

Publicación **Artículo “El futuro de las organizaciones es TEAL”, Libro “Reinventar las organizaciones”.**

Autor **Frederic LALOUX**

Título del Artículo **Laloux, las organizaciones TEAL**

Abstract



*Frederic Laloux trabaja actualmente como asesor independiente, investigador, coach y facilitador de líderes organizacionales comprometidos en la exploración de nuevas formas de organización. Su trabajo como investigador se sustenta tanto en su profundo conocimiento del funcionamiento interno de las organizaciones actuales (fue consultor estratégico), como en su inquietud sobre el desarrollo humano y su propio viaje personal de crecimiento.*

*Antiguo miembro asociado de McKinsey&Co., MBA por ISEAD y coach, en sus investigaciones ha trabajado estrechamente con gente de todos los niveles organizativos, siendo testigo directo de cómo las organizaciones en las que hoy vivimos (desde grandes compañías y pequeños negocios, a hospitales, escuelas, ONGs, la Administración Pública) son, en la mayoría de los casos, lugares de callada y generalizado tensión y ansiedad, sitios agrestes para un desarrollo más profundo de las personas. La intuición de que “es posible más”, que podemos y debemos ser capaces de crear organizaciones que nos inviten a todos a desarrollar nuestro potencial humano en nuestros puestos de trabajo, le ha llevado a involucrarse en una investigación pionera e innovadora: cómo están emergiendo ya nuevos proyectos en distintos lugares del mundo, desde nuevas formas de conciencia que generan nuevos modelos organizativos plenos de sentimientos, propósitos y productividad. Todas estas investigaciones y reflexiones las ha integrado en un libro “Reinventando las organizaciones”, una gran obra para entender las claves de lo que parece anticipar un nuevo modelo de organización, las organizaciones “teal”.*

### Fragmentos del artículo de Frederic Laloux “The future of the management is Teal”.

#### INTRODUCCIÓN

Muchas personas sienten hoy que la forma en que se desenvuelven las organizaciones ha sobrepasado los límites. Encuesta tras encuesta, la gente de las empresas deja claro que, en su opinión, las empresas son lugares de temor y trabajo pesado, no de pasión o propósito. La desilusión organizacional afecta también a la administración, organizaciones sin fines de lucro, escuelas y hospitales. Además, no solo afecta a los menos poderosos en la base de la jerarquía. Detrás de una fachada de éxito, muchos líderes están cansados de los juegos de poder y luchas internas; a pesar de sus horarios desesperadamente sobrecargados, sienten una vaga sensación de vacío. Todos anhelamos mejores maneras de trabajar juntos - lugares de trabajo más vibrantes- donde nuestros talentos se nutran y nuestras aspiraciones más profundas sean honradas.

La premisa de este artículo es que la humanidad está en un umbral; una nueva forma de organización está emergiendo en la opinión pública. La investigación antropológica sugiere que este es un paso natural en un proceso que comenzó hace más de 100.000 años. Ha habido, según este punto de vista, al menos **cinco paradigmas organizacionales** distintos en la historia

humana. ¿Podría la desilusión organizacional actual ser una señal de que la civilización está superando el modelo actual y preparándose para el próximo?

Una serie de organizaciones pioneras en una amplia variedad de sectores - con fines de lucro y sin fines de lucro - ya están operando con estructuras y prácticas de gestión significativamente nuevas. Tienen a tener éxito y propósito, mostrando la promesa de este modelo de organización emergente. Ellos muestran cómo podemos lidiar con la complejidad de nuestro tiempo de formas totalmente nuevas, y cómo el trabajo puede convertirse en un lugar de satisfacción personal y crecimiento. Por el contrario, hacen que la mayoría de las organizaciones de hoy en día parezcan dolorosamente anticuadas.

#### 1. Una historia de paradigmas organizacionales

Al describir el patrón de evolución organizacional, me baso en el trabajo de varios pensadores en un campo conocido como "teoría del desarrollo". Uno de sus conceptos básicos es la idea de que las sociedades humanas, como los individuos, no crecen de manera lineal, sino en etapas-niveles de creciente madurez, conciencia y complejidad. Varios eruditos han asignado diferentes nombres a estas etapas; el filósofo Ken

Wilber utiliza colores para identificarlos, en una secuencia que evoca el espectro de la luz, desde el infrarrojo hasta el ultravioleta. Tomo prestado su combinación de colores como una manera conveniente

para nombrar las sucesivas etapas de la evolución de la gestión.

