

**La Rotación de Personal en una Organización Modelo Teal**

Marcela Jaramillo Mejía

Escuela de Administración, Universidad EAFIT

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Trabajo de Maestría

PhD, Carlos Mario Betancur Hurtado

Diciembre, 2021

### **Resumen**

Este trabajo procura efectuar un estudio de caso, que busca indagar los motivos del aumento de la rotación del personal, en una empresa con modelo Teal, usando como instrumento la entrevistas semiestructurada, en una muestra tomada del personal retirado que comprende diferentes áreas de la organización. Identificando los factores que permitan abordar las causas del aumento en la rotación del personal en los últimos dos años. Considerando las particularidades de la organización, la cual está fundamentada en el modelo teal, carece de instalaciones y toda la operación se realizan de manera virtual. Además, la evaluación del clima laboral da a conocer aspectos como desbalance entre la vida familiar y la laboral, las cuales están estrechamente relacionadas con la rotación, el teletrabajo que conlleva un alto estrés laboral y la cultura organizacional flexible, basada en la autogestión que se torna en ocasiones confusa para los colaboradores. El estudio de campo se realizará en la empresa mencionada dedicada a la sostenibilidad y medio ambiente, la cual desarrolla proyectos de compensación y consultoría en el territorio colombiano, es en este contexto donde se validan las hipótesis planteadas. Se propone ahondar en la investigación con el fin identificar las causas por las cuales se da el aumento de la rotación del personal.

*Palabras clave: rotación, retención, Modelo Teal, prácticas organizacionales*

### **Abstract**

This work attempts to carry out a case study, which delves into the reasons behind the increase in staff turnover in a company which uses the TEAL model. To do so, semi-structured interviews are used as an instrument in a sample taken from retired staff that comprises different areas of the organization from a determined company. This will help identify the factors that allow addressing the causes of the increase in staff turnover in the last two years, considering the particularities of the organization, which is based on the TEAL model. Currently, The Company lacks facilities and its entire operation is carried out virtually. In addition, the evaluation of the work environment reveals aspects such as an imbalance between family and work life which are closely related to staff turnover, telework that entails high work stress levels and the flexible organizational culture, based on self-management that is sometimes confusing for collaborators. The field study will be carried out in the aforementioned company dedicated to sustainability and the natural environment protection, which develops compensation and consulting projects in the Colombian territory. It is in this context that the hypotheses raised are validated. It is proposed to deepen the investigation in order to identify the causes for the increase in staff turnover.

*Keywords: turnover, retention, TEAL Model, organizational practices*

**Tabla de Contenido**

1.	Introducción.....	8
2.	Objetivos.....	14
	2.1 Objetivo General.....	14
	2.2 Objetivos Específicos .....	14
3.	Marco de Referencia Conceptual .....	15
	3.1 Antecedentes.....	15
	3.2 Rotación de Personal .....	24
	3.3 Organización.....	27
	3.4 Modelo Organizacional .....	27
	3.5 Cinco Tipos Principales de Modelos Organizacionales .....	28
	3.6 Estructura Organizacional .....	30
	3.7 Modelo de Organizaciones Laloux.....	31
4.	Método.....	39
	4.1 Ambiente .....	39
	4.1.2 Sujetos/ Participantes.....	40
	4.2 Muestreo .....	40
	4.3 Instrumento.....	41
	4.4 Entrevista .....	42
	4.5 Guía de Entrevista .....	43

5.	Procedimiento.....	45
5.1	Contextualización.....	45
5.2	La Organización Durante la Recolección de Datos.....	45
5.3	Categorización Deductiva.....	46
5.4	Interpretación de los Datos Cualitativos.....	47
6.	Análisis de Resultados.....	48
6.1	Modelo TEAL y sus Factores Determinantes.....	48
6.1.1	La Motivación .....	48
6.1.2	Libertad, Autogestión y Flexibilidad.....	49
6.2	Prácticas de la Empresa que Favorecieron o Limitaron la Rotación .....	51
6.2.1	Entorno Laboral.....	51
6.2.2	En el Entorno Familiar .....	60
6.2.3	Entorno Personal .....	63
6.3	Importancia que Tiene el Modelo TEAL como Determinante de la Rotación de Personal.....	68
6.4	Pautas que Puedan Generar Políticas Efectivas que Soporten el Tipo de Organización TEAL y Favorecer la Retención del Personal.....	72
6.5	Organizaciones Teal y sus Prácticas Exitosas .....	74
6.5.1	La Autogestión .....	75

6.5.2 Sin Jefes.....	75
7. Conclusiones.....	83
8. Referencias .....	85

**Tabla de Figuras**

<b>Figura 1</b> Factores Clave del Teletrabajo que Inciden en la Relación Ganar-Ganar entre el Tele Trabajador y la Empresa Costarricense .....	18
<b>Figura 2</b> Corresponsabilidad Familiar, Prácticas Organizacionales, Equilibrio Trabajo-Familia y Bienestar Subjetivo en Chile .....	20
<b>Figura 3</b> Criterios de Selección: Sexo, Edad, Nivel Educativo, Área .....	40
<b>Figura 4</b> Guía de Entrevista.....	43
<b>Figura 5</b> Categorías .....	46

## 1. Introducción

Este es un estudio de caso sobre la rotación de personal en organizaciones con Modelo Teal el propósito es conocer los factores por los cuales ha aumentado la rotación del personal, con el fin de desarrollar medidas que puedan prevenir este fenómeno que se presenta en la organización actualmente, así mismo generar literatura que tal vez aporte de algún modo a este modelo organizacional ya que es una teoría relativamente nueva y este sería de manera modesta uno de los primeros acercamientos en cuanto a este respecto.

A nivel teórico, esta investigación pretende explicar la rotación del personal en una organización con modelo Teal según la clasificación de modelos de Frederic Laloux (2015). Si bien existe variadas investigaciones sobre la rotación del personal hasta ahora ninguna ha sido abordada desde una empresa con modelo Teal que se caracteriza principalmente por su flexibilidad y la autogestión, de acuerdo a este modelo quisiera establecer cuáles son las prácticas empresariales que favorecen o limitan la rotación y proponer pautas generales para que la organización y demás personas a las que le resulte de utilidad, puedan generar políticas efectivas que soporten el tipo de organización Teal y favorezca la retención del personal.

Así mismo identificar la importancia que tiene el modelo Teal como determinante de la rotación del personal y enfocar el estudio de la rotación a nivel organizacional en cuanto a las prácticas organizacionales; de esta manera contribuir con mi investigación a generar literatura en cuanto a este tipo de modelo se refiere, debido a que la clasificación de modelos organizacionales por colores es una teoría nueva y todavía no existen suficientes investigaciones o literatura al respecto. Así mismo generar políticas organizacionales que



favorezcan a la retención del personal a través de la identificación de las características de este modelo que sean pertinentes.

Para finalmente lograr que el lugar de trabajo sea más armónico y vaya acorde al modelo organizacional, disminuir costos de vinculación y desvinculación, determinar unas mejores políticas de selección de personal que vayan más acorde con el modelo de organización y plantear mejores temas de capacitación que soporten mejor este modelo.

Los recursos humanos son considerablemente importantes porque son generalmente únicos y por consiguiente no se pueden copiar si se les compara con otro tipo de recursos como los físicos o financieros. Por ello son considerados factores clave para competir y fuente de ventaja competitiva. De ahí, que actualmente las empresas se preocupen por la rotación de personal ahora no son ajenas a esta situación.

Entendemos por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata. La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa, sino que también “tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos” (Mendoza, 2003, p. 105).

Según Pfeffer (2005) “La adquisición, desarrollo y retención de personal forman la base para desarrollar una ventaja competitiva en muchas industrias y países” (p. 125); es por esto que encontrar la manera de disminuir la rotación es ineludible para las organizaciones. Los costos de la rotación son altos, en particular cuando se refiere técnicos y profesionales porque sus habilidades y conocimientos son difíciles de reemplazar.

Incluso, abordando a Allen et al. (2010) señalan que los costos de rotación pueden variar de 90% a 200% del salario anual.

Actualmente la rotación de personal se ha convertido en uno de los principales indicadores en las empresas; Aunque, se le ha dado mayor importancia a abordar el estudio a nivel individual, antes que a nivel organizacional. Este es un tema interesante por explorar en cuanto al estudio de la rotación se refiere Ployhart et al. (2006). Conocer las variables y factores que favorecen o limitan la rotación desde la perspectiva del tipo de organizacional, es necesario para los fines de este argumento. La investigación se llevará a cabo en una empresa con modelo TEAL<sup>1</sup> y quisiera evaluar si este modelo basado en la autogestión es un factor determinante en la rotación.

En este sentido, la cultura organizacional, es un asunto importante. Debido a que constituye el deber ser en la organización, forma la identidad y moldea el comportamiento de los empleados. De ahí que las áreas de Recursos Humanos perciban a la política y a la cultura organizacional como mecanismos útiles y facilitadores de los procesos entre la organización y los colaboradores. Aquí conviene detenerse un momento a fin de profundizar en las características de las organizaciones Teal:

Las organizaciones Teal tienen tres características fundamentales: plenitud, propósito evolutivo y auto organización. La plenitud es un concepto disruptivo. Debido a que en la era industrial se ha tratado a las personas como “recursos”, se ha creado una línea entre lo que llamamos trabajo & vida. De hecho, existe la clásica frase que dice: trabajamos para vivir, no vivimos para trabajar”. Realmente, cada persona vive y, dentro de esa vida, hay una parte

---

<sup>1</sup> Teal: Aguamarina, basada en la clasificación de Frederic Laloux quien realizó un estudio para clasificar a las empresas en 5 colores. Rojo, ámbar, naranja, verde y Teal.

destinada al trabajo. ¿Acaso el trabajo no es parte de nuestra vida o el problema es que nuestro trabajo carece de vida? La plenitud promueve que podamos ser en el trabajo como somos en casa. Las Naranjas fomentan la competición interna, para competir, hay que llevar una máscara que tape nuestras debilidades y solo muestre lo bueno que somos. Esto genera mucho desgaste en las personas, porque parte de su energía se destina a ocultarse. Por ejemplo, está mal visto llorar en el trabajo, algo que podríamos necesitar en un momento de frustración. Las Teal promueven que seamos nosotros mismos y gastemos toda nuestra energía en hacer mejor nuestro trabajo. (de Agar Tirado, 2020, párr. 15)

Es necesario decir, que el trabajo en un modelo Teal, está basado en la autogestión, puede resultar ser una oportunidad para que las empresas se adapten a las circunstancias cambiantes. En su estudio sobre Teal Organizations, Wyrzykowska (2019) plantea que el concepto de organización Teal es una verdadera revolución en la gestión moderna, ya que rechaza todos los sistemas y reglas previamente inmutables del mundo empresarial.

La empresa objeto de estudio sostiene que el modelo Teal subyace en todos los detalles al expresar en su manual de inducción: “Es una organización flexible que se ajusta de acuerdo a sus necesidades con la premisa de “Nos adaptamos con facilidad para fluir con armonía” (ConTREEbute, 2019, p. 75). Además, para ellos ser una organización flexible aguamarina (Teal) se plantea como el deber ser o a donde se debe llegar como se señal en el siguiente enunciado. “Donde los líderes ha evolucionado a niveles de conciencia más plena, librándose de sus necesidades personales. Estando más alertas al entorno, para alcanzar el éxito y desarrollar a su equipo realizando ajustes en la organización cuando sea necesario” (ConTREEbute, 2019, p. 78). Además,

agregan que, apuestan por que la autogestión sustituye los modelos jerárquicos tradicionales, queriéndose percibir como un organismo vivo, en la cual su objetivo último es desarrollar todo su potencial. La manera de operar de este tipo organizaciones se basa en las relaciones personales, donde los colaboradores actúan con gran independencia y se coordinan entre sí. (ConTREEbute, 2019, p. 75)

Parece sin embargo que lo escrito en cierta medida no da cuenta de la situación actual y surgen algunos cuestionamientos como: ¿por qué una organización basada en este modelo que apuesta por la confianza y la autogestión va en aumento la deserción del personal?, ¿Qué factores influyen para que en los dos últimos años la rotación de personal haya aumentado considerablemente del año 2018 con 7 desvinculaciones al año 2019 con 20 desvinculaciones?, ¿Por qué constituye esto un problema?, ¿Cómo deberían estar funcionando los procesos en una organización con modelo Teal?, ¿Por qué nadie reconoció e hizo algo sobre el aumento de la rotación con anterioridad teniendo en cuenta que la empresa lleva 10 años de operación, hasta hace 5 años habían pocas contrataciones y el personal de base lo conformaban 5 personas y al momento en que la organización se hace más robusta debido a su operación ocurre esta situación?, finalmente la última pregunta que da paso al camino de esta investigación es ¿Cómo están otros enfrentando este problema u otros similares?.

Es así como esta pregunta me lleva a realizar una revisión de la literatura, de algunos temas que considero valiosos para entender la problemática planteada desde otras aristas, es ineludible dar un repaso a los antecedentes con investigaciones que han

desarrollado otras personas que tienen que ver con la rotación del personal u otros temas subyacentes.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar los factores que influyen en la rotación de personal en una empresa con modelo organizacional TEAL (Aguamarina).

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer cuáles son las prácticas empresariales que favorecen o limitan la rotación
- Identificar los factores determinantes de la rotación en el modelo TEAL
- Estimar la importancia que tiene el modelo TEAL como determinante de la rotación de personal
- Proponer pautas que puedan generar políticas efectivas que soporten el tipo de organización TEAL y favorecer la retención del personal

### 3. Marco de Referencia Conceptual

#### 3.1 Antecedentes

Inicialmente debido a la política tener horarios flexibles le di importancia al agotamiento laboral, la hipótesis que me planteaba era que este, se puede derivar de la carencia de horarios y la autonomía laboral ya que al trabajar en casa las personas deben estar disponibles en cualquier momento y no existe una separación clara del tiempo al desarrollar ambas actividades en el mismo lugar, esto me condujo a encontrar palabras como burnout, autonomía laboral y rotación del personal, de tal manera que encontré con una investigación desarrollada en la Universidad Católica de Chile que titulaba: “Burnout, Satisfacción Laboral y Autonomía Laboral como Determinantes de Intención de Abandono y Retención Laboral de Enfermeras y Auxiliares de Enfermería” desarrollada por tres estudiantes de la Facultad de Economía y Administración, de la Pontificia Universidad Católica de Chile, el artículo fue publicado en la Revista Estudios de Administración en el 2017.

En esta investigación particularmente agrupan varios conceptos importantes y que tienen una correlación, como Burnout, satisfacción laboral, autonomía laboral e intención de abandono, conceptos que fueron analizados en conjunto, aporta elementos para una posición crítica frente al desarrollo de mi investigación en temas como la flexibilidad horaria y autonomía en el tiempo. La investigación planteaba lo siguiente: “Este estudio contribuye a la literatura internacional sugiriendo que diferentes predictores, frecuentemente estudiados de manera aislada, aportan de manera simultánea y aditiva a explicar intención de abandono y permanencia laboral en enfermeras y auxiliares de enfermería” (Garrido et al., 2017 p.13). En términos generales la investigación da

herramientas para implementar planes de acción en los temas que toca como, burnout, mejorar la compensación, otorgar una mayor autonomía y flexibilidad horaria son factores determinantes que influyen en cualquier tipo de negocio para que los colaboradores sopesen su decisión de renunciar. Además, concluye algo en lo que varios autores están de acuerdo, evitar el abandono laboral y mejorar las condiciones laborales con el fin de retener el talento, ayudan a disminuir costos financieros y aumentar la calidad del trabajo reflejándose en la competitividad de la empresa.

Así mismo, a propósito del agotamiento laboral esta vez relacionada con los tipos de cultura aborde una Tesis que titulaba: Tipos de Cultura Organizacional y Síndrome de Burnout<sup>2</sup> del programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas de ESAN Graduate School of Business del año 2019. Tesis Basada en el modelo de Cameron y Quinn, elegido como plantean los autores por ser completo y brindar explicaciones claras de los tipos de cultura organizacional (Amoros Tirado et al., 2019).

