



Capítulo 6

# Gestando el Mindset 4.0 en las empresas del presente



Rubí Flores



---

Te recomendamos ver el siguiente documental

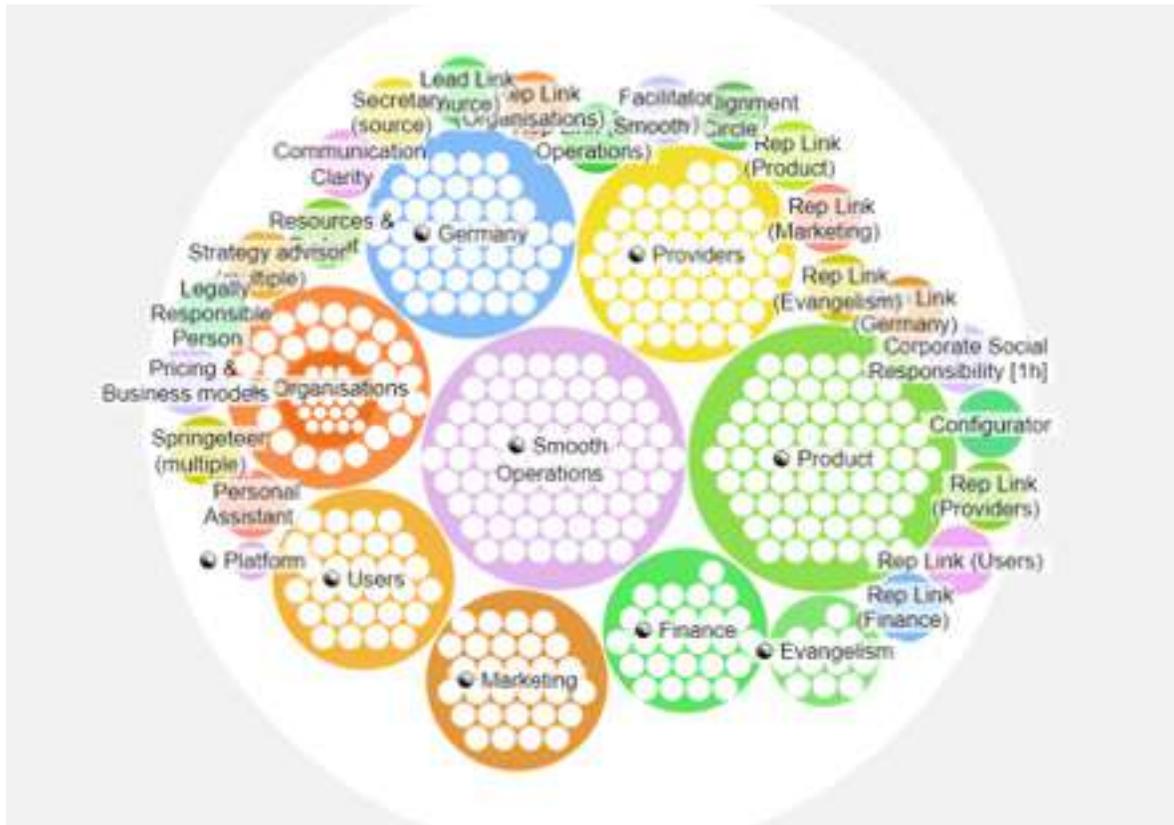


# ¿Cómo gestionar a tu organización para el futuro?

Es un poco soberbio y atrevido decir o afirmar que nosotros ya sabemos como desarrollar el mindset 4.0. Sin embargo, algo que sí vemos es que una de las características de este mindset es la colaboración. Y nosotros queremos colaborar, sumar con la experiencia que hemos tenido, hemos investigado y hemos observado en otros que ya viven en este paradigma.

Desde la humildad te queremos compartir lo aprendido e implementado.

Si ya estás convencido de que el mundo nos está empujando a ser y hacer las cosas diferentes, comenzando desde mi mentalidad, te advierto que no es una tarea fácil. Es todo un proceso que incluye de sobremanera el aprendizaje, las nuevas formas de hacer requieren soltar las viejas formas de hacer. Para nosotros en GROW es clave vivir un proceso de incubación que permita la transición de cultura.



Pero antes de compartirme el proceso de incubación quiero presentarte el caso de **ZAPPOS de Tony Hiseq QPD** (Urbana, Illinois, Estados Unidos, 12 de diciembre de 1973 - Bridgeport, Estados Unidos, 27 de noviembre de 2020) y su experiencia en el proceso de transición a ser Teal, autogestionada 4.0

Zappos, una compañía de venta de calzado online que Amazon adquirió en 2009 por la friolera de 1.200 millones de dólares (1.000 millones de euros) y que destaca por su buena atención al cliente, es una de las empresas autogestionadas seguidoras de la holocracia.

