

GRADO EN INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL
TRABAJO FIN DE GRADO

**<NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA >**

Alumno/Alumna: <Amurrio, González de Langarica, Iñigo>

Director/Directora : <Martínez de Alegría, Mancisidor, Itziar>

Curso: <2018-2019>

Fecha: <Bilbao, 17, julio,2019 >

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN

En este TFG, se ha realizado un estudio sobre los nuevos modelos organizativos de recursos humanos en empresas. Sobre todo se prestará atención al modelo Teal-evolutivo, propuesto por Laloux F (2015) en su libro *Reinventar las organizaciones*. Previamente al estudio de caso, se hace un resumen sobre la evolución de los paradigmas en las organizaciones a lo largo de la historia.

Además de un análisis teórico, se ha realizado un estudio a dos empresas del entorno del País Vasco, como son Irizar y Talio. La primera una empresa ya veterana y la segunda de nueva formación, pero ambas que han conseguido gran éxito debido al modelo Teal.

LABURPENA

GRAL honetan, enpresetako giza baliabideen antolakuntza ereduaz azterketa egin da. Batez ere, "Teal-evolutivo" ereduaz jarri da arreta, F Laloux-ek (2015) *Reinventar las organizaciones* liburuan definitu zuena. Kasuen azterketa baino lehen, testuinguru historikoaren laburpena egin da historian zehar izan diren antolakuntza paradigmen eboluzioa ikus daitezen.

Azterketa teorikoaz gain, Euskadiko bi enpresetako azterketa egin da, esate baterako, Irizar eta Talio. Bata dagoeneko empresa heldua da eta bestea azken urteotan sortutakoa, baina biak Teal moduko antolakuntza ereduak erabili eta gero arrakasta handia lortu dute.

ABSTRACT

Throughout this Project, there has been a deep analysis of the new organizational methods in enterprises in regard to human resources. A big part of this project is based on Laloux F (2015) *Reinventar las organizaciones* book, where it is explained the main concepts of the evolutive-Teal method. Before the case study, there is a brief analysis of the evolution of the different paradigms of organization throughout the history.

Besides the theoretical analysis, there have been analyzed two different enterprises from the Basque Country, namely, Irizar and Talio. The first one is a mature enterprise and the second one a new born one, but both of them share that use these new organizational methods and that have achieved a great success because of them.

ÍNDICE

1	Introducción y objetivos	7
1.1	Objetivos.....	10
2	Marco teórico. Evolución de las organizaciones: organizaciones humanistas	12
2.1	Nuevos conceptos en las organizaciones	14
2.1.1	Organizaciones humanistas	14
2.1.2	Teoría de la psicología positiva de Seligman	15
2.1.3	Las Deliverately Developmental Organizations	16
2.2	Evolución de las organizaciones según Frederic Laloux.....	17
2.2.1	Modelos pasados y actuales de organizaciones	18
2.2.2	El modelo del futuro: las organizaciones Teal	24
2.2.3	Características básicas para ser una organización Teal	25
2.2.4	Resumen de la evolución y características de todos los estadios	27
2.2.5	Comparación método NER vs Teal evolutivo.....	29
3	Metodología.....	32
4	Investigación de caso	38
4.1	Empresa Irizar.....	38
4.1.1	Valores y cultura de empresa.....	40
4.1.2	Análisis de Irizar según cuestionarios de Laloux.....	46
4.1.3	Análisis empírico de Irizar.....	51
4.1.4	Análisis de los resultados obtenidos y comparación con postulados 53	
4.2	La empresa Talio.....	61
4.2.1	Valores y cultura de empresa.....	63
4.2.2	Análisis de Talio según cuestionarios de Laloux.....	66
4.2.3	Análisis empírico de Talio.....	73

4.2.4	Análisis de resultados obtenidos y comparación con postulados	74
5	Conclusiones	80
5.1	Conclusiones de estudio de caso	80
5.2	Conclusiones NER vs Teal	82
5.3	Conclusiones generales	83
6	Planificación temporal	85
7	Presupuesto	88
	Bibliografía	89

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

De unos años a esta parte se puede observar una corriente que está emergiendo dentro de las organizaciones sobre su manera de gestión, organización y sobre todo, cual es el punto clave en el que se basan para llegar al éxito. Últimamente, las organizaciones están dirigiendo sus esfuerzos hacia las personas, convirtiéndolas en ejes fundamentales de su éxito y con el objetivo no sólo del éxito empresarial, sino también de poder conseguir un desarrollo personal que ayude a los trabajadores a sentirse más felices y comprometidos en su puesto de trabajo. Este cambio se basa en múltiples estudios sobre las sinergias que trae para la empresa el hecho de poseer unos trabajadores felices, realizados e implicados para con su empresa. Esto desemboca en un mejor desempeño lo que a su vez implica una mejor marcha de la empresa en su conjunto consiguiendo tanto objetivos individuales como colectivos.

Poco a poco, las organizaciones están evolucionando de unas estructuras totalmente jerárquicas a otras más horizontales, quitando importancia a la cadena de mando y a los estímulos de orden-respuesta para dar a los trabajadores mayores responsabilidades y confianza para desempeñar su trabajo. Además de esto, con el fin de que las personas desplieguen su potencial y se sientan contentas dentro de la organización, se presta mucha atención a temas como la flexibilidad horaria, la conciliación familiar y laboral... Es decir se quiere poner a la persona como pilar básico de la empresa.

Frederic Laloux en su libro *Reinventar las organizaciones* (2015), describe las claves y características del modelo Teal, un nuevo modelo organizativo humanista que casa con las ideas comentadas con anterioridad. En este libro, el autor habla sobre los tres pilares claves de toda empresa Teal: la autogestión, la plenitud personal y el propósito evolutivo.

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado se tratará de ahondar en las ideas teóricas del Teal así como posibles desviaciones de esta teoría (NER) que también es un modelo humanista y que se ha demostrado de gran éxito. Este tipo de organizaciones se abordarán desde el punto de vista de dos empresas completamente diferentes. Una es Irizar, una gran multinacional que a raíz de la implantación del modelo NER sufrió un cambio radical lo que le llevó a ser una de las empresas líder en el sector de la fabricación de autobuses a nivel europeo. Por otro lado se investigará el caso de la empresa Talio, una empresa pequeña, de nueva formación que desde sus inicios ha aplicado los postulados del modelo Teal y que les está llevando a un gran crecimiento anual.

Para poder llegar a los objetivos planteados más adelante, se ha estructurado el trabajo de la siguiente manera:

Gran parte de la investigación se basa en el estudio teórico realizado por Laloux (2015) en su libro *Reinventar las organizaciones*. A partir de él se obtienen los postulados que van a regir este tipo de métodos así como se realiza un análisis evolutivo de las organizaciones a lo largo de la historia siendo definidos los diferentes tipos en paradigmas de distinto color, que servirá a lo largo del trabajo para definir los distintos tipos organizativos. Además de en la obra de Laloux, se han utilizado numerosos artículos científicos como *An everyone cultura* (Harvard business review press) donde se ahonda en la evolución organizacional a lo largo de la historia y como la sociedad se dirige a un modelo organizacional como el Teal. También se han tenido en cuenta opiniones de expertos en modelos organizativos como Jaime Gurt, que defiende este tipo de modelos.

Una vez se han definido la base teórica necesaria, se procederá a realizar un estudio a las dos empresas Irizar y Talio.

Irizar es la empresa matriz de un grupo empresarial líder en el sector de autobuses y autocares y referencia en los sectores como el ferroviario, la electrónica, las comunicaciones (conectividad), la maquinaria rotativa y la electromovilidad. Se analizará la evolución de la misma a raíz del nombramiento de Koldo Saratxaga en 1991, hito que redefinió la empresa enfocándola a un modelo organizacional más humanista, como es el NER ideado por Saratxaga. Se ha elegido esta empresa ya que pasó de estar en quiebra a tener un gran éxito internacional en menos de diez años gracias a la aplicación del método NER, que es una derivación del Teal.

Talio es una consultoría especializada fundada en 2017 tras la fusión de otras empresas como Consultek o Sarein, antes en NER Group. Se ha elegido esta empresa ya que al ser de nueva creación, se puede apreciar como ha sido la implantación del modelo Teal desde el principio y la evolución de la misma en estos años. Como veremos más adelante, en estos dos años de vida la empresa ha sido capaz de doblar sus ingresos año a año teniendo unas inmejorables perspectivas de futuro.

Para poder realizar un estudio de las empresas se procederá, en el caso de Irizar, a un estudio bibliográfico de la misma recogiendo información secundaria mediante webs especializadas (web de NER Group), artículos al respecto de la empresa (Forcadell, F (2006). *Gestión del cambio y excelencia: El caso Irizar.*), libros relacionados con Irizar (Saratxaga, K (2012). *Sentimientos, pensamientos y realidades.*).

En el caso de Talio, se ha tenido la oportunidad de realizar entrevistas a tres empleados de la empresa, el coordinador general, el encargado de RRHH y el coordinador de I+D. Esta recogida de información primaria es muy útil ya no solo para tomar datos de la empresa, si no para también tomar nota de las opiniones de personas que trabajan en empresas que han adoptado estos métodos organizativos.

Una vez se ha recogido toda la información usando las tablas de análisis propuestas por Laloux (2015), se organizará toda la información obtenida catalogándola en diferentes parámetros (grandes procesos organizativos, estructura, RRHH y Vida cotidiana). Estos resultados se organizan en tablas de resultados que más adelante se usarán para comparar cada empresa con el modelo teórico de Teal ideado por Laloux. Todo este análisis de caso se realizará a lo largo del punto 4 del trabajo.

Por último se presentan las conclusiones que se derivan de todo el trabajo tratando de responder así a los objetivos iniciales en el punto 5.

1.1 OBJETIVOS

Al hilo de lo comentado anteriormente, los objetivos de este trabajo son:

Objetivo general del trabajo

- ✓ El objetivo final de esta investigación es analizar la implantación real del modelo Teal en empresas, ver sus puntos positivos tanto en el funcionamiento de la empresa como en satisfacción personal y determinar si el modelo es aplicable a empresas de cualquier tamaño

Objetivos secundarios del trabajo

- ✓ Analizar el estudio y la metodología de Frederic Laloux en su libro *Reinventar las organizaciones* (2015) utilizándose como modelo básico de análisis de las organizaciones humanistas evolutivas Teal como un

modelo cada vez más utilizado basado en la motivación, desarrollo y evolución de las personas.

- ✓ Análisis de modelos organizativos derivados o análogos al Teal, como es el NER de Saratxaga, ver puntos en común y diferencias entre ellos.
- ✓ Análisis de casos prácticos de empresas en el País Vasco, Talio e Irizar, estudiándolas siguiendo los parámetros marcados por Laloux para la investigación de las empresas.
- ✓ Recogida de información primaria, en Talio, y secundaria, en Irizar, para realizar un análisis detallado de las empresas además de investigación propia sobre estos modelos y su aplicación en las empresas.
- ✓ Comparar las técnicas usadas en cada empresa con el modelo Teal y catalogarlas en función del paradigma de cada técnica utilizada..

2. MARCO TEÓRICO. EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: ORGANIZACIONES HUMANISTAS

En la época actual, nos encontramos en un mundo organizacional que no se parece en nada en el mundo existente años atrás. Esto puede ser debido a la continua evolución tanto de las personas como de la sociedad en conjunto, sin dejar de lado los múltiples avances tecnológicos que unidos a lo anterior, han conseguido que al ser aplicadas a los modelos organizacionales el mundo esté en un avance imparable.

Estos cambios se ven interrelacionados entre si, lo que en consecuencia, promueven una serie de cambios en la sociedad que acaban derivando en nuevos modelos organizativos producto de esos cambios (Laloux, 2015). Tal y como Laloux explica en su libro: “Las organizaciones que hoy conocemos son la expresión de nuestra visión del mundo y de nuestro estadio de desarrollo actuales.”

De la misma forma, se puede ver una evolución parecida en las profesiones. Se puede afirmar que estas no son estáticas, cambian influenciadas por los cambios en la sociedad y en la cultura: “las diferentes subculturas ocupacionales se adaptan al cambio.” (Fitzgerald, Teal, 2004)

A pesar de que los modelos organizativos se pueden ver influenciados por factores externos, en ocasiones las organizaciones llevan un ritmo superior a los estímulos provenientes de la sociedad y son capaces de innovar en modelos que adelantan a los paradigmas existentes en la sociedad contemporánea.