Al analizar el Síndrome de Burnout y los tipos de cultura organizacional ajustados por las variables demográficas edad, género, sexo, educación, puesto y ubicación del colaborador, los autores determinaron que los tipos de cultura organizacional deben ser gestionados debidamente en las empresas ya que impactan en el estrés laboral, sea exacerbándolo o sea mitigándolo. Además, cuestionan que si se quiere retener el talento en una empresa los procesos de Recursos Humanos deben tener en cuenta los temas de

---

<sup>2</sup> Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) hacen referencia al uso popular del término Burnout desde 1961, cuando el escritor Greene entrega a los lectores una novela llamada “Un caso de Agotamiento” en la que narra la historia de un arquitecto, el cual abandona sus labores para internarse en la jungla como resultado de sus tormentos espirituales y desilusiones. Este hecho resultó importante por cuanto evidenció que profesionales de las ciencias sociales se dieron cuenta de la existencia de este problema antes que los investigadores quienes empezaron a estudiarlo recién en la década de los 70.



culturales, desde la selección de personal al considerar que el perfil de la persona seleccionada encaje con la cultura, la capacitación que debería reforzar los valores organizacionales según el tipo de cultura y de acuerdo a la definición que cada organización tenga de cultura. Además, hablan de que toda organización en diferentes proporciones cuenta con los 4 tipos de cultura organizacional, clan, innovadora, de Mercado y Burocrática la proporción ideal depende de la estrategia de cada organización sin embargo afirman que la cultura Clan ayuda a prevenir el Síndrome de Burnout.

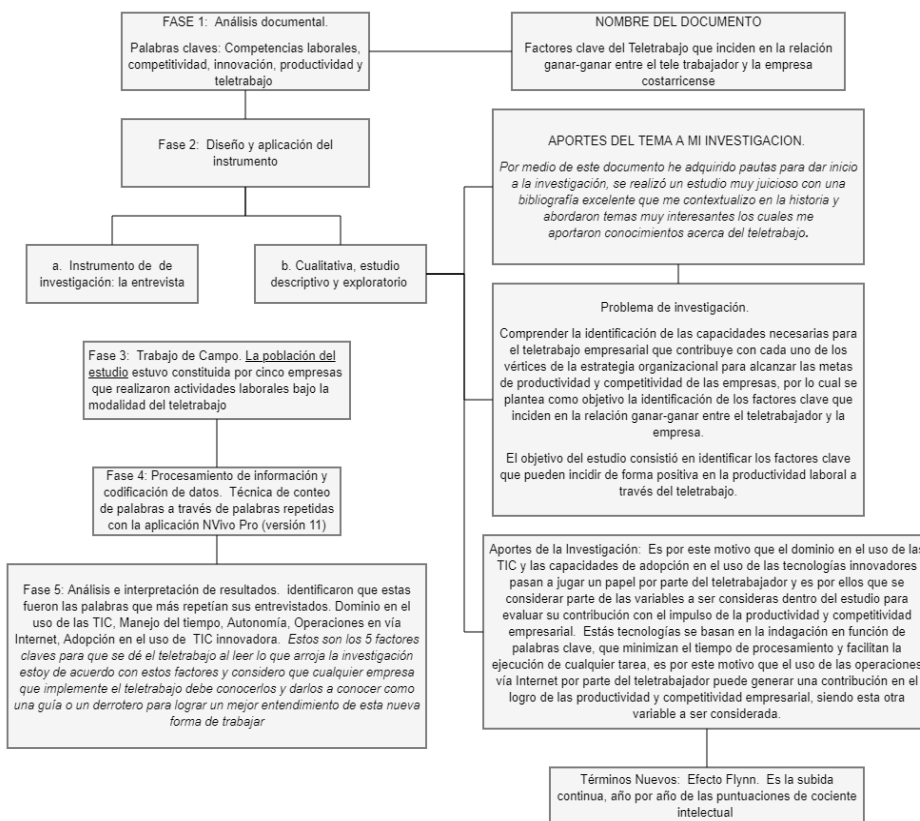
Aclaran que si una empresa tiene dicha cultura como dominante debe hacer una buena selección de su personal, debido a que esta cultura requiere colaboradores que sean muy responsables, autoexigentes, autónomos, que se esfuercen por realizar un trabajo de calidad, estos encajan muy bien en una cultura tipo Clan, pero también hay colaboradores cuyo perfil no les permite trabajar debidamente en un tipo de cultura Clan, ya que carecen de autonomía, son pasivos en su actuar y tienen un liderazgo laissez faire. En lo anteriormente expuesto se percibe que el tipo de cultura clan tiene correspondencia con el modelo Teal.

Aquí vale la pena hacer una pequeña digresión sobre el Teletrabajo, era necesario examinar otro tema de interés para esta organización y este es el Tele- Trabajo ya que en la actualidad la empresa objeto de estudio, acorde a la flexibilidad planteada por su modelo, no cuenta con oficina y toda la operación se realiza gracias a las TICS. Del trabajo investigativo que presento a continuación en la Figura 1, obtuve algunos elementos útiles ya que como asegura los autores Silva y Li Bonilla (2020) “El teletrabajo podría convertirse en una alternativa que permita al sector empresarial y al trabajador obtener una relación ganar-ganar para salir adelante ante la situación global de las empresas” (p. 69).

El objetivo de este artículo era identificar los factores que permiten, desde el enfoque empresarial, que el trabajador pueda ejecutar actividades laborales acorde a las expectativas de la empresa y alcanzar las metas planteadas como parte del puesto de trabajo. Fueron identificados 5 factores claves como se muestra a continuación en los datos presentados en la Figura 1, estos factores dan cuenta de las capacidades necesarias para el Tele Trabajo y como pueden contribuir a la estrategia organizacional con el fin de alcanzar las metas de productividad.

**Figura 1**

*Factores Clave del Teletrabajo que Inciden en la Relación Ganar-Ganar entre el Tele Trabajador y la Empresa Costarricense*



*Nota.* Elaboración propia adaptada de Factores clave del Teletrabajo que inciden en la relación ganar-ganar entre el tele trabajador y la empresa costarricense. (Silva y Li Bonilla, 2020).

De otro lado conviene dar una mirada al balance trabajo-familia al hablar de alta rotación de personal es ineludible preguntarse sobre este tema que va de la mano con la calidad de vida, es así como este artículo de revisión: Corresponsabilidad familiar, prácticas organizacionales, equilibrio trabajo-familia y bienestar subjetivo en Chile. De la Universidad de Talca, año 2014. Analiza el tema desde diferentes aristas comenzando con el papel de las mujeres en el mercado laboral y otros espacios que por tradición se consideran masculinos además afirman que los hombres desean tener un rol más activo en la crianza de los hijos aunque la incorporación efectiva de los hombres a la ejecución de labores domésticas y de cuidado no se ha producido masivamente, según el artículo esta situación resulta en una sobrecarga de trabajo femenino y en la falta de desarrollo de habilidades de crianza en los hombres. En este sentido, los autores Andrés Jiménez y Verónica Gómez cuestionan que la conciliación trabajo-familia se hace evidente la división de tareas por sexo, ya que tradicionalmente se le ha asignaba a las mujeres el papel de cuidadoras y a los hombres, el de proveedores, los autores afirman que esto se revela como uno de las principales premisas de la desigualdad de género afectando directamente el equilibrio Familia Trabajo. En la siguiente Figura 2 se da un informe más detallado. (Jiménez Figueroa y Gómez Urrutia, 2014).

**Figura 2**

*Corresponsabilidad Familiar, Prácticas Organizacionales, Equilibrio Trabajo- Familia y Bienestar Subjetivo en Chile*



*Nota.* Elaboración propia adaptada de “Corresponsabilidad Familiar, Prácticas Organizacionales, Equilibrio Trabajo- Familia y Bienestar Subjetivo en Chile” (Jiménez, 2020).

Adicionalmente, Otálora (2007), siguiendo la línea temática en su artículo titulado *La relación Existente entre el conflicto Trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas 2007*. Explicaba como los conflictos que surgen en la relación trabajo-familia se relacionan con el estrés individual. Otálora (2007) plantea el impacto que tiene el trabajo en los roles que se desempeñan en la familia, indica que esta, constituye una fuerza importante en las actitudes y los comportamientos de los individuos en el trabajo esto se entiende según los planteamientos del autor que la familia y el empleo son dos de los aspectos más importante en la mayoría de las personas.

Los resultados mostraron que aun conociendo empíricamente que tanto la familia como el trabajo constituyen fuentes alternas de satisfacción personal, los roles relacionados en las esferas laboral y familiar no convergen armónicamente siempre, allí es donde surge el conflicto además plantea que estos dos roles compiten en términos de tiempo y energía siendo estos dos de los más importantes recursos de las personas. Entre los temas de discusión se centraron en estos elementos interesantes,

la carga del trabajo, la presión en el trabajo, la sobrecarga en las responsabilidades patenas, la sobrecarga en el cuidado de adultos, el compromiso con la pareja, la interferencia del trabajo con la familia, la interferencia de la familia con el trabajo y el estrés. (Otálora, 2007, p. 152)

Continuaré la exploración de temas en esta ocasión hablando sobre la gestino del tiempo. La gestión del tiempo como factor clave para conseguir satisfacción en el trabajo; este artículo de la revista *Capital Humano* publicado en el 2015, utiliza como base la matriz de gestión de Stephen R. Covey donde la productividad se explica en función de dos variables, Urgencia e Importancia. Guillermo Taboada (2015) en su articulo define que la

productividad “es la relación entre lo producido y los medios empleados para conseguirlo y consideramos que el valor sostenible es el beneficio generado” (p. 99). El autor le da mayor relevancia a las personas y como estas administran el tiempo considerado como el recurso escaso, para esto propone un método donde se combinan la planificación de tareas y objetivos, la utilización de la tecnología y como dice Taboada “por supuesto el cumplimiento de las denominadas leyes del tiempo” (p. 99). esto se convierte en la metodología que conlleva a mejorar la gestión del tiempo.

Siguiendo la línea temática surge Ricardo Cortines autor del libro “El buen Tiempo” y en su artículo ¿Qué va primero? Publicado en la revista Capital Humano N° 351 del año 2020. Inicia haciendo énfasis en Priorizar, ya que es poco probable que las cosas que se consideran importantes coincidan con las cosas a las que se les da prioridad es por esto que hay que realizar una buena planeación del tiempo buscando satisfacer las necesidades (Cortines Bárcena, 2020). El autor dice que una de las claves para una buena gestión del tiempo es que debemos dedicar el menor tiempo posible a las cosas que estamos obligados a hacer, en la vida cotidiana constantemente nos enfrentamos a la decisión de que hacer primero y que dejar para después, esta decisión en ocasiones se vuelve estresante con el mundo de tareas laborales y personales que tenemos pendiente. Además concluye diciendo que las personas se deben ocupar de las cosas que sean necesarias dándole preferencia a esto que a cualquier otra cosa pero dedicándoles el tiempo preciso para dejar de necesitarlas asimismo Cortines (2020) dice que las personas deben aprender esto: “Cuanto menos necesidades tengas mejor, antepón tus necesidades a cualquier otra cosa y satisfácelas lo más rápido que puedas” (p. 157).

Se ha dado cuenta hasta ahora de varios temas que han sido contrastados como la satisfacción laboral, la cultura organizacional, el agotamiento laboral, teletrabajo, trabajo-familia y la gestión del tiempo, sin embargo hay otros aspectos entre tantos en los que hay que ahondar como la autogestión.

The concept of self-managing teams: History and taxonomy (Emerald Group Publishing Ltd., 2018). El concepto de equipos autogestionados: historia y taxonomía, como el autor dice es una hoja de ruta organizativa hacia las organizaciones Teal, el autor plantea que cuando las empresas se deciden a implementar esta práctica no debe tomarse a la ligera ya que este proceso necesita mucha planeación y organización. Sin embargo, cuando se implementa correctamente, estos equipos pueden aumentar la calidad, participación y rendimiento de los colaboradores.

Además reflexionan diciendo, que fueron inspirados, por la observación de que está el consenso sobre los beneficios de los equipos autogestionados en las organizaciones por un lado, y por el otro lado de que su implementación es muy costosa. Al respecto Emerald Group Publishing Ltd. (2018) afirma que en la “actualidad se ha logrado recopilar suficiente conocimiento sobre equipos autogestionados, ahora es el momento de discutir los desafíos que experimentan las organizaciones 'tradicionales' una vez comiencen su proceso encaminado hacia organizaciones de Autogestión” (p. 5). Además abordan el concepto de organizaciones Teal, en la actualidad este concepto no es extraño o sorprendente, pero curiosamente, al contrastarlo con la realidad, este sigue siendo un sueño para muchas organizaciones a excepción de unas pocas que funcionan sin problemas, el autor concluye que la mayoría de las organizaciones tienen construcciones gerenciales jerárquicas con poca o ninguna autogestión así que este artículo se centra en la transformación hacia la

autogestión, el desempeño del equipo y el apoyo organizativo y de gestión de recursos humanos que necesitan para trabajar con éxito. Conceptual y empíricamente, ilustran que los equipos autogestionados requieren una nueva forma de organización, estructuración y liderazgo en las organizaciones (Emerald Group Publishing Ltd., 2018).

A este propósito se presenta un artículo de revisión por Barbara Wyrzykowska (2019), ella realizó una revisión de la literatura con el propósito de presentar el concepto y el conocimiento disponible sobre las organizaciones Teal, este estudio hace una contribución significativa al futuro desarrollo de las investigaciones sobre este concepto por ser la primera publicación en este campo. Barbara recopiló literatura sobre el tema y realizó una revisión sistemática de la literatura además la reforzó con un análisis crítico. De este estudio juicioso se deriva que la gestión Teal basada en la autogestión encaja muy bien en las empresas que están en un entorno cambiante, este modelo es entendido como innovador ya que se opone a las normas, reglas y sistemas que anteriormente eran consideradas inmutables para el mundo empresarial. Según la autora los temas discutidos en este artículo requieren más investigación científica especialmente empírica debido a que aún no existen suficientes estudios serios y profundos sobre el tema además propone que se deben abarcar otros temas como la construcción de una cultura de confianza y autoorganización, liderazgo (3.0), gestión a través de valores y nuevos métodos de gestión.

### **3.2 Rotación de Personal**

La rotación de personal la define Coll (2020) como el movimiento de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento con el fin de reemplazar a uno o varios colaboradores. Así,



Por medio de este proceso hay trabajadores que son contratados o sea entradas y trabajadores que son despedidos o sea salidas, estos cambios en el personal se derivan por varios motivos, además existen varios tipos de rotación, ya que es un proceso dinámico esto quiere decir que puede darse de varias maneras. (párr. 1-2)

Por otro lado, Capell (2020), “también habla de rotación al referirse a los colaboradores que dejan la organización y deben ser reemplazados” (p. 272), en este sentido el autor hace un aporte al decir que una empresa puede determinar si tiene una alta rotación “cuando mucho de los colaboradores, más de los esperados en su sector y país dejan su empleo en un determinado lapso de tiempo” (Capell, 2020, p. 272). La rotación impacta a varias áreas de la organización, la primera sería el rendimiento general del negocio esto se explica en el siguiente sentido, cuando un colaborador con un buen desempeño se va y este es reemplazado con menos experiencia la relación con el cliente se ve comprometida, esto debido a que la calidad del servicio disminuye además está también impacta en la calidad del trabajo, en la gestión diaria de las labores y el buen nombre de la empresa (Capell, 2020 p. 272).

Capell (2020) también habla de los equipos y la rotación ya que esta cambia su dinámica sobre todo cuando la nueva persona a contratar proviene de fuera de la organización el equipo se ve afectado debiendo ajustarse para acoger a una nueva “Pieza” (p. 273), el nuevo empleado debe tener un tiempo de adaptación a su nuevo trabajo y responsabilidades y esto hará que la productividad se ralentice.