**La holocracia defiende la creación de equipos autónomos (círculos) como alternativa a la jerarquía tradicional**

Tony Hsieh, anunció en 2013 el nuevo modelo a sus empleados. 'Holacracy', un sistema de organización empresarial ideado por el cofundador de la consultora HolocracyOne, Brian Robertson, hace unos años.

Transformar los puestos de trabajo en roles dinámicos y hacer que una misma persona pueda desempeñar varios cargos, eliminar la jerarquía para favorecer que los equipos se autoorganicen o tener reglas transparentes y obligatorias para todos (CEO incluido) son algunos de los cambios que propone la holocracia para las empresas autogestionadas.

**Aunque la intención era grandiosa, no todo fue color de rosa, pero fue lo mejor que pudo pasar.**



Hsieh informó a los trabajadores de Zappos de estos cambios drásticos **en un memorándum** en el que se ofrecía la puerta de salida a los que no se sintieran cómodos en el nuevo modelo. Lo curioso es que uno de los que abandonó voluntariamente el proyecto ha sido Alexis Gonzales-Black, quien había liderado esa transformación desde 2013.

Las claves del cambio fueron la sustitución de los departamentos por círculos, cambia jefes por lead links, es decir, eslabones que representan un círculo pero que no dan órdenes; y la implicación de los trabajadores en las tomas de decisiones.

A los pocos meses, el 18 % de la plantilla se decantó por marcharse, **un 6 % mencionando a la holocracia como causa**. Aunque algunos medios criticaron a Hsieh por su experimento y la transición no fue fácil, el CEO de Zappos **no solo no se ha arrepintió**, sino que creyó que debió haber comenzado antes su proyecto para reforzar la autonomía laboral de sus 1.500 trabajadores.

La conclusión es que no todos están preparados para soltar sus hábitos de pensamiento (mindset) algunos lo viven más fácil que otros y algunos deciden definitivamente no ser parte del cambio. Y se irán. Y con esto retomo lo que sostiene **VALVE para poder estar juntos debemos compartir la misma mentalidad. Aunque sea nueva. Pero deben querer ser parte de ello. Y así los nuevos miembros que se integren deberán sentirse atraídos por esta forma libre y responsable de colaborar.**

También en GROW nos sucedió. Cuando quisimos hacer la transformación hubo personas que definitivamente no estuvieron dispuestas a hacerse cargo, prefieren un sistema que los lleve de la mano, que sus decisiones estén impuestas por otros y no por ellos, además de no moverse por un propósito trascendente sino por solo una paga.



## Caso de estudio: SEMCO

El caso SEMCO fue de los primeros casos que conocimos en GROW con prácticas muy verdes aproximadamente en el 2005-2007, pero que hoy por hoy se consideran totalmente autogestionadas. Y con este caso quiero mostrar el camino para llegar a ser 4.0 es eso, un camino que va llevando a las empresas caminando o saltando. ¿Qué saltan? Sus prácticas, su forma de organizarse y la mentalidad que hace que se transforme la forma en la que se relacionan con la empresa, con el mundo.

Comencemos SEMCO, una **historia paradigmática de cómo una organización** latinoamericana, Brasileña específicamente, pudo implementar un **modelo de administración** basado en la confianza y la buena **comunicación** con sus empleados.

Semco fue creada en 1953 por un ingeniero de origen austriaco llamado Antonio Curt Semler. Se dedicaba a la producción de maquinaria industrial: bombas de extracción de agua marina que se vendían a los astilleros. Imaginen su estructura organizacional y sistema de control y mando (mindset ámbar).

Ahora pon en tu mente la imagen de un hombre que con apenas 21 años tuvo que recibir la herencia de su padre en la dirección de Semco a principios de los años ochenta.

Nuestro protagonista tuvo que enfrentarse al difícil momento que atravesaba la economía del país, a la zozobra de la empresa y a sus problemas de salud derivados del estrés.

Muy enfocado en sacar la empresa adelante, y explorando formas diferentes de gestionarla se atrevió a integrar y fusionar diferentes teorías, modelos y sistemas económicos. Del capitalismo tomó los ideales de libertad personal, el individualismo y la competitividad. (te suena a naranja). De la teoría del socialismo, aprendieron a dominar la codicia y a compartir información y poder (te suena un poco a verde).

Utilizando un conjunto de tecnologías y prácticas que buscaron compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales” (mindset naranja) (Hermel 1988; Sekiou 1993; Lawler 1996).



Esto no solo hizo que los empleados fueran más leales, seguros, se sientan más comprometidos con su labor sino que también aporten de manera significativa en las decisiones que beneficien o afecten a la organización.