Para un enfoque de cambio organizacional dos aspectos son esenciales, las interacciones que se producen entre las personas que la integran y la concepción sistémica de la organización. En una organización lo más importante es el hombre, y sus relaciones, visto además como sujeto

organizacional impulsor de los resultados. Los cambios afectan al hombre psicológicamente en todas los niveles de la subjetividad: el individual, el grupal y el organizacional, por lo que en todo momento deben ser tomados en cuenta, desde la estructuración de la organización, los cambios, las modificaciones, movimientos, reestructuraciones y la adaptación. Se debe tener en cuenta que estos cambios en las organizaciones van más allá de la simple organización, estos cambios trastocan también la estructura, la cultura el ambiente organizacional...“ Las personas no sólo son el medio para lograr el cambio en la organización, sino que son los actores protagonistas para lograrlo en su propio interés.” (González Téllez, 2011)

El individuo va a ser una pieza clave a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado, ya que es el trabajador el motor del cambio que hace evolucionar a las organizaciones. Tal y como apunta (Álvarez López, 2003) en un artículo, “ hay que lograr en las personas creatividad, compromiso, iniciativa y comunicación lo cual constituyen unas de las exigencias de este nuevo entorno.” Si se considera una organización como un conjunto de personas comprometidas con un bien común, es inevitable ver a las personas como el eslabón más importante en el proceso del cambio.

A pesar de todo, lo más común es que las personas no sientan esos valores ni se sientan identificadas con la empresa, lo cual lleva a que el proceso de evolución y cambio de la organización no sea el adecuado. Según múltiples estudios, una de las maneras más eficaces de animar a los trabajadores a sentirse parte de la empresa es hacerles partícipes en el proceso de toma de decisiones, mostrar claramente cuáles son los objetivos de la empresa, de tal manera que sientan esos objetivos como suyos propios.

De entre una gran variedad de visiones o paradigmas, uno que en especial destaca por su interés y dedicación en este sentido, es el pensamiento humanista, que precisamente en su denominación asienta el centro de su interés: el ser humano. Al revisar la evolución de las formas organizacionales desde el surgimiento de la revolución industrial a nuestros días, puede observarse un creciente interés en la búsqueda del equilibrio humanismo-

productividad. Este interés por el factor humano va a ser una de las piedras angulares de este trabajo ya que en las nuevas formas organizacionales se basan en gran parte en la importancia de las personas dentro de la organización. (Vargas Tellez- 2011)

En los siguientes apartados se profundizará más en estas nuevas formas de organización además de ver una evolución histórica en los modelos organizacionales.

2.1 NUEVOS CONCEPTOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1.1 Organizaciones humanistas

Este modelo organizativo, en palabras de (Durán Rodríguez-2008) “ propone una metodología participativa de cambio cultural con enfoque humanista, que busca la transformación de la cultura de empresas convencionales basada en valores económicos de control, hacia otra nueva forma de pensar que incorpore valores de desarrollo, éticos y emocionales.” Así, busca entender la empresa y la vida basada en la confianza, y trata de armonizar los valores económicos con los valores éticos y los valores emocionales , propiciando la coherencia entre los valores personales y valores de la compañía.

En la siguiente definición, se ve cuán importante es la persona para definir el fracaso o éxito de una organización: “La energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. En nuestras empresas tenemos un caudal impresionante de potencialidades por estrenar, que no son otras que las respectivas inteligencias y libertades de las mujeres y de los hombres que integran cada organización.” (Llano, 1996)

Una de las primeras teorías que tenían un claro tinte humanista podemos encontrar la teoría Kaizen, promovida por Imai en 1986, posteriormente

ampliada en 1996. Esta teoría se define como: "el mejoramiento continuo, pero todos los días a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales". Como se puede observar en la definición, los trabajadores son un pilar básico en la evolución y mejora de las organizaciones viendo a estos como personas, no como un recurso que hay que optimizar. Imai M (1996) *Kaizen*

Ideas como esta han conseguido que, con el paso de los años, sea más común ver organizaciones humanistas ya que estas fomentan tanto el desarrollo personal como el buen funcionamiento de la empresa. (Jaume Gurt- 2016)

2.1.2 Teoría de la psicología positiva de Seligman

Además de basarse en las teorías anteriores como la Kaizen, una teoría fundamental en toda organización humanista es la denominada psicología positiva de Seligman. *Seligman (2003)*

Podemos definir esta teoría como: "el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología." Mediante esta teoría Seligman quería explicar cómo cuando una persona puede poner en práctica sus virtudes y fortalezas nota un sentimiento positivo por el hecho de conseguir algo que no ha sido fácil de obtener.

Mediante esta teoría, Seligman quería orientar a las empresas humanistas a centrarse en el aspecto de la psicología positiva, es decir, en como la satisfacción personal tendrá consecuencias positivas para la empresa y el empleado. Según esta teoría, si se consigue orientar el trabajo a poner en práctica las fortalezas y virtudes de cada persona, además de hacerlo más agradable para el trabajador puede transformar en emocionante o vocacional una rutina.

Para Seligman el bienestar se basa en cinco elementos clave: emociones positivas, compromiso personal, relaciones positivas, sentido y logro personal. Una forma de conseguir la plena satisfacción en la empresa es llevar a cabo una organización que consiga conectar todos estos aspectos de una manera fluida.



Figura 1. Elementos del modelo PERMA. Seligman (2003)

2.1.3 Las DDOs (Deliverately Developmental Organizations.)

Este tipo de empresas empezaron a surgir a partir de 2016 cuando se escribió el libro "An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization", escrito por Kegan R y Miller M entre otros. (referencia del libro encontrada en *Reinventar las organizaciones*, Laloux)

De este libro se extraen los puntos clave que regirán estas organizaciones, que en cierto modo, se basan en la teoría de las organizaciones felices explicada anteriormente. Una idea clave que se puede apreciar es el hecho de que todas las organizaciones tradicionales tienen el mismo problema limitante a la hora de su crecimiento: el hecho de que los trabajadores traten de ocultar sus miedos y limitaciones ante los demás, demostrando una clara vergüenza. La solución que se impone en este libro es el de basar la forma de actuar en la de

las organizaciones felices, lo cual impulsará a las personas a aportar más a la empresa.

Esta idea tiene un tinte más radical que las explicadas anteriormente ya que fusiona la posibilidad de éxito de la empresa con una de las motivaciones más importantes para una persona: el crecimiento.

En conclusión, las DDO's son un ejemplo de organizaciones humanistas que van más allá de la felicidad y la satisfacción personal, son organizaciones que apuestan sobre todo por trabajadores con ganas de tener un crecimiento que sea también extrapolable a la empresa.

2.2 EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN FREDERIC LALOUX

En el libro *Reinventar las organizaciones (2015)*, Laloux trata de explicar el avance que ha habido en el ámbito de los modelos organizacionales a lo largo de los distintos periodos históricos para, por fin, llegar a nuestros días e introducir el que, según su opinión, será el futuro de la organización: La técnica Teal.

Todo el estudio llevado a cabo en este libro está subordinado a la siguiente reflexión del comienzo del libro:

“¿Podemos crear organizaciones libres de las patologías que suelen surgir en los lugares de trabajo? ¿Libres de politiqueros, de burocracia o de disputas internas; libres de estrés y de fatiga; de resignación, resentimiento o apatía; libres de las poses de los directivos y de la monotonía que expresan los que están en la base de la pirámide? ¿Es posible reinventar las organizaciones, concebir un nuevo modelo que transforme el trabajo en algo productivo, satisfactorio y significativo? ¿Y crear lugares de trabajo llenos de vida (escuelas, hospitales, empresas y organizaciones sin ánimo de lucro), en los que puedan florecer nuestros talentos y honremos nuestras vocaciones?”

En definitiva, este libro se puede tomar como un estudio teórico de la evolución de las organizaciones hacia una nueva era así como una guía explicativa que ayuda a la implantación en una organización de los principios Teal o a la creación de una desde la nada.

2.2.1 Modelos pasados y actuales de organizaciones

Para Laloux (2015), los distintos tipos de organización que se han sucedido a lo largo de la historia han respondido tanto a la sociedad del momento como a estímulos culturales. En su opinión, cada modelo ha ido mejorando el anterior dotando así a la sociedad de unas mejores posibilidades. En este libro, sin embargo, se le da un papel muy importante a la relación entre la psicología del desarrollo y la historia de los modelos organizativos, tratándolos conjuntamente.

Basándose primordialmente en el trabajo de Ken Wilber y Weber (*El paradigma holográfico*. (1982)), Laloux trata de caracterizar los estadios de la conciencia humana así como los modelos de organización correspondientes a cada caso.

En el libro Laloux, F (2015). *Reinventar las organizaciones* se caracterizan los distintos estadios de la manera siguiente:

1. Reactivo: El paradigma infrarrojo

Este es el estadio de desarrollo más temprano de la humanidad, correspondiente a la etapa entre 100.000 y 50.000 a.C. cuando se vivía en clanes familiares. Son grupos pequeños de unas pocas docenas de personas con una complejidad en las relaciones muy limitada. Esta es una época en la que el ego está poco desarrollado por lo que no se crean muchas crisis de coexistencia. Esta organización era prácticamente horizontal,

sin un líder ni jerarquías. Esta etapa se equipara en la actualidad a la forma de ser de los bebés.

2. Mágico: el paradigma magenta

Alrededor de hace 15.000 años la humanidad comenzó a moverse hacia un nuevo estadio de conciencia llamado mágico por algunos investigadores. Este cambio se basa en la transición de la agrupación en clanes familiares a la agrupación en tribus de algunos centenares de personas. Este es un gran paso adelante en la habilidad para las relaciones complejas ya que empieza a diferenciarse el yo física y psicológicamente. En esta etapa el ser humano se ve como el centro del universo y explica todas las cosas que le ocurren como un castigo o premio consecuencia de las acciones propias mediante criaturas o elementos mágicos. A pesar de no existir todavía las organizaciones como tal, aparece la idea de un pseudo-líder como un chaman o un anciano.

Actualmente se equipararía esta etapa a la de niños entre 3 y 24 meses.

3. Impulsivo: el paradigma rojo.

Hace unos 10.000 años se empezaron a crear estas organizaciones creadas en el marco de la conciencia. Los cacicazgos imperantes evolucionaron hasta convertirse en una especie de imperios arcaicos.

En esta etapa ya se ha alcanzado un punto en el que el ego está completamente desarrollado y las personas se mueven por beneficio propio, a consecuencia de ello se empiezan a desarrollar los roles y en consecuencia, una distribución del trabajo. Aparece el miedo a la muerte y se quiere dar una imagen de fuerza de cara al exterior para marcar su posición.

Actualmente este paradigma todavía está presente en mafias o pandillas callejeras donde los roles están muy definidos y se siguen a ciegas las directrices del jefe, que posee el poder absoluto. En general se puede aplicar este sistema de organización en zonas hostiles.

Las organizaciones rojas se caracterizan por la necesidad del jefe de demostrar su poder aplastante sobre los demás y doblegar al resto su voluntad para permanecer en el poder. Generalmente, estas estructuras son muy débiles tanto en planificación como en estrategia, no son las más adecuadas para situaciones complejas.

4. El paradigma ámbar conformista.

Cada cambio de paradigma abre la oportunidad a nuevas capacidades y a posibilidades sin precedentes. Mediante este paradigma la sociedad dio un salto desde el mundo tribal, a la era de las civilizaciones, instituciones, burocracia etc..

Encontramos los primeros rastros de este estadio hace 4.000 años en Mesopotamia donde se creó el primer estado organizado. Se empieza a comprender la causalidad y proyección al futuro.

El estadio ámbar desarrolla una conciencia más profunda de las emociones y la percepción de las otras personas. Esto tiene enormes implicaciones psicológicas. Las personas pueden empezar a identificarse con su perspectiva y su función y verla como distinta a la de otras.

Las sociedades bajo una organización ámbar suelen estar altamente estratificadas, con una clara cadena de mando, jerarquía definida y reglas formales de actuación. Bajo este paradigma se entiende que el trabajo es clave en la vida y que la vida gira entorno a la organización.

Este paradigma fue rupturista con los anteriores, se crearon unos avances totalmente innovadores:

- Perspectiva a largo plazo (procesos estables): En etapas anteriores, se ponían los objetivos en recompensas a pocos días o semanas vista. Con la aparición de las organizaciones ámbar, se empiezan a poder planificar proyectos a largo plazo en los que se pueden aplicar conocimientos y experiencias pasados, muy útiles en los procesos estables.
- Tamaño y estabilidad (jerarquías formales): En organizaciones anteriores las estructuras de poder están en constante movimiento debido a la existencia de una competencia permanente. Las organizaciones ámbar son capaces de estabilizar el poder, dotando de títulos formales, jerarquías fijas y organigramas. Se estabiliza una pirámide de relaciones verticales entre los distintos niveles, de arriba abajo, es decir, de jefes a subordinados. Actualmente todavía se pueden encontrar este tipo de organizaciones en instituciones religiosas, gubernamentales, ejércitos...

