

Frédéric Laloux

# Reinventing Organizations

## Capítulo 3.1: Condiciones necesarias

### El libro

En este libro, Frédéric Laloux argumenta que la evolución de la humanidad hacia niveles superiores de conciencia ha ido acompañada, a lo largo de la historia, de la aparición de nuevos modelos de colaboración que han permitido un mayor aprovechamiento del potencial humano. Desde su perspectiva, hoy nos enfrentamos a una de esas épocas de cambio que favorece la aparición de un nuevo tipo de organizaciones, que él denomina “*teal*” (turquesa), en contraposición con otros paradigmas del pasado que identifica con otros colores (organizaciones “ámbar”, “naranja”, etc.). Estas nuevas organizaciones “*teal*” se distinguen por tres características: a) estar al servicio de un propósito trascendente, b) un alto grado de autogestión (*self-management*) y c) propiciar que los individuos pongan en juego en su trabajo dimensiones de su persona que tradicionalmente dejaban fuera del ámbito laboral (*wholeness*). A lo largo de 330 páginas Laloux ilustra las características y beneficios del modelo “*teal*” con numerosos casos, analiza las condiciones para que estas nuevas organizaciones puedan prosperar, y proporciona algunas recomendaciones a las organizaciones que deseen evolucionar hacia este modelo.

### Por qué este capítulo

En el capítulo 3.1 de este libro Laloux habla de dos condiciones sin las cuales no es posible que esas organizaciones “*teal*” prosperen, o que una organización tradicional evolucione hacia este nuevo modelo:

1. El alineamiento del CEO con los principios propios de este tipo de organizaciones.
2. El alineamiento de sus propietarios y órganos de administración.

Hemos seleccionado este capítulo porque se trata dos condiciones que creemos necesarias no solo para la transición hacia un modelo “teal”, sino para el éxito de muchas otras prácticas avanzadas en el campo de la gestión de personas. Dos condiciones que, en nuestra experiencia, los impulsores de innovaciones en gestión no siempre tienen suficientemente presentes.

## **Dos condiciones necesarias, pero no suficientes**

Laloux llega a la conclusión de que el éxito de una empresa “teal” de nueva creación (o las posibilidades de una compañía de evolucionar hacia la cultura y la forma de funcionamiento propia de esta nueva generación de organizaciones) nada tienen que ver con variables como el sector al que pertenece la empresa, su tamaño, su ubicación geográfica o el entorno cultural que le rodea.

Sin embargo, hay dos condiciones sin las cuales mejor sería no gastar energía tratando de impulsar un cambio que, de llegar a nacer, lo hará con muy poco futuro:

### **a \_ alineamiento del CEO**

El máximo directivo de la empresa tiene que poseer una visión del mundo y un grado de desarrollo personal en línea con los principios de una empresa “teal”. De no ser así, es fácil que en el momento en que surjan dificultades le entren tentaciones de retomar viejas prácticas de dirección propias de paradigmas anteriores y esto acabe restando credibilidad a la nueva idea y a sus promotores.

Pero el CEO no lo tiene fácil. En las organizaciones “teal” su rol es diferente que en las organizaciones tradicionales. Por un lado, ya no es “el hombre de vértice” en quien convergen todas las líneas de la pirámide, los circuitos de control y la toma de decisiones. El CEO sigue siendo la cara pública de la empresa hacia el exterior, sí, pero ya no se dedica a fijar objetivos, aprobar presupuestos, etc. Por otro, el CEO necesita aprender a ejercer dos nuevos roles: 1) crear y cultivar un contexto organizativo donde sea posible funcionar en modo “teal” y 2) convertirse él mismo en un ejemplo de comportamientos “teal”.