Comenzaron a cambiar prácticas que fueran más justas y equitativas para todos, ejemplo: estacionamientos ni comedores especiales para ejecutivos. También le dieron foco a la libertad personal: cada uno viste como quiere.

Semler podía verse reducido y desplazado de un día para otro sencillamente porque los trabajadores habían decidido cambiar la **distribución del espacio** (Semler trabajaba en casa parte del tiempo, y viaja mucho, así que ¿para qué quiere tanto espacio?).

No había mamparas para separar las oficinas. Desaparecieron las recepcionistas, secretarias ni asistentes de ningún tipo: todo el mundo, incluidos los jefes. ¿Te imaginas en los 2000 con esas prácticas?

Semler crea en su empresa el ámbito para que las personas se sientan estimuladas y productivas, y su esfuerzo se traduce en **lucro y crecimiento para la organización**.

En ese momento la filosofía de Semco es prescindir del autoritarismo ciego e irracional porque, según la empresa, mengua la productividad. (mindset verde)





## ¿Cómo dieron el salto a ser una empresa 4.0 autogestionada?

Con el tiempo la regenerada SEMCO desarrolló su propia “cultura” con mayor, flexibilidad, libertad y responsabilidad.

Ricardo Semler decidió junto con sus equipos que ya estaban listos para explorar un gran salto a una nueva transformación **“Del control y la estructura por democracia en las decisiones, libertad, comunicación abierta, confianza y autonomía en todos los rangos”**

Definieron un sistema un tanto particular, qué es una de las prácticas que más controversia genera **“ cada uno puede fijar su salario y sus horas de trabajo”**



**Todas las normas están recogidas en un Manual de Supervivencia** de apenas 20 páginas con forma de cómic.

En general la empresa es receptiva a las propuestas de crear nuevas divisiones autogestionadas regidas por las normas generales de la empresa, lo que hace de Semco una empresa muy flexible y adaptable.

Una de las claves de esta empresa está en la información, perfecta y simétrica para todos.

No hay opacidades, nadie puede disimular su incompetencia detrás de un cargo porque éstos apenas existen, y cuando existen están sometidos al control de todos saben lo que ganan los compañeros y lo que trabajan; cualquier puede echar a cualquiera.

La contabilidad está a disposición de todos, y los sindicatos dan cursos para enseñar a los trabajadores a leerla y entenderla. **Otra idea clave está en la responsabilidad. La libertad no es nada sin ella: cada uno asume las consecuencias de sus actos y de sus elecciones; y esas consecuencias existen.** Generalmente le afectan al bolsillo, y en algunos casos particulares le pueden costar efectivamente el puesto.

No se crean puestos que acumulan las tareas que nadie quiere hacer: eso es crear nichos al margen del ambiente incentivador general. En todo puesto debe haber un hueco para la creatividad, la libertad y la responsabilidad.

No hay horarios establecidos, pero las unidades de trabajo necesitan coordinarse y, de forma autónoma, lo hacen, adaptándose a sus propias necesidades. No importa cómo haces las cosas, sino lo que haces, y todo el mundo sabe lo que hacen los demás, lo que aportan y lo que reciben a cambio. **El trabajo se organiza en unidades relativamente horizontales sin apenas jerarquía y con un liderazgo basado en el respeto ganado.**

Semler explica respecto a la estructura de la empresa que cuando comenzaron este proceso, había 11, luego 8 y finalmente 6 estratos de dirección. Hoy apenas hay 3 en total.



Utilizan la imagen de círculos concéntricos simbolizando la idea de que hay muchas interacciones que se da en forma circular por desplazarse a través de la organización, y las decisiones se mueven de esa manera. Esto difiere mucho de la idea de que las decisiones son adoptadas por alguien de arriba y que las órdenes bajan de allí. Los círculos concéntricos contribuyen a aminorar la idea de una jerarquía vertical.

El círculo del centro contiene a los asesores o consultores. El siguiente círculo más grande es el de los socios que encabezan las ocho divisiones. Y el círculo más grande incluye a todos los demás, tanto a los socios como a los coordinadores.

Los asesores son cinco personas del círculo más pequeño. Crearon esta forma de organización dado que desean inculcar en el personal la idea de que los que se haya en la cúspide de la organización poseen la capacidad para compartir su experiencia y sus ideas como catalizadores, no como jefes de algo. Los ven como una especie de entrenadores y un poco como meros catalizadores. Dado que en la empresa no se usan los organigramas formales, sólo un líder que tiene colaboradores en un proyecto puede realizar uno, que será temporario ya que para el próximo proyecto puede variar. En realidad, es prácticamente imposible saber quién es quién (títulos formales) en Semco.

Tampoco se usan los términos 'empleado', 'empleador', 'subordinado' u otros similares para denominar al capital humano de la empresa, ya que no existe un equipo sino 'personas' y es así como se llama a todos los que trabajan en el Grupo Semco.