5. El paradigma Naranja-Logro

Este estadio fue totalmente rupturista ya que pasó de ver el mundo como algo inalterable, gobernado por reglas inmutables, a verlo como un complejo engranaje cuyo funcionamiento interno y leyes naturales es capaz de entender e investigar. En esta etapa las personas se pueden cuestionar la autoridad si piensan que se pueden hacer mejor las cosas de lo que se está haciendo, si no se sienten cómodos con su estatus o si creen en la existencia de algún tipo de injusticia.

Este tipo de organizaciones trajeron tres avances adicionales:

- Innovación: En este estadio las personas pueden tener anhelos, pueden cuestionarse el statu quo imperante y querer cambiarlo algún día para adaptarlo a sus intereses. Los líderes deben entender el cambio y la innovación como una posibilidad de prosperar, no como una amenaza. Las organizaciones mantienen la estructura piramidal, pero rompen los límites de la rigidez, flexibilizan su postura de tal manera que dotan de mayor libertad a los subalternos.
- Rendición de cuentas: En el estilo de liderazgo surge un ligero pero importante cambio, del “mando y control” ámbar se pasa al “predicción y control” naranja. Para innovar más y más rápido que los demás, la posibilidad de potenciar la inteligencia de los empleados se convertirá así en una ventaja competitiva. Derivado de este concepto surge la gestión por objetivos: da igual por que métodos se llega a un fin mientras se llegue. Se da una libertad de acción y pensamiento que fomenta la creatividad de las personas.
- Meritocracia: Esto es una premisa revolucionaria. En principio cualquier persona puede escalar en la estructura y nadie está predestinado a permanecer en un puesto. Esto amplía la fuente de talentos disponibles de manera radical, porque nadie está excluido desde el principio.

En el paradigma naranja, el liderazgo está orientado a los objetivos, sin centrarse en las relaciones humanas. Se prima las tareas sobre las relaciones. Esta organización es la visión del mundo más extendida entre políticos y empresariales.

6. Paradigma Verde-Pluralista

Este paradigma reemplaza la verdad absoluta del bien y el mal. Esta visión del mundo sostiene que esa idea es muy simplista, que hay más en la vida que lo bueno y lo malo. El paradigma verde es

muy sensible a los sentimientos y cree que es necesario limitar el poder y eliminar la jerarquía para buscar la justicia, la igualdad, la armonía, la cooperación y el consenso. Tratan de valorar las relaciones por encima de los resultados. Se trata de conseguir un feedback ascendente, de tal manera que se tengan en cuenta las ideas de los estratos más bajos de la pirámide. El objetivo es obtener un consenso entre las distintas ideas.

Este nuevo paradigma propone tres nuevos conceptos:

- Empoderamiento: A pesar de mantener la organización jerárquica meritocrática, trata de que las decisiones se tomen en connivencia con las ideas de los que se encuentran más abajo. Este tipo de organización trata que los líderes compartan su poder mediante una descentralización de funciones. Estos líderes han de ser capaces de solucionar problemas, pero también ser capaces de escuchar a sus subordinados y tenerlos en cuenta para así motivarlos.
- Cultura impulsada por los valores y el propósito inspirador: “Una cultura fuerte y compartida es el pegamento que impide que las organizaciones empoderadas se desmoronen.” En este tipo de organización se quiere que los empleados tomen sus decisiones por los valores compartidos, no por reglas y normas preestablecidas. Es primordial promover la cultura y los valores comunes, lo que da un poder primordial a los humanos.
- Perspectiva de múltiples grupos de interés: Esta idea trata de crear un modelo relacional horizontal entre los grupos de interés. Esta supresión de la jerarquía permitiría una relación de igual a igual. Las organizaciones no sólo tienen una responsabilidad hacia los accionistas sino también hacia la administración, los empleados, los clientes, los proveedores, las comunidades locales, la sociedad en general y el medio ambiente.

En la época actual, se pueden encontrar este tipo de organizaciones

en el pensamiento académico postmoderno, en las organizaciones sin afán de lucro y entre los trabajadores sociales y los activistas comunitarios.

2.2.2 El modelo del futuro: las organizaciones Teal

En palabras de Laloux (2015), el estadio Teal (esmeralda)-Evolutivo aparece cuando las personas son capaces de “des-identificarse de su propio ego”, es decir, ser capaces de no preocuparse por la imagen proyectada hacia los demás así como de las consecuencias sobre el ego. En este estadio las personas actuarán siguiendo sus propios principios sin verse influenciados por intrusiones externas. Uno de los aspectos que diferencia este estadio de los anteriores es el siguiente: no se busca el éxito y la riqueza sino tener una buena vida, y tal vez producto de esa vida se puedan llegar a esos objetivos.

Este nuevo paradigma se basa en tres conceptos revolucionarios hasta este momento como son:

1. Autogestión: Las organizaciones Teal han encontrado la forma para operar de manera eficaz incluso a gran escala con un sistema basado en las relaciones entre iguales, sin necesidad de jerarquía ni consenso. De esta manera han conseguido eliminar los posibles problemas derivados de la desigualdad causada por la jerarquía.
2. Plenitud: En las organizaciones anteriores existe un consenso en tratar de reducir al mínimo la expresión de los rasgos emocionales de cada persona, así ocultando las dudas y vulnerabilidades. Las organizaciones han conseguido desarrollar un importante conjunto de prácticas que invita a las personas a recuperar la integridad interior y así acudir al lugar de trabajo sin ningún ápice de

ocultamiento de la verdadera forma de ser de la persona.

3. Propósito evolutivo: Existe una percepción en las organizaciones teal que se puede definir como que la organización posee una vida y un sentido de orientación propio. En vez de predecir y controlar el futuro, los miembros de la organización están invitados a escuchar y entender aquello en lo que la organización desea convertirse.

Las organizaciones teal han de ser vistas como aquellas que a pesar de estar menos enfocadas a los resultados, tratan de conseguir una plenitud y algo positivo para la comunidad. Se centran más en las personas y lo que estas demandan para estar felices con su trabajo y su posición en la empresa, ya que de esta manera, la empresa sufrirá a su vez los efectos positivos que el bienestar de los trabajadores puede generar.

2.2.3 Características básicas para ser una organización Teal

Gracias a los mayores exponentes del movimiento Teal, como son Laloux y Sahota M. (2016), podemos resumir las características básicas por las que se rigen este tipo de organizaciones:

1. Propósito evolutivo: El elemento primordial de esta característica es que la organización tiene un claro propósito que trasciende más allá de los beneficios, accionistas o empleo, tiene las miras puestas en apoyar a la sociedad en conjunto. El propósito evolutivo significa que las personas de la organización tratan de escuchar y ayudar a la organización a crecer hacia lo que debería ser, en vez de manejarla o dirigirla según sus preferencias.
2. Equipos auto-gestionados: Esta es una característica absolutamente rupturista ya que choca de frente con la jerarquía

imperante hasta la fecha, la cual organizaba los objetivos de la empresa desde arriba hasta abajo, es decir, los jefes dirigían a su antojo la empresa. De esta manera las personas pueden adecuar sus objetivos personales con los de la empresa lo cual lleva a un sentimiento de pertenencia mayor del empleado.

3. Estructuras autogobernadas: No existe una jerarquía ni unos puestos fijos, los trabajadores a lo largo del proyecto pueden cambiar y evolucionar su función. Es decir, los trabajadores aportan su grano de arena en distintas funciones en vez de estar limitado a un solo cargo.

Para la toma de decisiones, se crearán consejos del que habrá una persona responsable de responder de las soluciones adoptadas en ellos, que habrán de ser aceptadas por todos los integrantes.

Por último, la organización toma a las personas como adultos capaces de resolver sus propios conflictos sin necesidad de una figura autoritaria que tome las medidas oportunas para resolverlos. De esta manera, se trata de impulsar la toma de decisiones de las personas así como su capacidad de trabajo en equipo.

4. Personas Responsables: Al no existir la figura del jefe, cada persona es responsable de sus acciones, cada persona se toma como un líder que toma sus propias decisiones, pero que también deberá responder por ellas.
5. Plenitud y confianza: Las personas deben mostrarse tal y como son, con sus cosas positivas y negativas, de manera que se potencia la confianza que se tiene cada trabajador.

2.2.4 Resumen de la evolución y características de los estadios

El autor, Laloux (2015), recoge de manera muy visual la evolución de cada uno de los paradigmas a lo largo del tiempo. Como se puede observar, en los últimos años se ha avanzado a mucha más velocidad conforme ha ido avanzando la cultura y la sociedad. De hecho, en la actualidad, están presentes la mayor parte de los paradigmas explicados.

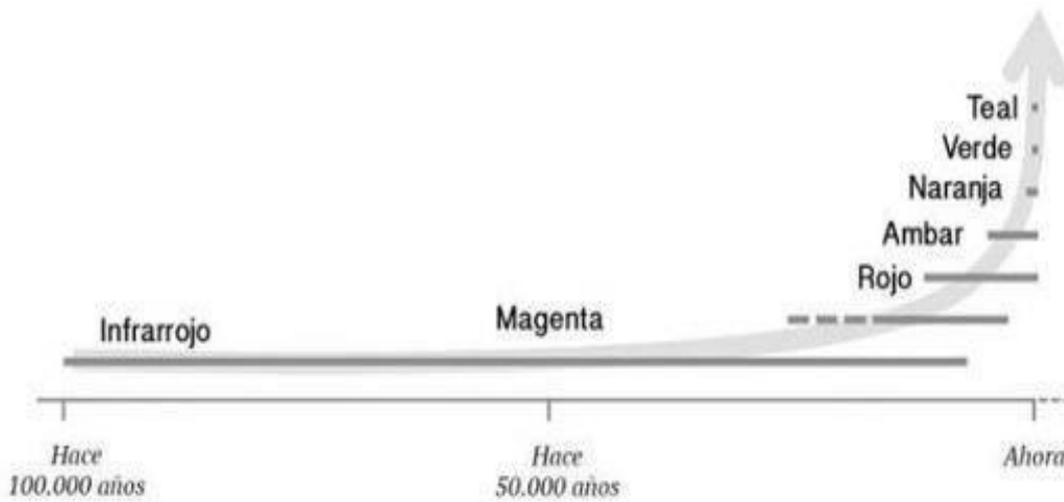


Figura 2. Laloux (2015) Reinventar las organizaciones

En la siguiente tabla se recoge de manera resumida y compacta la clasificación anteriormente explicada de los paradigmas evolutivos y sus correspondientes modelos de organización:

Tipo de organización	Descripción y características	Avances introducidos	Ejemplos actuales
ROJO	El jefe ejerce poder constante sobre los soldados de a pie. Muy reactivas, visión a corto plazo. Adaptadas a entornos caóticos.	<ul style="list-style-type: none"> - División del trabajo - Jefe como figura de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Crimen organizado - Bandas callejeras - Cárceles
ÁMBAR	Roles definidos que se organizan según una pirámide jerárquica. Mando y control de arriba a abajo de la pirámide. El futuro se ve como una repetición del pasado.	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquías formales: roles estables y escalables - Perspectiva a largo plazo: procesos estables 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejército - Iglesia católica - Organizaciones gubernamentales
NARANJA	El objetivo es superar a la competencia, y conseguir beneficios y crecimiento. Gestión por objetivos: predicción y control.	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Rendición de cuentas - Meritocracia 	<ul style="list-style-type: none"> - Bancos - Empresas
VERDE	Se centra en la cultura y el empoderamiento para impulsar la motivación de los trabajadores. El propósito principal se centra en los grupos de interés, no sólo en los accionistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamiento - Cultura de valores - Grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento postmoderno - Organizaciones sin afán de lucro
TEAL	La autogestión reemplaza a la pirámide jerárquica. Las organizaciones se ven como organismos vivos que están orientadas a llevar a cabo su propósito.	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo 	Diferentes tipos de organizaciones pioneras a lo largo del mundo

Figura 3. *Elaboración propia basada en tabla Laloux (2015) Reinventar las organizaciones*

2.2.5 Comparación método Ner vs. Teal evolutivo

Cabe destacar, que en los casos de estudio de este trabajo no sólo se le prestará atención al Teal, sino que también se estudiará a la empresa Irizar que ha sufrido un gran crecimiento gracias al sistema NER creado por Koldo Saratxaga, el que fuera CEO de la empresa. A continuación se procederá a explicar visualmente y a grandes rasgos las diferencias que existen entre estos dos modelos que son análogos en su propósito pero que se diferencian en la manera de aplicación

El método NER es una visión diferente, por así decirlo del método Teal. Se puede decir que las diferencias entre un modelo y otro es que la mayoría de las organizaciones teal llegan a la autogestión a través del desarrollo de prácticas de plenitud mientras que las organizaciones NER centran todos sus esfuerzos en implantar una estructura y unos procesos claros basados en la autogestión que favorezcan el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones. En las siguientes tablas (*Reuelta, A 2018*) apreciamos las sutiles diferencias entre ambos métodos, siendo común su intención de basar las organizaciones en las personas más que en los objetivos.

