad industrial. También actuó como disparador del concepto de Control Total de Calidad que comienza mediante el desarrollo de Edward Deming y que luego popularizara Kaoru Ishikawa en los 80.

En los años 60 aproximadamente, comienza a gestarse la Tercera Revolución Industrial con la aparición de la robótica que se consolida en la década de los 80. Como analizaremos oportunamente, este período ha provocado un drástico cambio en las organizaciones, en un primer comienzo fundamentalmente industriales, con un efecto multiplicador en la productividad y en la creación de valor.

Con el inicio del nuevo milenio se consolida lo que se denominó la Cuarta Revolución Industrial, también denominada la Industria Inteligente, donde combinan una serie de nuevos conceptos y de otros que venían desarrollándose como: computación en la nube, big data, internet de las cosas, realidad aumentada, trazabilidad, etc., que desarrollaremos más adelante.

En la actualidad nos encontramos en esta nueva etapa, aunque se siguen sumando nuevos conceptos que se van consolidando en el campo de las organizaciones como, por ejemplo, el Triple Impacto (impacto ambiental, social y económico).

Precisamente la Transformación Digital resulta una consecuencia de esta cuarta revolución industrial. Algunos la denominan, la Quinta Revolución Industrial, pero en realidad, la Transformación Digital se sustenta en los conceptos y principios que mencionamos en la Cuarta Revolución Industrial. Todos ellos, serán profundizados al desarrollar la Transformación Digital de las Organizaciones.

3 EVOLUCIÓN DE LOS PARADIGMAS Y SUS EFECTOS

Frederic Laloux en su libro “Reinventando las Organizaciones” nos advierte que la humanidad es prisionera de una forma simplista de entender el mundo en el que vivimos. Por otra parte, destaca que la posibilidad actual de comunicarnos y obtener información ha precipitado una nueva visión del mundo que contempla la posibilidad de una inteligencia distribuida en lugar de una jerarquía vertical.

Con ello, se hace las siguientes preguntas:

- **¿Es posible que nuestra visión actual del mundo limite la forma en que pensamos las organizaciones?**
- **¿Podríamos inventar una forma de trabajar juntos más poderosa y significativa si cambiásemos nuestro sistema de creencias?**

Como mencionáramos, en menos de dos siglos, las organizaciones modernas han dado lugar a progresos sensacionales para la humanidad.

En ausencia de estas organizaciones, centradas en la colaboración humana, no habría sido posible ninguno de los avances recientes de la historia de la humanidad.

Sin embargo, continúa planteando Laloux, existe la sensación generalizada de que la actual gestión de las organizaciones ha llegado a su límite. La vida de las organizaciones nos desilusiona cada vez más. Las encuestas son contundentes en mostrar que, para quienes se hallan en la base de la pirámide laboral, el trabajo supone más tedio y miedo que pasión y propósito.

La vida en la cima de la pirámide tampoco resulta muchos más satisfactoria ya que los juegos de poder, la política y las luchas internas terminan por pasar factura.

Las personas que trabajan en instituciones de gobierno o en organizaciones sin fines de lucro rara vez se muestran más entusiastas acerca de sus trabajos. Ni siquiera las trayectorias vocacionales son inmunes a la desilusión organizativa. Profesores, médicos o enfermeras abandonan sus trabajos a manadas. En su mayoría, nuestras escuelas son máquinas desprovistas de alma en las que estudiantes y profesores hacen las cosas de manera mecánica. Hemos transformado los hospitales en instituciones frías y burocráticas que despojan a los médicos y enfermeras de su capacidad de cuidar desde el corazón.

La forma en que intentamos lidiar con los problemas actuales de las organizaciones tiende a empeorar las cosas en vez de mejorarlas. La

mayoría de las organizaciones han intentado implementar programas de cambio, fusiones, centralizaciones y descentralizaciones, nuevos sistemas informáticos, nuevas misiones, nuevos cuadros de mando o nuevos programas de incentivos. Parece que hemos forzado al límite la forma en que gestionamos las organizaciones, y que las recetas tradicionales tienden a convertirse en parte del problema más que en su solución.

Anhelamos encontrar formas de mejorar nuestras organizaciones, pero ¿se trata de algo realmente posible o de una mera ilusión? Si resulta que es posible crear organizaciones que nos permitan expresar al máximo nuestro potencial humano, ¿cómo serían, ¿cómo les damos vida? Estas son las preguntas medulares.

No solo necesitamos una visión amplia de un nuevo tipo de organización, sino también respuestas concretas a preguntas como:

- Si la pirámide jerárquica resulta obsoleta, ¿qué podría reemplazarla?
- ¿Qué sucede con la toma de decisiones?
- Si todas las personas involucradas deben poder tomar decisiones importantes, y no solo las que ocupan cargos elevados, ¿no nos llevaría al caos?
- ¿Qué pasa con los ascensos y con los aumentos de sueldo?
- ¿Podemos enfrentar esos asuntos sin hacer política?
- ¿Cómo llevar a cabo reuniones productivas e inspiradoras en las que hablemos con el corazón y no con el ego?
- ¿Cómo podemos llevar el propósito profundo al centro de lo que hacemos y evitar el cinismo al que nos conducen misiones demasiado ambiciosas?

La adopción de esta perspectiva debe sumársele la consideración de implicaciones sociales y ambientales mucho más amplias. Nuestra forma de gestionar los negocios ha sobrepasado la capacidad de nuestro planeta. Nuestras organizaciones contribuyen de forma masiva a agotar los recursos naturales, las reservas de agua y los suelos, a destruir ecosistemas y a cambiar el clima. Cuando apostamos a que la tecnología logrará sanar las heridas que la modernidad inflige al planeta, entramos en un juego muy arriesgado de cara al futuro. En el plano económico, y dados los recursos no ilimitados de que disponemos, es muy probable que un modelo de crecimiento infinito termine por estancarse.

La clave del razonamiento de Leloux radica en que la supervivencia de muchas especies, ecosistemas y hasta la propia especie humana dependen de nuestra capacidad de alcanzar niveles de conciencia más elevados, niveles que nos permitan encontrar nuevas formas de

colaborar, sanar nuestra relación con el mundo y reparar el daño que hemos causado.

Quizás necesitemos acceder a un nuevo estadio de conciencia, a una nueva visión del mundo, para reinventar las organizaciones humanas.

En los cerca de cien mil años de historia de la humanidad hemos pasado por una serie de estadios sucesivos. En cada nueva etapa hemos dado un salto en relación con nuestras habilidades cognitivas, morales y psicológicas para lidiar con el mundo. Pero, cada vez que la humanidad ha llegado a un nuevo estadio de conciencia, ha inventado una nueva forma de colaborar, un nuevo modelo de organización.

Esta perspectiva histórica nos permite comprender los distintos tipos de organizaciones que existen hoy, así como los debates en el campo de la gestión empresarial.