En esta empresa "las personas" pueden decidir si trabajan en sus casas o en la oficina. El fundamento de la relación con el empleado es el compromiso, la motivación y la responsabilidad.





Una de las alternativas que posee Semco es que tienen oficinas satélites, para los casos en donde el contexto del hogar de “las personas” pueda no ser el adecuado para que posean la suficiente concentración (niños, disciplina propia de la persona, etc.).

Estas oficinas satélites o también virtuales no tienen pertenencia para ninguno de los empleados. Los locales son agradables, con espacios para trabajo; y espacios para el relax (maquinas de café expreso, gaseosas, juegos, etc.). Con esto los empleados pueden llevar sus notebooks, conectarse a la red de la empresa y comenzar a trabajar en una oficina que no es la propia.

El empleado debe reservar, con anticipación, el día y la hora del espacio que pretende usar(desde el sitio de la empresa en internet), donde hay un mapa de las oficinas colectivas, organizadas por piso y resaltadas aquellas que estarán libres al día siguiente. La reserva, también, puede realizarse desde la oficina, en una terminal de intranet instalada en la recepción del predio.

En cuanto a la distribución en las instalaciones hay una sala de estar con mesitas, máquinas de capuchino y heladera, jardín de invierno, estaciones colectivas donde trabajan hasta cuatro personas a la vez. En este espacio, las sillas y las mesas no tienen dueño. Los puestos de trabajo tienen divisores y mesas fijas, pero en este esquema no existen las tarjetas de asistencia, los departamentos o los jefes. También hay un espacio ambientado, en la parte externa del predio, que es utilizado por el personal que busca un momento de dispersión, o de reflexión, o, simplemente, quiere evitar escuchar a su compañero hablando por teléfono.

En cuanto a los papeles tienen que entrar en una carpeta, o en un archivo sobre ruedas, que acompañe al dueño en sus andanzas por la oficina. Sin embargo, quien elige el sistema no-territorial, también elige desprenderse de los papeles (digitalización es la práctica)

Además se aconseja no sentarse en el mismo lugar, o junto al mismo colega, dos días consecutivos. Esta medida es, principalmente, para estimular la integración, de tal forma que puedan conocerse e intercambiar ideas.



Las perspectivas de Semler con respecto al modelo virtual, eran las siguientes:

**‘Cuando inauguremos nuestra nueva sede antropológicamente correcta, sabremos si las personas están dispuestas a cambiar el fin de semana por la verdadera libertad: la de tener control sobre su vida y sobre su destino.**

Todo el resto pasa, y, puede parecer importante, pero se trata apenas de lo urgente. La idea del control mínimo puede crear este equilibrio, haciendo que sea agradable para todos el fin del fin de semana’ (Ricardo Semler - Julio 2000).

En resumen los postulados de Semler respecto a su empresa son:

- Eliminar la jerarquía física, aboliendo el poder, a través de símbolos y espacios.
- Disminuir o eliminar el control sobre las personas. Se cambia el control visual o físico, por la responsabilidad, por los resultados, y no por el horario, la vestimenta, el modo de proceder, o el método de trabajo.
- Disminución sustancial de la pérdida de tiempo por el tránsito y la reducción del stress por el cumplimiento de horarios, el monitoreo corporativo y la falta de libertad para organizar la vida familiar.
- Independencia creciente. Una notebook, datos remotos y auto disciplina toman el lugar de las rutinas agotadoras, irritantes y poco inteligentes.



- Los cambios llevaron a SEMCO a una organización por procesos, aunque todavía no se denomine así en la empresa. La idea es hacer que las personas se auto administren al extremo y busquen explotar las oportunidades de conciliar sus aspiraciones, con las de la empresa. El verdadero liderazgo parece resultar de la fórmula - democracia que demanda libertad, que demanda diversidad, que demanda respeto-.
- Queremos compartir las ganancias y la productividad que provienen de personas felices e interesadas, sin las que no existiríamos.
- Y estamos convencidos de que estas nuevas Oficinas Virtuales, si son usadas apropiadamente (a criterio de cada persona, como un punto de apoyo cuando sea necesario venir a la empresa), serán el catalizador de una nueva forma de trabajar.
- **Las empresas deben concientizarse de que para contratar a los mejores y a los más brillantes del mercado, se debe depositar confianza en ellos, dándoles la libertad para que trabajen en el lugar y de la forma que consideren más productiva.**



Nadie conoce otra empresa en Brasil que use Oficinas totalmente no-territoriales, donde ni siquiera los directores tienen un lugar garantizado, y donde se incentiva a las personas a encontrar su propio equilibrio entre la vida personal y la profesional, siendo responsables por su destino, y haciendo de la empresa un lugar saludable para expresar lo mejor que hay en cada uno.

