

Tendencias en la ciencia de la administración: Organizaciones TEAL, ¿Posibilidad o utopía?

Trends in Administration Science: TEAL Organizations, Possibility or Utopia?

Sinuhé Carlos Guardado López

UNAM FES Cuautitlán

guardadolopez@comunidad.unam.mx

Jerónimo Martínez Flores

UNAM FES Cuautitlán

jeromar@comunidad.unam.mx

La ciencia de la administración cuenta con un importante devenir histórico desde sus inicios precientíficos caracterizados por su empirismo. Posteriormente, se dio paso a la conformación de las teorías que en este campo de conocimiento surgieron como consecuencia de la Revolución Industrial en el siglo XVIII. En este sentido, se presentaron y robustecieron diversas teorías o escuelas de pensamiento administrativo como: la teoría científica de F. Taylor; la teoría clásica de H. Fayol; la teoría de relaciones humanas encabezada por E. Mayo; teoría neoclásica; teoría de la burocracia de Weber; teorías motivacionales de Mc Gregor, Herzberg, Maslow, por nombrar algunos; teoría del desarrollo organizacional; teoría de sistemas; teoría matemática de la administración; teoría situacional; entre otras tendencias que surgieron en la segunda mitad del siglo XX como el benchmarking, la reingeniería, la mejora continua, la calidad total, las organizaciones de aprendizaje, organizaciones basadas en el conocimiento, etc.

Por lo enunciado, hablar de la ciencia de la administración implica dedicar gran parte de tiempo al estudio de los modelos o estructuras organizacionales, además del proceso administrativo aplicable en sus fases mecánica y dinámica. La trascendencia de un modelo organizacional radica en la división de las actividades de la empresa y los esfuerzos del talento humano que la integra, de tal forma que se logre el desarrollo de éstas de forma eficaz y eficiente para el logro de las metas y objetivos organizacionales. (Ulloa et al., 2019) El tratamiento del tema de los modelos o estructuras organizacionales seguirá siendo un tema inagotable debido al dinamismo del entorno de la gran mayoría de las organizaciones, las cuales difícilmente pueden permanecer herméticas y refractarias a su medio ambiente. Por tanto, la adaptabilidad es una exigencia para las organizaciones del siglo XXI, tal particularidad también se debe ver reflejada en las competencias del capital humano que integra la organización. De lo contrario, difícilmente, se podría hacer frente a



los denominados entornos VUCA; el cual es un modelo de gestión caracterizado por entornos volátiles, inciertos, cambiantes y ambiguos.

Lo expuesto reafirma la necesidad de que los modelos organizacionales y el capital humano que está posicionado en la estructura organizacional no sólo conozca la misión, visión y los valores organizacionales. Es menester que se interiorice y se comparta el propósito de la organización ya que de lo contrario, no habrá esfuerzos compartidos ni alineados, al contrario, cada uno de los integrantes de la empresa o de los equipos de trabajo sólo realizará actividades por inercia y como parte de sus obligaciones como trabajador, sin conocer el impacto que su contribución tiene a la empresa ni a la comunidad porque cada vez es mayor la exigencia y la expectativa que la comunidad interna como externa tiene respecto al desenvolvimiento de las organizaciones en la actualidad.

En este sentido, el propósito al igual que la misión y visión es parte fundamental de la cultura organizacional, lo cual genera un importante sentido y coherencia comportamental en la empresa. Si una organización logra que su propósito sea compartido por la comunidad interna y externa, generando interés y simpatía, además de ganarse el respeto, igualmente, fortaleciendo su *employer branding*. El propósito refuerza la razón de existir de la organización, estableciendo el por qué las cosas se hacen de cierta manera y logra discernir las decisiones para elegir las correctas y aquellas que generen un valor real y a largo plazo, siempre armonizadas con la filosofía institucional ya que las formas de trabajo y los medios por los cuales se obtienen resultados actualmente por la sociedad son puestos bajo escrutinio.

Por tanto, el propósito cuenta con un mayor alcance en el sentido y vinculación emocional que la misión y la visión organizacionales ya que en los criterios tradicionales del cliente limitados al precio se han ido modificando paulatinamente, al ser también valorado los valores con los que actúa una organización dentro y al exterior. Lo enunciado ha motivado a muchas organizaciones a replantear su actuación y sus valores ya que en un mundo digitalizado y con una cantidad importante de información disponible en distintos medios se encuentran siendo observadas y evaluadas en sus prácticas por la sociedad. El propósito organizacional responde a las siguientes preguntas: ¿por qué se hacen las cosas?, ¿para qué estamos aquí?, ¿qué esperamos lograr?