En cuanto a las **personas**, ambos estilos organizativos buscan personas con ganas de soñar y desarrollar su creatividad en el entorno laboral. Dan preferencia a que la persona encaje en el equipo con estas características y no tanto a sus perfiles profesionales. Además, las organizaciones evolutivas suelen tener políticas similares a las de NER en cuanto a los despidos, la flexibilidad horaria o el reparto del resultado. *Figura 4*

		TEAL	'ner'
GESTIÓN DE PERSONAS	Reclutamiento e incorporación	Entrevistas realizadas por futuros colegas.	Ídem.
	Capacitación	Libertad y responsabilidad para la capacitación personal.	Confianza y libertad para que las personas sean responsables y desarrollen todas sus capacidades.
	Títulos de trabajo y descripción del cargo	No hay títulos. Funciones granulares y fluidas del cargo.	Equipos con objetivos definidos.
	Propósito individual	Reclutamiento, capacitación y evaluaciones para explorar la intersección entre la vocación personal y el propósito de la organización.	Dejar a las personas campos de actuación donde puedan realizar sus propias ideas.
	Flexibilidad y compromiso del tiempo	Alto grado de flexibilidad y honestidad sobre el tiempo de trabajo vs otros compromisos personales.	Flexibilidad horaria. No se pagan las horas extra.
	Gestión del desempeño	Desempeño a nivel de equipos.	Ídem
	Retribuciones	Salarios auto-determinados, sin bonus, compartiendo ganancias conjuntas.	Objetivo: reducir los niveles salariales. Reparto del 30% del resultado entre todos.
	Asignaciones y ascensos	No hay ascensos; Reestructuración de funciones basada en el acuerdo con los iguales.	No hay ascensos porque no es un sistema jerárquico.
	Despidos	Último paso del mecanismo de resolución de conflictos.	No despidos.

Figura 4. Revuelta A (2018) Análisis del nuevo estilo de relaciones vs el modelo Teal.

Donde más diferencias se pueden ver, aparentemente, es en el ámbito de **vida cotidiana**. En las organizaciones del modelo Teal las prácticas cotidianas para desarrollar plenitud están muy definidas. Sin embargo, el estilo NER tiene también a las personas en el centro del proyecto y busca su desarrollo profesional y personal dentro de las organizaciones. Además, recientemente se ha abierto un equipo en NER Group que busca desarrollar más en profundidad estas prácticas. Revuelta A (2018). *Figura 5*

		TEAL	'ner'
VIDA COTIDIANA	Espacio de oficina	Espacios abiertos y cálidos. Sin marcadores de status.	Eliminar marcadores de estatus (despachos especiales, plazas reservadas). Espacios abiertos, todos juntos.
	Reuniones	Reuniones para mantener a raya el ego y asegurar que se escucha la voz de todos.	Reuniones abiertas y horizontales. Garantizar que todas las personas participan de todo tipo de reuniones.
	Toma de decisiones	Descentralizada. Proceso de los consejos	Decisiones juntos.
	Conflictos	Proceso de resolución de conflictos con las partes involucradas y mediadores.	Resolución desde los valores ner
	Flujo de información	Transparencia (disponibilidad total de información).	Información y comunicación basada en la transparencia.
	Valores	Valores definidos y con posibilidad para su discusión.	Basados en las personas y enfocados al cliente.
	Espacios de reflexión	Sala silenciosa, meditación y reflexión en grupo y coaching entre iguales.	Acompañamiento profesional, deporte, meditación, etc.
	Gestión de los estados de ánimo	Percepción de que el estado de ánimo afecta al propósito de la organización.	Actividades para fomentar el orgullo de pertenencia.
	Construir comunidad	Prácticas para apoyar el sinceramiento y construir comunidad.	Proyectos para construir comunidad de 'ner group'.

Figura 5. Revuelta A (2018) Análisis del nuevo estilo de relaciones vs el modelo teal.

Por último, el concepto de **liderazgo** en Teal se basa en que la mayoría de las organizaciones tienen un líder natural que las guía y las motiva para introducir estas tendencias evolutivas. En NER podríamos comparar a este líder con Koldo Saratxaga o los miembros de K2K Emocionando durante la fase de implantación, pero después, el liderazgo está mucho más distribuido en el Equipo de Pilotaje. *Figura 6*

		TEAL	'ner'
LIDERAZGO	Consejo directivo	Lider teal.	Equipo de Pilotaje, Coordinador.
	Niveles jerárquicos de la organización	No hay líderes a nivel equipos, en todo caso surgen de manera natural.	Cada equipo tiene un líder, en la gran mayoría de los casos elegido por el propio equipo

Figura 6. Revuelta A (2018) Análisis del nuevo estilo de relaciones vs el modelo Teal.

3. METODOLOGÍA

En este apartado se va a explicar cómo se ha llevado a cabo el estudio sobre las empresas Teal, en este caso centrándonos en dos empresas que han adaptado este modelo Teal pero en diferentes circunstancias. Para ello se va a proceder a realizar un estudio comparativo basado en dos empresas del entorno vasco, Talio e Irizar. La primera siendo una empresa de nueva formación y un tamaño pequeño y la segunda siendo ya una empresa veterana, de gran prestigio y con varios años aplicando culturas organizacionales humanistas (método NER).

Desde el punto de vista del trabajo, se quiere incidir en el modelo organizativo Teal desde dos puntos de vista distintos, desde la implantación del método desde cero y desde la implantación a una empresa que ya llevaba años en funcionamiento.

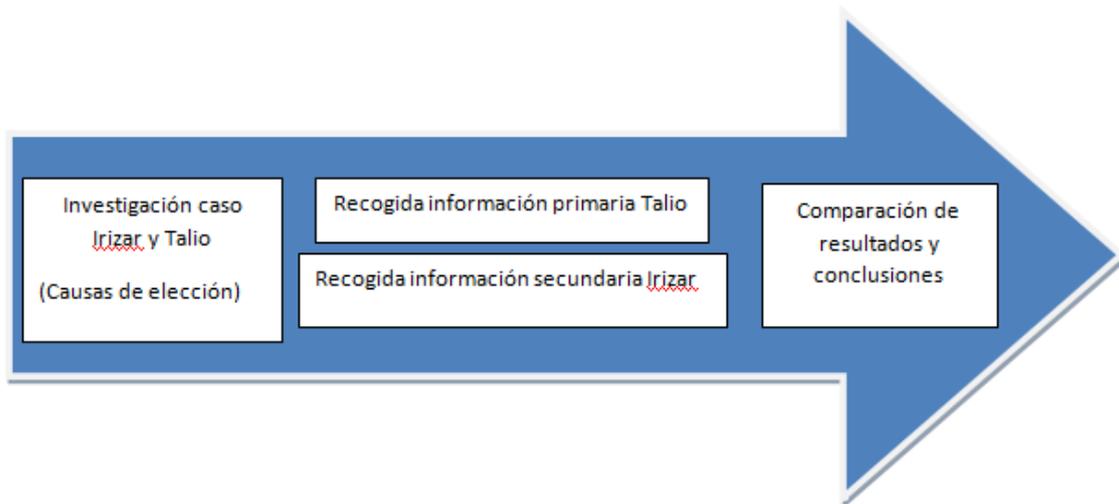


Figura 7. Elaboración propia. Estrategia utilizada en metodología

Para realizar este estudio se procederá a seguir paso a paso las fases explicadas en la anterior figura. Estas fases se desgranar en los siguientes apartados:

- El caso Irizar: causas de su elección.

El Grupo Irizar se integra en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), en torno a la cooperativa de trabajo asociado Irizar. Esta empresa ha experimentado un notable éxito en la aplicación de los principios de democracia y participación.

Dedicada al montaje de autocares de lujo, Irizar muestra una espectacular evolución de sus cifras en los últimos años. Pertenece a MCC desde 1962, aunque fue fundada en 1889 y se convirtió en cooperativa en 1956. No obstante, la transformación radical en su gestión comienza en 1991, momento en el que la cooperativa se encontraba en una situación de profunda crisis. El proceso de cambio que ha realizado esta cooperativa desde esta situación hasta el rotundo éxito que ha experimentado es resultado de la gestión realizada orientado a implantar una estrategia que persigue la innovación continua mediante la gestión del conocimiento. Por supuesto su éxito, y la particular forma que ha tenido de alcanzarlo, no puede ser concebido si se desliga su devenir del grupo cooperativo en el que se integra y del que hereda un conjunto de valores cooperativos y democráticos que ha potenciado hasta llegar a ser una empresa de referencia a nivel mundial. Sin ir más lejos, Irizar es la primera empresa española y la segunda europea en su sector.

El cambio tan radical que sufrió la empresa fue a raíz de la incorporación como CEO de Koldo Saratxaga,, que fue capaz de transformar una empresa en quiebra en una de las empresas líder del mercado por medio de la implantación del modelo NER.

El modelo NER, es una adaptación, por así decir, del modelo Teal. La diferencia más plausible en el NER es que es un método estructurado, no se deja todo en manos de la capacidad autogestora e interrelacional de las personas. Existen pautas de actuación que sirvan para llegar al propósito de la empresa que es el éxito, pero promoviendo un desarrollo individual en los trabajadores. Este sigue siendo un método en el que priman los tres pilares

básicos del modelo Teal como son la autogestión, el desarrollo personal y propósito evolutivo.

- El caso TALIO: Causas de su elección

TALIO es una empresa de nueva creación, año 2017, que nació de la fusión de empresas tales como Sarein o Consultek entre otras. Estas empresas ya adoptaron el modelo NER propuesto por Koldo Saratxaga por lo que para este trabajo se aporta un punto de vista muy interesante de cara a comparar la evolución de este modelo NER hacia un TEAL más puro y desarrollado, como es el que se está aplicando en la empresa TALIO. Como se ha explicado en el punto anterior, el método NER es muy parecido al Teal por lo que también es muy interesante analizar la idoneidad de un método u otro en función del tipo de empresa.

Además de esto, esta es una empresa pequeña (60-70 trabajadores) por lo que puede aportar un contrapunto a la visión de la aplicación del modelo TEAL respecto a empresas de mayor tamaño como puede ser IRIZAR. Cabe destacar, que la posibilidad de hacer entrevistas a tres empleados de esta empresa ayuda a establecer un punto de vista de primera mano sobre este modelo y de ver como ha afectado personalmente a estas personas, con diferentes puestos y pasado profesional, lo que permite ver el impacto que el modelo TEAL puede ejercer sobre los trabajadores al contraponerlo con estructuras más tradicionales como son las jerárquicas.

- Recogida de información Primaria de la Empresa TALIO

Para poder dar un enfoque más detallado sobre la implantación de este modelo en las empresas, se ha tenido la oportunidad de visitar la empresa y de poder realizar entrevistas a tres empleados de la misma, cada uno con un puesto diferente; el coordinador general (Ismael Medina), el responsable de personas (Ernesto Rodriguez) y el responsable en el área de I+D (Marco Arévalo). Cada uno de ellos tiene un pasado profesional diferente, unos viniendo de empresas más jerárquicas y otro (Ismael) viniendo de las empresas que formaron Talio que ya venían aplicando los métodos NER. Mediante estas entrevistas se ha

querido abordar tanto la experiencia personal de cada uno con este método como la posibilidad de obtención de datos concretos de cómo una empresa que aplica este método organiza sus funciones. Además de la información recogida mediante entrevistas, se ha investigado sobre la empresa en portales financieros especializados así como en la web de la empresa, lo cual ha facilitado contrastar la información obtenida de primera mano en la empresa.

Para la recogida de información se utilizará una tabla (*figura 9*, Punto 4.1) obtenida a partir de los postulados de Laloux (*Reinventar las organizaciones. Laloux F.*) Además de seguir el método de análisis propuesto por Laloux, en las entrevistas se quiso buscar un análisis más personal del impacto de este método organizativo, preguntando a los entrevistados por su experiencia personal con el método, cosas positivas que le ven y posibles aspectos de mejora. Esta parte de la entrevista tendrá mucho peso en el apartado de conclusiones (Punto 5).

- Recogida de información secundaria de la Empresa IRIZAR

Para completar este apartado se ha recopilado información mediante la búsqueda de artículos, libros, web de la empresa, entrevistas a directivos y trabajadores etc. En un primer paso, se comenzará mediante un análisis general de la empresa viendo el número de trabajadores, tamaño etc. Para un manejo más sencillo de la información se ha utilizado la siguiente ficha que resume bastante bien los campos de análisis que se van a tratar, dividiendo los campos de la empresa entre el estilo de liderazgo, elementos derivados de la autogestión (estructura, RRHH, decisiones cotidianas, etc) y grandes procesos organizativos. Estos puntos de análisis son los del modelo Laloux base para implantación de un modelo Teal.