Hay que destacar que en todos los cambios realizados en Semco, se buscó la participación de las personas y se escuchó su opinión, pero no siempre se alcanzó el grado máximo de democracia, o el consenso.

Según Semler, “esto sucede por dos razones:

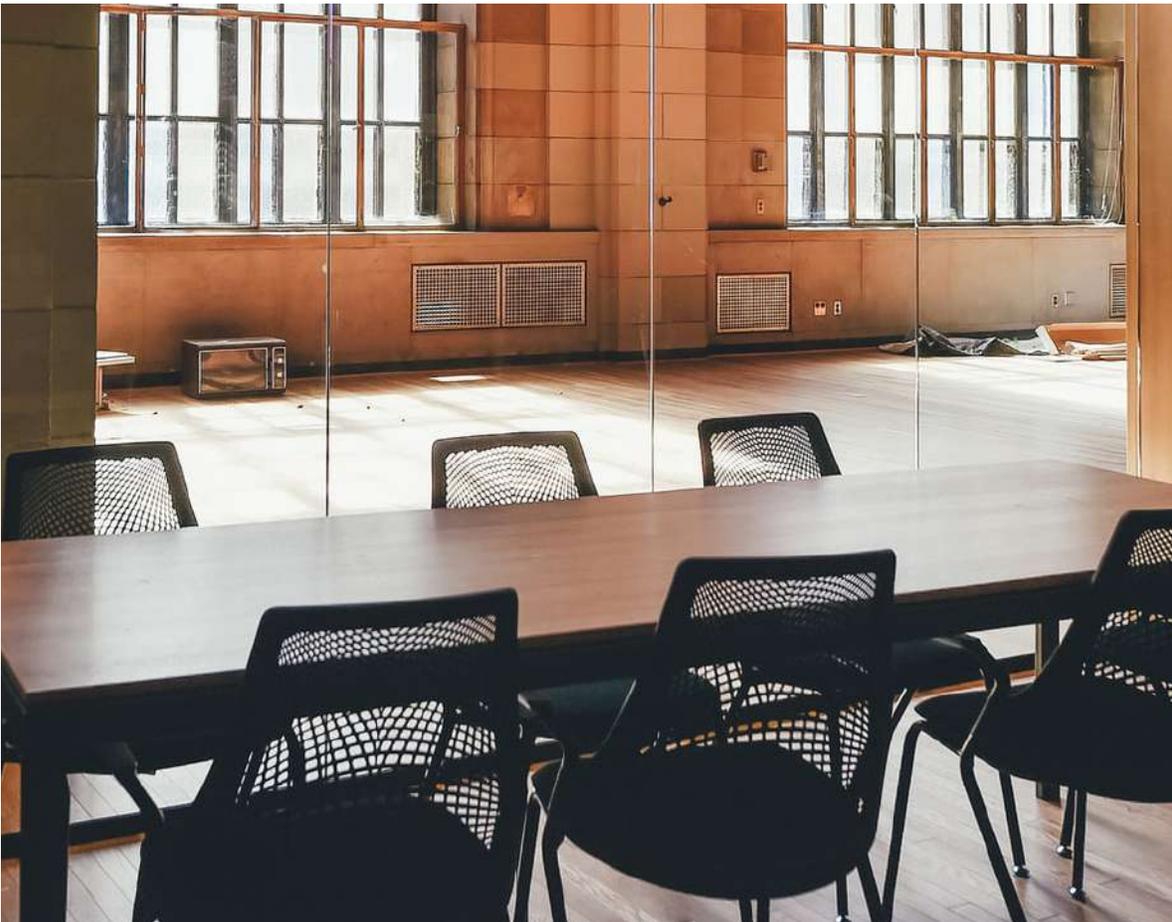
1. Porque todos tenemos un condicionamiento autoritario razonable, y nadie conocía ni siquiera una empresa democrática en el mundo (2000), lo que es una pena y un atraso de vida.
2. No todo lo que se piensa, sucede naturalmente. En términos antropológicos, el ser humano cambia muy poco, y muy despacio, y los grupos (tribus) se defienden a ultranza contra cualquier cambio radical”.

Semler ha contado su experiencia en un par de libros de lectura sumamente instructiva (en castellano, Radical. El éxito de una empresa sorprendente, de Gestión 2000; y, aún sólo en inglés, The Seven Day Weekend), independientemente de si Semler ha sido más un observador pasivo con suerte o un visionario.

**¿Qué te reflexiones te surgen al conocer el caso SEMCO?**

Traigo esta caso porque es un ejemplo de transición de Ambar a Naranja a Verde a 4.0. Es un caso que me encanta, porque fueron pioneros en experimentar los diferentes estadios en tan poco tiempo. Lo que me queda muy claro, es cuando ya estás en un mindset verde en la mayoría de la empresa el salto hacia el teal 4.0 autogestionada es mucho más fácil.