4 PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL DESARROLLO

En el curso de la historia, la humanidad ha reinventado varias veces la forma de agruparse para trabajar, surgiendo cada vez un nuevo modelo de organización ampliamente superior al precedente. Además, esta perspectiva histórica nos proporciona señales de que un nuevo modelo de organización podría estar asomándose a la vuelta de la esquina.

Los tipos de organización que hemos inventado a lo largo de la historia siempre han estado ligados a la visión del mundo y la conciencia predominantes. Cada vez que, como especie, hemos cambiado nuestra forma de concebir el mundo, hemos creado tipo de organizaciones más poderosas.

¿Cómo ha logrado la humanidad evolucionar desde las formas más tempranas de su conciencia hasta la compleja conciencia de la era moderna?

¿Cómo logramos los humanos transitar de una forma de conciencia comparativamente simple al nacer hasta su desarrollo completo en la madurez adulta?

Es bien sabido que Abraham Maslow analizó cómo evolucionan las necesidades a lo largo del desarrollo humano, desde las necesidades básicas fisiológicas hasta la autorrealización. Otros pensaron el desarrollo a través de los cristales de las visiones del mundo (Gebser, entre otros), las capacidades cognitivas (Piaget), los valores (Graves), el desarrollo moral

(Kohlberg, Gilligan), la autoidentidad (Loevinger), espiritualidad (Fowler), el liderazgo (Cook-Greuter, Kegan, Torbert), etc.

Todos ellos concluyeron que la humanidad evoluciona por estadios o etapas mediante transformaciones repentinas. Hoy contamos con un sólido conocimiento sobre las etapas del desarrollo humano.

Cada transición a un nuevo estadio de conciencia ha dado lugar a una nueva era de la historia humana. Con cada transición, todo cambió: la sociedad (que paso de los clanes familiares a las tribus, imperios y naciones), la economía (que pasó de los recolectores a la horticultura, la agricultura y la industrialización), el poder de las estructuras y el papel de la religión.

Con cada nuevo estadio de conciencia humana, se ha dado también un gran paso adelante en nuestra habilidad de colaborar. Esto ha traído consigo nuevos modelos de organización, Las organizaciones que hoy conocemos son la expresión de nuestra visión del mundo y de nuestro estadio de desarrollo actuales, Antes hubo otros modelos, y todo parece indicar que vendrán más.

Proponemos un tour relámpago por los principales estadios de desarrollo de la conciencia humana y sus correspondientes modelos de organización.

Para referirse a cada estadio y a su modelo organizativo correspondiente, Laloux utiliza tanto un color como un nombre.

4.1 REACTIVO: EL PARADIGMA INFRARROJO

Este es el estadio de desarrollo más temprano de la humanidad. Corresponde aproximadamente al período entre los años 100.000 y 50.000 a.C., cuando vivíamos en pequeños clanes familiares de unas pocas docenas de personas. En este estadio la capacidad para enfrentarse a la complejidad de las relaciones es muy limitada, El ego aún no está del todo formado; las personas no llegan a percibirse a sí mismas completamente diferenciadas de los demás o del entorno. La subsistencia está basada en la recolección. Este modelo no requiere de ningún tipo de división del trabajo, de modo que en este nivel no hay nada parecido a un modelo de organización. De hecho, ni siquiera hay jerarquías dentro del clan. Ni un anciano o un jefe que opere como líder.

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

4.2 MÁGICO: EL PARADIGMA MAGENTA

Hace cerca de 15.000 años, quizás antes de algunas partes del mundo, la humanidad comenzó a moverse hacia un estadio de conciencia que algunos autores han llamado "mágico". Este estadio corresponde a la transición que va de pequeños clanes familiares a constituir tribus de algunos cientos de miembros.

En este estadio, el yo está ya física y psicológicamente diferenciado de los demás, pero aún se percibe a sí mismo como el centro del universo. Hay poca comprensión de la causalidad y, en consecuencia, el universo está repleto de espíritus y magia: las nubes se mueven para seguirme; el mal clima es el castigo de los espíritus por mis malas acciones, etc. Para apaciguar este mundo mágico, las tribus buscan consuelo en comportamientos rituales y siguen a los ancianos.

En este estadio aún no existen las organizaciones. La diferenciación de tareas sigue siendo muy limitada, aunque los ancianos poseen un estatus especial y en un cierto grado de autoridad.

Este estadio lo experimentan los niños de entre tres y veinticuatro meses. Corresponde al período en que adquieren una diferenciación sensoriomotora (no es lo mismo cuando me muerdo el dedo que cuando muerdo mi manta) y emocional (no soy mi madre, a pesar de que me siento mágicamente seguro/a en su presencia).

4.3 IMPULSIVO: EL PARADIGMA ROJO

El cambio hacia el paradigma Rojo-Impulsivo fue otro gran paso para la humanidad. Trajo consigo los primeros cacicazgos y proto-imperios, hace unos 10.000 años. Asimismo, emergieron las primeras formas de organización (a las que el autor denomina organizaciones rojas).

Aquí el ego ya está completamente formado, el yo se percibe totalmente separado de los demás y del mundo. Al principio, este logro atemoriza: por primera vez la muerte es algo real. En este estadio, el mundo se considera un lugar peligroso en el que solo es posible conseguir lo que necesitamos si somos fuertes y agresivos. La moneda del mundo es el poder. El espectro emocional es más bien tosco y las necesidades tienden a expresarse con ataques de furia o con violencia. Apenas hay conciencia de los sentimientos de los demás. La vida sigue orientada en gran medida al presente, pero es posible proyectar esta impulsividad hacia el futuro con estrategias simples que hacen uso del poder, la manipulación o el sometimiento, hay una comprensión de las relaciones causales simples, como la recompensa y el castigo.

Con la diferenciación del ego se posibilita diferenciar los roles; en otras palabras, una división significativa del trabajo. Ahora hay un jefe y también soldados de a pie. Y cómo es posible separar las tareas y asignárselas a los enemigos vencidos y apresados de las tribus vecinas, entra en escena la esclavitud a gran escala. Históricamente, esto llevó a la aparición de cacicazgos que gobernaban no solo a cientos sino hasta miles o decenas de miles de personas.

Cada paradigma tiene su punto óptimo, el contexto en el que resulta más apropiado. El Rojo-Impulsivo es altamente adecuado en entornos hostiles: zonas de combate, guerras civiles, Estados fallidos, cárceles o barrios violentos dentro de las ciudades.

4.3.1 ORGANIZACIONES ROJAS

Las organizaciones creadas en el marco de la conciencia Rojo-Impulsivo aparecieron primero en forma de pequeños ejércitos conquistadores, cuando los cacicazgos más poderosos crecieron hasta transformarse en proto-imperios. Hoy todavía pueden encontrarse en forma de pandillas callejeras y mafias.