A lo largo de la historia de la ciencia de la administración diversos autores en este campo de conocimiento han propuesto e identificado modelos organizacionales como son: la estructura funcional; divisional (por producto, cliente, geográfico); matricial; sectorial; corporativa; plana; por equipos; de redes. Sin embargo, el francés Frederic Laloux (2017), identifica una tipología organizacional diferente bajo ciertos paradigmas en ésta, algunos de ellos que podrían ser considerados como



no vigentes o actuales y otros más vanguardistas. A continuación, se presenta la reinención organizacional identificada por Laloux, entre las cuales encontramos a TEAL.

Tabla 1

Modelo organizacional identificado por F. Laloux

| Organizaciones (paradigma) | Ejemplos de organizaciones | Características distintivas |
|----------------------------|--|---|
| Rojo-Impulsivo | Pequeños ejércitos conquistadores. Pandillas callejeras y mafias. | Ejercicio de poder en las relaciones interpersonales. Uso de poder demoledor de un jefe en las organizaciones. El jefe se rodea de personas leales para garantizar su estabilidad. Se suele recurrir a demostraciones públicas de crueldad y castigo. Organizaciones débiles en planeación como estrategia, pero reactivas a nuevas amenazas y oportunidades. Prosperan en entornos caóticos. |
| Ámbar-Conformista | Estados y civilizaciones. Iglesia católica, organizaciones gubernamentales, escuelas públicas, instituciones religiosas y fuerzas armadas. Primeras corporaciones de la revolución industrial. | Cuentan con una moral sencilla basada en una sola forma aceptada y correcta de hacer las cosas. Su mundo es estático y la autoridad define lo que es bueno y lo malo. Planificación a mediano y largo plazo. Se puede escalar al contar con estructuras organizativas estables. Luchan por el orden y predictibilidad, planean el futuro a partir de la experiencia. Estabilizan el poder con títulos formales, jerarquías fijas y organigramas. Planificación y ejecución separadas: se piensa en la cima y se actúa en la base. Las decisiones pasan por sucesivas capas de dirección. Se arma un catálogo completo de reglas. Para obtener resultados, la gestión dependerá del orden y el control. Trabajos pequeños y rutinarios. No hay innovación, pensamiento crítico ni autoexpresión. Las personas son recursos intercambiables y no se desarrolla el talento. |
| Naranja-Logro | Corporaciones globales modernas emblemáticas del siglo XX (Nike, Coca-Cola, Walmart) | Sustentada en la innovación, rendición de cuentas y meritocracia. Se cuestiona el statu quo ya que se considera que el cambio y la innovación no son una amenaza sino una oportunidad. Creación de departamentos novedosos en las empresas como: investigación y desarrollo, marketing y gestión de productos. Se trabaja por procesos y proyectos. Implementación de equipos de trabajo, equipos virtuales, iniciativas multidisciplinarias, funciones para personal experto y consultores internos. Gestión por objetivos. Se otorga poder y confianza para ejecutar. Se echa mano de la planeación estratégica, planeación a mediano plazo, ciclos anuales de presupuesto, KPI y |

| | | |
|------------------|--|--|
| | | <p>tableros de comando. Evaluaciones de desempeño, primas, premios a la calidad, adquisición de acciones. Se valora la racionalidad por encima de todo.</p> |
| Verde-Pluralista | <p>Presente en el pensamiento académico postmoderno, organizaciones sin fin de lucro o entre los trabajadores sociales y activistas comunitarios. Southwest Airlines, Ben & Jerry's, The Container Store</p> | <p>Es muy sensible a los sentimientos. Busca la justicia, la igualdad, la armonía, la comunidad, la cooperación y el consenso.</p> <p>Sustentada en: el empoderamiento; cultura impulsada por los valores y el propósito inspirador; perspectiva de múltiples grupos de interés.</p> <p>Respalda que se puedan tomar las decisiones en los niveles bajos de la pirámide jerárquica.</p> <p>Basado en líderes servidores que escuchan a sus subordinados, los empoderan, los motivan y los desarrollan.</p> <p>Es importante compartir el poder por parte de los directivos. Se capacita y forma a los directivos en mentalidad y competencias. Se toma en cuenta la evaluación 360 grados. En ocasiones los subordinados escogen a los jefes.</p> <p>Se confía en que los empleados tomarán buenas decisiones guiados por los valores compartidos, más que por normas y reglas.</p> <p>Lo primordial es la cultura de la empresa, por lo que se revaloran a los colaboradores.</p> <p>Énfasis no sólo en los accionistas como grupo de interés, también en empleados, clientes, administración, proveedores, comunidades locales, sociedad en general y medio ambiente.</p> <p>La responsabilidad social es vital para realizar negocios. Se buscan mejorar las condiciones de trabajo locales y prevenir la explotación infantil.</p> |
| Teal | <p>Organizaciones pioneras de distintos sectores y tamaños. Buurtzorg, Avansel, Zappos, Morning Star. Empresa como organismo vivo</p> | <p>Cuenta con tres pilares fundamentales: propósito evolutivo, plenitud y autogobierno.</p> <p>Con una visión común se actúa con base a lo que nos encamine a cumplir con el propósito, siendo éste la base de la autoorganización, por lo que hay una alineación entre los objetivos individuales y colectivos.</p> <p>Filosofía basada en el empleado como eje de la organización. Enfoque holístico.</p> <p>Se tiene la capacidad para delegar el poder de decisión entre todos los miembros. Se genera un entorno que fomenta la libertad y la confianza para expresarse.</p> |