Cuando yo conocí esta forma de ser y hacer empresa, les compartía en el capítulo pasado que fue pudiera decirse desastroso, me quedé prácticamente pelona como empresa, muchos de los miembros de Grow decidieron no continuar o algunos querían seguir con las mismas prácticas de dependencia, centralismo y sumisión que ya Grow no estaba dispuesta a llevar.



Hoy me atrevo a decirles que estamos viviendo ya en un esquema mucho más autogestionado, es todo un reto, sin embargo deja muchos aprendizajes, el estudiar a diferentes empresas que hoy son autogestionadas y que de alguna manera compartimos parte de la experiencia llegamos a la siguiente conclusión.

- **La evolución se inspira . Algunos no saben que no saben. Mostrar una nueva forma de relacionarnos con el mundo, la empresa y nuestra vida con libertad, conciencia, coherencia y libertad abre el camino de la plenitud**

- **Cada empresa es un mundo y por tanto, tiene que desarrollar su propio modelo autogestivo**, adaptando herramientas específicas a sus circunstancias y características. Y eso es lo que me encanta de este momento, no todos los modelos son para todos, lo que le funciona a una no necesariamente le funciona a otra. Una empresa 4.0 es única.

- **Hay que entrenar para que los equipos lleguen a trabajar de forma autónoma**, que aprendan a autogestionarse, a colaborar entre sí y con otros equipos. Luego ya se puede ser más ambicioso, trasladando poco a poco esos procesos a toda la organización. Las empresas que ya tienen prácticas de mayor libertad & responsabilidad aunque no sean autogestionadas tienen más probabilidades de acelerar la vivencia de la empresa teal o autogestionada.



- Todos los sistemas humanos (también la holocracia) tienden a hacerse más complejos y rígidos. **En las organizaciones debe haber personas enfocadas a eliminar complejidades y modificar procedimientos para facilitar el trabajo de los demás.**
- No te puedes proponer convencer a otros de ser autogestionados, debe ser inspirador para los que eligen serlo y convertir a la empresa en un espacio que sea el medio para expresar lo mejor que hay en cada uno de sus integrantes en pro de un bien mayor y colectivo.
- Tienes que ser sensible y comprensivo ante los nuevos integrantes de la organización ya que seguramente también vienen de otras empresas que su gestión pueda ser tradicional, “ambar-naranja” “naranja-verde”
- Mostrar la forma en que se vive en tu nueva empresa a los nuevos integrantes no garantiza que lo vivan de inmediato, es todo un proceso de transición también para ellos, pero es incluso mucho más rápido el aprendizaje que en el talento que esta dentro de la empresa.

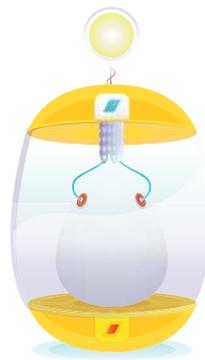
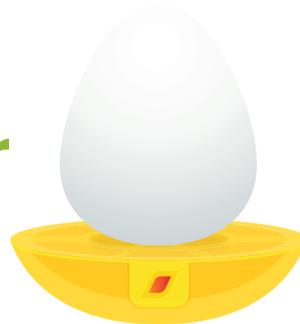
**Ahora, puedes llevar a cabo esa transformación a través de prepararte para la transición y a eso es a lo que le llamamos INCUBACIÓN 4.0.**

Este es el proceso de incubación que llevamos en GROW para acompañar a nuestros clientes para ir preparando la cultura a su transformación con el equipo que ya cuentas, como para preparar a los nuevos miembro que se integrarán.

Consta de 4 diferentes momentos.