Lo que las cohesiona es el continuo ejercicio del poder en las relaciones interpersonales. El jefe de una organización roja debe demostrar un poder demoledor y doblegar al resto a su voluntad para permanecer en su puesto.

En general no existe jerarquía formal ni puestos de trabajo. Por eso las organizaciones Rojo-Impulsivo no escalan bien; rara vez logran mantener bajo control a quienes están separados del jefe por más de tres o cuatro grados. Aunque pueden ser extremadamente poderosas (sobre todo en entornos hostiles en los que las organizaciones de estadios más avanzados tienden a colapsar), las organizaciones rojas son inherentemente frágiles, porque sus miembros operan de manera muy impulsiva (lo quiero, así que lo tomo). El jefe debe recurrir regularmente a demostraciones públicas de crueldad y castigo porque solo el miedo y el sometimiento impiden que la organización se desintegre.

La orientación al presente hace que las organizaciones rojas sean débiles tanto en planificación como en estrategia, pero altamente reactivas a nuevas amenazas y oportunidades, que son capaces de perseguir sin piedad. En consecuencia, están bien adaptadas a entornos caóticos, pero no son las indicadas para lograr resultados complejos en entornos estables, en los que si son posibles la planificación y la estrategia.

4.4 ÁMBAR: EL PARADIGMA CONFORMISTA

Con el surgimiento de la conciencia Ámbar-Conformista la humanidad dio un salto desde el mundo tribal, que subsistía mediante la horticultura, a la era de la agricultura, Estados y civilizaciones, instituciones, burocracias y religiones organizadas. De acuerdo con los psicólogos del desarrollo, una gran parte de la población adulta de las sociedades desarrolladas de hoy opera en este paradigma.

Se comprende la causalidad, el tiempo lineal (pasado, presente, futuro) y la proyección al futuro. Este terreno permitió el surgimiento de la agricultura: cultivar la tierra requiere de autodisciplina y anticipación, que permiten conservar las semillas de la cosecha presente para obtener la comida del año que viene. El excedente calórico que genera la agricultura permitió alimentar a toda una clase de dirigentes, administradores, sacerdotes, guerreros y artesanos; y trajo consigo la transición de los cacicazgos a los Estados y las civilizaciones, alrededor del año 4.000 a.C, en Mesopotamia.

En el estadio Ámbar-Conformista se desarrolla una conciencia más profunda de las emociones y percepción de otras personas.

Puedo identificarme con mi perspectiva y mi función y verla como distinta a la de otro. También puedo imaginar cómo me ven los demás. Mi ego y mi sensación de valía dependen mucho ahora de las opiniones de otras personas, de modo que lucharé por lograr la aprobación, la aceptación y la pertenencia a mi círculo social. En este estadio las personas interiorizan las normas del grupo y domina su pensamiento la duda de si guardan la apariencia, el comportamiento y los pensamientos adecuados para pertenecer a él.

El egocentrismo rojo ha dado lugar el etnocentrismo ámbar.

En el Ámbar-Conformista, el yo rojo que antes era impulsivo, ahora logra autodisciplinarse y autocontrolarse tanto en público como en privado. Las sociedades ámbar poseen una moral sencilla basada en una sola forma aceptada y correcta de hacer las cosas. El mundo Ámbar-Conformista es estático: existen leyes inmutables que dan cuenta de un mundo justo en el que las cosas están bien o mal. Si hacemos lo que está bien seremos recompensados, en esta vida o en la siguiente. Si hacemos o decimos las cosas incorrectas, seremos castigados o hasta rechazados por el grupo, y probablemente suframos en el más allá.

La autoridad que define lo que es bueno y malo está más ligada a una función que a una personalidad poderosa (como en el caso rojo). La autoridad está en la corona del rey o en la sotana del sacerdote, no en quien la lleva puesta.

Cualquier gran cambio de perspectiva, como el paso del roja al ámbar, resulta a la vez liberador y aterrador. Para sentirnos seguros de un mundo de causalidad, tiempo lineal y conciencia de las perspectivas de los demás, el ego ámbar busca el orden, la estabilidad y la predictibilidad. Busca crear control mediante instituciones y burocracias. Encuentra refugio en papeles e identidades estrictamente definidos. Los rasgos que definen a las sociedades ámbar son: una tendencia a ser altamente estratificadas, la existencia de clases sociales o sistemas de castas y rígidas diferencias de género.

En el cambiante mundo de hoy, algunos encuentran un atractivo refugio en las certezas del ámbar y claman por regresar a un conjunto fijo de valores morales. Si adoptamos esa perspectiva, lo hacemos ignorando el enorme desigualdad de las sociedades tradicionales, que imponen estrictas normas sociales y sexuales. Pueden resultar incómodo, por decirlo suave, ser mujer, homosexual, intocable o librepensador en una sociedad Ámbar-Conformista.

4.4.1 ORGANIZACIONES ÁMBAR

La aparición de las organizaciones ámbar trajo consigo dos avances revolucionarios: se hizo posible planificar a medio y a largo plazo y crear estructura organizativas estables que permiten escalar.

En sentido histórico, las organizaciones ámbar son las que construyeron los sistemas de riego, las pirámides y la gran muralla china, Las organizaciones Ámbar-Conformistas pusieron en marcha los barcos, los mercados internacionales y las plantaciones coloniales. Con este paradigma se construyó la Iglesia católica que, según se dice, sería la organización Ámbar por excelencia del mundo occidental. En el marco de este modelo operaron las primeras grandes corporaciones de la Revolución industrial. Hoy en día, las organizaciones ámbar siguen estando muy presentes: la mayor parte de las organizaciones gubernamentales, de las escuelas públicas, de las instituciones religiosas y las Fuerzas Armadas operan sobre los principios y prácticas Ámbar-Conformista.

Este primer avance revolucionario de la perspectiva a largo plazo está en gran medida conectado con la creación de los procesos. Los procesos nos permiten replicar en el futuro la experiencia pasada.

A nivel individual, las personas que operan desde un paradigma Ámbar-Conformista luchan por el orden y la predictibilidad. El cambio les resulta sospechoso. Lo mismo sucede con las organizaciones estables en los que se puede planificar el futuro a partir de la experiencia pasada. Aquello que funcionó en el pasado, funcionará en el futuro.

La idea de que hay una sola forma correcta hace que la competencia les resulte incómoda.

El segundo avance revolucionario ámbar es la creación de jerarquías formales.

En las organizaciones rojas, las estructuras de poder están en constante movimiento debido a que existe una competencia permanente por las influencias. Las organizaciones Ámbar-Conformista estabilizan el poder con sus títulos formales, sus jerarquías fijas y sus organigramas. La estructura genera una pirámide rígida con una cascada de líneas formales de información que va de los jefes a los subordinados.

Las primeras organizaciones globales de la humanidad (desde la Iglesia católica hasta al Compañía Británica de las Indias Orientales) fueron creada con un molde Ámbar-Conformista.