La rotación también es considerada algo natural de las organizaciones, dice Chinchilla (1991) que “este no es un fenómeno inherentemente negativo es por esto que se

distinguen dos tipos de rotación la Funcional y Disfuncional” (p. 8). Cuando muchos de los mejores colaboradores salen pueden ocasionar una rotación disfuncional. Powers (2021) dice que la rotación Funcional se da cuando los colaboradores que deciden abandonar sus empleos pueden ser simplemente de tiempo parcial, que no son de alto rendimiento, o sin habilidades irremplazables, la pérdida de estos colaboradores no impide que el trabajo se haga de manera eficiente incluso dice Powers, que la empresa en ocasiones se ve beneficiada ya que puede reemplazar este colaborador con alguien con mejor desempeño mejorando la calidad del trabajo, además los costos relacionados a la desvinculación pueden ser superados por los beneficios obtenidos al contratar a otra persona con mejor desempeño (párr. 2). Ahora la contraparte sería la rotación Disfuncional en cuanto a esto se refiere Chinchilla (1991) explica que es la salida de colaboradores valiosos para la organización y que por consiguiente esta quisiera retenerlos debido a que han hecho buenas contribuciones a la organización y además su pérdida puede amenazar la eficiencia en los procesos (p. 8).

Además Powers (2021) reflexiona indicando que esto genera un impacto directo en la rentabilidad ya que estas personas tienen habilidades difíciles de conseguir lo que dificulta y resulta además costoso reclutar y contratar sus reemplazos (párr. 3). Lo trascendental de este escenario es que cuando las organizaciones pierden demasiados colaboradores que se ajustan a estos escenarios entonces ocurre que adicionalmente a los costos anteriormente mencionados a estos se les suman los costos asociados con problemas de calidad y quejas de los clientes.

### 3.3 Organización

El concepto de organización ha pasado por varias definiciones en el transcurso del tiempo, por ejemplo:

El presidente de la Bell Telephone Company de New Jersey. Escribió *The Functions of the Executive* (1938), donde afirmaba que las organizaciones eran sistemas sociales que requieren de la cooperación de sus empleados (lo que él llamaba “aceptación de autoridad). (Gallardo-Gallardo, 2011 p. 43).

En la actualidad las organizaciones son consideradas:

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente Identificables, un orden normativo, rangos de autoridad. sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas. por lo general. con un conjunto de objetivos. (Hall, 1983, p. 33)

Las organizaciones básicamente cuentan con unos componentes como: objetivos y metas, recursos o materiales, un grupo de personas que interactúan entre sí, normas, definición de roles.

### 3.4 Modelo Organizacional

“Una estructura organizacional pobre imposibilita el buen trabajo, sin importar lo buenas que son las personas” decía Drucker (1979, p. 299). El modelo o estructura organizacional está definido como la manera en que son distribuidos las actividades,

profesionales, grupos y departamentos dentro de una organización, es de vital importancia que cada una de las áreas de una empresa estén alineadas según los objetivos comunes que esta haya establecido (Robbins, 2004). Según el autor “existen 6 elementos básicos o fundamentales que definen la estructura de una organización: Especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización” (p. 425).

No existe un modelo organizacional exacto para cada organización, esto depende del análisis de las circunstancias como número de trabajadores, funciones, ingresos entre otros factores. Pero lo cierto es que definir el modelo organizacional acorde, es uno de los puntos clave para la conquista de una organización contar con una estructura óptima (conexionesan, 2018).

### **3.5 Cinco Tipos Principales de Modelos Organizacionales**

Estructura funcional. Es la más común, su base es centrarse en la habilidad de cada persona se dice que encaja en organizaciones con un mediano o alto número de colaboradores. Esta estructura lo que hace es dividir a la organización por funciones según la especialización del trabajo por lo que normalmente se segmenta en: Contabilidad, departamento técnico, recursos humanos, área de prensa, entre otros además cuenta con una jerarquía visible y establece una cadena de mando en cada área. Las ventajas es la capacidad de supervisión que se puede realizar a cada área la desventaja es la subordinación notoria y la dificultad entre las áreas para un entendimiento (conexionesan, 2018, párr. 6).

Estructura lineal. Este es el más utilizado en las pequeñas y medianas empresas, la línea de autoridad se percibe con mayor claridad porque casi siempre el gerente es el dueño el cual supervisa y controla varios niveles de la organización (conexionesan, 2018, párr. 7).

Estructura divisional. La organización es dividida en departamento funcionales, llamados divisiones o unidades con una única cadena de mando, estas divisiones están orientadas por productos, grupos de clientes o mercados (ya sean nacionales o internacionales) esta estructura es usada en empresas que cuentan con varias sedes en país u otros países (conexionesan, 2018, párr. 8).

Estructura por proyectos. Es aquella orientada a un proyecto, proceso u objetivo determinado dentro de la organización. Se elige un gerente de proyecto y a los equipos encargados según roles y metas. Con esta estructura jerárquica, se crea una subestructura temporal en la compañía (conexionesan, 2018, párr. 9).

No hay estructura que se ajuste perfectamente a una configuración, pero a algunas les falta realmente poco, indica Mintzberg (1979), en su libro *La estructuración de las organizaciones*, resalta que existen configuraciones que responden al tipo de empresa y que permiten una mejor elección temporal del tipo de estructura.

Una de estas configuraciones es llamada estructura simple. Es un modelo sencillo, flexible e informal, ideal para pequeñas compañías cuyas actividades giran alrededor de un gerente general. El jefe supervisa las acciones de todos los empleados. En todo caso las estructuras no son permanentes, no solo por el hecho de que una pyme puede crecer y convertirse en una empresa multinacional. No lo es también porque con el tiempo cualquier organización puede experimentar cambios. Los modelos no son universales, pues cualquier

factor, estímulo, conflicto o variación en el mercado puede cambiarlos (conexionesan, 2018, párr. 11-12).

### **3.6 Estructura Organizacional**

En su libro *El Proceso Estratégico* Mintzberg et al. (1997) hablan de las siguientes estructuras: La organización empresarial, la organización profesional, la organización diversificada y la organización innovadora. Es en esta última donde me detendré, a propósito de esta estructura

dice Mintzberg et al. (1997) “que ninguna de las estructuras anteriormente mencionadas encaja en las industrias actuales como la aeroespacial, las asesorías y la cinematografía debido a que estas organizaciones necesitan innovar de manera compleja” (p. 173), las estructuras burocráticas son demasiado inflexibles y las empresariales demasiado centralizadas, estas industrias requieren estructuras para proyectos que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen armónicamente, es aquí donde cobra importancia la organización innovadora que también es llamada Adhocracia dominada por los expertos impulsa la colaboración.

La adhocracia es una estructura orgánica para la coordinación es necesaria la adaptación mutua de los expertos capacitados y especializados. El poder es distribuido inequitativamente en toda la estructura de acuerdo con la experiencia y necesidades de cada caso, todas las distinciones de la estructura convencional desaparecen en la organización innovadora. Estas organizaciones con este tipo se encuentran en ambientes complejos y dinámicos del tipo que necesita los esfuerzos cooperativos de muy diferentes clases de expertos (Mintzberg et al., 1997).

### 3.7 Modelo de Organizaciones Laloux

Una vez enmarcados en algunos modelos y estructuras continuamos abordando el modelo organizacional de Frederic Laloux (2015) en vista de que la empresa CTB sobre la que se basa esta investigación tiene como modelo organizacional el modelo teal de Laloux.

El autor Frederic Laloux publicó el libro *Reinventar Organizaciones*, es un estudio sobre empresas diferentes, vamos a repasar el modelo de organizaciones que propone. Laloux (2015) hace una clasificación en colores sobre las organizaciones esta clasificación viene del estudio que hizo Ken Wilber sobre la evolución humana. Según Wilber el ser humano ha dado grandes saltos evolutivos que han permitido crear nuevas organizaciones a medida que aparecían nuevos retos a superar. Es importante resaltar que esta clasificación no implica que un color sea mejor que otro, sino que, según circunstancias, favorecen más unos que otros (de Agar Tirado, 2020).

Según una encuesta de Gallup (empresa norteamericana de análisis y asesoría) el 85% de los trabajadores de todo el mundo admiten que su trabajo no les satisface y que no se sienten comprometidos ni identificados con el mismo (Staryfurman, 2020). Es imprescindible que las empresas tomen conciencia que vivimos en una época muy cambiante a nivel económico y social. Esto conlleva a reflexionar sobre los modelos organizacionales hacia otro que respondan a las nuevas necesidades del entorno cambiante y flexible contemporáneo que respondan a las necesidades de nuestros tiempos. Staryfurman (2020) indica que “Las compañías que ya se están dirigiendo hacia un nuevo paradigma empresarial coinciden en que hay que considerar a las personas como las protagonistas dentro de la gestión de cualquier organización” (párr. 9). Esto se aplica a los clientes, y en mayor grado a los trabajadores.

Laloux (2015) clasifica a las empresas en cinco colores: rojo, ámbar, naranja, verde y teal (azul-verde o cerceta en español). Es importante entender que, cuando clasificamos empresas con un color, no quiere decir que todas las personas de esa empresa actúen así, solo que existe un color predominante. Hay que entender que Laloux propone un modelo, y que todos los modelos son siempre incorrectos al hacer una simplificación de la realidad.

**Rojo Impulsivo.** El color Rojo aparece cuando el ser humano empieza a organizarse en pequeños clanes, e impera la “ley del más fuerte”. Si alguien mata al líder, se convierte en el nuevo líder. Al respecto de Agar Tirado (2020) dice que el nuevo líder tendrá que velar por el grupo, para evitar una sublevación. Esto permite una cierta organización rápida que responde muy bien en situaciones de caos. Hoy en día, existen organizaciones que funcionan así: la mafia o las bandas callejeras, dice Laloux (2015) “están bien adaptadas a entornos caóticos como guerras civiles o Estados fallidos” (p. 28). Las empresas nuevas, muchas veces, actúan con el rojo, porque se basan en un responsable que utiliza mucho la autoridad para que las cosas funcionen. El rojo puede funcionar en momentos de crisis, pero no suele ser sostenible en el tiempo, Estas organizaciones suelen ser débiles en la planificación y la estrategia, pero en contraste cuando se trata de amenazas y oportunidades son altamente reactivas. “En consecuencia están bien adaptadas al entorno caótico, pero no son las indicadas para lograr resultados complejos en entornos estables en los que sí son posibles la planificación y la estrategia” (Laloux, 2015, p. 28).

**Ámbar Conformista.** El ser humano siguió evolucionando, es entonces cuando aparecen las organizaciones Ámbar, que permitían unir a muchas personas (Laloux, 2015). Así, “se desarrolla una conciencia más profunda de las emociones y la percepción de otras personas” (p. 31). Por su parte de Agar Tirado (2020) dice que Estas organizaciones



funcionan de manera piramidal, donde ascendemos por antigüedad. A medida que pasa el tiempo, ganamos en responsabilidad y en salario, de manera que podemos organizarnos sin recurrir a la violencia como en el Rojo. Por su parte, Laloux (2015) dice que Las organizaciones Ámbar permitieron a la humanidad crear grandes imperios, como Mesopotamia o Egipto, y se usaron durante centenares de años. Hoy en día, podemos verlo en el sector público, en la Iglesia y en el Ejército. A medida que pasa el tiempo, vas ascendiendo, la antigüedad es uno de los parámetros más relevantes. “El cuidado la preocupación se expanden del yo al grupo, ¡pero no más allá! Si eres miembro del grupo también estas salvado” (Laloux, 2015, p. 29).

Naranja Logro. El Naranja fue el siguiente gran salto que dio la humanidad y que le permitió crear organizaciones que han revolucionado el mundo y aumentado su calidad de vida (de Agar Tirado, 2020). Las Naranjas aparecieron con la era industrial y se mantienen hoy en día. Siguen manteniendo la jerarquía como estructura, pero ahora se utiliza el logro como método de ascenso. Laloux (2015) en su texto le atribuye características importantes: Meritocracia (los mejores llegarán lejos), objetivos individuales (la competencia interna es positiva) y la innovación (hay que reinventarse). Las organizaciones Naranjas han permitido un avance en la humanidad muy grande. Sin embargo, han generado también una sombra en las personas. Por un lado, son organizaciones basadas en el crecimiento, lo cual está bien, salvo porque el mundo es finito y lo estamos destruyendo. Quitando la parte ecologista, el éxito de estas organizaciones es crecer y, por tanto, casi todas sus decisiones están basadas en rendimiento económico (de Agar Tirado, 2020). Además, existen muchas diferencias salariales entre los que más ganan y los que menos y, en parte, se ve como justo ya que el que más asciende es porque se lo ha merecido. Y ese es uno de los problemas, se

ha creado la idea de que llegar a la cúspide es el objetivo de todos los trabajadores, ahí está el éxito. Si le preguntas a los directivos de las empresas, verás que pocos son realmente felices, siempre están agobiados con los objetivos, con los problemas de la empresa y tienen poco tiempo. Ciertamente es que tienen menos problemas económicos, aunque a cambio de mucha responsabilidad que genera mucha tensión personal. En cambio, en la mayoría de las personas que no llegan “arriba” se genera una frustración por no alcanzar la cima. Por eso, en estas empresas existe un alto nivel de desmotivación. En el mundo actual tan globalizado y donde las empresas tienen que ser atractivas para clientes y usuarios, disponer de una plantilla poco motivada no ayuda. “una vez cubierta la mayor parte de nuestras necesidades básicas, las empresas intentan progresivamente crear necesidades, y alimentan la ilusión de acceder a más cosas que no necesitamos” (Laloux 2015, p. 41).

Verde Pluralista Poco después de nacer las organizaciones Naranjas aparecieron las Verdes. “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” (Laloux, 2015, p.42). Las Verdes son las primeras que utilizan los valores para tomar decisiones. Con este modelo organizacional dice Staryfurman (2020) se pone el foco principalmente en dar más fuerza a los empleados para que estén motivados en su trabajo y que, de esta forma, estén más comprometidos con los objetivos de la empresa por esto se da mucha importancia a la cultura empresarial y los salarios por esto mismo suelen ser más equitativos. En los últimos años, se ha puesto de moda definir los “valores de la empresa” y crear presentaciones y carteles muy bonitos. Muy pocas empresas utilizan esos valores para tomar decisiones, de hecho, para muchos empleados es solo postura (de Agar Tirado, 2020). La mayoría de ONG están clasificadas como Verdes, también están Starbucks,

Southwest Airlines y Ben & Jerry's. En estas empresas, se pone el foco en los equipos, por eso se definen objetivos para ellos. La principal característica de estas empresas es la toma de decisiones por consenso, buscando que todas las personas participen al mismo nivel. El problema del consenso, es que, cuando la empresa tiene cierto tamaño, la toma de decisiones es muy lenta. Una persona podría boicotear una decisión votando en contra, lo que genera muchos problemas a la hora de competir con otras empresas. Para solucionar esto, muchas organizaciones Verdes acaban por disponer de una dirección Naranja que toma decisiones de manera rápida. De esta manera, muchas Verdes acaban siendo Naranjas, y teniendo los mismos problemas que estas.

Las organizaciones Teal. Estas aparecen en el S. XX, aún son consideradas como raras dentro del ámbito empresarial, este tipo de organizaciones ponen el foco en la persona como individuo pero que va remando en el bien de la organización, no suele disponer de objetivos ya que no busca la competitividad de sus colaboradores. De hecho, los líderes ponen el foco en los trabajadores de la empresa para que sean ellos mismo los que se encarguen de tomar decisiones (Staryfurman 2020). Este modelo está basado en la autogestión, es importante porque se ajuste al entorno cambiante que se presenta en actualidad, al respecto dice Wyrzykowska (2020) el modelo organizacional Teal “es una verdadera revolución en la gestión moderna, ya que rechaza todos los sistemas y reglas previamente inmutables del mundo empresarial” (p. 124).

Los 3 pilares de las empresas Teal. Estas organizaciones tienen 3 características fundamentales, plenitud, propósito evolutivo y auto organización.

Autogestión o auto organización: Se caracteriza este tipo de empresa por la descentralización esto quiere decir que permite la participación en la toma de decisiones a

todas las personas implicadas en las mismas. Consiste en conseguir que los equipos sean autónomos en la toma de decisiones. Hay una frase que lo explica muy bien: en las empresas Naranjas hablamos de delegar el poder; en las Teal, hablamos de que todo el mundo sienta que tienen el poder, de que todos puedan tomar decisiones. La toma de decisiones, en las Teal, se hace por consejo, una persona puede tomar una decisión (incluso económica) siempre que consulte a todas las personas que van a convivir con esa decisión, y a expertos en esa materia. Una vez escuchadas todas las opiniones, puede tomar la decisión.