*Fase 1*

**Sensibilizar**



*Fase 2*

**Diseñar**

*Fase 3*

**Aprender**



*Fase 4*

**Transformar**

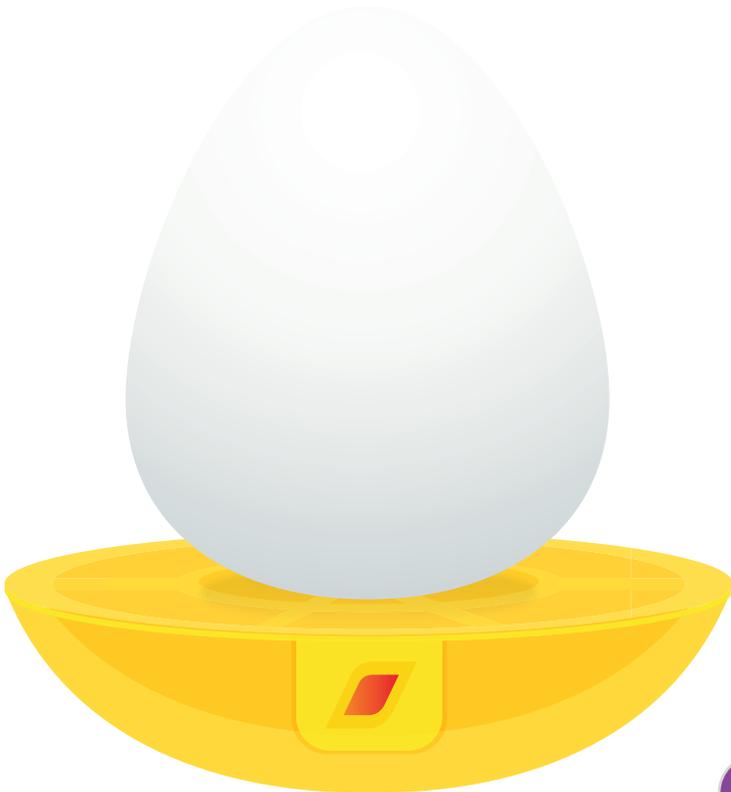


# 1. Sensibilizar

Toda la empresa debe saber:

- a) Empresas 4.0
- b) El nuevo mindset 4.0
- c) Descubrir el propósito
- d) Descubrir las motivaciones intrínsecas
- e) Las habilidades del futuro para nuestro modelo de negocio.

a) Empresas del futuro 4.0. Te sugerimos compartir esta información un elemento clave en la sensibilización es la información, el nuevo conocimiento. Hoy en día hay muchas personas que no conocen lo que está pasando, solo lo viven. El ponerle palabras, imágenes, casos reales, cercanos, hace que las personas tengan una mayor conciencia que los sensibiliza y prepara para abrirse a nuevos aprendizajes.



Prepara una charla, conferencias, videos y principalmente los que están relacionados con tu giro o industria. Y lo más importante es que te asegures que sea a todos los colaboradores de la organización.

b) Inspira el nuevo mindset 4.0. Las personas para poder abrimos a nuevas realidades, aprendizajes y nuevas formas de leer el mundo es importante encontrar el ¿cómo sería? ¿Qué beneficios? La mentalidad es como una esponjita que se nutre de la información que recibe, que comprende, que integra y se vive en su entorno como una realidad. Y no olvides, los humanos nos acostumbramos rápido a lo bueno.



## ¿Con qué mindset contamos?

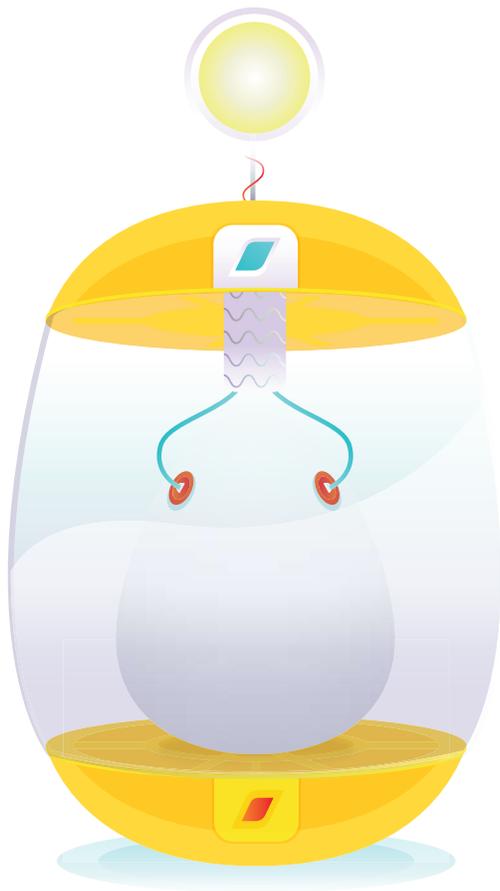
c) Descubrir el propósito: Te recomendamos que te apoyes de las siguientes preguntas: ¿Cómo quiere esta organización contribuir al mundo?

Descubrir el propósito: Descubrir la esencia, el fondo que le da vida a la organización, su razón de vivir. No es lo mismo que la misión, es mucho más profundo, si le preguntamos a la empresa ¿Para qué existes? Además de hablar de dividendos, rentabilidad etc. ¿Cómo quiere esta organización contribuir al mundo?