La planificación y la ejecución están estrictamente separadas: se piensa en la cima y se actúa en la base. Las decisiones que se toman arriba pasan hacia abajo a través de sucesivas capas de dirección. Se arma un catálogo completo de reglas.

La visión del mundo que subyace es que los trabajadores son por lo general débiles, deshonestos y urgidos de orden. Hay que supervisarlos y decirles lo que se espera de ellos. Desde la perspectiva Ámbar-Conformista, la gestión participativa parece ridícula; para obtener resultados, la gestión dependerá del orden y del control.

No obstante, como paso desde el estadio rojo significa un enorme progreso. En las organizaciones rojas, la gente debe luchar día tras día para defender su territorio (y hasta su vida) de su jefe, de sus pares y de sus subordinados. En contraste, el orden y predictibilidad de las organizaciones ámbar resultan un refugio seguro. Lo único que necesitamos es seguir las reglas.

En una jerarquía rígida debe establecerse una clara cadena de mando, procesos formales y reglas bien definidas que estipulan quién puede hacer qué.

4.4.2 LA MÁSCARA SOCIAL

Las dimensiones más grandes y la estabilidad son posibles porque en el Ámbar-Conformista la gente está satisfecha de permanecer en su comportamiento y no rivalizar por un premio mayor. Quienes operan desde esta estadio, se identifican con su función y con su lugar particular dentro de la organización. Las organizaciones ámbar han inventado y generalizado el uso de títulos, rangos y uniformes para reforzar la identificación de las funciones.

En la historia, la estratificación jerárquica de las organizaciones ha sido paralela a la estratificación social: los sacerdotes se reclutaban entre los campesinos, y los obispos y cardenales entre la aristocracia. En las organizaciones, la escala tenía grandes brechas; un hombre (y ni hablar de una mujer) nacido en la clase trabajadora no lograría nunca ascender a una posición de mando. Pero las actuales organizaciones ámbar aún tienden a replicar la estratificación jerárquica, aunque de maneras más sutiles.

Esto lleva a que muchas veces sean ascendidos quienes cumplen con los criterios formales y se deje de lado a los más capaces.

4.4.3 NOSOTROS VERSUS ELLOS

La pertenencia social es primordial en el paradigma Ámbar-Conformista. O eres parte del grupo o no lo eres; somos “nosotros” versus “ellos”. Esta línea divisoria puede encontrarse a lo largo de todas las organizaciones ámbar.

El recurso para desviar el conflicto interno de un grupo es culpar a otros de los problemas y errores. Las organizaciones ámbar tienen compartimentos estancos muy definidos y los grupos se observan unos a otros con recelo. Intentan restaurar la confianza a través del control, y para ello crean procedimientos a los que deberán atenerse las personas de cada compartimento.

Las organizaciones ámbar se esfuerzan por ser autocontenidas y autónomas en lo posible; uno no debería necesitar de mundo exterior.

Los empleados también “pertenecen” a la organización: se asume que el trabajo es para toda la vida y gran parte de la vida social de la gente transcurre en torno a la organización.

De forma más sutil, las actuales organizaciones ámbar (a menudo instituciones gubernamentales, religiosas, militares o escuelas públicas) siguen teniendo el trabajo de por vida como norma implícita o explícita, y para muchos de sus empleados la vida social gira en buena parte en torno a la vida laboral.

4.5 NARANJA: EL PARADIGMA LOGRO

En el naranja, el mundo muestra un nuevo rostro. Ya no lo vemos como un universo fijo gobernado por reglas inmutables, sino como un mecanismo de relojería complejo, cuyo funcionamiento interno y leyes naturales es posible investigar y comprender. La efectividad sustituye a la moral como criterio para tomar decisiones.

La meta en la vida es salir adelante, alcanzar el éxito de maneras aceptadas por la sociedad, jugar lo mejor posible con las cartas que nos han tocado.

Con esta capacidad cognitiva podemos cuestionar la autoridad, las normas grupales y el statu quo heredado. En el mundo occidental, fue durante el Renacimiento cuando el pensamiento Naranja-Logro comenzó a perforar el mundo ámbar-Conformista de certezas cristianas. Sin embargo, inicialmente estuvo confinado a una pequeña minoría

principalmente de científicos y artistas. Con la Ilustración y la Revolución Industrial, el pensamiento naranja apareció en mayor escala dentro de los círculos más ilustrados. Tras la II Guerra Mundial, un porcentaje más significativo de la población del mundo occidental viró hacia el paradigma Naranja-Logro. Hoy en día, el naranja es con alta probabilidad la visión del mundo dominante entre los líderes empresariales y políticos.

La cognición naranja ha abierto las compuertas de la investigación científica, la innovación y el emprendedurismo. En tan solo dos siglos ha dado lugar a niveles de prosperidad y de inequidades sin precedentes.

Resulta difícil ignorar el lado oscuro del paradigma Naranja-Logro: codicia corporativa, cortoplacismo político, endeudamiento, sobreconsumo, insensata explotación de los recursos y ecosistemas del planeta.

Ha apartado la idea de que la autoridad tiene la respuesta correcta (en su lugar, confía en que la mirada de un experto nos permitirá entender la compleja mecánica del mundo) y nos proporciona un saludable dosis de escepticismo en torno a la verdad revelada. Por primera vez, no permite involucrarnos en la búsqueda de la verdad más allá del dogma religioso y de la autoridad política, sin poner en riesgo nuestras vidas. Podemos cuestionar y salir de las condiciones en las que nacimos y liberarnos de los pensamientos y comportamientos de nuestro género y clase social que nos habrían impuesto en el pasado.

Si la perspectiva roja era egocéntrica y la ámbar etnocéntrica, el naranja trajo consigo la posibilidad de una perspectiva mundocéntrica.

En general, quienes han alcanzado el éxito suelen disfrutar recreando formas de estratificación social: se mudan a barrios privilegiados, se hacen miembros de clubs exclusivos y llevan a sus hijos a costosas escuelas privadas. Las personas que operan desde esta perspectiva suelen mostrarse escépticas ante la observancia religiosa. Sin embargo, y aunque no tengan una fe personal, muchas de ellas mantienen su afiliación religiosa si esta les resulta socialmente beneficiosa.

En este estadio, la visión del mundo es sólidamente materialista; solo es real aquello que puede verse y tocarse. En este mundo material, generalmente se considera que más es mejor. Nos pasamos la vida creyendo que conseguir nuestra siguiente meta, nos hará felices.

Rara vez volvemos al momento presente, en el que podemos apreciar los regalos y la libertad que nos ha traído el cambio a este estadio.

4.5.1 ORGANIZACIONES NARANJA

Las pandillas callejeras y las mafias son ejemplos contemporáneos de organizaciones rojas. La Iglesia católica, el ejército y el sistema de educación pública son arquetipos de las organizaciones ámbar. Las corporaciones globales modernas son la encarnación de las organizaciones naranja.