Se puede ver como algo imposible que en las empresas que conocemos esto pueda funcionar. Muchas personas hablan de madurez. En estas empresas, se asume que todas las personas que las componen son buenas y actuarán por el bien común. de Agar Tirado (2020) recuerda que las empresas tradicionales están plagadas de reglas porque no confían en sus empleados, porque piensan que van a actuar mal. Las Teal piensan diferente.

Plenitud: Los trabajadores dentro de este tipo de organizaciones se sienten completamente realizados, ya que la empresa fomenta un entorno en el que los empleados se sientan libres para expresarse. De esta manera va creciendo el sentimiento de compromiso, la energía, la creatividad en el trabajo y la pasión por lo que hacen, de esta manera los colaboradores sacan a flote su potencial y talento. Al respecto dice Staryfurman (2020): Las compañías que aplican esta metodología de gestión del capital humano tienen muy en cuenta la inteligencia emocional a la hora de tratar con el capital humano: buscan el bienestar de sus clientes, pero sobre todo el de sus empleados. Por su lado de Agar Tirado (2020) contrasta diciendo La plenitud es un concepto disruptivo. Debido a que en la era industrial se ha tratado a las personas como “recursos”, se ha creado una línea entre lo que

llamamos trabajo y vida. De hecho, existe la clásica frase que dice: “trabajamos para vivir, no vivimos para trabajar”. Realmente, cada persona vive y, dentro de esa vida, hay una parte destinada al trabajo.

La plenitud promueve que en el trabajo y en la casa, se puede comportar de la misma manera. Las Teal promueven que las personas deben ser ellos mismos y gastar toda la energía en hacer mejor el trabajo.

El propósito evolutivo: Este es otro concepto que tal vez suena extraño para las empresas tradicionales, este se trata de definir el motivo por el cual la empresa existe esto es pensar cuál es su función en el mundo, es aquello que inspira a los colaboradores a hacer las cosas mejor. Complementa de Agar Tirado (2020) diciendo que, en las empresas Naranja, el dinero manda, y el propósito se suele traducir en un porcentaje de crecimiento. En las Teal, no, el dinero es solo un medio para alcanzar el propósito. Finalmente, esto es lo que motiva a los colaboradores a hacer su trabajo de la mejor manera posible. De esta manera consiguen alinearse con las necesidades de la organización y así logran que esta prospere de la mejor manera.

Staryfurman (2020) habla de las ventajas del modelo Teal:

- El factor Humano es el protagonista de la empresa. Lo que permite que los colaboradores no sientan que su trabajo diario es un deber que tiene que cumplir una rutina, sino que la ven como una forma de poner en práctica su creatividad y habilidades. Es un modo de explorarse llegando a conocer el propio potencial.

- Ofrecen oportunidad de aprendizaje. Debido a que no existe el control, los colaboradores pueden actuar libremente sin miedo al error o fracaso ya que se incentiva el valor de intentar probar cosas nuevas.
- Se fusiona el crecimiento a nivel individual y global. Se considera un crecimiento a nivel organizacional el avance de un colaborador.

#### 4. Método

El tipo de estudio en el que está basada esta investigación es el cualitativo. En el debate intelectual dice Hernández Sampieri (2006) habla de los diferentes puntos de vista a los que se puede llegar, “en la metodología de la investigación, surge actualmente un fuerte ímpetu por respaldar y dar validez a aquellas orientadas hacia los aspectos cualitativos” (p. 578). Al respecto, los autores exponen que el método cualitativo se fundamenta en 3 grandes momentos que incluyen 7 etapas estas son:

La definición de la situación, problema que abarca la exploración de la situación, el diseño propiamente dicho y la preparación del trabajo de campo, el trabajo de campo que corresponde al periodo de recolección y organización de los datos, la identificación de patrones culturales que organizan la situación y que comprende 3 fases fundamentales: el análisis, la interpretación y la conceptualización inductiva. (p. 79)

A continuación, se dará énfasis a la preparación del trabajo de campo para este trabajo investigativo.

##### 4.1 Ambiente

El ambiente tiene una gran importancia en la investigación cualitativa como dice Hernández Sampieri (2006) “ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes” (p. 616). Lo primero que se debe hacer es explorar el contexto que se seleccionó por esto es necesario visitar y evaluar para estar seguros que es el adecuado, incluso para entender si estamos bien con el ambiente así que es necesario reflexionar y resolver si hay alguna situación que pueda aquejar el proceso de la entrevista. Para esta

investigación, las entrevistas se realizaron el día y la hora de preferencia, de los sujetos entrevistados de manera presencial en cafés y coworking previamente conocidos y de manera virtual por meets y teams. Intentando encontrar lugares cómodos y serenos donde hubiera buena acústica, buscando principalmente el bienestar de los entrevistados con el fin de lograr una atmosfera relajada.

### 4.1.2 Sujetos/ Participantes

**Figura 3**

*Criterios de Selección: Sexo, Edad, Nivel Educativo, Área*

SUJETO	LUGAR	DIA	HORA	TIEMPO DURACION DE LA ENTREVISTA	SEXO	EDAD	CIUDAD	NIVEL DE ESTUDIO	AREA A LA QUE PERTENECE/PERTENECIA	CARGO	TIPO DE CONTRATO	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	Estado vinculado/desvinculado
S01	Crepes & Waffles	28/05/2021	8 y 30 pm	30:00:00	MASCULINO	23	Barranquilla	Tecnologo SENA	ADMINISTRACION Y FINANZAS	Asistente RRHH	INDEFINIDO	3 años	Desvinculado
S02	Video llamada Café Cariñito	4/06/2021	4 y 30 pm	50:42:00	MASCULINO	37	Tunja	Antropologo con Maest	COMPENSACION	Lider Social	INDEFINIDO	3 años	Desvinculado
S03	Video llamada Café Cariñito	19/06/2021	3 y 26 pm	40:43:00	MASCULINO	27	Medellin	Ingeniero Civil	CONSULTORIA	Gear Consultoria	INDEFINIDO	2 años	Desvinculado
S04	Café Parroquian San Matias Apostol	5/07/2021	6 y 39 pm	1:01	FEMENINO	30	Ibagué	Ingeniera forestal	COMPENSACION	Compensación Lider	INDEFINIDO	2 años y medio	Desvinculado
S05	Café Francachela	27/08/2021	1y 30 pm	33:00:00	MASCULINO	31	Ibagué	Ingeniero forestal	COMPENSACION	Consultor Compens	PRESTACION DE S	3 años	Desvinculado
S06	Video llamada	7/09/2021	6 y 40 pm	50:32:00	FEMENINO	33	Barranquilla	Sicologa	CONSULTORIA	Consultora	INDEFINIDO	3 años	Desvinculado
S07	Café Cariñito	10/09/2021	4 y 56 pm	56:19:00	FEMENINO	39	Medellin	Economista con Maest	CONSULTORIA	Consultora/Coordin	INDEFINIDO	8 meses y medio	Desvinculado

Fuente: Construcción propia

### 4.2 Muestreo

La muestra está compuesta por ex colaboradores de diferentes áreas de la organización. Definir las unidades de análisis, en el estudio cualitativo el tamaño de la muestra no es tan importante, esto debido a que el interés del investigador no es generalizar



los resultados de su estudio. “Son considerados los factores que intervienen para determinar el número de casos que serán parte de la muestra” (Hernández Sampieri 1991, p. 561). Por ser un proceso cualitativo el tamaño de la muestra no se fija a priori, sino que se establece un tipo de caso o unidad de análisis y quisiera aproximar un número relativo de casos esto debido que en un proceso cualitativo la muestra final se conoce cuando los casos que van adicionándose no aportan información o sea “0” datos en este caso me basare en la recomendación de Mertens (2005), citado en Hernández Sampieri (2006), ella hace una observación sobre el mínimo de personas que suelen utilizarse en diversas estudios cualitativos en el caso de estudios de caso recomienda de 6 a 10 casos, así que se contactaron a 10 sujetos, pero finalmente por problemas de disponibilidad y diferencia horaria se pudieron realizar 7 entrevistas.

### **4.3 Instrumento**

La herramienta de recolección de datos será la entrevista semiestructurada. de Molina (1999) dice al respecto que la entrevista semiestructurada como un proceso comunicativo en el cual “se obtiene información de una persona” (p. 48) la cual se encuentra contenida en su biografía esto es el conjunto de las representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por el entrevistado. El método a utilizar para esta labor es la entrevista, comenzando por contactar a los posibles participantes para recolectar datos, debido a que el proceso cualitativo es algo que se construye a la medida y no es definitivo efectuada la primera entrevista se analizarán los datos que nos darán la dirección del camino a seguir para responder al problema original y si es necesario modificándolo.

#### 4.4 Entrevista

Como casi todo en la investigación cualitativa la entrevista cualitativa es descrita como íntima, flexible y abierta, es el dialogo entre dos personas entrevistador y entrevistado, a través de preguntas y respuestas se hace la construcción, la entrevista se divide en estructurada, semiestructuradas y abiertas, para este caso usaré la semiestructurada Hernández Sampieri (2006) la define como: “basada en guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas” (p. 597). Con respecto al tipo de preguntas Hernández Sampieri (2006, pp. 1-882, citando a Mertens, 2005, p. 597) clasifica las preguntas en 6 tipos; de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos, sensitivas (relativas a los sentidos), de antecedentes, de simulación. Por lo general se efectúan primero las preguntas generales y luego las específicas siguiendo el siguiente orden preguntas generales y fáciles, luego preguntas complejas y sensibles y por último preguntas de cierre.

4.5 Guía de Entrevista

Figura 4

Guía de Entrevista

GUIA DE ENTREVISTA			
Fecha:	28/05/2021		
Hora:	8 y 5 pm		
Lugar especificado:	Creps and Waffles Ciudad del Rio		
Entrevistador:	Marcela Jaramillo Mejía		
Entrevistado:	Santiago Leon Polo		
Nombres:	Santiago Leon Polo		
Edad:	23	Genero:	Masculino
Puesto:	Asistente de RRHH	Area:	ADMON Y FINANZAS
<p><b>Introducción:</b> Este es un estudio de caso sobre la rotación de personal en organizaciones con modelo Teal el propósito es conocer los factores por los cuales ha aumentado la rotación del personal, con el fin de desarrollar medidas que puedan prevenir este fenómeno que se presenta en la organización actualmente, así mismo generar literatura que tal vez aporte de algún modo a este modelo organizacional ya que es una teoría relativamente nueva y este sería uno de los primeros acercamientos en cuanto a este respecto, el motivo para ser seleccionado es que según el puesto que ocupa considero que sus respuestas u opiniones pueden contribuir al propósito de la investigación, los datos derivados de las entrevistas serán posteriormente consolidados y analizados.</p> <p><b>Características de la entrevista:</b> La entrevista es confidencial, no se usarán nombres propios, sino que a cada entrevistado se le asignará un código de clasificación, la duración será aproximadamente de una hora.</p>			

**Preguntas:**

1. ¿Qué opina de esta empresa?
2. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?
3. ¿Qué tan motivado se encuentra con el trabajo que realiza?
4. ¿Le gusta el trabajo que realiza?
5. ¿Cómo es la relación con su líder?
6. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar aquí?
7. ¿Qué tan satisfecho está en esta empresa? y ¿Por qué?
8. ¿Conoce el modelo organizacional Teal?
9. ¿Cómo se siente trabajar en un modelo que se basa en la libertad y autogestión?
10. ¿Qué piensa de la estructura y políticas flexibles de la empresa?
11. ¿Cómo se siente al no contar con oficinas y hacer todo el trabajo de manera remota?
12. Comparando el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿se siente mejor en este trabajo o en los anteriores?
13. Si le ofrecieran trabajo en otra empresa con un modelo más estructurado y jerarquizado con normas y supervisión. ¿Cambiaría de trabajo?
14. ¿Por qué cree que ha aumentado la rotación del personal?
15. ¿Qué factores influyen para considerar renunciar al trabajo?
16. ¿Considera que existe balance entre la vida personal y la laboral?
17. ¿Se considera bien remunerado?
18. ¿Qué piensa de la autogestión?
19. ¿Qué opinión le merece el Horario Flexible?
20. ¿Qué le gusta y que no le gusta del modelo organizacional?
21. ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?
22. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿podría describirla?
23. ¿Qué considera que funciona bien en esta empresa?, ¿Qué no funciona bien?, ¿Qué se puede mejorar?
24. ¿Qué opinan sus compañeros del modelo organizacional?
25. ¿Qué tan motivados están ellos con su trabajo?
26. ¿Qué le gustaría cambiar a ellos?

Fuente: Construcción propia

## **5. Procedimiento**

### **5.1 Contextualización**

Como lo dije inicialmente el proceso de investigación cualitativo no sigue una dirección lineal, en este estudio las entrevistas, la transcripción, el análisis, la interpretación y la validación de los datos no son etapas que se excluyen entre sí, sino que son actividades conexas que se efectúan de manera concurrente. Sin embargo, con el fin de presentar los resultados de la investigación de manera ordenada a continuación se analizan por separado los procedimientos relativos a la organización de los datos, al análisis, a la interpretación y a la validación de la información.

### **5.2 La Organización Durante la Recolección de Datos**

Con el fin de mejorar el manejo y la revisión de los datos durante el trabajo de campo realizaba unos protocolos que me ayudaban a organizar los datos y las actividades en cada entrevista ya que debía acomodarme a la disponibilidad de mis excompañeros entrevistados, siendo así las cosas me reunía con ellos en cafés, coworking, o por medio de video llamadas por teams o meets, a cualquier hora del día en semana o fines de semana en ocasiones tuve que reunirme hasta dos veces para poder finalizar las entrevista, ya que muchas veces en la parte introductoria de la entrevista, contándoles el propósito de la investigación y contextualizándolos se nos iba el tiempo del que disponíamos, en estos protocolos especificaba aspectos como asignación de sujeto ya que no se deben usar nombres propios, área a la que pertenecía, antigüedad en la empresa, profesión entre otros, además sacaba notas de temas que el entrevistado consideraba relevantes al observar su

lenguaje no verbal sus expresiones y gestos, los cuales fueron de gran ayuda para el análisis.

### 5.3 Categorización Deductiva

Luego pase a la categorización, esto es darle sentido partiendo de los datos cualitativos implica un ejercicio de reflexión profunda en la información escrita este comienza con una segmentación de todo el universo de análisis en subconjuntos, los cuales a su vez se organizan en temas para luego ordenarlos en categorías para que de una visión de la situación que se está estudiando.

**Figura 5**

*Categorías*

CATEGORIAS (deductivas)	OBJETIVO 1 Establecer cuáles son las prácticas empresariales que favorecen o limitan la rotación	OBJETIVO 2 Identificar los factores determinantes de la rotación en el modelo TEAL	OBJETIVO 3 Estimar la importancia que tiene el modelo TEAL como determinante de la rotación de personal	OBJETIVO 4 Proponer pautas que puedan generar políticas efectivas que soporten el tipo de organización TEAL y favorecer la retención del personal
MOTIVACION		X	X	
FUNCIONES		X	X	
RELACIONAMIENTO	X		X	
SATISFACCION	X			
LIBERTAD Y AUTOGESTION		X	X	
ESTRUCTURA Y POLICITAS FLEXIBLES		X	X	
LIBERTAD DEL LUGAR DE TRABAJO		X	X	
SIN CODIGO DE VESTIMENTA		X	X	
BALANCE VIDA PERSONAL Y LABORAL	X			X
REMUNERACION	X			X
MODELO ORGANIZACIONAL	X		X	
FEEDBACK	X			X
MENTORING	X			X
PLANTA FISICAS /LIBERTAD EN EL LUGAR DE TRABAJO	X	X	X	
LA RELACION CON LOS LIDERES	X			X
INTERACCION CON PERSONAS DE DIFERENTES AREAS	X			
WE ARE ONE			X	X
PROJET	X			X
APRENDIZAJE	X			
<b>CATEGORIAS emergentes</b>				
FALTA UNA PERSONA DE RECURSOS HUMANOS				
PROBLEMAS ECONOMICOS				
COMPARADO EL TRABAJO ACTUAL CON CTB				
COMPROMISOS DE LOS LIDERES CON LOS CLIENTES				
PRERERENCIAS / SUBGRUPOS O GUETOS				
TRABAJO EN EQUIPO CON LAS DEMAS AREAS				
EQUIDAD TRATO IGUALITARIO				

Fuente: Construcción propia

#### **5.4 Interpretación de los Datos Cualitativos**

En esta parte ya están los datos cualitativos categorizados y descritos para ser presentados tratando de darles forma, por medio de una nueva red de relaciones entre sus partes para poder explicar el porqué de los resultados obtenidos. A continuación, se presenta el análisis.