- **Aspectos de análisis.**

Para realizar un análisis exhaustivo de las empresas se utilizarán tablas de análisis propuestas por Laloux en su libro *Reinventar las organizaciones* (2015) (Ver *Figura 9* en punto 4.1.2) que abarcan todos los ámbitos en los que se nota la influencia del modelo Teal. Los grandes parámetros de análisis serán:

1. Grandes procesos organizativos.

Dentro de este parámetro se analizan ámbitos de dirección de la empresa como son el propósito, estrategia corporativa, innovación y desarrollo, relaciones con proveedores y clientes, estrategias de marketing, planificación y control, iniciativas socio-medioambientales y la gestión de la transición de empresa con otro modelo organizacional a los modelos humanistas, Teal o NER dependiendo de la empresa.

Gracias a este análisis se podrán comparar los postulados del modelo Teal establecidos por Laloux con lo que se aplica en realidad en las empresas viendo si sus postulados son factibles de ser aplicados o hay algunos que por uno u otro motivo sean prescindibles.

2. Recursos Humanos

Este es un parámetro clave en estos modelos organizativos ya que basan el funcionamiento de la empresa en las personas, siendo estas el motor de la misma y siendo un objetivo desde la organización el desarrollo personal de sus trabajadores.

En este parámetro se tienen en cuenta aspectos que van desde la incorporación a la empresa, capacidades requeridas, retribución, gestión del desempeño, ascensos y despidos hasta aspectos más existenciales como son el propósito individual, la motivación y compromiso o la flexibilidad en el trabajo.

3. Vida cotidiana

Este parámetro trata de abordar el aspecto más relacional de la empresa. Siendo este tipo de organizaciones basadas en las capacidades relacionales de las personas, autogestión, es clave investigar qué tipo de relaciones hay dentro de la misma teniendo en cuenta aspectos comunicativos, interrelacionales así como los valores que rigen la organización.

4. Estructura

El aspecto estructural no puede pasarse por alto en este tipo de organizaciones. Es muy importante ver la transición de empresas piramidales, jerárquicas a empresas completamente horizontales, autogestionadas y sin diferencias de rango basadas en la confianza entre los empleados y su responsabilidad a la hora de realizar sus labores.

Como conclusión, se han elegido estas dos empresas ya que a pesar de implementar dos métodos organizativos humanistas, existen diferencias entre ello que llevan a facilitar la investigación de qué tipo de modelo es más apropiado para según qué tipo de empresa. Eligiendo estas dos empresas se abarcan las investigaciones de empresas pequeñas y grandes multinacionales facilitando así la valoración de cuál de estos métodos es más apropiado.

4. INVESTIGACIÓN DE CASO

A continuación se ha procedido al estudio de ambas empresas prestando especial atención a TALIO, ya que es una empresa a la que se ha tenido acceso, mediante entrevistas a varios de sus trabajadores.

No se debe desdeñar a IRIZAR, a la que mediante libros (*Sentimientos, pensamientos y realidades. Saratxaga K.-2012*) y artículos se conseguirá plasmar su realidad. A pesar de no tener información primaria de la misma, gracias al gran éxito de la empresa tras la aplicación, en su caso, del método NER, se han podido encontrar múltiples estudios sobre la misma, pudiendo incluso encontrar artículos de universidades tan prestigiosas como la Harvard Business School, la cual le dedicó un extenso análisis.

Una vez se hayan presentado ambas empresas, se procederá a comparar la realidad de la implementación del método TEAL en comparación con los postulados teóricos de Laloux así como la distinta aplicación en empresas de diferente tamaño, como es el caso.

4.1 LA EMPRESA IRIZAR

En los siguientes epígrafes se procederá a analizar la evolución que ha tenido la empresa Irizar desde su fundación en 1889 hasta nuestros días centrandose sobre todo la atención a la increíble expansión que ha tenido gracias a la transformación de la empresa desde su estadio naranja al teal-evolutivo actual.

Irizar es la empresa matriz del grupo de empresas del mismo nombre. Este es un grupo empresarial líder en el sector de autobuses y autocares, primera empresa española y segunda en Europa. Además de esto, la empresa tiene diversificada su producción entrando también a formar parte del mercado ferroviario, la electrónica y varios sectores electrónicos más.

Dentro del grupo Irizar se ubican cerca de 3500 empresas distribuidas globalmente. Hay plantas en México, Marruecos, Brasil y Sudáfrica dedicadas a la producción de autobuses así como otras 6 compañías de diferentes sectores de actividad en España que derivan de su política de diversificación industrial. Es una empresa con las miras puestas en el futuro y para ello posee su propio centro de I+D en el que se centran en la investigación aplicada y desarrollo de productos y sistemas propios.

SU sede central está localizada en Ormaiztegi, donde también se ubica el centro de innovación y desarrollo del grupo. Irizar fue fundada en 1889 pero no fue hasta 1991, cuando K. Saratxaga fue nombrado CEO de la empresa cuando la empresa sufrió un crecimiento brutal. Ahora el grupo factura más de 700 millones de euros anuales y tiene presencia en más de 90 países de los 5 continentes.

En resumen, se puede afirmar que Irizar es un grupo sólido, diversificado geográfica e industrialmente y en continuo proceso de crecimiento que apuesta por la tecnología y sostenibilidad y productos de marca propia tanto en autobuses eléctricos como en el resto de productos de los sectores en que está presente.

Como se ha explicado previamente, la empresa ha sido causa de estudio en numerosas ocasiones debido a su éxito y su imparable crecimiento por lo que la obtención de información sobre la misma ha sido muy precisa gracias a artículos y estudios de universidades al respecto. (Bibliografía utilizada definida en tabla de datos). Para poder ver el impacto que en Irizar causó adoptar este modelo organizativo se adjunta la siguiente tabla donde se ve la evolución de la empresa en los 10 primeros años desde el comienzo de la aplicación de estos métodos.

INCREMENTOS PORCENTUALES		
Concepto	1992	1999
Activo		
Activo Productivo	94%	49%
Inmovilizado Productivo	28%	20%
Existencias	19%	5%
Realizable no Financiero	47%	23%
Activo Financiero	6%	51%
Total Activo	100%	100%
Pasivo		
Pasivo Productivo	77%	89%
Fondos Propios	34%	65%
Pasivo sin Coste Financiero	42%	24%
Pasivo Financiero	23%	11%
Total Pasivo	100%	100%
INCREMENTOS PORCENTUALES		
Total Activo / Pasivo	100%	949%
Fondos Propios	100%	1.796%

Fuente: Irizar. Presentación al European Quality Award 2000, pág. 80.

Figura 8. Evolución de Irizar

4.1.1 Valores y cultura de la empresa

Todos los negocios y decisiones tomados en esta empresa están fundamentados en unos férreos valores de conducta y visión de la empresa que son los siguientes:

- **MISIÓN**

La misión que persigue Irizar, tal y como explica en su memoria anual es: *“Reforzar continuamente el proyecto empresarial y la marca para generar riqueza y empleo en nuestros entornos. Es clave conseguir un alto grado de satisfacción entre los clientes estableciendo una relación muy cercana con ellos y ofreciéndoles la garantía de un proyecto sólido en el que confiar.”* (Memoria Irizar 2018. Grupo Irizar). Se puede decir que uno de los puntos clave de este grupo es la flexibilidad que ofrecen a sus clientes para adaptarse a sus exigencias y peticiones lo cual es un factor estratégico que les diferencia de los competidores y consiguen así su fidelidad. También se extrae que al ser una cooperativa de empresas es muy importante el hecho de tener contento a todas las empresas del grupo para qué puedan tener una buena relación y así un mejor funcionamiento interno en el grupo. A continuación se ofrecerá un resumen de la memoria corporativa de la empresa Irizar que recalca perfectamente cuál es la misión de esta empresa, más allá del éxito empresarial:

Resultados de Irizar en la sociedad (Memoria Irizar 2018. Grupo Irizar).

La sociedad tiene un papel protagonista en la Misión de Irizar. La creación de empleo es la meta fundamental de nuestro Proyecto y de la que nos sentimos más orgullosos. Pero nuestra política de relación con nuestro entorno social (País Vasco) va mucho más allá, por lo que, además de aportación de empleo y riqueza en el entorno, nos implicamos activamente en diversas actividades para el progreso del mismo. Entre ellas que destacan nuestras alianzas (relaciones de *partnership*) con el Gobierno Vasco y con MCC, así como en los 4 países en los que tenemos otros proyectos generadores de empleo y riqueza. Esto se complementa con nuestra política y práctica de respeto al entorno medioambiental.

Generación de empleo

La sociedad muestra en este factor (que es al que da mayor grado de importancia de todos) una tendencia positiva rozando también su satisfacción plena al respecto. Esto es consecuencia clara de llevar a la práctica de nuestra gestión el fin último de nuestra Misión: crear empleo. La comparación con la mejor práctica europea también es favorable a Irizar. La percepción de los vecinos de Ormaiztegui, en el factor que también ellos consideran más Importante, también se sitúa entre totalmente y muy satisfechos, apreciando el papel de Irizar como principal generador de empleo del pueblo.

Creación de riqueza

La sociedad también muestra en este factor una tendencia positiva rozando también su satisfacción plena al respecto. Esto es consecuencia de la contribución económica que realizamos a las instituciones en función de nuestros beneficios, del apoyo adicional que realizamos al

desarrollo económico del entorno por medio de MCC y de nuestra contribución a otras obras además de nuestra propia dinámica Interna con el entorno y otros países. La percepción de nuestros vecinos de la contribución de Irizar en la economía local, también se sitúa entre totalmente y muy satisfechos.

Involucración activa como tractor de la Excelencia Empresarial del entorno

La sociedad también muestra en este factor (que considera en 3er lugar de importancia) una tendencia positiva rozando también su satisfacción plena al respecto. Esto es consecuencia de la participación activa de Irizar en el avance hacia la Excelencia de su entorno social, impulsando múltiples actividades al respecto.

Aportación a la imagen general del País Vasco en el exterior

La sociedad aprecia notablemente nuestra contribución a la mejora del País Vasco en el exterior (factor que considera en 4º lugar de importancia). Esto se debe al impacto favorable de las noticias que produce Irizar en los medios de comunicación en España y a nivel internacional, dada nuestra presencia a nivel mundial. En estos últimos 5 años, Irizar ha obtenido un gran número de premios y reconocimientos nacionales e Internacionales, así como las inauguraciones de nuevas plantas y éxitos en el exterior, que dan gran relevancia no solo a Irizar, sino al país en el que nos encontramos, ya que solemos tener el honor de contar con las máximas autoridades.

La mayoría de los vecinos de Ormaiztegi se sienten totalmente satisfechos de la contribución de Irizar a la imagen del municipio, tanto por la labor de divulgación internacional como de mejora física del municipio. Los vecinos han sabido apreciar no solo la mejora del impacto visual de nuestras instalaciones consecuencia de la transformación de

las mismas. Son nuestra inyección económica a la economía local para hacer más agradable el entorno de las mismas y que los vecinos puedan darle una mejor utilidad.

- **VISION**

La visión que Irizar quiere proyectar es la siguiente: *“Ofrecer autocares y autobuses que aporten un diferencial de seguridad, fiabilidad, confort y rentabilidad a nuestros clientes y a los pasajeros y a la sociedad, siendo una referencia en servicio, diseño, innovación, tecnología y sostenibilidad.”* Además de esto, se quiere también ser una referencia en la aportación de valor a los clientes. (*Memoria Irizar 2018*. Grupo Irizar).

Además de esa visión externa, el grupo Irizar desarrolló unas pautas clave para entender la visión empresarial que se resume a continuación:

“Ser una asociación de personas que sitúan el conocimiento por delante del capital, que conviven con la naturaleza y que creen en la eficiencia y la generosidad que posibilitan el desarrollo de una sociedad integradora y equilibrada.” *Saratxaga K (2012) Sentimientos, pensamientos y realidades.*

- **VALORES**

Los valores que rigen todas las acciones de la empresa son los siguientes:

1. Seguridad: Para Irizar es clave poner la seguridad de los pasajeros por encima de todas las cosas, a pesar de encarecer los productos finales Irizar hace las mejores inversiones posibles para garantizar este aspecto.
2. Fiabilidad: Se aplican los parámetros de calidad más exigentes para conseguir los acabados de mejor calidad del mercado. Se

aplica a los autobuses a las pruebas de fiabilidad más exigentes para que no quede ninguna duda sobre la excelencia que se quiere proyectar en este grupo empresarial.