Las organizaciones Naranja-Logro alcanzaron resultados de magnitud distinta gracias tres avances revolucionarios adicionales: la innovación, la rendición de cuentas y la meritocracia.

Debido al avance revolucionario de la innovación, las organizaciones naranja pueden cuestionar el statu quo y formular maneras de mejorarlo. Los líderes de las organizaciones naranja insisten en el cambio y la innovación porque no son considerados como una amenaza sino una oportunidad. En conjunto, las organizaciones naranja han dado paso a un período de riqueza de los últimos dos siglos. Han creado departamentos que no existían: investigación y desarrollo, marketing, gestión de productos, etc. Las organizaciones ámbar funcionan totalmente impulsadas por procesos, mientras que las naranja funcionan impulsadas por procesos y proyectos.

Las organizaciones naranja mantienen la pirámide como estructura básica, pero perforan los límites funcionales rígidos y jerárquicos implementando equipos de trabajo, equipos virtuales, iniciativas multidisciplinarias, funciones para personal experto y consultores internos. Todo con el fin de acelerar las comunicaciones y promover la innovación.

Con el segundo avance revolucionario de la rendición de cuentas, el mando y control del ámbar se transforman en la predicción y control del naranja. Para innovar más y más rápido que los demás, el acceso a la inteligencia de muchos cerebros en la organización se transforma en una ventaja competitiva. La respuesta viene en forma de gestión por objetivos.

Esta actitud ha creado varios procesos de gestión para definir objetivos (predecir) y hacer seguimiento (controlar) que hoy nos resultan familiares: Planificación estratégica, planificación a mediano plazo, ciclos anuales de presupuesto, indicadores clave de desempeño y tableros de comando, entre otros. En la visión del mundo Naranja-Logro, la motivación de la gente es el éxito material. En vista de lo cual, no es de sorprender que las organizaciones naranja hayan concebido diversos procesos de incentivación para motivar a los empleados a alcanzar objetivos, incluyendo evaluaciones de desempeño, primas, premios a la calidad y opciones de adquisición de acciones. Expresado de manera

sencilla, allá donde el ámbar descansaba en el castigo, el naranja inventa los premios.

A los directivos y empleados se les da espacio para ejercitar su talento y creatividad y también para descubrir cómo quieren alcanzar sus objetivos, lo que transforma el trabajo en algo considerablemente más interesante. Cuando los planes de incentivos están bien establecidos, la relación antagónica que suele darse entre trabajadores y líderes tiende a suavizarse en la persecución de objetivos beneficiosos para ambos.

Lamentablemente, la experiencia demuestra que las organizaciones naranja no siempre cumplen la promesa de la gestión por objetivos. A menudo los miedos del ego debilitan las buenas intenciones.

Para los líderes que operan desde el Naranja-Logro tiene sentido empujar hacia abajo las decisiones para incentivar la innovación y la motivación, sin embargo, su miedo a ceder el control es mayor a su capacidad de confiar, y siguen tomando desde arriba las decisiones que habría sido mejor dejar en manos de gente más abajo en la jerarquía.

En la elaboración de presupuestos donde se determinan los objetivos de todos, una pieza crítica del rompecabezas que proporciona a la gente espacio para maniobrar. En principio, tiene mucho sentido. Pero cualquiera que haya pasado por un proceso de este tipo sabe con qué facilidad se desmorona. Cuando la alta dirección pide a los departamentos que hagan su presupuesto, la gente suele apuntar a las expectativas más bajas para asegurarse el alcanzar sus objetivos y tener luego el derecho de cobrar su bonus, acción que se conoce con el nombre de "sandbagging" (algo así como haciendo bolsas de arena).

Esto hace que, en vez de abrir un diálogo honesto sobre qué es factible y qué no, la gente intercambia hojas de cálculo con predicciones ficticias impulsadas por el miedo a no alcanzar las metas.

El tercer avance revolucionario del naranja: la meritocracia, en principio, establece que cualquiera puede escalar y nadie está predestinado a permanecer en un puesto. El joven que clasifica la correspondencia puede convertirse en CEO, aunque sea una joven o pertenezca a una minoría étnica.

El cambio del ámbar estratificado al naranja meritocrático ha dado origen a los recursos humanos modernos y a su arsenal de procesos y prácticas, que incluyen evaluaciones de desempeño, sistemas de incentivos, planificación de recursos, gestión de talentos, capacitación para el liderazgo y planificación de sucesiones.

En gran medida, la meritocracia acaba con los símbolos de estratificación jerárquica. Se valora la racionalidad por encima de todo;

es mejor esconder las emociones, las dudas y los sueños detrás de la máscara, para no mostrarnos vulnerables. Nuestra identidad se fusiona ahora con nuestra necesidad de ser considerados competentes y exitosos, preparados para el siguiente ascenso, y deja de estarlo con nuestro puesto de trabajo.

El Naranja-Logro piensa a las organizaciones como máquinas. Hablamos de unidades y capas, inputs y outputs, eficiencia y efectividad, tirar la palanca y mover la aguja, acelerar y apretar el freno, apretar las tuercas y ajustar la máquina, flujos de información y cuellos de botella, reingeniería y recortes. Los líderes y consultores diseñan organizaciones. Las personas son recursos que deben alinearse cuidadosamente con los engranajes de una máquina.

La metáfora de la máquina, tan impersonal, también revela la naturaleza dinámica de las organizaciones naranja ya que existe, al contrario de las organizaciones ámbar, espacio para la energía, la creatividad y la innovación. Sin embargo, por muy activas que sean estas organizaciones, la metáfora de la máquina señala que aún es posible percibir las desvitalizadas y sin alma.

4.5.2 LAS SOMBRAS DEL NARANJA

Una vez cubierta la mayor parte de nuestras necesidades básicas, las empresas intentan progresivamente crear necesidades, y alimentan la ilusión de que acceder a más cosas que no necesitamos nos hará felices y satisfechos. Cada vez resulta más evidente que gran parte de esta economía basada en necesidades fabricadas es insostenible desde un punto de vista financiero y ecológico.

Cuando el crecimiento y la cuenta de resultados son lo único que vale, cuando el único éxito consiste en alcanzar la cima, estamos destinados a sentir un vacío vital.

A la luz de los escándalos corporativos de la última década, podríamos sostener que la sombra más evidente de las organizaciones modernas es la codicia individual y colectiva.

4.5.3 LIDERAZGO

Cada paradigma ostenta un estilo de liderazgo que se adecúa a su visión del mundo. El Rojo-Impulsivo requiere líderes depredadores; el Ámbar-Conformista autoritarios paternalistas. En concordancia con la metáfora

de la máquina, el Naranja-logro considera el management desde la perspectiva de la ingeniería. En este estadio, el liderazgo suele estar orientado a la meta, está enfocado a resolver problemas tangibles y prioriza las tareas por delante de las relaciones. Valora la racionalidad desapasionada y recela de las emociones, las preguntas acerca del significado y del propósito se perciben fuera de lugar.