## 6. Análisis de Resultados

### 6.1 Modelo TEAL y sus Factores Determinantes

Durante el proceso de observación se identificó, los siguientes factores que según los entrevistados fueron puntos a analizar al momento considerar su permanencia o salida de la empresa: la motivación, funciones, la libertad y auto gestión, estructura y políticas flexibles, no tener código de vestimenta, planta física y libertad en el lugar de trabajo fueron asuntos que consideraron los excompañeros. La mayoría estuvo de acuerdo en dos o varios factores por esto al realizar el proceso de escucha y análisis salieron a la luz.

#### 6.1.1 La Motivación

La motivación en el trabajo fue un factor ambivalente ya que sí bien al principio la gente se mostraba altamente motivada por el reto profesional al que se enfrentaba y emocionados por el modelo organizacional como lo expresa uno de los entrevistados:

Al principio me sentí más motivado porque eran temas relativamente nuevos, con muchos retos, lo interesante de CTB es que te permite ver diferentes formas de hacer las cosas por ejemplo me toco hacer un programa de radio, a mí me motivaba mucho no tener que madrugar demasiado, tu podrías llegar un poquito más tarde, o que pudiéramos trabajar donde quisiéramos, me parecía ¡genial! (Sujeto 02).

Esta motivación inicial fue común en la mayoría de los entrevistados, debido a que venían de empresas tradicionales, al respecto el S02 decía, “porque venía de una empresa en la que había horario, muy jerarquizada, el trato que había del gerente a los empleados era grosero y gritos de groserías”.



### ***6.1.2 Libertad, Autogestión y Flexibilidad***

Gozar de la libertad y la autogestión que les ofrecía este nuevo modelo de trabajo les resultaba muy propicio, además la mayoría hizo alusión a que pensaban que con este modelo se podía ver qué las personas eran lo más importante para la empresa, pero al pasar el tiempo la motivación que sentía, por el modelo flexible y de autogestión decae como así lo expresaron algunos de los sujetos:

Lo del tema de la flexibilidad eran solo palabras a mí me presionaba el cliente porque nos comprometíamos con unas fechas que dentro de la organización no eran viables, me decían xxx vas a iniciar caracterización el viernes y tienes 5 días para buscar la gente, contratarlas afiliarlas, mandarlas a inducción, comprarles dotación conseguirles hotel, y le decían a uno usted es la que tiene que tiene que auto gestionar. (S04)

También manifestaron con respecto a la flexibilidad.

me gustaba más de CTB flexibilidad en la vestimenta y en el cumplimiento de horarios eso me gustaba mucho y para mí si era un plus porque no me gustaba usar tacones, en la parte del código de vestimenta en CTB pude ir de tenis todos los días de mi vida. (SO6)

Planta física y libertad en los puestos de trabajo. Al indagar acerca de las practicas que tiene la empresa, si bien pretendía generar bienestar a los colaboradores en ocasiones estas políticas no eran ejecutadas exitosamente, en la empresa no había puestos de trabajo fijos, sino que había un espacio abierto, moderno con mesas redondas, dispuesto para un trabajo más colaborativo y además estaba la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar que los colaboradores prefiriesen decía:

si bien habían puestos de trabajo dispuestos para un trabajo en equipo, las condiciones no eran las adecuadas y yo estaba acostumbrada a una oficina donde tenía el computador a la altura de los ojos, me daba dolor de cuello otra vez lo mismo incoherente con el bienestar de los trabajadores. S07

Decía:

Al principio fue como cuestión de adaptación, pero es algo natural y las cosas fluían las herramientas tecnológicas fluían, nunca hubo problema, antes el trabajo en la oficina era un poco difícil por la bulla la risa y la interacción social que era permanente. S06

No tener oficina, Me gustaba, porque el espacio de oficina en CTB es como para socializar para encontrarte con tus compañeros, trabajar algo en equipo y hablar; yo para trabajar, remoto me concentraba mejor no me iba para la oficina sino para la biblioteca y allá trabajaba, uno extraña a la gente, pero CTB promovía trabajar desde casa siempre antes de lo ocurrido con la pandemia. (S02)

La oficina, puestos de trabajo y el poder trabajar en cualquier lugar fueron puntos con opiniones opuestas como se expresó. Si bien por un lado está la posibilidad de interactuar con los compañeros libremente, también hay elementos de incomodidad que implica la higiene y seguridad en el trabajo. Por otro lado, todos expresaron su agrado al poder tomar la decisión acerca de tener que ir o no a la oficina, o trabajar desde cualquier lugar. Casi la mitad de los colaboradores de la empresa no era de Medellín sino de otras ciudades y esta flexibilidad les permitía también trabajar desde sus ciudades natales por lo

menos en ciertos periodos de tiempo. También había colaboradores europeos y en ocasiones trabajaron desde Francia, e Italia.

## **6.2 Prácticas de la Empresa que Favorecieron o Limitaron la Rotación**

La empresa consciente o inconscientemente tenía en su haber cotidiano algunas prácticas que afectaban de manera positiva o negativa el trabajo de sus colaboradores, y su percepción de bienestar, seguridad y de pertenencia, además esto ejercía un influjo sobre la vida personal de los colaboradores, en estas prácticas subyacen componentes, tanto en el entorno laboral, familiar como personal así:

- El entorno laboral se encuentra el relacionamiento, la satisfacción, el modelo organizacional y uno de los puntos más culminantes la remuneración.
- En el entorno familiar se habló del balance vida personal y familiar, sobrecarga laboral.
- Y por último en el personal salieron temas como el feedback, mentoring, la relación con los líderes, la interacción con personas de diferentes áreas y el aprendizaje.

### ***6.2.1 Entorno Laboral***

***6.2.1.1 El Relacionamiento.*** La apreciación con el relacionamiento entre compañeros es muy buena esto puede derivarse de la percepción de informalidad que se respiraba en la empresa donde se alentaba el respeto al individuo lo que generaba un sentimiento de comodidad ya que no se consideraban juzgados por su aspecto o gustos personales por llevar tatuajes, o el cabello de diferentes estilos y colores, o no censurar las preferencias

sexuales o el modo de vestir se percibe como una empresa pluralista que promovía la igualdad y el respeto por las diferencias. Al respecto los entrevistados decían:

El relacionamiento con la calidad la dinámica que promueve CTB te permite tener un relacionamiento más cercano con los compañeros. La relación con mis compañeros era muy cercana como de pareceros bonitas con la que podés seguir halando después, trasciende, pero también muy responsable (S02).

Mi relación con los compañeros, súper buena los compañeros nunca fueron un factor de estrés fueron un alivio un apoyo y ayuda fueron geniales (S06).

Hubo un tiempo en el que el área de compensación trabajo muy bien y a pesar de que teníamos mucho trabajo todos respondíamos, porque aparte de que éramos compañeros éramos amigos, íbamos más allá todos vivíamos atentos de todos, nos cubríamos cuando alguno tenía algún problema, nos tapábamos la espalda, nos explicábamos el trabajo del otro, todos terminábamos aprendiendo de todos y siempre fuimos responsables, fue un grupo que se destacó en ese momento. (S04)

El último argumento dado por el S04 da fe de una relación de camaradería, de trabajo colaborativo y holístico donde profesionales de diferentes saberes como ambientales, antropólogos, economistas entre otros aprendía y aportaban a los demás desde sus saberes.

**6.2.1.2 La Satisfacción.** Tocaba temas del que hacer, aspiraciones laborales y el propósito de la empresa a continuación algunas apreciaciones importantes:

Medianamente satisfecho porque yo ya iba a cumplir dos años y les pedí muchas veces otro tipo de contratación cosa que nunca se escuchó porque no hay ese tipo de personas o sea allí no hay un personal humano que se dedique a escuchar a las personas y atender eso solo estaban los SISO, no hay una dinámica de una atención al profesional, una parte humana no la hay allí. (S05)

De uno a diez. 8,5 porque podía manejar mi tiempo, hacer un trabajo a distancia, por los temas que trabajaba y la posibilidad de innovar en temas metodologías y perspectivas, el tema organizacional y como estaba pensada, la relación entre los compañeros de trabajo era buena e interesante. (S01)

“Muy satisfecha porque tomaba decisiones y me apoyaban, tenía autonomía y con mucha motivación, tenía muchos retos y era algo apasionante” (S04).

“Fue evolucionando al principio diría 8, porque me generaba muchos retos intelectuales y aprender” (S07).

Lo que hace la empresa como sembrar árboles, cuida la Biodiversidad, el tema de sostenibilidad empresarial, son temas que generan un ingreso económico pero que también tienen un objetivo altruista al final, para mi particularmente esos temas son muy importantes y me sentía muy satisfecho, la llevaba con orgullo y cuando hablo de CTB hablo muy bien. (S02)

En la primera parte me sentía muy orgullosa de trabajar en una empresa con esa misión, visión ese propósito superior y sobre todo que lo declarara y que fuera tan moderna e innovadora. S06

La valoración generalizada era positiva especialmente en los inicios de su vida laboral en la organización, porque la satisfacción se encontraba en varios ámbitos como en el propósito de la empresa el cual calificaron de altruista, por la autonomía que la empresa permitía en sus colaboradores, todos de alguna manera encontraron allí un lugar donde podría aportar a la sociedad y tener un propósito. La valoración generalizada era positiva especialmente en los inicios de su vida laboral en la organización, porque la satisfacción se encontraba en varios ámbitos como en el propósito de la empresa el cual calificaron de altruista, por la autonomía que la empresa permitía en sus colaboradores, todos de alguna manera encontraron allí un lugar donde podría aportar a la sociedad y tener un propósito.

**6.2.1.3 Modelo Organizacional.** El modelo organizacional no es conocido a profundidad, ninguno de los entrevistados sabía que el modelo organizacional se denominaba TEAL, algunos hablaban de modelo, otros de cultura, otros de metodologías organizacionales, otros hablaban de pilares interesantes aunque conocían sus distintivos como la libertad, flexibilidad y autogestión, de hecho, estas características son elementos atractivos en el mercado laboral y los participantes manifestaron que estas atraieron su atención y que por este motivo la empresa se hacía muy llamativa en el mercado laboral.

Si entendía y conocía el modelo organizacional intente implementar cosas en cuanto a este tema, con este modelo me sentía muy bien porque soy una persona disciplinada y exigente conmigo mismo si no tiene estas cualidades no es para este tipo de empresas autodisciplina,

orientadas al logro, tolerancia a la frustración, tener capacidad de priorizar y estar dispuesto a intentar equivocarse y pedir ayuda, ya sea por exceso de trabajo o porque le esté quedando grande la función que le pusieron. S03

Más allá de las críticas que uno pueda tener CTB tiene una idea muy interesante de cultura organizacional. S02.

No lo conocía, pero inicialmente parte de lo que a uno le atrae es esa promesa de que vas a poder tener tiempo libre, tu manejas tu tiempo, pero, reitero que eso no es posible por la alta carga, vos tenés tanto que hacer, que no tenés como manejar ningún tiempo porque a toda hora estas trabajando. S01

El modelo, me enseñó mucho porque no tienes a nadie encima diciéndote que tenes que entregarme esto, sino que sabes lo que tenes que hacer, en el momento que lo debes hacer teniendo en cuenta unos tiempos de entrega, la responsabilidad la calidad, entonces te enseña mucho y me gusto es como una gran escuela para ser adulto y para que no pienses solo en ser un empleado sino para que pienses en coordinar, en producir, te abre la mente a poder estar pendiente de muchas cosas y tú mismo empezar a patinarlas para poder lograrlas. Estructura y política flexible de la empresa, me gustaba mucho, en algún momento se in flexibilizo un poco y eso genero choque porque nosotros veníamos con otra mentalidad, que sentía funcionaba bien, pero se metieron temas de rentabilidad económica (temas económicos) y de crecimiento, entonces eso tuvo que ver, pero en el momento que estuvo flexible me parecía muy chévere. S02

Cultura organizacional. Inicialmente la empresa lo atrapaba a uno con el tema de la libertad en el horario, que fuera una organización horizontal, el liderazgo. Me sentía orgullosa, contenta, portaba la camisa con mucho orgullo. Pero al mismo tiempo no se aplicaba, lo que se predicaba. Con la libertad y la autogestión, tenía algún susto porque muchas veces eran casos nuevos, era algo que mi experiencia era nueva y me faltaba como un apoyo que me pudiera decir vea la está embarrando o van por buen camino, un acompañamiento. S04

No lo conocía, pero inicialmente parte de lo que a uno le atrae es esa promesa de que vas a poder tener tiempo libre, tu manejas tu tiempo, pero, reitero que eso no es posible por la alta carga, vos tenes tanto que hacer, que no tenes como manejar ningún tiempo porque a toda hora estas trabajando. S07

Nadie tenía problema con el modelo organizacional el problema era con la incoherencia. S06.

Modelo organizacional, no conocía el nombre, este modelo basado en la libertad y la autogestión es un arma de doble filo, porque finalmente no había libertad. O sea, libertad es que no tienes que cumplir un horario, pero siempre tienes que estar disponible, entonces sí son las 7 de la noche tenes que estar disponible. S05

Son testimonios desacordes que tal vez se confunden entre modelo, practicas, funciones, deseos de un liderazgo más determinado o de desarrollo de competencias organizacionales. Sin embargo, estas son las respuestas dadas a una sola pregunta sobre el conocimiento del modelo organizacional. Algunos lo calificaron de incoherente, o que lo que está escrito en el papel no es lo que se lleva a la práctica, también que es un arma de



doble filo, pero en general no está apuntando hacía el modelo sino a su implementación se habla de poner límite a los horarios y en la disponibilidad de los colaboradores, el modelo es algo que genera confusión no está bien definido ni divulgado, se habla de libertad y autogestión, pero esto debe estar enmarcado con buenas prácticas empresariales que genere confianza, tranquilidad y bienestar para aminorar la sensación de que los colaboradores tienen que estar disponible 24/7, de que estas solo tomando decisiones importantes o de los quehaceres diarios se deben llevar a culmen debido a tu autogestión, dejando una alta presión a los colaboradores.

**6.2.1.4 La Remuneración.** En esta parte hago un hincapié debido a que la remuneración se convierte en el punto principal y álgido, en el cual todos los participantes estuvieron de acuerdo de manera negativa, la empresa no tiene políticas claras de asignación salarial o al menos no una que los colaboradores conocieran. Todos manifestaron su inconformidad a pesar de que algunos decía que sí estaban bien remunerados para el cargo, igualmente se sentían inconformes al compararse con otros pares, incluso a pesar de sentirse bien remunerados al compararse con los demás y la carga laboral de los otros que ganaban igual o más se sentían altamente desmotivados, generaba en ellos un sentimiento de inequidad y falta de reconocimiento por parte de los líderes quienes no se deban cuenta del esfuerzo y compromiso de algunos y argumentaban temas subjetivos en la asignación porque justamente aquellos que ganaban mas también eran los que tenían mayor reconocimiento público, según los testimonios de los participantes.

La remuneración era algo reiterativo y un rumor latente, y no me están teniendo en cuenta para cosas que quisiera aprender para los planes de estudio de formación para desarrollarme ya te encasillaban así uno quisiera meterme en otro tema. S01.

Siempre me faltó un poco más de beneficio económico, la gente de consultoría ganaba más dinero que la gente de compensación y conservación, eso siempre me pareció muy injusto y si bien no estaba mal pago sí podría haber hecho una nivelación. S03.