Nota. Basado en *Reinventar las organizaciones* por F. Laloux, 2017, Arpa.

Teal, significa: azul verdoso en inglés y es el color con el que Frederic Laloux, exdirectivo de la consultora McKinsey & Company, identificó un tipo de organización empresarial que tenía poco que ver con las estructuras jerárquicas y organizativas de la empresa tradicional y mucho con las tendencias sociales y laborales del momento.

Se puede apreciar que las organizaciones teal se presentan como una interesante propuesta frente al nuevo dinamismo del entorno en el cual se encuentran inmersas

las organizaciones, acentuado por el factor tecnológico que avanza a pasos agigantados, ejemplo de lo anterior es la inteligencia artificial (IA) y la transformación digital que las empresas están experimentando. En este tipo de organizaciones su propósito está en el centro, es el motor que realmente guía e inspira. La planeación estratégica y los mecanismos de control son sustituidos por el “sentir y responder”. Los estudios avalan la importancia de la plenitud del colaborador ya que aproximadamente un 63% de los empleados no están motivados al acudir a sus puestos de trabajo y no están dispuestos a ofrecer un esfuerzo extra por la empresa; el 24% se considera verdaderamente infeliz y poco productivo en su trabajo; y, el 28% percibe que la dirección tiene un interés sincero por su bienestar. (Romero et al., 2018)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023), México cuenta con más de 5 millones de negocios registrados formalmente, este número incluye empresas de tamaño micro, pequeños y medianas que participan en actividades manufactureras comerciales y de servicios privados no financieros, siendo estas últimas las que contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) del país. En este estudio el INEGI señala que tan solo las pequeñas y medianas empresas representan el 99% del total de unidades económicas a nivel nacional, lo que en términos generales aporta el 52% del PIB; aunque las grandes empresas representan un porcentaje menor en la estadística, tienen un impacto considerable en términos de valor económico y la generación de empleos formales, puesto este dato representa al 70% de la población empleada formalmente.

En términos de competitividad empresarial en México se analizan distintas perspectivas sobre factores que influyen en la capacidad de producción de bienes y servicios en las empresas y organizaciones para satisfacer las necesidades del mercado en términos de calidad precio y diferenciación, así como la flexibilidad y capacidad de respuesta a cambios sociales y económicos para mantener una adecuada rentabilidad. Tan sólo en 2023, los principales descubrimientos y cifras sobre la competitividad empresarial aportan que las empresas con mayor crecimiento y presencia en mercados industriales de productos y servicios comparten varias características como: la capacidad de la producción cumpliendo con estándares de calidad en relación a precios considerados competitivos; inversión o departamentalización para el desarrollo de innovación; la eficiencia operativa en la gestión del capital humano; la capacidad de adaptación al mercado; y, estar dispuestos a adoptar prácticas que puedan potencializar todas sus fortalezas para capitalizarlas posteriormente.

Conforme a lo expuesto, se observan coincidencias en cuanto a la metodología TEAL se refiere, como características descriptivas de empresas que logran integrar

a su estructura y mística organizacional y operativa mediante el modelo de negocio la economía verde y azul. Por tanto, y a modo de reflexión: ¿Cualquier empresa es capaz de adoptar la metodología TEAL independientemente de su naturaleza productiva? En este sentido y atendiendo con atención y detalle lo mencionado, la orientación indicaría que no, al menos no de manera inmediata y sin sacrificar rentabilidad, ya que en sí misma se dispone un considerable esfuerzo tan solo en la revisión de procesos con la consideración de recurrir a la reingeniería administrativa y operativa en todos sus sentidos, siendo entonces una tarea y un reto titánico que bien podría ser ejemplificado por Taleb (2010), en su obra *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, quien lo teorizaría como un cisne negro.