4.6 VERDE: EL PARADIGMA PLURALISTA

El paradigma Naranja-Logro reemplaza la verdad absoluta del bien y el mal ámbar con otro estándar: lo que funciona y lo que no. La visión del mundo Verde-Pluralista sostiene que esta idea aún es muy simplista. Que la vida es más que el éxito o el fracaso. El verde-Pluralista es perfectamente consciente de la sombra que el naranja proyecta sobre la persona y la sociedad: la obsesión materialista, la desigualdad social, la pérdida del sentido de comunidad.

El Verde-Pluralista es muy sensible a los sentimientos. Insiste en que todas las perspectivas merecen el mismo respeto. Busca la justicia, la igualdad, la armonía, la comunidad, la cooperación y el consenso. El sujeto que opera desde esta perspectiva lucha por su pertenecer y cultivar lazos cercanos y armoniosos con todos.

Si el naranja prometía una postura mundocéntrica, el verde quiere sacar partido de esa promesa. Ya no basta que los individuos se liberen de la prisión de sus papeles convencionales, sino que debe derrumbarse el edificio entero de castas, clases sociales, patriarcado, religión institucionalizada y demás estructuras. En los países industrializados a fines del siglo XVIII y durante el siglo XIX, un pequeño círculo de personas que operaba desde el Verde-Pluralista comenzó a impulsar la abolición de la esclavitud, la liberación femenina, la separación de la iglesia y el Estado, la libertad de culto y la democracia.

A fines del siglo XVIII y durante el siglo XIX, solo una pequeña élite operaba desde este paradigma Verde-Pluralista, pero logró moldear profundamente el pensamiento occidental. En el siglo XX, este paradigma tuvo un crecimiento sostenido y algunas personas lo adoptaron de manera extrema en el contexto contracultural de los años 60 y 70. Si bien hoy el naranja es predominante en los negocios y en la política, el verde está muy presente en el pensamiento académico postmoderno, en las organizaciones sin fines de lucro o entre los trabajadores sociales y los activistas comunitarios.

El Naranja-Logro busca tomar decisiones de manera vertical, en base a hechos objetivos, aportes de expertos y simulaciones, el Verde-Pluralista lucha por desarrollar procesos que vayan de abajo arriba, que recojan aportes de todos y que logren alcanzar un eventual consenso entre puntos de vista contrarios. El naranja glorifica el liderazgo decisivo mientras el verde sostiene que los líderes deberían estar al servicio de quienes lideran. Su postura es noble: es generoso, empático y atento a los demás. Insiste en que, a la luz de la continua desigualdad, pobreza y discriminación de nuestro mundo, la vida debe ser más que una mera búsqueda del propio éxito y la carrera personal.

El alcance fraternal del verde rara vez resuena cuando se encuentra con el egocentrismo rojo, la certeza ámbar y el desprecio naranja por aquello que considera idealismo verde.

La relación del verde con las reglas es ambigua y conflictiva; las reglas siempre terminan siendo arbitrarias e injustas, pero eliminarlas del todo resulta poco práctico y deja la puerta abierta al abuso.

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

4.6.1 ORGANIZACIONES VERDES

A las perspectiva Verde-Pluralista le incomodan el poder y la jerarquía y le encantaría eliminarlos del todo. Algunos han intentado dar este paso radical: descartar los modelos ámbar y naranja y empezar de cero.

Algunos experimentos radicales han intentado crear un nuevo futuro siguiendo estas directrices; por ejemplo, en el movimiento cooperativo a finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX (en respuesta a la fulgurante desigualdad ocasionada por la Revolución industrial) o en las comunidades de los años setenta (inspiradas por la contracultura de la época). A posteriori, sabemos que estas formas extremas de organización igualitaria no han tenido éxito ni a escala significativa ni por un lapso significativo. El poder no desaparece solo porque lo deseemos.

El igualitarismo extremo ha demostrado ser un camino sin salida. Pero el verde, al igual que los estadios precedentes, también ha creado su modelo revolucionario de organización incorporando tres avances inéditos al modelo naranja precedente. Algunas de las empresas exitosas y celebradas de las últimas décadas como Southwest Airlines, Ben & Jerry's y The Container Store, por nombrar solo algunas, funcionan con prácticas y cultura verde.

El primer avance revolucionario verde es el empoderamiento. Las organizaciones verdes retienen la estructura jerárquica meritocrática del naranja, pero empujan a la mayoría de las decisiones hacia abajo, hacia los trabajadores, que pueden tomar decisiones de largo alcance sin necesidad de la aprobación de la Dirección.

Hacer que la descentralización y el empoderamiento funcionen a gran escala no es tarea fácil. Requiere que la alta dirección y la intermedia compartan de verdad el poder y suelten un poco el control. Para que funcione, las empresas han descubierto que deben describir muy claramente el tipo de liderazgo verde que esperan de los mandos intermedios y altos. Los líderes verdes no solo deberían ser impasibles solucionadores de problemas (como el naranja), sino líderes servidores, que escuchan a sus subordinados, los empoderan, los motivan, los desarrollan. Hay que invertir mucho tiempo y esfuerzo en convertir a la gente en líderes servidores:

- Los candidatos a los puestos de dirección se seleccionan con rigor de acuerdo con su mentalidad y comportamiento: ¿Están preparados para compartir el poder? ¿Podrán liderar con humildad?
- Invierten una parte desproporcionada de su presupuesto en cursos de formación para capacitar a los directores recién ascendidos con la mentalidad y las competencias de los líderes servidores.
- La evaluación de los directivos toma en cuenta una evaluación 360° con el objetivo de que rindan cuentas a sus subordinados.
- En algunas empresas innovadoras no se designa a los directores desde arriba, sino desde abajo. Los subordinados escogen a su jefe tras entrevistar a diversos candidatos. Esta práctica induce a los directivos a actuar naturalmente como líderes servidores.

Una cultura fuerte y compartida es el pegamento que impide que las organizaciones empoderadas se desmoronen. Se confía en que los empleados tomarán buenas decisiones guiados por los valores compartidos, no por un grueso libro de reglas y normas.

Pero en las organizaciones verdes, en las que realmente se lidera con valores compartidos, es posible encontrar culturas increíblemente vibrantes. Los resultados suelen ser espectaculares.

Las investigaciones parecen indicar que las organizaciones motivadas por valores pueden superar a sus competidoras por amplio márgenes.

En las organizaciones naranja, la estrategia y la ejecución son soberanas. En las organizaciones verdes, lo primordial es la cultura de la empresa. Los CEOs de las organizaciones verdes sostienen que su principal tarea es promover la cultura y los valores compartidos. El foco en la cultura otorga

a los recursos humanos el papel central. El director de RR.HH. suele ser un miembro influyente del equipo ejecutivo y asesor del CEO.