¿Cuáles son las motivaciones para caminar hacia allá? ¿Por que sí? ¿Qué nuevos significados se abren a partir de ser y hacer a nuestra empresa que vive, elige, crea desde el propósito?

d) Desarrolla las habilidades del futuro ¿Cuántas y cuáles de las habilidades del futuro hoy se encuentran desarrolladas a un alto nivel? Si aún no las conoces te recomendamos aplicar el diagnóstico de las habilidades del futuro en tu organización en [www.vivegrow.com](http://www.vivegrow.com)

Identificar los estadios mentales que se encuentran tu organización. Recuerda que en una empresa pueden haber personas, departamentos áreas que estén integradas por diferentes estadios. Puedes aplicar la encuesta de exploración de Grow: [www.vivegrow.com.mx](http://www.vivegrow.com.mx)

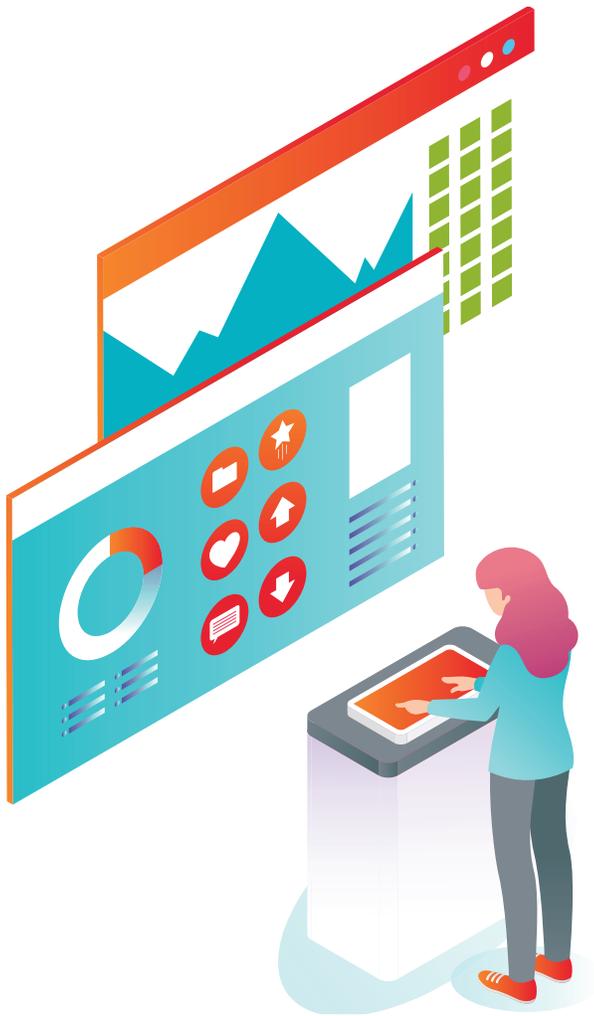


## 2. Diseñar

Las estrategias de aprendizaje sostenible que favorezca a la integración y desarrollo del nuevo mindset y habilidades del futuro.

En esta etapa de incubación, partiendo de el descubrimiento de tu propósito, mindset actual, mindset deseado y habilidades del futuro en la actualidad, podrás mapear estratégicamente el GAP entre lo que deseas y lo que tienes.

- ¿Qué aprendizajes necesitamos?
- ¿Qué nuevas prácticas debemos integrar?
- ¿Qué nuevos hábitos debemos desarrollar?
- ¿Qué nos ayudaría a acelerar la transformación?



## 3. Aprender

Aprender a aprender es el foco. Lo importante no es lo que enseñas, sino lo que el otro aprende. Crear las condiciones didácticas para que el colaborador se vaya habilitando en las competencias y aprendizajes que tendrá que dominar para ser y hacer la nueva empresa con coherencia en el propósito organizacional. Esto es aprender haciendo.

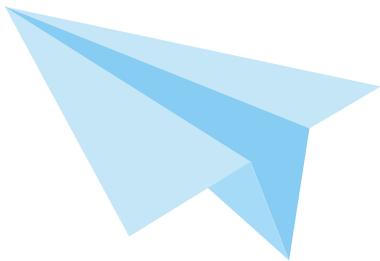
Es aquí en donde entra un modelo educativo que de manera natural te permita ir desarrollando y habilitando las 6 líneas del pensamiento del mindset 4.0 que a su vez se convierten en la práctica en habilidades.

**ULX es el modelo de las empresas 4.0 y lo estaremos revisando en el capítulo 7.**

## 4. Transformar:

Vivir ya en la nueva realidad, en la nueva empresa, es un proceso evolutivo y que requerirá más del conocimiento tácito que técnico.

Es implementar y vivir en los aprendizajes de la empresa 4.0. Se construye en el día a día, algunas cosas funcionarán mejor que otras. Pero el mindset 4.0 invita a la reflexión, al reconocimiento de que las cosas pueden mejorar, son vivas, evolutivas, orgánicas e integrales.





[www.vivegrow.com](http://www.vivegrow.com)