Podría ser mejor pero comparado al de mis compañeros mi salario era mejor, si fuera correspondiente a las responsabilidades no estaba bien remunerada debería de haber ganado un salario mejor. Creo que en el mercado laboral el salario era de un salario integral y yo me estaba ganando 6 millones. S07

Me consideraba mal remunerada porque a pesar de que aunque no tenía un mal salario en comparación con los otros consultores yo no estaba bien remunerada es decir si todos hubiéramos tenido el mismo salario, el problema es que yo no entendía los criterios por los que yo ganaba diferente por ejemplo casi dos millones menos que el resto de mis compañeros entonces no había ningún criterio es un factor demasiado desmotivante, porque ellos tenían unos criterios para los cuales ellos asignaban los salarios como experiencia profesional y estudios, el bagaje profesional, el nivel de exposición frente a los clientes, las responsabilidades y yo cumplía con esos criterios de la misma manera e incluso más que mis compañeros pero tenía menos salario que mis compañeros. Mis compañeros hablaban de su salario. S06

Había mucha incertidumbre y comenzaron a echar a todo el mundo y la remuneración salarial que fue uno de los principales me parecía poca, comparándolo con mi compañera, mi salario

estaba muy por debajo del rango me sentía subvalorado, los salarios no deberían ser asignados ¡dependiendo del marrano! el salario se asigna según la época en la que se entraba a la empresa cuanto más nueva era la persona menos dinero ganaba. S03

Éramos 3 líderes, Líder 1, Líder 2 y yo. Yo era la que más proyectos tenía y la que menos ganaba, era dispareja el que más le lamiera al gerente. ¡disparidad salarial! Me di cuenta que ganaban más en las conversaciones una vez con el líder 1, me dijo que se quería cambiar de trabajo porque en el otro le ofrecían más y yo le dije como así usted cuanto se gana porque para mí todos los lideres ganábamos igual y él me dijo que estaba por encima de 5 millones y yo me ganaba como 4. Una empresa sí funciona, siempre y cuando haya equidad. Equidad salarial como en trato o sea hay procesos, pero todos son iguales. ¡trato diferencial! S04

A mis compañeras les molestaba, aunque no me tocó a mí, pero ellas sí percibían que había unas jerarquías diferenciales por esos guetos que tenían. Las diferencias en la remuneración que no eran fijadas con criterios objetivos, también era otra cosa que les molestaba de nuevo eso a mí no me pasaba. Ellas algunas ganaban mucha menos plata que yo. Me da la impresión que además del salario ellas querían tener un trato más igualitario. El reconocimiento, la celebración de los hitos laborales es una buena práctica en CTB. Pero el reconocimiento se enfocaba más a las áreas de consultoría y compensación, las veía desmotivadas por el tratamiento diferencial de esos guetos, las veía cansadas, el salario, el tratamiento diferencial de los líderes hacia ellas. Lo digo porque ellas decían a mí no me contesta el teléfono y a vos te contesta siempre, el gerente con vos es amable y a mí ni siquiera me saluda. Por ejemplo, mi líder conmigo hacía seguimiento dos o tres veces con ellas uno y muy distinto a como lo hacía conmigo. O sea que no recibían suficiente atención por parte de ellos. Pero para mí todo fue muy diferente. S07

Porque la gente no se adapta, y se agotó de que le bajarán el sueldo y le pusieran más trabajo, además cuando miras la estructura de la empresa hay gente que gana sueldos muy altos, cuando uno como trabajador haces la relación de lo que yo le dedicaba a la empresa a lo que le podía dedicar otra persona que ganaba un sueldo mucho más alto que el mío pues yo decía que no tenía sentido lo que yo estaba haciendo allí, eso desmotiva mucho. O sea, ni siquiera te mantuvieron el sueldo, sino que te lo empezaron a bajar. S05

En los anteriores apartes se dan respuestas muy fuertes como que los salarios se asignaban dependiendo “del marrano, por lamerle al gerente”, o según la época en la que entrabas, luego esto derivó en tratos diferenciales, falta de reconocimientos públicos, preferencias y por último en guetos o subgrupos jerárquicos derivados de las prácticas en la asignación salariales.

### ***6.2.2 En el Entorno Familiar***

En esta parte, se tocaron temas como el balance vida personal y familiar, y sobrecarga laboral. Una parte de los entrevistados habló del desbalance que tenía entre su vida laboral y su vida personal y familiar, debido a la sobrecarga laboral. La otra parte dijo que si tuvo un balance pero que era gracias a su buena gestión del tiempo y responsabilidad.

La motivación de mis compañeros para todas era la tranquilidad el balance, creo que buena parte de la angustia estaba dada por la sobre carga de trabajo. Que les hubiera gustado cambiar, el tema de la coherencia. S06.

O sea, libertad es que no tenes que cumplir horario, pero siempre tenes que estar disponible, entonces sí son las 7 de la noche tenes que estar disponible. Si veía mi PORJECT, siempre tenía horas de carga, o sea para que tenían un PROJECT si siempre estaba sobre cargado y no había una atención a eso, es una herramienta que no sirve para nada siempre decían la unidad necesita apoyo, pero cuando llegaba. S05

Balance vida familia es muy bueno ya que la empresa es flexible y permite manejar tu horario es flexible y humana y podés manejar las situaciones, aunque esto depende del cargo. S03.

Factores que influenciaban mi salida de la empresa. Un factor principal fue el factor tiempo, poder dedicarme tiempo a mí y a mi vida social, familiar Balance vida familiar y trabajo. S04.

De nuevo reitero que mis condiciones si eran más distintas a las de mis compañeros o sea yo tenía un mejor salario, yo tenía un rol de liderazgo mucho más claro, tenía un buen contacto con los clientes y excelente líder XXX es un excelente líder, mis condiciones sí eran privilegiadas, pero en mi caso era el desequilibrio entre la vida personal y el trabajo. S07

El trabajo me genero problemas familiares, me generaba mucho conflicto personal y eso me ponía muy estresado. S01.

En mi equipo una sobrecarga laboral cada vez más fuerte, casa vez más trabajo, más dedicación y el mismo salario y antes más tiempo y un permiso era súper difícil no porque no lo dieran sino porque no podías dejar tirado el trabajo, la responsabilidad era mayor. Perdí el horizonte de lo que yo quería como persona, me satisfacía profesionalmente, me llenaba de orgullo de mis logros, pero dejé a un lado mi familia, a mí a cada rato el gerente me subía

el ego más de una vez yo dejaba plantado a mi novio porque no quería salir y él se enojaba por eso y para mí era una bobada y se fue alejando y se fue alejando y yo no me di cuenta cuando; hasta que me dijo me voy y ahí fue cuando yo reaccione, pero ya lo había perdido ya se había ido. Llegaba estresada del trabajo y cualquier cosa que él me dijera me irritaba y explotaba con él, él si pago muchos platos rotos. S04

Me sentí recargada de trabajo porque yo tenía paralelamente un roll de coordinación, y estar muy cerca al cliente, pero a su vez un roll de consultoría eso representó una carga de trabajo muy alta, yo me la pasaba todo el día en reuniones y en las noches tenía que llegar a trabajar en consultoría entonces era muy pesado. ¡era abrumador! La alta carga laboral me estaba afectando anímicamente y en mi salud también porque me enfermaba mucho, desde que entre nunca volví a descansar duré 10 meses. S07

Este ítem balance vida personal y trabajo tiene argumentos muy personales y fuertes relacionados con la sobrecarga laboral, y como ésta afectó ampliamente su vida personal y familiar, en ocasiones al escuchar a los excompañeros y observar su lenguaje no verbal era imposible no sentir solidaridad por las vivencias expresadas, donde claramente en los entrevistados no se puede perder de vista su frustración en el transcurrir de su vida laboral cotidiana, durante el tiempo en el que estuvieron vinculados, demasiado absortos en el quehacer laboral habitual, como para hacer un alto y reflexionar. Este frenesí laboral por llamarlo de algún modo que no daba tiempo a la introspección, totalmente enfocado en el hacer, deriva en su retiro de la empresa ya sea por equivocaciones cometidas en el desempeño del cargo o por despido justificado o injustificado.

### **6.2.3 Entorno Personal**

Este entorno hace alusión a las apreciaciones personales que en general tuvieron los entrevistados sobre diferentes temas que fueron tan mencionados que tuvieron consenso la relación personal con su líder, la relación personal con sus compañeros y el aprendizaje que obtuvieron.

**6.2.3.1 Liderazgo.** Los entrevistados al hablar del liderazgo, salieron temas como la relación con los líderes que derivan en temas de feedback y mentoring a continuación algunos apartes.

Hay muchas personas dando órdenes y recibes ordenes de varias personas que a veces se contradecían y para llegar a un acuerdo al no ser una empresa burocrática o jerárquica teníamos a demorarnos más en tomar esas decisiones, mientras encontrábamos que quienes daban las órdenes contradictorias se pusieran de acuerdo. Ya fuera por falta de tiempo o diferencias en las agendas para encontrar una reunión. S03

Pero necesitaba alguien que me ayudara a tomar las decisiones y en ese momento mi líder que era XXXX luego XXXX, no tenían los argumentos técnicos para saber que la decisión que yo estaba tomando era la buena o la mala, a ellos lo que les interesaba era cumplir y facturar. Y quien decidió el sitio de compensación XXXX era mucha responsabilidad si te equivocabas. S04

En la medida en que fueron poniendo muchos líderes la comunicación se hizo más difícil porque había que hablar con todas cosas diferentes y terminaba uno no teniendo una sola retroalimentación, sino varias. S01.

No me gustaba que estaba liderado por personas que no tenía conocimiento técnico, conocimiento en el tema, el líder era asignado subjetivamente, por ejemplo con mi líder XXX porque ella era una señora que no tenía mucha experiencia porque ella lo que hacía en otros trabajos no le dio para aprender nada técnico ella simplemente desarrollaba un papel que era revisar y firmar, ni siquiera hacía el concepto técnico porque este lo da un técnico, hacía falta un técnico que nos diera las directrices entonces terminaba uno estallado haciendo la parte técnica, haciendo la parte tuya e investigando del tema, como darle solución muchas veces no teníamos conocimiento del tema y toca ir a buscar por otros lados, tocaba mirar la guía que se supone que tiene que hacerlo el líder. S05

Tenía un jefe excelente, él tenía una combinación muy adecuada al menos a ese tipo de trabajo estaba muy atento a que yo aprendiera, pero también me daba mucha libertad y me invitaba a tomar la iniciativa. xxx, es el mejor jefe que yo he tenido, hacían un seguimiento juntos de doble vía, era iniciativa de xxx y no sé si era igual con todo el mundo, porque sé que en algunos momentos él no hablaba con todos. Además, xxx tenía experticia total en los temas es el mejor jefe que he tenido en mi vida laboral. S07

Cuando cometí el error llevaba mucho tiempo paso por mi líder y toda el área administrativa pero el error fue mío y ahí sino WE ARE ONE. Y donde está lo del coaching y lo del feedback por ningún lado estuvo, fue un error conjunto, fue un proceso mal llevado. S04

El tema del liderazgo se percibe débil dentro de la organización a excepción de un caso con el S07 quien manifestó su agrado al tener un gran líder y excelente acompañamiento, el resto de los participantes hacen notar la falta de conocimiento de los



temas por parte del líder, también la dificultad en percibir un liderazgo claro con directrices explícitas lo que hace ver a la empresa como voluble, la falta de apoyo y seguimiento, la soledad al tomar decisiones importantes, la falta de feedback y retroalimentación.

Otros temas que salieron a luz con el tema del liderazgo fue la retroalimentación, el feedback, coaching, desarrollo profesional.

Otra cosa muy dura es que nunca recibí retro alimentación yo lo pedí en muchas ocasiones ya que te ayuda a mejorar y eso no existía. EL tipo d incoherencia a la que yo me refería, si los trabajadores son el grupo de interés más importante de la organización porque no se preocupan por el desarrollo porque tengo que estar pidiendo retro alimentación díganme que estoy haciendo bien y que estoy mejorando, pero todo lo dejaban como autogestión. S06

Yo creo que la gente se aburría, está muy de la mano con lo voluble que es la empresa, al no tener cosas claras o un plan claro o un liderazgo claro o coherencia la gente se va aburriendo, y hubo mucha rotación por recorte de personal, hubo mucha gente en mi área que la fueron echando, y yo pienso porque la tienen que echar acompañalas retroaliméntalas en su desarrollo aprovecha el conocimiento que ya has construido con esas personas. S04

No me gustaba el tema de las incoherencias, Por ejemplo, el tema que los empleados son nuestro grupo de interés más importante, pero a la hora de la verdad no desarrollaba a sus colaboradores ni los retro alimentaba no era equitativo ni justo con la remuneración con los colaboradores. S01.

El feedback y el acompañamiento en este modelo que carece de estructura se convierte en algo necesario para que las personas puedan desempeñar su roll con más

confianza y autodeterminación. Esta falta de dialogo reciproco fue percibida por los colaboradores como incoherente ya que no pensaba en el bienestar de sus empleados al ignorar la necesidad que ellos manifestaban, trabajaban con incertidumbre, miedo a cometer errores por no haber un liderazgo del cual pudieran recibir directrices claras, apoyo o retroalimentación con el fin de mejorar o fortalecer su desempeño o quizás replicar practicas exitosas de otros compañeros.

**6.2.3.2 La Interacción con Personas de Diferentes Áreas.** Se iniciará con los argumentos.

Me gustó la interacción con otros profesionales distintos, ingenieros ambientales, químicos, psicólogos, sociólogos, el trabajo multidisciplinario al menos en consultoría es muy valioso, para construirle valor a un cliente y a vos como trabajador te enseña otros paradigmas y otros modos de ver las cosas, eso me pareció valioso. S07.

Conocí personas que eran muy buenos en lo que hacían eso me gustaba mucho que tenían muy buenos profesionales con un nivel académico muy bueno, en lo que yo hacía si sentía que era un tema muy nuevo y que faltaba estructurarlo mejor. S05.

La interacción con personas de diferentes áreas fue algo que aportó mucho en el ámbito profesional de todos, de alguna u otra forma lo transmitía en las diferentes preguntas que se hacían, existía admiración por los compañeros, había una comunicación permanente, el nivel académico era alto y con gran experticia en los diferentes negocios, con un afán de conocimiento y pasión por sus profesiones. Esta es una gran fortaleza en la organización ya que generaba una competitividad sana.

**6.2.3.3 Aprendizaje, Crecimiento Profesional.** Decían los entrevistados

Fue la primera empresa en la que trabajé y aprendí mucho. Me generó un reto muy interesante aprender de sostenibilidad corporativa inicialmente fue muy retador porque tenía que aprender y aprender rápido. S03.

Fue evolucionando al principio diría 8, porque me generaba muchos retos intelectuales y aprender. Sí aprendí mucho en tiempo record con las mejores compañías y las más sostenibles, tenía un jefe EXCELENTE, él tenía una combinación muy adecuada al menos a ese tipo de trabajo estaba muy atento a que yo aprendiera. S07

Me enseñó mucho porque no tienes a nadie encima diciéndote que tenes que entregarme esto, sino que sabes lo que tenes que hacer, en el momento que lo debes hacer teniendo en cuenta unos tiempos de entrega, la responsabilidad la calidad, entonces te enseña mucho y me gusto es como una gran escuela para ser adulto y para que no pienses solo en ser un empleado sino para que pienses en coordinar en producir, te abre la mente a poder estar pendiente de muchas cosas y tú mismo empezar a patinarlas para poder lograrlas. S02.

Este fue otro de los puntos positivos el reto a nivel intelectual siempre fue latente, indiscutiblemente un factor que generó mucha motivación en los entrevistados, quienes tuvieron la autonomía de ser creativos con sus retos profesionales además el modelo organizacional apporto mucho a que estos retos se volvieran interesantes debido a la libertad con las que podían ser asumidos. La empresa fue una alentadora para los diferentes profesionales quienes admiten su agradecimiento ya que este impulso su vida laboral futura permitiendo que la transición como FreeLancer o colaboradores en otras empresas fuera exitosa robusteciendo su perfil laboral y haciéndolo más atractivo para el mercado laboral.