El naranja sostiene que las empresas con fin de lucro deberían operar con la perspectiva de los accionistas. La primera obligación del management (la única, según los casos) es maximizar sus ganancias.

Las organizaciones verdes insisten en que no debería existir tal jerarquía entre los grupos de interés. Los negocios no solo tienen una responsabilidad hacia los accionistas sino también hacia la administración, los empleados, los clientes, los proveedores, las comunidades locales, la sociedad en general y el medio ambiente. La función del liderazgo es buscar soluciones intermedias que aporten prosperidad a todos estos grupos.

Las organizaciones verdes consideran que su responsabilidad social es una parte esencial de su forma de hacer negocios, en oposición a su contraparte naranja, para quien estos informes no son más que una obligación distractora.

Por lo general, las organizaciones verdes trabajan con sus proveedores en los países en desarrollo con el propósito de mejorar las condiciones laborales locales y de prevenir la explotación infantil; intentan reducir sus emisiones de carbono y su consumo de agua; se esfuerzan por reciclar sus productos y por reducir su envasado.

4.6.2 LA FAMILIA COMO METÁFORA GUÍA

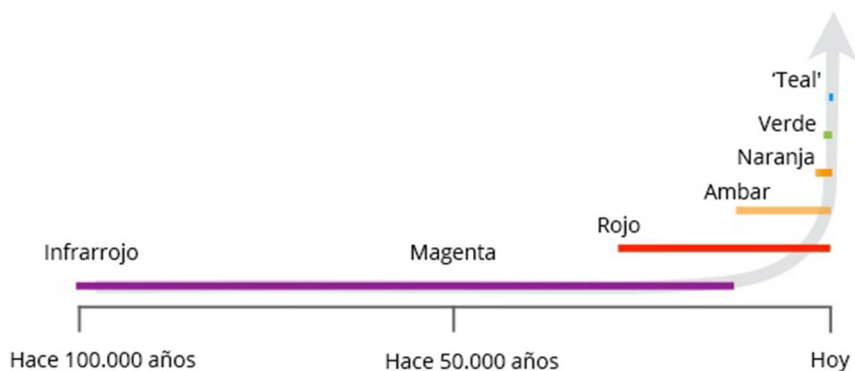
Así como la Naranja-Logro ve a las organizaciones como máquinas, la metáfora dominante de las organizaciones Verde-Pluralista es la familia. Los trabajadores son parte de una misma familia y están juntos en esto, listos para ayudarse mutuamente y estar allí unos para otros.

En Southwest Airlines, uno de los ocho principios que describen “el corazón de un servidor” estilo Southwest, es que los empleados deben “acoger a la familia SWA”.

4.7 LA COEXISTENCIA DE LOS MODELOS

Las organizaciones como hoy las entendemos son un fenómeno muy reciente. A lo largo de la mayor parte de la historia de nuestra especie, estuvimos ocupados cazando y recolectando. Podemos suponer con bastante certeza que estas actividades no inculcaban una sobrecarga de correos electrónicos ni tediosas reuniones de presupuesto. Desde una perspectiva más amplia, el salto a la era de la agricultura no fue hace tanto tiempo y, aun entonces, las organizaciones rara vez iban más allá de estructuras familiares. Solo a partir de la Revolución Industrial las organizaciones comenzaron a emplear grandes cantidades de recursos humanos. El management solo floreció en los últimos cincuenta años como fenómeno de interés académico.

Cuando representamos gráficamente (Cuadro 02) los estadios sucesivos de la conciencia humana y organizativa en una línea cronológica, el resultado es sorprendente. Pareciera que la evolución se acelera, y de manera constante. Si esta tendencia continuara, podríamos observar el surgimiento de uno o dos nuevos estadios más allá del verde dentro del plazo de nuestra vida.



Cuadro 02
Estadios sucesivos de la conciencia humana

La ilustración revela otro fenómeno interesante: nunca en la historia de la humanidad han coexistido tantos paradigmas. Con las organizaciones ocurre lo mismo: si miramos bien, podemos ver que en una misma ciudad trabajan codo con codo organizaciones rojas, ámbar, naranjas y verdes.

En términos generales es relativamente seguro afirmar que, en las sociedades desarrolladas, las organizaciones Rojo-Impulsivo persisten solo en los márgenes de la actividad legal. El Ámbar-Conformista sigue muy

presente en las instituciones gubernamentales, el ejército, las organizaciones religiosas y los sistemas de educación pública. El Naranja-Logro es sin duda el paradigma dominante de las empresas y en los negocios, desde Wall Street hasta Main Street. Las prácticas organizativas Verde-Pluralista se abren camino de manera creciente, no solo en el mundo de las ONG sino también en el sector de los negocios.

4.8 SOBRE LOS ESTADIOS DE DESARROLLO

Cuando creemos que los estadios más tardíos son “mejores” que los más tempranos nos metemos en un lío; una interpretación más útil es que son formas “más complejas” de lidiar con el mundo. Por ejemplo, una persona que opera desde el Verde-Pluralista puede integrar las perspectivas en conflicto con la gente de una forma que el Rojo-Impulsivo probablemente no pueda. Al mismo tiempo, cada nivel tiene sus luces y sus sombras, sus expresiones sanas y enfermas. La modernidad naranja, por ejemplo, ha dañado más al planeta que ningún otro estadio precedente.

Otra forma de evitar juzgar los estadios es reconocer que cada uno está adaptado a ciertos contextos.

La discusión sobre estadios y colores solo es una abstracción de la realidad, así como un mapa es solo una representación simplificada de un territorio; nos proporciona distinciones que facilitan la comprensión de una realidad subyacente compleja, pero no pretende ofrecer un retrato cabal de la realidad.

Es por todo ello es que absolutamente erróneo decir que alguien es verde, o naranja o ámbar. En el mejor de los casos, podemos decir que, en un momento específico, una persona opera desde un cierto paradigma.

Tengamos también en mente que personas que operan des un mismo estadio, pueden ver el mundo de modos muy distintos, aunque compartan ciertos rasgos cognitivos, morales o psicológicos.

¿Qué es que impulsa a una persona a abrirse a un estadio de conciencia posterior, más complejo? Según la investigación, el detonante del crecimiento vertical siempre es fruto de un gran desafío vital imposible de resolver desde la visión actual del mundo.

Tanto cognitiva como psicológica y moralmente, pasar a un nuevo estadio es una enorme hazaña. Se requiere coraje para soltar antiguas certezas y experimentar una nueva visión del mundo. Durante un tiempo,

todo parecerá incierto y confuso. También puede ser solitario, porque a veces, durante el proceso, podemos perder relaciones cercanas de amigos o familiares que ya no pueden entendernos. Evolucionar hacia una nueva forma de conciencia siempre es un proceso muy personal, único, y de alguna manera misterioso.