Por lo que se refiere al primero de estos dos nuevos roles, una de las cosas que tiene que hacer el primer directivo de una empresa para favorecer un contexto organizativo donde las personas puedan funcionar conforme a los principios de una empresa “teal” es fomentar un clima basado en relaciones de confianza. Para ello, entre otras cosas, no solo tendrá que luchar contra la tendencia a responder a situaciones de riesgo e incertidumbre con controles, políticas y procedimientos, sino también desmontar muchos de los existentes en la organización.

En cuanto a la ejemplificación de comportamientos “teal”, el CEO puede hacer varias cosas. En primer lugar, respecto a la autogestión, no tomará decisiones sin antes consultar a las personas afectadas y a las que sepan más del asunto de que se trate, y tendrá que dejar atrás esa “sensación adictiva” de que los demás le necesitan para que las cosas pasen. En segundo lugar, respecto a la plenitud (*wholeness*), es difícil pretender que las personas lo den todo de ellas en su trabajo si el CEO es el primero que se oculta tras una máscara. Para que las personas puedan ser ellas mismas es preciso que el máximo directivo represente con su ejemplo virtudes como humildad, confianza, valentía, candor, vulnerabilidad o autenticidad. Finalmente, respecto a la orientación a un propósito, el CEO deberá recordarse a sí mismo y a los demás que su trabajo está al servicio de un fin que les trasciende. Por ejemplo, formulando ante una disyuntiva preguntas tan sencillas, pero tan poderosas, como ¿qué decisión es la que sirve mejor al propósito de la organización?

### ***b* \_ alineamiento de la propiedad y los órganos de administración**

Pero que el CEO esté alineado no es suficiente. La propiedad y los órganos de administración de la empresa también necesitan poseer una forma de entender el mundo en línea con los principios “teal”. No basta con que dejen hacer al CEO y a su equipo. De ser así el riesgo es que permitan que el directivo visionario dé rienda libre a sus ideas mientras estas aportan resultados, pero que en el momento en que surja alguna dificultad, o la empresa se enfrente a una decisión crítica, los propietarios quieran tener las cosas de nuevo bajo control a través de mecanismos verticales y jerárquicos, o el CEO pierda su confianza y sea sustituido por otro que opere desde un paradigma más tradicional. En este sentido, no deberíamos perder nunca de vista que si los órganos de administración ven el nuevo modelo como una tontería, o como algo

peligroso, antes o después se sentirán en la obligación de intervenir para proteger la empresa, que es para lo que les pagan.

### **¿Y qué pasa si no contamos con ese apoyo? ¿no hay nada que hacer?**

Laloux opina que es mejor invertir energía en tratar de convencer a los jefes que emprender una aventura que, sin el apoyo de la dirección y la propiedad de la empresa, difícilmente llegará a buen puerto, aunque tampoco se muestra excesivamente optimista sobre las posibilidades de convencer con palabras a un dirigente que ve la realidad de la empresa desde un paradigma distinto.

No obstante, Laloux piensa que la mayor parte de las veces sí existe la posibilidad de, al menos, crear una “versión más saludable” del paradigma organizativo dominante en la compañía. En su experiencia, este tipo de proyectos menos ambiciosos es más fácil que tengan éxito y se difundan a otras unidades que cambios radicales de paradigma, que pueden ser más ambiciosos pero que, sin el adecuado apoyo de la dirección de la empresa, difícilmente prosperarán.

Para concluir el capítulo, el autor hace énfasis en que ambas condiciones (el alineamiento del CEO y el alineamiento de la propiedad y los órganos de administración de la empresa) son condiciones necesarias pero no suficientes para el éxito de una organización “teal”. No basta con que la organización la dirijan líderes iluminados, es preciso que otras dimensiones de la organización, como estructuras, procesos y cultura, también cambien para que puedan cambiar las relaciones de poder en la organización, el propósito de la organización pueda expresarse con una mayor intensidad, y los empleados no necesiten dejar en la puerta aspectos clave de su persona cuando llegan a su trabajo cada mañana.

### **Referencias**

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.

Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.