3. Nuevas tecnologías: Irizar tiene una gran inversión en I+D para conseguir tanto solventar los retos que imponen las condiciones de tráfico, del terreno y las carreteras como para conseguir la mejor experiencia posible para el pasajero ofreciendo el mayor bienestar posible. Dentro de la innovación es pilar fundamental la sostenibilidad por ello las emisiones y la fabricación de autobuses eléctricos está siendo una de las prioridades del grupo.
4. Rentabilidad para los clientes: Trata de rentabilizar el negocio de los clientes ofreciendo autobuses con un bajo consumo y poco mantenimiento necesario.
5. Cercanía al cliente: La atención cercana y personalizada al cliente constituye un valor referente y diferenciador en Irizar. Comienza en el momento en que aquél define y configura su autocar, de acuerdo a sus necesidades. El equipo de personas que le atiende, lo acompañarán durante toda la vida del vehículo, ayudándole a tomar las mejores decisiones para rentabilizar su compra.
6. Diseño: convertido en icono de la marca, es uno de los principales rasgos que caracteriza a Irizar. Cada autocar es la suma de las múltiples soluciones tecnológicas y del minucioso cuidado estético que surgen de la experiencia y del afán innovador de la compañía.
7. Accesibilidad y movilidad: Todos los productos están diseñados y pensados para personas de todo tipo de movilidad.

Además de estos valores de cara al producto, Irizar al empezar a utilizar la filosofía NER, creada por Saratxaga y como paso previo al TEAL, trató de

focalizar su cambio también en la propia empresa pasando de una empresa jerarquizada a otorgar a las personas un mayor valor. La estructura jerárquica dio paso al trabajo en equipo. Según Saratxaga “Todas las personas somos portadores de valores y capacidades, sin embargo, el modelo imperante las clasifica y decide quién piensa y ordena, y quién es controlado y realiza, lo cual nos lleva a la repetición de tareas, a la falta de motivación, a la falta de creatividad.”

De esta frase extraemos que en este nuevo modelo organizativo lo máspreciado que se tiene en las organizaciones son las personas.

La solución es implicar a las personas y que se junten, que definan sus objetivos, sus retos, que liberen su tiempo de tareas anodinas, que adquieran nuevos conocimientos y que sueñen y creen su propia realidad y su propia verdad.

Crear entornos en los que se comparta y se respete la verdad, donde se establezca una comunicación sincera, tanto con los compañeros como con los clientes y los proveedores.

Este nuevo modelo implica el trabajar mediante equipos autogestionados lo que implica una mayor libertad y flexibilidad, así como un incremento en la responsabilidad dada a los trabajadores. El dar oportunidades en una organización formada por equipos autogestionados requiere asumir el riesgo de la confianza en las personas, también sobre la base de sus posibilidades y capacidades. Esto lo explica Saratxaga (2012) de la siguiente manera en su libro:

“Existe un hecho diferencial en nuestro modelo puesto que ofrece mucha libertad y responsabilidad a muchísimas personas, muy jóvenes, sin que todavía hayan demostrado si tienen o no la potencialidad [...]. De esta manera, por un lado, corremos más riesgos, pero damos más confianza, desde el inicio, y descubrimos y se autodescubren antes esas potencialidades.”

“Los equipos nos permiten cambiar la organización. Con ellos, liberamos a personas de las tareas aburridas que, en un 60%, no añaden valor y vamos implicando a más y más personas en retos a medio o largo plazo, con lo que separamos a la organización de lo urgente y la posicionamos en los temas más importantes y con visión de futuro.”

4.1.2 Análisis de Irizar según cuestionario de Laloux

Figura 9. Tabla del modelo Laloux (2015)

Tablas asignación bloques-preguntas-principios	
Modelo Laloux base para Teal	Información Empresa REF: Saratxaga, K (2012). <i>Sentimientos, pensamientos y realidades</i> . Forcadell, F (2006). <i>Gestión del cambio y excelencia: El caso Irizar</i> . Saratxaga K (2017). <i>K2K emocionando.(Biografía personal)</i> Web Grupo NER [Revuelta A (2018) <i>Análisis del nuevo estilo de relaciones vs el modelo teal</i> . K2K emocionando

	1. Propósito	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa matriz - Fabricación de autobuses y autocares - Diversificación en mercado ferroviario, la electrónica y varios sectores electrónicos más.
	2. Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad - Diversificación - Internacionalización - Cultura de organización TEAL - 750M€ de facturación - Líderes en mercado nacional e internacional - Centrarse en el cliente - I+D

Grandes procesos organizativos	3. I+D	<ul style="list-style-type: none"> - Irizar posee un centro propio de I+D: CREATIO - Potenciar las capacidades de investigación aplicada y el desarrollo tecnológico del Grupo tanto para sus productos de marca propios como para los principales componentes de la carrocería. - Facilita la innovación en múltiples ámbitos lo que favorece la diversificación de la marca - Empresa líder en autobuses eléctricos
	4. Proveedores (compras e inversores)	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiples proveedores de muchos países: España, China e India primordialmente - Parte de los componentes son fabricados por empresas del grupo Irizar - Previamente fue parte del grupo cooperativo Mondragon - Se desligó del mismo en 2008 formando su grupo cooperativo propio - 42 socios
	5. Ventas y marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiples puntos de venta en todo el mundo - Servicio de post venta - Marketing multi plataforma acorde a nuevos tiempos
	6. Planificación control y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestión del presupuesto asignado por cada equipo de trabajo - Existe un equipo de trabajo que supervisan y definen la estrategia a seguir por los equipos de línea cliente - Cada equipo actúa como una semi-empresa que gestiona y controla sus recursos
	7. Iniciativas medioambientales y sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad es clave para Irizar - Comprometidos desde el 2013 con los diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, referentes a los Derechos Humanos, Derechos Laborales, el Medioambiente y la lucha contra la corrupción. Y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030 de la ONU (ODS) son a partir de ahora el marco de nuestro desarrollo futuro y de la actividad diaria.

	<p>8. Gestión del cambio</p> <p>(transición de empresa clásica a TEAL)</p> <p>Momento del cambio causas etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa anterior jerárquica - Cambios graduales desde 1991 hasta la actualidad - Desde pequeños cambios en procesos hasta reorganización completa en equipos de trabajo - Momento del cambio: crisis de la empresa - Causas: nuevo modelo organizativo impuesto por nuevo CEO - Posibilidades de crecimiento mediante este modelo - Empresas evolucionando hacia este modelo TEAL
--	--	---

	<p>1. Reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personales - Lanzamiento de ofertas en webs especializadas
	<p>2. Incorporación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de formación para nuevos empleados de tres meses para introducirse en la cultura de la empresa
	<p>3. Capacitación</p> <p>(Qué se busca en un posible empleado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades técnicas - Trabajo en equipo - Responsabilidad de cara al trabajo - Confiar en las personas del grupo - Predisposición a ayudar

RRHH	4. Propósito individual	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo personal mediante interacción con compañeros - Realización por medio de la adquisición de responsabilidades
	5. Flexibilidad (Conciliación laboral y familiar, teletrabajo..)	<ul style="list-style-type: none"> - Permisos de maternidad y paternidad - Flexibilidad horaria - NO teletrabajo
	6. Gestión del desempeño (Organización de tareas, definir roles)	<ul style="list-style-type: none"> - Dos Niveles de equipos de trabajo - Equipos línea cliente ocupan un lugar central en el proceso de producción, ya que se ocupan de casi todas las fases de producción - Equipos de fiabilidad: lideran la estrategia, definen objetivos (cualitativos y cuantitativos), coordinan los equipos línea cliente y sirven de transmisión de conocimiento entre Irizar y el cliente
7. Retribución	<ul style="list-style-type: none"> - Salario Fijo pero con posibles variaciones - Solidaridad retributiva - Se reparten beneficios y pérdidas equitativamente 	
8. Asignaciones y ascensos	<ul style="list-style-type: none"> - Mayores responsabilidades- mayor sueldo 	
9. Despidos		
10. Motivación y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación como consecuencia de sentirse con responsabilidades y poder tomar decisiones - Compromiso al poder aportar ideas e influir en las decisiones empresariales 	

Vida cotidiana	1. Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar a las personas y otorgarles confianza - Sentirse parte de la empresa y sentirse valorado - Mindfulness
	2. Reuniones y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones grupales - Democracia de decisión - Siempre con consulta entre los afectados y respondiendo por ellas - 3 veces al año asamblea general
	3. Relaciones dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestionado por los propios empleados
	4. Espacios de oficina	

Estructura	1. Est. Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa organizada como matriz (13 empresas) - EN grupos de trabajo
	2. Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación general y equipos de fiabilidad
	3. Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Marcados por el mercado - De innovación - Empresa internacionalizada, en cada país unos objetivos

	<p>4. Funciones del Staff</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos línea cliente ocupan un lugar central en el proceso de producción, ya que se ocupan de casi todas las fases de producción - Equipos de fiabilidad: lideran la estrategia, definen objetivos (cualitativos y cuantitativos), coordinan los equipos línea cliente y sirven de transmisión de conocimiento entre Irizar y el cliente - Funciones flexibles. Interacción constante
--	-------------------------------	--

4.1.3 ANÁLISIS EMPÍRICO DE IRIZAR

Una vez se ha recopilado toda esta información podemos agrupar y valorar estas actitudes mediante una tabla resumen que nos servirá para cuantificar el “nivel Teal real” de esta empresa numéricamente. Para cuantificar los resultados se compararán las estrategias y funcionamiento de Irizar con los postulados de Laloux para cada una de las áreas de análisis a las que se ha hecho hincapié en este trabajo. Una vez se haya completado la tabla se detallarán paso a paso las diferencias, o no, de esta empresa respecto a la teoría de Laloux (2015), teniendo en cuenta una lista de 33 características para el análisis del Teal-evolutivo.

En este análisis se ha otorgado un punto (1) a aquellas categorías en la que la empresa la cumple plenamente, medio punto (0.5) a aquellas tareas que están repartidas entre dos modelos diferentes y ningún punto (0) a aquellas que no cumplen. Cabe destacar que al estar analizando a Irizar mediante información secundaria hay áreas de las que no se ha conseguido información y otras en las que la información no sea muy detallada pero a grandes rasgos podemos sacar un patrón común del tipo de organización que se aplica en la empresa.

CATEGORÍA	ID del proceso	AREA DEL PROCESO	NOMBRE EMPRESA					
			ROJA	AMBAR	NARANJA	VERDE	TEAL	N/A
ESTRUCTURA	1	Estructura de organización				0.5	0.5	
	2	Coordinación				1		
	3	Proyectos					1	
	4	Funciones del Staff					1	
RRHH	5	Reclutamiento			1			
	6	Incorporación					1	
	7	Capacitación					1	
	8	Propósito individual				1		
	9	Flexibilidad				1		
	10	Gestión del desempeño					1	
	11	Retribución					1	
	12	Promociones y ascensos						1
	13	Motivación y compromiso					1	
	14	Despidos						1
VIDA COTIDIANA	15	Espacios de oficina						1
	16	Reuniones					1	
	17	Toma de decisiones				1		
	18	Conflictos						1
	19	Flujo de información			0.5	0.5		
	20	Valores					1	
	21	Espacios de reflexión						1
	22	Manejo de las emociones						1
	23	Sentimiento de conjunto						1
GRANDES PROCESOS ORGANIZATIVOS	24	Propósito				1		
	25	Estrategia						
	26	I+D					1	
	27	Control de los proveedores			1			
	28	Compras e inversiones				1		
	29	Ventas y marketing				1		
	30	Planificación, control y presupuesto				1		
	31	Iniciativas sociales y medioambientales					1	
	32	Gestión del cambio					1	
	33	Gestión de las crisis					1	
EXTRA	34	LIDERAZGO					1	
RESUMEN					2.5	9	14.5	7

Figura 10. Tabla resumen Laloux (2015)

4.1.4 Análisis de los resultados obtenidos y comparación con postulados

- **ESTRUCTURA**

Un postulado básico que, para Laloux, todas las organizaciones Teal deberían cumplir es el concepto de la autogestión. Para él este aspecto es indispensable ya que su existencia fomenta el desarrollo personal, evolución, de los trabajadores. La sensación de sentirse participes de la empresa, de sentir que su opinión y decisiones son claves fomenta la motivación para el trabajador, eso sí, adquiriendo un nivel de responsabilidad acorde a las decisiones que se le permiten tomar. Este modelo organizativo permite eliminar el concepto de jefes o mandos intermedios, llevando a la empresa de una organización jerárquica a una horizontal donde todas las personas cooperen entre ellas, inter-relacionándose y prestándose ayuda, es decir, creando un sentimiento de pertenencia al grupo.

En Irizar se ha sustituido una estructura funcional por una organización que se articula en torno a procesos. Dos factores esenciales son destacables: la reducción de niveles jerárquicos y la organización del trabajo en equipos. Irizar ha construido una organización muy flexible, con un número muy reducido de niveles y un organigrama casi plano. Así, no existen mandos intermedios y todas las personas se integran en equipos de trabajo. La estructura organizativa de Irizar se construye en torno a grupos de trabajo.