### **6.3 Importancia que Tiene el Modelo TEAL como Determinante de la Rotación de Personal**

Al analizar los anteriores factores, prácticas, opiniones, sugerencias y sentires de los entrevistados el modelo tiene aspectos que cautivantes para los colaboradores, ya que la empresa es disruptiva en el entorno empresarial de Medellín, no es un secreto que las organizaciones mayormente son tradicionales en sus prácticas y son jerárquicas, a veces con estructuras muy pesadas y poco flexibles, yo misma lo he experimentado en el transcurrir de mi vida laboral de más de 10 años. Para no ir muy lejos, el trabajo en casa que permite hasta cierto punto la libertad en el horario o en el lugar de trabajo antes de la pandemia eran impensables para muchas de estas organizaciones, además está el código de vestimenta, el cual de nuevo para muchas empresas antioqueñas “la presentación personal” es una gran exigencia.

Así que por otro lado parece esta empresa con este modelo un tanto refrescante para nuestro entorno, que solo se ha visto en organización muy innovadoras norteamericanas o europeas, como google, Zappos, Morning Star o Apple, donde puedes vestirme cómodamente como fin de semana, traer a tu mascota, llegar en tu bicicleta eléctrica, recostarte a trabajar en puff, hacer siestas, cosa que resulta muy poco llamativo para los empresarios Antioqueños los cuales mayormente ejercen un gran control y un liderazgo muy marcado y fuerte.

Este modelo Teal implementado como se dijo anteriormente en empresas norteamericanas o europeas, llama la atención de dos jóvenes paisas fundadores de CTB, millennials quienes fueron creciendo con esta nueva forma de ver las cosas, nativos

tecnológicos, ecologistas que buscaban un propósito superior, generar felicidad a sus empleados como Tony Hsieh fundador de Zappos, que al igual que CTB, quiso instaurar una cultura empresarial donde apostaba por una estructura sin jerarquías y por eliminar todos los puestos directivos considerando que las empresas se deben preocupar por la felicidad y cuidar de la misma forma al empleado que al cliente.

CTB un proyecto un tanto ambicioso y loable para llevar a cabo en la ciudad de Medellín, por estos empresarios pioneros jóvenes educados en las mejores universidades nacionales e internacionales vieron en este modelo la oportunidad de hacer un mundo mejor, para ellos, sus amigos quienes los acompañaron en este proyecto y sus colaboradores. Sin embargo, las urgencias económicas, las promesas hechas a los clientes y las exigencias de estos, la falta de experiencia en este modelo, la legislación laboral, la competencia para una empresa de consultoría que debe estar innovando constantemente, malas decisiones financieras y actuaciones extralimitadas de uno u otro colaborador, que sacaron provecho del modelo, menoscabaron la visión de los fundadores, quienes según las respuestas de los entrevistados fallaron en la implantación del modelo al observar lo que está escrito en el papel versus la realidad derivando en falta de coherencia al profesar el bienestar de sus colaboradores como afirmaron varios de ellos.

Así es que este modelo teal, según Laloux (2015) exige prácticas contrarias a las implementadas en CTB para ser exitoso.

Los colaboradores no interpretaban bien este modelo, siempre tuvieron líos y complicaciones, así mismo los líderes. Lo que se obtuvo fue una mezcla de teorías, procedimientos y prácticas que en ocasiones resultaba conveniente como la libertad y la autogestión al no tener un jefe encima todo el tiempo como muchos dijeron, pero en otras

muy importantes como la remuneración y el balance trabajo y vida privada lastimosas.

Cuando se le preguntó a los entrevistados, estas dos preguntas: ¿Comparando el trabajo que realizaste en esta empresa con trabajos anteriores o actuales, en cual te sentías mejor? Y Si le ofrecieran trabajo en otra empresa con un modelo más estructurado y jerarquizado con normas y supervisión. ¿Cambiaría de trabajo? varios de ellos dijeron:

Si volviera a trabajar en una empresa jerárquica sería muy difícil. Sería muy difícil siempre dije que CTB me había mal acostumbrado, ahora estoy con el estado y es muy jerarquizada, yo no tengo libertades porque si me programan una reunión yo no puedo elegir el tiempo tengo que estar al servicio de la comunidad y a mí me la programan, pero es el sector público y en las anteriores también eran jerarquizadas o sea que CTB no tiene punto comparación y me gustaba mucho, de hecho, una de las cosas malas que me quedaron es que no puedo comenzar a trabar antes de las 9am. S02

Si lo hice. Esa libertad es falsa en el caso de CTB más de una vez amanecí sacando documentos, amanecí hasta en el aeropuerto. Yo ahorita trabajo de 8am y a las 5 en punto cierro el computador y se queda en la oficina. Es más compromiso en CTB, cuando no tienes horarios o a mí me pasaba. S04

Todo es un balance porque las empresas jerarquizadas tienen procedimientos más claros y estables, una mayor coherencia, cosas más estandarizadas, en el tiempo que estuve en CTB siempre hubo muchos cambios o sea primero eran dos unidades de negocios luego 4 luego 3 luego quedo OXLAB, entonces como que entrar en una empresa jerárquica y grande ya tiene como esos procesos muy claros y ya de pronto no tiene tantos cambios ni es tan voluble. S06

Me gusta más este, acá hay horario e incluso opinar de temas políticos o cosas así diferentes a la línea de la empresa puede ser contraproducente, yo tengo coordinador, jefe ambiental y ¡bien! aquí nunca me han llamado fuera del horario, hay mucho respeto, yo llego cumplo mi horario, obviamente soy muy responsable, me atengo a todo lo que me están pidiendo, si no alcanzo no pasa nada, nunca me han pedido que tenga que quedarme, una vez me pidieron trabajar un fin de semana, pero después me lo pagaron con dos días compensatorios, y la respetan esos dos días yo después los solicite, y para nada llamadas ni correos. Yo prefiero cumplir horario y saber que después no me van a molestar la vida. S05

Se consigue revelar como lo señalan los entrevistados, que no es el modelo sino la inicua ejecución de éste, al ignorar instaurar practicas transparente en la asignación salarial, que no admitiera subjetividades, tener a menos el bienestar de los colaboradores con la sobre carga laboral y pretender que siempre debían estar disponibles por la flexibilidad horaria, y la libertad en el puesto de trabajo, hacer que la autogestión sumara responsabilidades que resultaron agobiantes para el colaborador, la falta de dialogo, acompañamiento y de retroalimentación fueron agrietando el sentimiento y el compromiso de querer pertenecer a esta empresa y finalmente el modelo fue mal entendido, a tal punto que sus colaboradores prefieran una empresa con un modelo jerárquico por tener unos procesos claros y un horario establecido que la promesa de plenitud, libertad y autonomía laboral que inicialmente los atrajo a la empresa.

#### **6.4 Pautas que Puedan Generar Políticas Efectivas que Soporten el Tipo de Organización TEAL y Favorecer la Retención del Personal**

En general sin importar el modelo organizacional, es ineludible que toda la organización este alineada con el propósito organizacional, su misión, visión y objetivos, a cada uno de los miembros de una organización le atañe conocer como es el modo en que funciona la empresa ya que influye en su cotidianidad laboral; cual es la mística de su organización que los define y cuál es su toque diferencial. En especial teniendo en cuenta este modelo organizacional tan poco conocido y contrario a las demás empresas en la que muchos de nosotros hemos trabajado, que exige un cambio de mentalidad para la mayoría de los colaboradores, acostumbrados a que constantemente nos digan que hacer, con horarios rigurosos, límites marcados y una comunicación muy vertical como de padre a hijo, por ejemplo en mi caso yo venía de trabajar en una organización religiosa muy jerarquizada totalmente o puesta a lo plantea CTB.

Ahora al escuchar y transcribir las entrevistas, en realidad lo que procuran los entrevistados, son asuntos coherentes que son posibles y con un poco de empeño realizables, además en este momento son debatidos en diferentes organizaciones a nivel mundial, por ejemplo, la OIT con el teletrabajo.

En CTB con los entrevistados, se ha discutido sobre como correspondería actuar, como implantar procesos definidos de asignación salarial y/o compensación donde exista claridad y confianza, cuidar el bienestar laboral para que las personas que trabajan allí, consideren que son importantes en la organización con herramientas de trabajo adecuadas, puestos de trabajo que vayan acorde con las políticas del Sistema de Gestión y seguridad en el trabajo (SG-SST) asegurando la salud y bienestar laboral, desarrollar conciencia sobre la



libertad horaria para que pueda haber una correcta y saludable distribución del tiempo de los colaboradores y puedan trabajar en un horario sano que les permita descansar, gozar del tiempo libre y esparcimiento, aunque este factor es directamente afectado por la sobre carga laboral, dato conocido por los líderes y gerentes de la organización con la herramienta de la que disponen PROJET. Sin embargo no se ha visto la voluntad, por lo menos en apariencia, o que los entrevistados conociesen para mejorar esta situación, de hecho una de las colaboradoras claves el S07 renunció por sobre carga laboral, al darse cuenta que no llegaría la ayuda que necesitaba y le habían anunciado, después de 10 meses en los que estuvo vinculada, con el fin de que esta condición mejore es preciso un compromiso desde la gerencia y los líderes para que esta sobre carga no impacte tan radicalmente a los colaboradores, este es un asunto de consideración hacia las personas que trabajan allí.

Ilustrarse en temas de gestión del tiempo conseguiría favorecer a la organización y a los colaboradores, ya que a causa de no tener oficina, hecho que ocurrió con la pandemia, se agudiza más este asunto de sobre carga laboral, instaurar experiencias de empresas que tele trabajan exitosamente para evitar la despersonalización y ayudar a mantener el vínculo con sus compañeros trabajo. CTB es una empresa moderna donde el uso de la tecnología digital es preponderante para su funcionamiento, estas herramientas facilitan la comunicación, se presume que facilitan el equilibrio entre trabajo y la vida privada, pero al mismo tiempo borran la frontera entre el trabajo y la vida personal. Por un lado, se reduce el tiempo de desplazamiento al lugar de trabajo, aumenta la productividad y disminuye costos fijos como arrendamientos, servicios públicos entre otros, pero también como hemos visto en el transcurrir de esta investigación da lugar a jornadas laborales más largas, mayor intensidad de trabajo e interferencia entre el trabajo y el hogar, los colaboradores, en CTB

trabajaban en cualquier momento y en cualquier lugar como dijo uno de los entrevistados “hasta en el aeropuerto” (S04). Así que, se detectan desventajas como la tendencia a trabajar más horas y se prioriza el trabajo remunerado sobre la vida personal lo cual genera niveles de estrés muy altos como se advirtió.

En relación al teletrabajo y la sobrecarga laboral hay que generar acuerdos a nivel de empresa y analizar la legislación nueva y existente para que en el futuro se pueda dar lugar a medidas concretas para hacer que la vida laboral sea menos invasiva como apagar los servidores fuera del horario de trabajo a fin de prevenir que lleguen correos electrónicos durante los periodos de descanso y las vacaciones lo cual ya es practicado en algunas empresas, establecer canales adecuados de comunicación y generar conciencia de respeto y empatía a nivel organizacional.

## **6.5 Organizaciones Teal y sus Prácticas Exitosas**

¿Por qué hay tanta gente que trabaja durísimo para poder escaparse a Disneylandia? ¿Por qué los videojuegos son más populares que el trabajo? ¿Por qué muchos trabajadores se pasan años soñando y planeando su jubilación? La razón es simple y deprimente. Hemos convertido el lugar de trabajo en un lugar frustrante y triste en el que la gente hace lo que le dicen y tienes pocas maneras de participar en la toma de decisiones o de aprovechar sus talentos. Como resultado natural de ello, gravitan hacia búsquedas en las que puedan ejercer algún control sobre sus vidas. En la mayoría de las organizaciones que he conocido a lo largo y ancho del mundo... las oficinas siguen estando “por encima de” los trabajadores... y ahí, sin consultarles, se toman importantes decisiones que afectan a sus vidas. (Dannis Bakke, citado en Laloux, 2015, p. 73)

### ***6.5.1 La Autogestión***

La autogestión es hito importante en la historia de CTB es algo que los ex colaboradores valoraron ya que tenían la libertad y posibilidad de tomar decisiones y encontrar su camino libremente, como lo han expresado, sin embargo, esto que ha querido CTB de tener equipos que se auto gestionen necesita madurar más en el modelo teal, como lo explica Laloux (2015) no existe un jefe dentro del grupo. La pregunta obligada que se hicieron muchos compañeros es: ¿existiría entonces un liderazgo fuerte que venga de más arriba en la jerarquía, digamos, de los líderes que supervisan distintos equipos? la respuesta sería no. No existen líderes sino coaches, a diferencia de los clásicos líderes. Como ejemplo, los coaches de la empresa Buurtzorg, una empresa holandesa del sector de la salud que se dedica al cuidado a domicilio de pacientes. “las coaches de Buurtzorg no pueden tomar decisiones respecto a los equipos; no son responsables de sus resultados; no tienen objetivos que cumplir ni responsabilidades sobre las ganancias y las pérdidas; no reciben bonos si sus equipos tienen un buen desempeño. No hay un jefe o una estructura a la que culpar.

### ***6.5.2 Sin Jefes***

Al observar a CTB y su modelo TEAL. En lo pertinente al liderazgo, carencia de procesos o normas hubo muchas observaciones e incluso confusión por parte de mis ex compañeros, la queja general de los entrevistados era la falta de liderazgo, de seguimiento, de feedback entre otros, pero el modelo como tal no ve en el liderazgo o en la creación de procesos o normas, una opción, si tu premisa es la autogestión, como lo explica Frederik

citando a Jos de Blok: no se trata de hacer mejores reglas, sino de cómo podemos apoyar a los equipos para que encuentren la mejor solución. Cómo podemos fortalecer las posibilidades de los miembros de un equipo de manera que necesiten la menor orientación posible desde arriba (Jos de Block, citado en Laloux, 2015).

CTB no se ha distinguido por un liderazgo fuerte ni marcado en realidad es una empresa muy horizontal desde la gerencia. Los jefes del mando medio, desempeña su labor de un manera subjetiva e instintiva que va de acuerdo a la personalidad del que lo ejerce, algunos de ellos, desempeñan un roll de intermediarios en la comunicación entre la gerencia y los colaboradores, son facilitadores al momento de solicitar recursos, ayudan en la solución de problemas, y dan ciertas directrices necesarias, muy pocas veces con órdenes directas sobre algún tema, no obstante otros líderes sí ejercen un liderazgo muy fuerte donde dan órdenes, hacen seguimiento, te planean tu trabajo e incluso en ocasiones de manera sutil te solicitan cumplir horario. Esto resulta confuso para los colaboradores y para los mismos líderes.

Así que como dice Laloux, “Cualquiera que haya trabajado en un equipo sin jefes sabe que es fácil que eso se convierta en una pesadilla” (2015, p. 79). Sin embargo, el caso de Buurtzong, ha logrado con eficacia brindar a sus equipos el apoyo específico que la autogestión requiere en la práctica de capacitaciones, coaching, en general herramientas. Al inicio todos los equipos recién formados y todos los nuevos miembros de los equipos ya existentes siguen un curso de capacitación llamado “Métodos de interacción orientados a encontrar soluciones” en este aprenden un conjunto de habilidades y técnicas para poder tomar decisiones en grupo de una manera sana y eficaz, en esta capacitación los equipos y sus integrantes profundizan sus conocimientos en algunos temas básicos de la colaboración

humana que son los que más suelen descuidarse, por ejemplo: el aprendizaje de distintos tipos de escucha y de distintos estilos de comunicación como llevar a cabo reuniones, como hacerse coaching unos a otros y otras habilidades prácticas.

No hay un jefe o una estructura a los que culpar los equipos saben que tienen todo el poder y toda la libertad para resolver sus problemas. Aprender a vivir con ese nivel de libertad y de responsabilidad puede tomar tiempo y suele haber momentos de duda, frustración o confusión. Es un viaje de desarrollo personal del que nacen verdaderos profesionales. “dado que no hay una jerarquía de jefes y subordinados, el espacio permite que surjan otras jerarquías naturales y espontaneas: jerarquías fluidas, basadas en el reconocimiento las influencias y las habilidades (a veces llamadas “Jerarquías de realización”, en lugar de las tradicionales Jerarquías de dominio”) (Laloux, 2015, p. 81).