También necesitamos cuidar la forma en que aplicamos la teoría del desarrollo de las organizaciones. Es conveniente explicar claramente qué es lo que se quiere decir cuando hablamos de que una organización opera desde un cierto estadio ámbar, naranja o verde: nos estamos refiriendo a los sistemas y a la cultura, no a las personas. Si observamos la estructura, las prácticas y los elementos culturales de una organización, generalmente sabemos discernir de qué visión del mundo vienen.

Cuando usamos este filtro para mirar no solo las compensaciones sino toda la estructura, las prácticas y la cultura de una organización, encontramos que éstas no se encuentran repartidas al azar entre los estadios y colores, sino que se agrupan en torno a un centro de gravedad, a un estadio que determina la mayor parte de sus prácticas.

¿Qué determina el estadio desde el que opera una organización? El estadio a través del cual su liderazgo tiende a mirar el mundo. Consciente o inconscientemente, los líderes llevan a cabo estructuras, prácticas y culturas organizativas que tienen sentido para ellos y corresponden a su forma de lidiar con el mundo.

Esto quiere decir que una organización no puede evolucionar más allá del estadio de desarrollo de su liderazgo.

5 EVOLUCIÓN DEL MANAGEMENT

5.1 ETAPAS

En el libro "Cómo Organizar hoy Empresas con Futuro", los autores Craig R.Hickman y Michael A.Silva establecen ocho etapas en la evolución del management que son representadas en el Cuadro 03.

EPOCA	PERIODO	CARACTERÍSTICAS	ORGANIZACIÓN
1	1910-1935	Buen funcionamiento de las organizaciones con unidades múltiples y jerarquía gerencial.	Fortalecimiento de la Estructura
2	1935-1955	Maximizar la producción, el resultado y la eficiencia de las operaciones.	Refuerzo de la productividad
3	1955-1970	Mayor control gerencial sobre todas las variables empresarias.	Diseño de Sistemas
4	1970-1980	Posicionamiento competitivo	Planeamiento Estratégico
5	1980-1985	Desempeño y ejecución superiores para lograr la excelencia.	Cultura Organizacional
6	1985-1990	Adaptación al cambio	Innovación
7	1990-2010	Complejidad	Liderazgo
8	2010-	Digitalización	Liderazgo-Equipos

Cuadro 03
Etapas en la Evolución del Management

6 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE INDUSTRIA

La evolución de la industria va acompañada de la evolución del management o gestión.

Dicha evolución, se encuentra vinculado a cuatro hitos:

- **Industria 1.0 – Poder mecánico**
 - Siglo XVIII. Sustituyó la fuerza física por máquinas de vapor.
- **Industria 2.0 – Producción en cadena**
 - Fin Siglo XIX. Producción en masa, productos accesibles.
- **Industria 3.0 – Automatización**
 - Siglo XX. Revolución de la computación.
- **Industria 4.0 – La industria conectada**
 - Siglo XXI. Transformación Digital.

El concepto de industria 4.0 corresponde a una nueva manera de organizar los medios de producción. También denominada Smart Factory, su objetivo es crear fábricas capaces de una mayor adaptabilidad a las necesidades del cliente y de los procesos de producción, permitiendo una asignación más eficiente de los recursos.

6.1 EL CONCEPTO 4.0

La fábrica inteligente establece un espacio conectado con sistemas de fabricación inteligentes que integran espacios reales y virtuales y focalizada en su principal nodo: las personas. Ya sean clientes, proveedores o trabajadores, las personas son el centro de la nueva industria participando en forma activa en todos los procesos, desde cualquier lugar, estableciendo sus decisiones clave.

Los procesos se abren estableciendo espacios de encuentro y colaboración en el que todos los agentes participan desde la fase de diseño, facilitando el enriquecimiento de la cadena de valor del producto con el aporte de diferentes enfoques y disminuyendo los costos

de modificaciones antes de implementarlo en producción, es decir, en el mundo físico.

En la industria 4.0 todos los actores están implicados, desde el diseñador hasta el cliente, convirtiendo los procesos productivos en un elemento dinámico que se mejora en forma continua y se alimenta de fuentes abiertas de conocimiento.

De esta manera, las soluciones de inteligencia y control son capaces de predecir tendencias mediante el procesamiento inteligente de esa información, lo que optimiza las capacidades y proporciona pautas para rediseñar por completo los flujos de trabajo y hacerlos más eficientes.

6.2 INTEGRACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL - TRAZABILIDAD

Una fábrica inteligente tiene una integración horizontal en cuanto a la información y conocimiento en tiempo real de todos los materiales (materias primas, productos, accesorios, etc.) que intervienen en el proceso de producción y las personas que participan en él, quienes aportan en tiempo real cualquier tipo de anomalía que observan, tanto en el proceso de producción como en el producto. La información de los materiales es compartida por proveedores, al igual que la información del producto se comparte con el cliente.

De esta manera, cuando un producto pasa por diferentes fases, su trazabilidad y calidad quedan aseguradas por el propio sistema, estableciendo que la calidad es sustentada por el propio sistema, evitando que constituya una labor adicional de documentación.

La integración vertical se refiere a la acción coordinada de las personas con independencia de la escala jerárquica en función de las necesidades del cliente, quien decide lo que desea y cuándo lo desea, por lo que el proceso de producción debe ser capaz de contar con la flexibilidad y velocidad de respuesta necesarias para cumplir con dichos requerimientos, con los efectos en la reducción de necesidades de stock y la consecuente disminución de costos por inmovilización de dinero y el aumento de la productividad.

Simular procesos, así como monitorizar y gestionar en tiempo real toda la cadena de valor, permite optimizar la utilización de recursos como materias primas y energía para dar lugar a productos más sustentables.

6.3 CONCLUSIÓN

La industria 4.0 debe ser capaz de regular su producción para reducir el tamaño de las series y adaptarlas a la demanda de cada momento, comprendiendo las necesidades del cliente para estar lista e incluso, anticiparse a ellas. Debe conocer profundamente al cliente, su cultura, su forma de trabajo y brindarle un servicio en función a ello. Esto implica, que la comunicación business to customer (B2C) (negocio-cliente) debe dejar paso a la comunicación business to business (B2B) (negocio-negocio), por lo que las organizaciones deberán ser capaces de colaborar entre ellas para proporcionar un servicio a un cliente cada vez más exigente.

De esta manera, la ventaja competitiva producto de algún tipo de diferenciación no es sostenible por mucho tiempo. Lo que resulta sostenible es la manera de interactuar, manejar la información y el conocimiento, lo que permitirá a futuro aplicarlo a nuevos productos o procesos. En consecuencia, la ventaja competitiva sólo se genera y sostiene con empresas flexibles, integradas al entorno, abiertas y con una estructura orientada al cliente.