Por un lado, existe un organigrama estático, construido en torno a grupos de trabajo y con carácter estable, en el que se incluyen todos los trabajadores. Este coexiste con un organigrama dinámico que se adapta a las necesidades y objetivos cambiantes. El trabajo de la empresa se encuentra dividido en procesos. Los equipos de trabajo tienen relaciones con el entorno y gestionan el conjunto del proceso de fabricación, desde que se piensa en el cliente/mercado, hasta la vida final del producto. Entre los distintos grupos de trabajo, los equipos línea cliente ocupan un lugar central en el proceso de producción, ya que se ocupan de casi todas las fases de producción. Por otro lado, los equipos de fiabilidad lideran la estrategia, definen objetivos

(cualitativos y cuantitativos), coordinan los equipos línea cliente y sirven de transmisión de conocimiento entre Irizar y el cliente. Cada equipo actúa con un elevado grado de autonomía y actúa como una mini empresa semi independiente. La confianza y los flujos de conocimiento son cruciales, tanto entre trabajadores como con los clientes y proveedores.

Los grupos de trabajo han sido una de las principales herramientas mediante las cuales Irizar ha conseguido una cooperación Intensiva entre diferentes profesionales, con conocimientos y experiencias muy diferentes, aspecto que caracteriza el proceso de innovación tecnológica y de gestión del conocimiento. Las decisiones estratégicas se toman contando con el mayor número de personas posible. Los equipos de trabajo periódicamente establecen objetivos relacionados con la productividad, calidad, la satisfacción de las exigencias de los clientes y diversas mejoras operativas.

Es este doble nivel de equipos lo que hace que la empresa no llegue a ser una organización teal perfecta ya que las estrategias de los equipos línea cliente están supeditadas a las decisiones de los grupos de fiabilidad

- **RRHH**

En cuanto a los recursos humanos, se puede apreciar un patrón común en el aspecto de reclutamiento con el modelo naranja de Laloux. El proceso de reclutamiento sigue los preceptos clásicos de entrevista personal, revisión del CV, análisis personal del demandante... Estos son aspectos susceptibles de crear una imagen distorsionada del aplicante al trabajo ya que, las entrevistas las realiza el departamento de RRHH, departamento con el que es posible que las personas no trabajen por lo que no se sabe realmente si ese tipo de persona podrá encajar en el grupo de trabajo en que le toque trabajar. Laloux en cambio, opina que en una organización Teal las entrevistas deben realizarse por los miembros del equipo donde se vaya a trabajar, para así, ver de buena mano, si las características personales del futuro trabajador encajarán con la filosofía del grupo y si sus capacidades de interrelación con los compañeros serán satisfactorias o no.

Por otro lado, se aprecia en Irizar que en tema de flexibilidad están un paso por detrás del Teal. A pesar de tener permisos por maternidad/paternidad y horarios relativamente abiertos, se aprecia una reticencia a la posibilidad de introducir nuevas técnicas de trabajo como es el teletrabajo.

A pesar de lo anterior, podemos considerar a Irizar como una empresa Teal en el aspecto de las RRHH debido a los siguientes aspectos:

El papel del liderazgo compartido (participativo) ha resultado esencial para el éxito de la estrategia de Irizar. En Irizar, los líderes son los iniciadores del proceso de cambio, promueven las ideas de mejora y prestan apoyo y asesoramiento a los equipos. También se ha fomentado un liderazgo participativo, de manera que un porcentaje importante de los miembros de Irizar han liderado y coordinado en alguna ocasión un equipo.

Es elevada la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia, de acuerdo con los principios cooperativos de la corporación a la que pertenece, que potencia los valores de participación y democracia organizativa. Para ello, existe un coordinador de los diferentes equipos y la Asamblea General de Irizar se reúne tres veces al año (la mayor parte de las cooperativas de MCC lo hacen una vez al año) para fijar objetivos estratégicos y siempre cuenta con una asistencia del 100%.

Las personas que trabajan en los equipos son más generalistas, están menos especializadas y tienen amplia autonomía y posibilidades de desarrollo en su trabajo. Los equipos de trabajo constituyen el sistema a través del cual se articula la participación de las personas en la organización. A los trabajadores se les motiva, se cuenta con ellos y esto hace que sientan que su participación es importante en el trabajo y se impliquen en el mismo. Debido a su importancia, la participación es masiva, a pesar de que no existe compensación económica por formar parte de los grupos. Por otra parte, han contribuido a crear una visión compartida de los problemas de la empresa mediante una comunicación fluida del conocimiento.

Los equipos de trabajo han contribuido a que los salarios se hayan igualado dentro de la organización (la escala de pago se encuentra entre las más bajas en MCC, con un ratio de 1:3). Los equipos cuentan con libertad para organizar las actividades que tienen asignadas. No existen controles de tiempo y la supervisión se realiza dentro de los equipos en relación al trabajo realizado. Las únicas restricciones son las derivadas de la necesidad de sincronizar los procesos con otros equipos. Los objetivos de trabajo son determinados de manera democrática.

Debido a esta particular organización del trabajo, el proceso de reclutamiento se lleva a cabo de una forma especialmente cuidadosa. Así, desde que un trabajador entra a formar parte de la organización hasta que se convierte en socio, transcurren unos tres años. En este período pasa por distintas pruebas denominadas "profesiogramas", en las que es evaluado en función de distintos parámetros referentes a su trabajo, tales como actividad, calidad, iniciativa, motivación, aportación de ideas, trabajo en equipo, disponibilidad y polivalencia. Los trabajadores que no encajan en la organización (una de cada diez personas) la abandonan antes de seis meses. Sin embargo, es muy reducido el número de trabajadores que abandona la organización (ninguno en el último año) una vez que se han incorporado a la misma, incluso aunque reciban fuertes incentivos económicos para hacerlo. A pesar de que en la empresa existen diferencias salariales, los trabajadores son conscientes de que están justificadas por los distintos niveles de preparación, pero en términos generales se consideran bien pagados y este tema no genera conflictos.

Un principio fuertemente asumido en la cultura de la empresa es que la tecnología no es un recurso diferenciado, pero sí lo son las personas. Las tecnologías necesarias pueden ser adquiridas en el exterior, pero también pueden hacerlo los competidores. Sin embargo, el conocimiento es un recurso único y diferenciado. En palabras del gerente de la empresa: "...Cuanta más

experiencia compartida tengan las personas, más conocimiento crearán. Los recursos se agotan, las personas no". (Forcadell, F.J.-2006)

- **VIDA COTIDIANA**

Los valores culturales más importantes que asimila Irizar se recogen en la figura 1: satisfacción del cliente, competencia profesional, asunción del cambio como algo inherente a la vida de la empresa, el trabajo en equipo, la confianza, la comunicación y transmisión de conocimiento, el respecto a los demás, la asunción de responsabilidades, la búsqueda de la excelencia y la calidad, servicio, coste, innovación, seguridad y salud laboral y experiencia compartida. La participación y la confianza son valores esenciales en la empresa. El sistema asambleario para la toma de decisiones fomenta la participación en los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 1

Misión y Valores en Irizar

Misión

Buscamos un proyecto basado en las personas trabajando en equipo que mediante la continua satisfacción de las personas, clientes, colaboradores externos y nuestro entorno (sociedad y medio ambiente), permita obtener beneficios que hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco cooperativo, de comunicación, libertad y responsabilidad.

Visión

Ofrecer autocares y autobuses en todo el mundo que aporten SEGURIDAD y CONFORT a los pasajeros, FIABILIDAD y RENTABILIDAD a los clientes, queriendo ser una referencia en INNOVACIÓN.

Valores

1. La satisfacción del cliente es nuestra garantía de futuro, y por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad.
2. Conseguir siempre la máxima competencia profesional.
3. Fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos.
4. Trabajar en equipo aportando ideas.
5. Confiar en los demás y merecer su confianza.
6. Ser abiertos en la comunicación e información. Adquirir y compartir conocimientos.
7. Respetar clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medio ambiente.
8. Aceptar las responsabilidades, asumiendo el resultado de nuestras acciones.
9. Buscar la excelencia. Hacer el trabajo bien a la primera. Cero defectos.
10. Calidad, servicio, coste, innovación, seguridad y salud laboral y experiencia compartida como claves de nuestra actividad.

Por otra parte, la participación activa de las personas en la creación y transmisión de conocimiento en los equipos de trabajo es un valor cultural esencial. Todo ello se fomenta con una visión muy abierta del trabajo y una cierta tolerancia a los errores. El éxito de la empresa se explica por el grado en el que se ha conseguido que tales valores hayan sido asumidos por el conjunto de personas en la organización.

Uno de los factores esenciales tras la cultura de la empresa, es su pasada pertenencia a MCC, que se compone de un conjunto de cooperativas unidas de forma voluntaria. Esto determina la forma en la que se toman las decisiones, con un sistema de delegación democrática. La filosofía de cooperativa trata de superar la confrontación entre capital y trabajo, asegurándose de que las personas implicadas son co-propietarios y por ello co-participantes en las decisiones y resultados de la empresa. La misión de MCC queda establecida en los denominados Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa de Mondragón⁴. Cabe destacar que, a pesar de que Irizar ya no forme parte de este grupo desde 2008 cuando decidió formar su propio grupo, los valores que se presentaron en ese documento siguen vigentes para la empresa como bien se puede comprobar en su página web y sus memorias anuales. Estos principios se basan en la cooperación y en una serie de creencias:

- ✓ Acceso libre, organización democrática.
- ✓ Autonomía en el trabajo.
- ✓ El papel subordinado e instrumental del capital
- ✓ La participación en la gestión.
- ✓ Solidaridad retributiva.
- ✓ Intercooperación.
- ✓ Transformación social.
- ✓ Carácter universal
- ✓ Educación.

La misión y los valores corporativos de la corporación y todas las empresas que participan de su cultura, se resumen en los siguientes:

- ✓ Satisfacción de los clientes.
- ✓ Las personas son el principal activo en la empresa.
- ✓ La optimización de los productos y servicios.
- ✓ La cooperación.
- ✓ La mejora continua.

✓ La función social.

De este análisis de la empresa, podemos extraer que se cumplen los rasgos culturales compartidos que Laloux postula en su libro, para toda organización teal. Desde la confianza entre personas, pasando por la toma de decisiones en conjunto, hasta el nivel de responsabilidad y compromiso, se aprecia como Irizar cumple en gran parte todos estos postulados.

- **GRANDES PROCESOS ORGANIZATIVOS**

Una empresa teal sustancia el crecimiento de las personas que la componen así como su evolución empresarial en el hecho de tener un propósito claro e inspirador, que ayude a los grupos autogestionados en la toma de decisiones en la dirección que la alta dirección desea.

Entroncado con esto se debe ahondar en la importancia que la dirección general o CEO representa para el buen funcionamiento de la organización. Esta persona debe haber integrado una visión del mundo y un desarrollo psicológico coherente con el nivel de desarrollo Teal, es decir, el CEO debe mirar el mundo desde una perspectiva Teal-evolutiva. Cabe destacar, que en organizaciones Teal los CEO sufren una paradoja ya que a pesar de perder importancia en unos campos, como pueden ser el poder de tomar o anular alguna decisión, ganan importancia en el hecho de realizar un liderazgo humilde, dejando a los grupos autogestionados desarrollar las ideas que este pueda proponerles y sirviendo de ayuda para cualquier tipo de duda que se les pueda presentar. La única característica que permanece es que el CEO es la cara visible de la empresa de cara al exterior.

En el caso de Irizar, la aparición de un CEO como Koldo Saratxaga cambió el rumbo de la empresa para dirigirla hacia el Teal y hacia el éxito. El cambio estratégico de Irizar comenzó en 1991, coincidiendo con la fundación de MCC. En ese momento, la empresa se encontraba en una situación crítica, casi en quiebra, acumulando grandes pérdidas. Esto llevó a la mayor parte de sus

propietarios-trabajadores a perder su propio patrimonio tras asumir las deudas acumuladas por la cooperativa y algunos de sus miembros fueron reasignados a otras cooperativas. Ante esta situación se planteaba el cierre de Irizar. No obstante, dentro de MCC se sigue una filosofía de no cerrar negocios en la medida de lo posible. Por ello, dada la situación crítica que afrontaba la cooperativa, el Consejo General de MCC nombra a un nuevo gerente, Koldo Saratxaga, un ejecutivo con vasta experiencia en dirigir y salvar cooperativas en crisis, para reflotar la cooperativa. Éste, con el apoyo de todos los trabajadores, decidió, en Asamblea General, emprender una nueva estrategia, comenzando con un plan de emergencia. Esta estrategia suponía diversificar mercados para alcanzar el éxito en un mercado global, centrándose en el montaje de autobuses de lujo.

Desde 1991 hasta 2008 que se independizó del grupo MCC, se siguió una política de reformas que derivaban en la conversión de la empresa en una empresa Teal/NER. Saratxaga estuvo hasta 2005 aunque eso no impidió que los CEO que lo siguieron continuasen su tarea y su visión como líderes teal siguiendo con el desarrollo de sus políticas.