En Mexico existen muy pocas organizaciones que han adoptado este modelo, la mayoría llegan al nivel naranja, las demás ni siquiera se acercan al nivel verde, para que se adopte de manera generalizada en las organizaciones el modelo TEAL se necesitaría de mucho trabajo, e incluso un cambio total en su cultura organizacional y la promoción del manejo humanista dentro de las empresas. En nuestro país, es difícil que llegar a estos niveles, pero con esfuerzo y haciendo una reestructuración por completo se podría llegar al nivel TEAL. Las organizaciones Teal son aquellas que cuentan con una forma de trabajo particular, es decir, se inspiran en el principio de la naturaleza, consideran a las personas como los protagonistas dentro de la gestión de cualquier empresa, contemplando a los clientes, pero también a los trabajadores. Estas empresas simplifican sus formas de organización, dando mayor protagonismo a las personas sin necesidad de orden y control, aumentando el sentido de responsabilidad de los trabajadores con la compañía y ofreciendo a los empleados una oportunidad para desarrollar sus capacidades. Así como una serie de ventajas en términos de compromiso con los empleados, flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones, y otras dimensiones de la organización. A través de la auto organización, la auto administración y la toma de decisiones descentralizada, los empleados tienen un mayor grado de autonomía y responsabilidad en su trabajo, lo que incrementa su motivación y compromiso con la empresa.

Conclusión

Se puede concluir que las organizaciones Teal, presentan ventajas como es que los empleados dejan de percibir su trabajo como algo rutinario, por lo que pueden poner en práctica sus habilidades, capacidades y, sobre todo, su creatividad. Asimismo, cuando se modifica el enfoque de la etapa de control de proceso administrativo, tradicionalmente vista y entendida de forma coercitiva y cuantitativa, por uno de tipo humanística y centrado en el colaborador, se entiende el error y el fracaso como parte del proceso de innovación, cambio y crecimiento. Además, el crecimiento individual se fusiona con el colectivo, lo que significa crecimiento organizacional.



Sin embargo, en el entorno latinoamericano se debe de considerar circunstancias pueden dificultar la aplicación de este modelo organizacional como: la falta de oportunidades laborales; los bajos sueldos percibidos por los profesionales de las áreas administrativas de las empresas; el limitado poder adquisitivo de la población; los entornos laborales que suelen ser no del todo saludables (por ej. Con *mobbing*); la actitud de los empleados frente a la figura de autoridad y el trabajo, por ejemplo, tendientes a lo receptivo-explotador; la falta de apego o búsqueda de aplicación de buenas prácticas en materia de recursos humanos; los valores regionales que privilegian la afiliación y la intimidad, por encima del poder y el logro; las limitaciones económicas que han vivido muchas personas y que los vuelven suspicaces, o bien, violentos frente a entornos que inconscientemente los hacen sentir vulnerables; notable rezago en la incorporación de TIC's a las organizaciones; sensación de pérdida de poder y autoridad por parte de los superiores al facultar o delegar.

En el contexto mexicano, comparar las estructuras organizacionales tradicionales y rígidas con los modelos emergentes que promueven la autogestión y el empoderamiento de los trabajadores, revela una tendencia que favorece a las empresas dispuestas a adoptar metodologías más flexibles y adaptativas, sentando bases favorables para la productividad y la autogestión. Dado que las PYMES constituyen una parte fundamental de la economía mexicana, adoptar estos enfoques innovadores podría ser esencial para mejorar su competitividad y resiliencia en un entorno empresarial en constante cambio.

No obstante, en América Latina, y especialmente en México, se enfrentan barreras que dificultan la adopción inmediata y efectiva de estos modelos innovadores. Para que una empresa pueda integrar exitosamente la metodología teal en su ADN, es crucial que esta adopción se realice desde sus primeros años de operación o que la transición se haga de manera paulatina y organizada, considerando que puede llevarles años conseguirlo. Las empresas mexicanas poseen las capacidades operativas para adaptarse a estos modelos; empero, la resistencia al cambio y las prácticas arraigadas en estructuras jerárquicas tradicionales representan el obstáculo por sortear, en la teoría se escucha y parece entenderse bien, pero en la práctica requiere un poco más. El concepto de "cisne negro" de Taleb es útil para entender la necesidad de que las empresas estén preparadas para eventos inesperados y altamente improbables que pueden tener un impacto transformador. La capacidad de una empresa para adaptarse rápidamente a cambios imprevistos y aprovechar las oportunidades emergentes es crucial para su éxito.

Referencias

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2024). *Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2023*. [Archivo PDF].



<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>

Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. (7ª ed.) Arpa.

Romero, A. M., López, M. M., & Bravo, A. M. (2018). La transición hacia organizaciones evolutivas Teal. *Economía industrial*, (407), 61-72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535708>

Taleb, N. N. (2010) *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. (2ª ed.) Random House Publishing Group

Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402133>