Lugares de trabajo seguros y abiertos que invitan a las personas a alcanzar su plenitud. Como lo dijo el S04 le gustaba mucho que en CTB no tenía que usar tacones y siempre podía ir de tenis, tal vez este parezca un dato anodino, pero a mí me hizo pensar mucho, mis compañeros podían llevar sus mascotas, tomar siestas, llevar a sus niños, en fin, se respiraba cierta libertad. Cuando trabajaba, para una organización religiosa yo usaba uniforme sentía que con el uniforme no podía ser yo misma incluso tenía una joyita de un pearcing en la nariz y para ir al trabajo me lo tenía que quitar, estas cosas en CTB jamás sucedieron y decía Laloux (2015) al respecto “las organizaciones han sido lugares en los que las personas se han acostumbrado a llevar una máscara, tanto figurativa como casi literalmente” (p. 161). Esto lo notamos en la ciudad casi que, advirtiendo el modo en el que se visten algunos, el traje del ejecutivo, los lugares a los que van a tomar café y podría decir estos son de Argos o Bancolombia, los vemos de manera casi literal en la habito de

las monjas, en el delantal blanco del doctor o en los uniformes de las empleadas del servicio. El uniforme marca el rango y la identidad profesional de cada persona. “También es la forma en que la organización se apodera de ella: cuando usamos este uniforme, no nos pertenecemos del todo a nosotros mismos. Debemos comportarnos y presentarnos de maneras predeterminadas y aceptables” (Laloux, 2015, p. 161).

Esto hace que uno oculte parte de su ser, se pone uno en la mañana una máscara para ir a trabajar de acuerdo a las expectativas del lugar de trabajo, debemos contener nuestras personalidades y tener actitudes un tanto masculinas lucir determinación y fortaleza, disimulando las dudas y la vulnerabilidad. Los aspectos femeninos del ser como el cuidado, lo inquisitivo, lo acogedor por lo general se arrinconan o se descartan. Lo racional se valor más sobre todas las otras formas de inteligencia. En suma, en la mayoría de puestos de trabajo nuestros ámbitos emocionales, intuitivos y espirituales no sólo no son bienvenidos, sino que están fuera de lugar. “En general las organizaciones son lugares realmente sin alma; lugares hostiles para nuestra más profunda individualidad y los anhelos secretos de nuestra alma” (Laloux, 2015, p. 161). Esto debido al temor que sienten primero las organizaciones que, si las personas se presentan a trabajar con todo lo que son sus peculiaridades, estados de ánimo y ropa de fin de semana las cosas pueden ser raras y salirse de control, los colaboradores por su parte temen que si van a trabajar tal cual son, tal vez los critiquen sus compañeros o quedan en ridículo o como raros o fuera de lugar así que es mejor no arriesgarse y esconderse tras la máscara de profesional.

Pero para poder usar nuestro potencial debemos presentarnos tal como somos, ser personas integrales tanto internamente como con nuestra conexión con los demás, aquí es donde va la segunda revolución de las organizaciones TEAL: Crear un espacio que nos

apoye en nuestro camino hacia la plenitud. Cuando nos atrevemos a ir completos al trabajo comienzan a ocurrir cosas extraordinarias. Cada vez que dejamos atrás una parte de nosotros, nos escindimos de nuestro potencial, de nuestra creatividad, y de nuestra energía (Laloux, 2015, p. 162).

CTB ha logrado crear este espacio en gran medida yo misma he expresado cuando me han preguntado ¿qué es lo que más me ha gustado de trabajar allí? yo he dicho Aquí siento que puedo ser yo misma.

La autogestión avanza mucho en la dirección de permitir mostrarnos de manera plena. Sin los pocos ascensos por los cuales luchar, sin jefes a quien complacer y sin adversario que combatir. En ausencia de un jefe que esté todo el tiempo mirando por encima de nuestro hombro, de empleados que sea necesario mantener bajo control y de compañeros que podrían convertirse en rivales podemos finalmente bajar la guardia y concentrarnos en el trabajo que queremos hacer, yo en CTB tenía al inicio la sensación de poder respirar. Generalmente, la relación entre un jefe y un subordinado es como la de un padre y un hijo poco sana. En las organizaciones auto gestionadas, el sistema nos obliga a comportarnos como en las relaciones entre adultos, sin que importan nuestras diferencias de educación, nuestra antigüedad en el empleo, ni nuestra área de trabajo. Acá todos somos iguales, si intentamos comportarnos como un padre o como un hijo, los colegas nos harán saber que esto no es aceptable en este tipo de organizaciones. Al respecto dice Laloux (2015), citando a Brian Robertson, fundador de Holacracy,

a veces usa otro conjunto de arquetipos para hablar del poder de la autogestión para desplazar las relaciones a un nivel más sano, ayudándonos a pasar de verdugo, salvador o víctima a contendiente, coach a creador. Antes de Holacracy, era fácil para mí acabar en el papel de

verdugo en el intento de liderar una organización y satisfacer sus necesidades. (...) Holacracy me ofrece una alternativa poderosa (...) Ahora puede ser un contendiente. Ahora puedo decir “Bueno, ¿qué vas a hacer? Está en tus manos. ¿Cuál será tu próximo paso?” Puedo hacer preguntas y desafiar. (Laloux, 2015, p. 163).

Es cómodo caer en el patrón de salvador/rescatador en los trabajos e intentar rescatar a otros y *Holocracy* ayuda a cambiar para convertirse en coach y decir estoy harto de ser un rescatador porque en este entorno de cualquier modo, no hay víctimas que necesiten rescate.

Algunas organizaciones consideran que aún en ausencia de jerarquías, es difícil pertenecer a una comunidad de iguales. Todos tenemos historias y antecedentes personales que llevamos con nosotros al lugar de trabajo. Posiblemente la presencia de otros descubre la necesidad de ser queridos, reconocidos como muchos de mis compañeros lo expresaban, una ambición de ser perfectos, de ser considerados competentes y exitosos, una necesidad de dominar a los demás. O tal vez de ser dominados. A partir de este pensamiento surge la necesidad de mostrarnos completos en el trabajo y la invitación es a estimular a nuestra humanidad, por ejemplo, en Sounds True, una empresa estadounidense la cual divulga la enseñanza de maestros espirituales mediante grabaciones de audio y de video de libros y seminarios on line tienen la costumbre de llevar sus mascotas al trabajo. Así que

los trabajadores han notado que sucede algo especial con la presencia de los perros. Los animales tienden a centrarnos y a invocar lo mejor de nuestra naturaleza. El simple acto de acariciar a un perro tiende a tranquilizarnos, a reconectarnos nuestro cuerpo y a calmar nuestras agitadas mentes. Y cuando el perro que acariciamos es de un colega, o un colega



acaricia a nuestro perro, construimos sutilmente una comunidad. La gente descubrió que la decisión de abrir las puertas de la empresa no sólo nos permite la entrada de los perros, sino también de humanidad. (Laloux, 2015 p. 164)

Esta es solo un ejemplo de las practicas disruptivas que desarrollan algunas de estas compañías, donde permiten cosas que regularmente se supondrían locura en la mayoría de las empresas, pero que aportan un poco de humanidad y equilibrio en el lugar de trabajo en estas empresas los colaboradores no solo se ven como colegas sino como seres capaces de amar. Cuando los compañeros muestran esta faceta de sus seres, es mucho más difícil mostrarse agresivos durante una reunión. En las organizaciones hemos encontrado seguridad en el hecho de presentarnos con sólo una pequeña parte de nosotros al lugar de trabajo. Es posible que en primera instancia no nos guste llevar animales al trabajo, precisamente porque en su presencia, es muy difícil no mostrar un lado completamente distinto de nosotros:

La parte que es afectuosa y amorosa, si queremos traer a todo aquello que somos, debemos crear espacios seguros y afectuosos en el trabajo y aprender a discernir y estar atentos a las sutiles formas en las que nuestras palabras y acciones socaban la seguridad y la confianza de una comunidad de colegas. (Laloux, 2015, p. 164)

Para finalizar dejo estos supuestos básicos de la empresa RHD (Resources for Human Development) una entidad en Filadelfia sin ánimo de lucro, brinda un lindo ejemplo de una organización que ha luchado más de 40 años por crear y mantener lugares de trabajo seguros y abiertos que invitan a las personas a alcanzar su plenitud. RHD al igual que otras

empresas con modelo teal, se basa en un conjunto de supuestos básicos y explícitos acerca de las personas y el trabajo: en el caso de RHD, que:

- 1) todas las personas tienen el mismo valor humano
- 2) las personas son fundamentalmente buenas a menos que se pruebe lo contrario
- 3) no existe una sola forma de administrar bien los problemas corporativos. (Laloux, 2015, p. 166)

Cada programa de RHD lo lleva a cabo un equipo auto gestionado de 20 personas y un máximo de 40 y 50. Se anima a las unidades así son llamados estos equipos dentro de RHD a desarrollar su propio sentido del propósito, del orgullo y de la identidad. No existe la descripción del cargo dentro de estas unidades.

## 7. Conclusiones

Se identificaron los factores que incidieron más para el aumento de la rotación del personal destacando la subjetividad en la compensación, la falta de balance vida personal y laboral y la sobrecarga laboral en segunda instancia la carencia de prácticas coherentes y consistentes en el feedback, las capacitaciones, el diálogo de ida y vuelta y la percepción de variabilidad en el modus operandi de la organización.

En cuanto a las prácticas empresariales que se destacaron de manera positiva están la libertad, la autogestión y la flexibilidad, la libertad en el lugar de trabajo, el relacionamiento y el aprendizaje, entre los aspectos a mejorar se destacan el feedback, el mentoring, mejorar la comunicación, trato igualitario y la equidad.

El modelo no fue determinante en la rotación del personal, sino la insuficiencia en su implementación, los vacíos en el proceso de inducción permearon la ilustración y conocimiento del modelo por parte de los colaboradores, las exiguas prácticas y la poca preparación que proveyeran el aprendizaje, formación, y enseñanza adecuadas, para desarrollar el talento, habilidades y aptitud que implican el trabajar con equipos auto gestionados y la libertad laboral, sin estos elementos el modelo teal no puede llevarse a plenitud en la organización terminando en una mezcla de prácticas y teorías que privaron de consistencia y convencimiento a la organización.

No obstante considero que el establecer procesos, departamentos, jerarquías, manual de funciones y descripciones de cargo no van con la mística de la organización, es preciso que esta se ilustre mejor a cerca de las empresas que trabajan con esta modelo con el fin de replicar en CTB prácticas de otras organizaciones exitosas en su implementación que han logrado perdurar en el tiempo haciendo de su empresa un lugar pleno y feliz para ir a

trabajar donde despedir una persona es casi impensable y a la vez estas se quieren quedar y darse a la organización plenamente, sin menoscabar la rentabilidad y utilidades para los socios. Al realizar la investigación, leer, observar videos y redes sociales me di cuenta que esto es algo que se está haciendo en muchas organizaciones a nivel mundial, es un salto evolutivo en las organizaciones y sería muy posible y gratificante lograrlo en CTB con la debida dedicación, mejorando la comunicación y haciendo un alto para reflexionar en equipo.

## 8. Referencias

- Allen, D. G., Bryant, P. C., y Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management*, 48-64.
- Amoros Tirado, G. I., Cataño Machado, P. Y., Liñan Quintanilla, C. J., y Rosell De Ameida, M. L. (2019). *Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout* [Trabajo de maestría]. ESAN. Graduate School of Business.
- Batt, R., y Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal* 54(4), 695-717.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work workfamily. *Industrial Relations* 42(2), 189-220.
- Bonilla Castro, E. B., y Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales*. Ediciones Uniandes.
- Campbell, B. A. (2012). Who leaves, where to, and why worry? employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance. *Strategic Management Journal*, 33, 65-87.
- Capell, J. (2020). La rotación de personal, un reto pendiente para muchas empresas . *Capital Humano*, 349, 271-274.
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organization culture and withdrawal. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
- Chinchilla, N. (1991). *Compromiso organizativo y rotación: Status questions*. IESE Business School-Universidad de Navarra, 217.

Coll Morales , F. (28 de marzo de 2020). *ECONOMIPEDIA* . Obtenido de Haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20es,a%20uno%20o%20varios%20empleados.&text=Aunque%20suele%20relacionarse%20a%20procesos,de%20los%20puestos%20de%20trabajo>.

ConTREEbute. (2019). *Bitácora para futuros creadores de historias*. ConTREEbute.

Cortines Bárcena, R. (2020). ¿Qué va primero? *Capital Humano: Revista Para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 351, 155-158.

de Agar Tirado, J. M. (2020, marzo 27). *¿Qué son las organizaciones Teal?* [mamaqueesscrum. https://mamaqueesscrum.com/2020/03/27/que-son-las-organizaciones-teal/](https://mamaqueesscrum.com/2020/03/27/que-son-las-organizaciones-teal/)

de Molina, A. (2018). *¿Qué modelo organizacional le conviene a tu empresa?* [conexionesan. https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa/](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa/)

Drucker, P. (1979). *La gerencia de empresas*. Editorial Sudamericana, S.A.

Emerald Group Publishing Ltd. (2018). The concept of self-managing teams: History and taxonomy. *Advanced Series in Management*, 19, 13-27. 10.1108/S1877-636120180000019002.

conexiónesan. (2018, febrero 8). *¿Qué modelo organizacional le conviene a tu empresa?* [conexiónesan. https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa/#:~:text=As%C3%AD%20lo%20indica%20Stephen%20Robbins,La%20especializaci%C3%B3n%20del%20trabajo](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa/#:~:text=As%C3%AD%20lo%20indica%20Stephen%20Robbins,La%20especializaci%C3%B3n%20del%20trabajo).

- Gallardo-Gallardo, E. (2011). *Fundamentos de la Administración*. Universitat de Barcelona.
- <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf>
- Garrido, O., Maulen, G., y Rainari, A. (2017). Burnout, satisfacción laboral y autonomía laboral como determinantes de intención de abandono y retención laboral de enfermeras y auxiliares de enfermería. *Estudios de Administración, 1*, 5-15.
- <https://anales.uchile.cl/index.php/EDA/article/download/56722/60216/>
- Haafkens Korpina, Meerman & van Dijk. (2011). Facilitating job retention for chronically ill employees: perspectives of line managers. *BMC Health Services Research, 11(1)*, 104-114.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). McGrawHill.
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones estructura y procesos* (3ª ed.). Dossat, S. A.
- Jacobs, E., y Roodt, J. R. (2007). The development of a knowledge sharing construct to. *Aslib Proceedings 59(3)*, 229-248.
- Jiménez Figueroa, A., y Gómez Urrutia, V. (2014). Corresponsabilidad familiar, prácticas organizacionales, equilibrio trabajo-familia y bienestar subjetivo en Chile. *Civilizar 14(27)*, 85-96.
- Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones 1ra edición*. Arpa y Alfil Editores. S. L.
- Manual de Inducción. (2019). *Bitacora para futuros creadores de historias*. Medellín.
- Mendoza, R. P. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Escuela de Administración de Negocios 48*, 104-109.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. Prentice-Hall.

Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos edicion breve primera edicion*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Otálora Montenegro, G. (2007). La relacion existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. *Cuad. Adm*, 20(34), 139-160.

Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management* 44(2), 123-128.

Ployhart, R. E., Weekley, J. A., y Baughman, k. (2006). The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attrition model. *Academy of Management Journal* 49(4), 661-677.

Powers, T. (2021, enero). *Diferencia entre la rotación de empleados funcional y disfuncional*. *Spazio Décor*. <https://es.spaziodecor.com/difference-between-functional-dysfunctional-employee-turnover-5565>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Silva Atencio, G., y Li Bonilla , F. (2020). Factores clave del teletrabajo que inciden en la relación ganar-ganar entre el trabajador y la empresa costarricense. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 69-82.

Saryfurman, L. (2020, octubre 21). *The power MBA*. Blog Business. <https://www.thepowermba.com/es/business/organizaciones-teal/>

Taboada, G. (2015). La gestión del tiempo como factor clave para conseguir satisfaccion en el trabajo. *Capital Humano*, 301, 98-101.

Wyrzykowska, B. (2019). Teal organizations: Literature review and future reserch directions. *Central European Management Journal*, 124-141.