| ORGANIZACIONES  | EJEMPLOS ACTUALES   | AVANCES REVOLUCIONARIOS   | METÁFORA GUÍA                     |
|---|---|---|-----------------------------------|
| <p><b>ROJAS</b></p> <p>Constante ejercicio de poder para mantener alineadas las tropas. El aglutinante de la organización es el miedo. Altamente reactivas, foco a corto plazo. Prospera en entornos caóticos.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mafia</li> <li>• Pandillas callejeras</li> <li>• Tribus urbanas</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>División del trabajo</b></li> <li>• <b>Autoridad de mando</b></li> </ul>  | <p><b>UNA MANADA DE LOBOS</b></p> |
| <p><b>ÁMBAR</b></p> <p>Funciones altamente formales de una <b>pirámide jerárquica</b>. Mando y control (qué y cómo) de arriba abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iglesia Católica</li> <li>• Fuerzas Armadas</li> <li>• Admin.Pública</li> <li>• Educación Pública</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones formales, roles</b> (jerarquías estables y escalables)</li> <li>• <b>Procesos</b> (Perspectivas a largo plazo)</li> </ul> | <p><b>EL EJÉRCITO</b></p>         |
| <p><b>NARANJA</b></p> <p>La meta es vencer a la competencia; conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad en el cómo). Predecir y controlar.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas multinacionales</li> <li>• Escuelas privadas concertadas</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innovación</b></li> <li>• <b>Responsabilidad</b></li> <li>• <b>Meritocracia</b></li> </ul>  | <p><b>UNA MÁQUINA</b></p>         |
| <p><b>VERDES</b></p> <p>Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento, para lograr interés y motivación extraordinaria de los empleados.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones impulsadas por la cultura</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empoderamiento</b></li> <li>• <b>Cultura impulsada por valores</b></li> <li>• <b>Modelo de grupos de interés</b></li> </ul>         | <p><b>LA FAMILIA</b></p>          |
| <p><b>TEAL</b></p> <p>Operan a gran escala, mediante estructuras horizontales, entre iguales, sin jerarquías ni consensos. Confianza en las personas y su integridad. Se guían, dinámicamente, por su propósito</p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones pioneras de distintos sectores y tamaños.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propósito Evolutivo</b></li> <li>• <b>Plenitud</b></li> <li>• <b>Auto-Gobierno</b></li> </ul>                                       | <p><b>ORGANISMOS VIVOS</b></p>    |

Todos estos paradigmas organizativos coexisten actualmente. En cualquier ciudad importante se pueden encontrar organizaciones Rojas (entidades al margen de la ley), organizaciones Ámbar (escuelas públicas y otras entidades gubernamentales), organizaciones Naranja (empresas de Wall Street y Main Street) y Verde (muchas organizaciones sin fines de lucro).

Mira atentamente cómo funciona una organización - su estructura, estilo de liderazgo, o cualquier proceso de gestión central - y puedes adivinar rápidamente el paradigma dominante. Toma las retribuciones, por ejemplo: ¿Cómo se recompensa a las personas? En una compañía roja, el jefe comparte los despojos como le plazca, comprando lealtad a través de la recompensa y el castigo. En las organizaciones ámbar, los salarios están estrechamente vinculados al nivel de una persona en la jerarquía ("mismo rango, mismo sueldo") y no hay incentivos ni bonificaciones. Las empresas naranjas ofrecen incentivos individuales para recompensar a los artistas estrella, mientras que las empresas ecológicas generalmente otorgan bonos por equipos para fomentar la cooperación.

### 1. ETAPA TEAL



*Nota: Aunque Teal puede traducirse al castellano como el color azul-verdoso (jade), parece haberse consolidado el término "teal", sin traducir, en el campo de la gestión empresarial en los países de lengua española.*

*El color "teal" es procede de un ave, el "common teal" o cerceta común (Anas crecca), una especie de ave anseriforme de la familia Anatidae que habita en Eurasia y África y uno de los patos más pequeños. El macho es característico por su resaltado «antifaz» verde azulado*

Hoy en día, en números aún pequeños, pero en aumento, los líderes están creciendo en la siguiente

etapa de conciencia, más allá de Verde. Son conscientes, domando las necesidades y los impulsos de su ego. Son recelosos de sus propios deseos - para controlar su entorno, para tener éxito, para verse bien, o incluso para llevar a cabo buenas obras. Rechazando el miedo, escuchan la sabiduría de otras partes más profundas de sí mismos. Desarrollan una ética de confianza mutua y abundancia asumida. Ellos fundamentan su toma de decisiones en una medida interna de integridad. Están listos para el siguiente paradigma organizacional. Su color es Teal.

Al igual que en los saltos anteriores a nuevas etapas de la gestión, el nuevo modelo viene con una serie de importantes avances:

- **Auto-gestión.** Las organizaciones Teal operan con eficacia, incluso a gran escala, con un sistema basado en las relaciones entre iguales. Establecen estructuras y prácticas en las que las personas tienen una gran autonomía en su ámbito y son responsables de la coordinación con otros. El poder y el control que están profundamente arraigados en todas las organizaciones, ya no están ligados a las posiciones específicas de unos pocos líderes.
- **Totalidad (Plenitud, Autenticidad).** Mientras que las naranja y verde animan a la gente a mostrar exclusivamente su estricto perfil "profesional", las organizaciones Teal invitan a la gente a recuperar su plenitud interior. Ellos crean un ambiente en el que la gente se siente libre de expresarse plenamente, aportando niveles sin precedentes de energía, pasión y creatividad al trabajo.
- **Propósito evolutivo.** las organizaciones Teal basan sus estrategias en lo que sienten que el mundo está pidiendo que hagan. Las prácticas ágiles que perciben y responden reemplazan la maquinaria de planes, presupuestos, metas e incentivos. Paradójicamente, al concentrarse menos en el resultado final y en el valor para los accionistas, generan resultados financieros que superan a los de los competidores.
- **FAVI:** una fundición de bronce en Francia, que produce (entre otras cosas) horquillas de caja de cambios para la industria automotriz, y cuenta con unos 500 empleados.
- **Heiligenfeld:** un sistema de hospital de salud mental de 600 empleados, con sede en el centro de Alemania, que se aplica un enfoque holístico para el cuidado del paciente.
- **Morning Star:** una empresa de procesamiento de tomate con sede en Estados Unidos de 400 a 2.400 empleados (dependiendo de la temporada) y una cuota de 30 a 40 por ciento del mercado de América del Norte.
- **Patagonia:** una compañía de 540 millones de \$ de facturación, fabricante de equipo de escalada y la ropa al aire libre; Con sede en California y empleando a 1.300 personas, se dedica a ser una influencia positiva en el medio ambiente natural.
- **Resources for Human Development (RHD):** una organización no lucrativa agencia de servicios sociales de 4.000 empleados que operan en 14 estados de los EE.UU., que prestan servicios relacionados con la recuperación de la adicción, la falta de vivienda, y la discapacidad mental.
- **Sounds True:** un editor de ofertas multimedia relacionados con la espiritualidad y el desarrollo personal, con 90 empleados en los Estados Unidos.
- **Sun Hydraulics:** un fabricante de válvulas y colectores de cartucho hidráulicos, con fábricas en los EE.UU., el Reino Unido, Alemania, Corea y emplean a unas 900 personas.
- **Holocracia:** un sistema de gestión desarrollado por primera vez en la compañía de software con sede en Filadelfia ternario, que ha sido adoptada por unos pocos cientos de rentabilidad y sin fines de lucro, organizaciones de todo el mundo, lo más famoso de Zappos.

### 3. CONVERTIRSE EN UNA ORGANIZACIÓN TEAL

Algunas compañías, como Buurtzorg, están adelantadas en los tres avances de Teal: autogestión, totalidad y propósito evolutivo. Otros están más avanzados en un área que otros - FAVI en la auto-gestión, Heiligenfeld en totalidad. Ninguna de las compañías de Teal que he identificado tiene la escala de las compañías de Naranja más grandes (como Walmart) o Verde (como Southwest Airlines). Este es todavía el amanecer del paradigma de Teal. Sin embargo, es una promesa que parece venir sugerida por el éxito que estas organizaciones están teniendo.

Cada etapa de la evolución de la organización es más

## 2. EJEMPLOS DE GESTIÓN TEAL

- **Buurtzorg:** asistencia médica sin fines de lucro con sede en Holanda.
- **ESBZ:** una escuela financiada públicamente en Berlín, que abarca los grados 7 a 12, que ha atraído la atención internacional por su innovador plan de estudios y el modelo de organización.

madura y eficaz que la etapa anterior, debido a la actitud inherente hacia el poder. Un líder rojo pregunta: ¿Cómo puedo usar mi poder para dominar? Un líder ámbar pregunta: ¿Cómo puedo usarlo para hacer cumplir el statu quo? Un líder naranja pregunta: ¿Cómo podemos ganar? Un líder verde pregunta: ¿Cómo podemos capacitar a más personas? Un líder de Teal pregunta: ¿Cómo podemos nosotros, poderosamente, perseguir un propósito que nos trasciende a todos?

La investigación sugiere que hay **dos - y sólo dos - condiciones necesarias** para el desarrollo de una organización Teal.

**1. Los líderes principales.** El máximo ejecutivo debe tener una visión del mundo integrada y el desarrollo psicológico consistente con el paradigma del teal. Es útil que algunos colegas cercanos compartan esta perspectiva.

**2. Propiedad.** Los propietarios de la organización también deben comprender y aceptar las visiones del mundo del teal. Según muestra la experiencia, cuando los miembros de la junta no tienen en profundidad esa visión, pueden dar temporalmente a un líder Teal libre rienda suelta. Pero, cuando la organización atraviesa una mala o se enfrenta a una elección crítica, los dueños querrán recuperar el control de la única manera que tenga sentido para ellos: se nombra a un director ejecutivo que ejerce de arriba hacia abajo, la autoridad jerárquica.

En el pasado, con cada cambio en la conciencia (de color rojo a ámbar a naranja y verde), han surgido formas más potentes y que mejoran la vida de la gestión. Después de la emergencia completa del paradigma del teal, es probable que miremos hacia atrás y encontremos las formas y prácticas organizativas de finales del siglo XX y principios del XXI alienantes e insatisfactorias. Ya está claro que podemos crear negocios radicalmente más productivos, con sentimientos, y con un propósito y también trabajar en entornos sin fines de lucro, escuelas y hospitales. Nos encontramos en un punto de inflexión, un momento de la historia en que es hora de dejar de tratar de solucionar el modelo antiguo y en lugar de dedicarnos a preparar el salto al próximo modelo. Que estará mejor adaptado a la complejidad y los desafíos de nuestro tiempo, y al anhelo en nuestro corazón.