Koldo Saratxaga fue uno de los impulsores del método NER. A continuación realizaremos una comparación entre el método desarrollado por Saratxaga con el Teal evolutivo. Siendo ambos métodos centrados en las personas cabe destacar las diferencias y similitudes entre los métodos ya que Irizar es una empresa que aplicó el método NER.

4.2 LA EMPRESA TALIO

Talio S.L. es una empresa creada en 2017 tras la fusión de otras empresas en quiebra como son Sarein, Consultek etc. Esta es una empresa que abarca los campos de la formación, consultoría técnica, ingeniería y gestión de recursos informáticos. Talio se puede clasificar como una microempresa, 60-70 trabajadores, pero con un crecimiento constante desde su creación facturando el año pasado 3 millones de € demostrando su fiabilidad y eficiencia en el mercado.

Como se ha explicado anteriormente, Talio basa su actividad en cuatro grandes líneas de negocio: Formación, sistemas, ingeniería y soluciones, las cuales se procederán a explicar a continuación.

- **FORMACIÓN**

Mediante esta línea de negocio Talio ofrece formación multi-disciplinar para empresas en muchos ámbitos de la misma. Talio pone a disposición de sus clientes una amplia oferta de servicios de alto valor añadido como son el diseño y desarrollo de cursos a medida, la adaptación a la formación online por medio de nuevas tecnologías, emisiones de los cursos mediante webcasting o usando aplicaciones web de manera que el aprendizaje sea más interactivo.

Se realiza un estudio de cada caso para dar al cliente las mejores oportunidades de formación usando una estrategia común:



Figura 12. Web Talio.it

Cabe destacar que para impartir las clases la empresa subcontrata servicios de profesores titulados y preparados para dar una calidad óptima. Desde la empresa se limitan a la creación del curso personalizado y a la creación del planing de aprendizaje.

- **SISTEMAS**

Esta línea de negocio se encarga de proveer servicios en soluciones tecnológicas. Se ofrece una infraestructura novedosa de almacenaje de datos en la nube mediante modernas aplicaciones como Microsoft Azure. Este tipo de soluciones vienen derivadas de problemas que presenta la nueva realidad del trabajo, mediante métodos organizativos más flexibles y de creciente movilidad es necesario tener un acceso a los datos en cualquier lugar. Talio provee soluciones a estos inconvenientes.

- **SOLUCIONES**

Por otra parte, la línea de soluciones se dedica al desarrollo de aplicaciones web y móviles personalizadas para cada cliente. Cabe destacar que en este caso Talio ofrece la posibilidad de trabajar en la propia empresa cliente destinando trabajadores propios para trabajar de primera mano con la empresa cliente.

- **INGENIERIA**

Por último, Talio ofrece servicios tanto de consultoría externa como de outsourcing para realizar proyectos de ingeniería. EL trato al cliente es preferencial ya que se le quiere dar el mejor trato y disponibilidad posible. Talio sobre todo se dedica desde el estudio inicial, dimensionado y cálculo de elementos y estructuras, hasta la realización de planos de detalle de proyectos en Mecánica y Estructuras Metálicas.

4.2.1 Valores, cultura y misión de la empresa

- **MISIÓN**

La misión que persigue Talio es, por una parte, ofrecer un producto y servicio de calidad aportando la flexibilidad y atención necesaria a los clientes para conseguir una relación estrecha y de confianza con ellos que conlleve una colaboración futura en nuevos proyectos.

Por otro lado, hay que destacar el claro interés de la empresa en el desarrollo personal de todos sus trabajadores y mediante el uso de un método organizativo como es el Teal, tratar de dotarles de la confianza e independencia necesaria para poder desarrollarse como personas creando a la vez un sentimiento de pertenencia a la empresa que implique un beneficio mutuo.

En el plano empresarial, es encomiable el interés de Talio en mantener unas relaciones muy estrechas con sus clientes ofreciendo todas las facilidades posibles para amoldarse a las exigencias de los mismos. Desde Talio se quiere hacer sentir al cliente que se le tiene en cuenta durante todo el proyecto haciéndole partícipe del mismo de tal manera que ese bienestar entre cliente y proveedor sirva para realizar futuros proyectos juntos en el futuro.

Por último, desde Talio no se quiere apartar la idea de poder ayudar a la sociedad mediante diversos proyectos solidarios, tanto financieros como de invertir tiempo en proyectos como de recogida de alimentos.

- **VISIÓN**

Talio quiere proyectar lo siguiente mediante sus servicios y productos “ *Ofrecer servicios y productos que irradian fiabilidad, excelencia, innovación y personalización*”. Además de centrarse en los productos, Talio quiere ser un referente en el trato con los clientes además de por la aportación de valor en sus productos y servicios, por su relación cercana y adaptación y flexibilidad a sus exigencias.

Su visión del negocio no finaliza en el producto, para Talio “*queremos ser una agrupación de personas que no solo desarrollen productos y servicios con alto valor. Como organización humanista (Teal) se quiere también proveer a las personas de un desarrollo personal, una evolución personal que ayude al individuo en su vida cotidiana y que a su vez, también repercuten positivamente en el desarrollo de la empresa.*” (Talio.it, web de la empresa)

- **VALORES**

Es interesante recalcar como desde Talio se han adoptado valores clave de las organizaciones Teal que Laloux explicó en su libro, dejando clara la influencia que este libro ha tenido en la creación de la misma y en su sistema organizativo y funcional.

5. Autogestión: Básico en la empresa, dar la confianza y libertad a los empleados en su toma de decisiones y que estos respondan con responsabilidad. Es clave para ello un correcto nivel de comunicación porque la transmisión de información dentro de los equipos será crucial.
6. Plenitud: Se quiere llegar a la misma otorgando a todos los trabajadores la misma valía, dejando que el conjunto se enriquezca con la aportación de la forma de ser de cada individuo con sus distintas fortalezas y defectos. Cualquier situación ha de abordarse desde la conexión y el entendimiento para evitar miedos y fomentar la confianza mutua y a su vez, conseguir un aprendizaje conjunto.
7. Propósito: Se intenta conseguir que toda la organización tenga un propósito mutuo, sin olvidar el desarrollo de los propósitos propios. Es importante buscar como satisfacer al propósito global con nuestros propios propósitos. Es básica para la organización pasar de una planificación fija a futuro a sentir y responder a los estímulos que surjan tanto del mercado como de las relaciones.

8. Cercanía al cliente: Básico para Talio la relación cercana con el cliente para satisfacer todas las necesidades del mismo de la manera más efectiva.
9. Innovación: Desde Talio se está atento a las últimas novedades del mercado de manera que sus productos y servicios sean diferenciadores gracias al uso de las últimas novedades.
10. Movilidad y Accesibilidad: La posibilidad del servicio de outsourcing para las empresas es un factor diferenciador

Es importante destacar que Talio fue fundada tras la quiebra de varias empresas que estaban dentro de NER group, por lo que ya tenían inculcados en ellas los valores del método NER de Saratxaga por lo que la evolución a un Teal más puro, que es lo que rige esta empresa, fue un paso natural y esto se ve en los valores.

4.2.2 Análisis de Talio según cuestionarios de Laloux.

Figura 13. Tabla del modelo Laloux (2015)

Tablas asignación bloques-preguntas-principios		
Modelo Laloux base para Teal	Información Empresa: Entrevista presencial, webs.	
Grandes procesos organizativos	1. Propósito	<ul style="list-style-type: none"> -Consultoría especializada -Microempresa -Soluciones integrales en el campo de las tecnologías de información -Soluciones informáticas para el eficiente funcionamiento de la empresa -Servicio avanzado de formación y asesoramiento por profesionales con experiencia en TICs -Servicios de ingeniería especializada en diversos aspectos de la industria.
	2. Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Fundada en 2017 como fusión de otras empresas (Consulttek, Sarein) - 4 líneas de negocio: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas 2. Soluciones 3. Formación 4. Ingeniería (estructuras metálicas) - Soluciones en empresa o a distancia Microempresa de más de 3M€ de facturación.

	3. I+D	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un departamento como tal. - Una persona actúa como IPS (Innovación en Producto y Servicio) - Muy Transversal, se trabaja con todas las áreas. - Innovación de negocio : nuevos mercados, oportunidades de inversión - Conseguir espacios de oportunidad en mercados.
	4. Proveedores (compras e inversores)	<ul style="list-style-type: none"> - Mayoristas de Hardware (alguna subcontrata) - Profesores proveedores. - Licencias de programas informáticos - Dos grandes socios - Salidos de la escuela de ingenieros de Bilbao
	5. Ventas y marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva imagen corporativa - Métodos modernos de marketing - RRSS, webs especializadas... - Eventos específicos para línea de producto
	6. Planificación control y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Se utiliza un ERP personalizado: ODOO - No presupuesto: equipo autogestionado aporta cuenta de pérdidas y ganancias al mes. - NO sistemas de gestión - Cambio a métodos TEAL: Sentir y reaccionar.
	7. Iniciativas medioambientales y sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Interés de la empresa en el reciclaje de todos los desechos - Iniciativas sociales muy importantes - 5% del resultado donado a estas causas - 2% del tiempo de trabajo destinado a estas causas - Centrado en causas locales

	<p>8. Gestión del cambio</p> <p>(transición de empresa clásica a TEAL)</p> <p>Momento del cambio causas etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nacida de otras con metodología NER - Cambio natural al TEAL - Se entiende el modelo TEAL como básico para la evolución - Empresa pequeña, este modelo encaja en ella - Transición fluida - Empresa nacida en 2017 - Acorde a filosofía de empresa - Empresa centrada en el desarrollo de las personas
	<p>1. Reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - NO existe departamento de RRHH como tal: Departamento de personas - Similar metodología a otras organizaciones - Solicitudes del cliente-lanzamiento de ofertas en webs, lanbide..- presentar Talio como una organización TEAL explicando su filosofía - Se especifica lo que significa ser una empresa TEAL y lo que se espera de cada persona en una entrevista
	<p>2. Incorporación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Por norma general el primer contrato es por obra y servicio de un año de duración - Es prorrogable a indefinido al término de este en caso de cumplir objetivos de empresa y estar contento en ella - Se busca estabilidad en los puestos - Existen contratos también a petición de cliente de 3,6,9 meses - Estos contratos son externos, pero se intenta buscar proyectos nuevos en los que recolocar a estas personas para dotar de estabilidad laboral

RRHH	<p>3. Capacitación</p> <p>(Qué se busca en un posible empleado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades técnicas - Filosofía parecida a la de la empresa. Encajar en modelo TEAL - Ver posibilidades de desarrollo personal - Entender que la parte económica, aunque importante, no lo es todo - Explicar que la empresa va a invertir en desarrollo personal - Flexibilidad para poder acometer diferentes tareas - Persona responsable - Capaz de organizarse más que por horario por responsabilidad
	<p>4. Propósito individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desde la empresa se va a invertir en el desarrollo personal de los empleados - Se entiende que las personas son el motor fundamental de la empresa y un bienestar en estas influye directamente en la empresa
	<p>5. Flexibilidad</p> <p>(Conciliación laboral y familiar, teletrabajo..)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa flexible - Posibilidad de teletrabajo: a tiempo parcial o completo - Se prefiere relación face to face - Libertad de horarios que facilite la conciliación familiar - Horario abierto siempre que se sea responsable con los objetivos de la empresa - EN caso de consultas médicas no se cogen horas de uso y disfrute - NO hay un control de horario en la empresa - Se confía en la responsabilidad de los empleados

	6. Gestión del desempeño (Organización de tareas, definir roles)	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de trabajo se autogestionan - Ninguna orden desde el coordinador general - Se confía en las capacidades de cada grupo para organizarse correctamente - NO hay un encasillamiento en las funciones de cada trabajador. A pesar de que cada uno sea más experto en un área, intentan mantener una correlación entre ellos de tal manera que sea más fluida la comunicación .
	7. Retribución	<ul style="list-style-type: none"> - Salario fijo sujeto a ligeras variaciones - A final de año en caso de beneficios se reparten entre los empleados equitativamente en función del salario de cada uno - En caso de un balance negativo , para evitar despidos se reduce el sueldo proporcionalmente a los empleados para compensar esas pérdidas.
	8. Asignaciones y ascensos	<ul style="list-style-type: none"> - Organización netamente horizontal - No existen ascensos como tal - SI que se puede asignar mayor o menor grado de responsabilidad con su consecuente aumento salarial - Se asignan las responsabilidades en función a aptitudes, actitudes de cara a la empresa...
	9. Despidos	<ul style="list-style-type: none"> - Por finalización de contrato (generalmente) - Se intenta que no sea por mala marcha de la empresa mediante reorganización salarial global - Despido por dejación de funciones (muy poco usual)
	10. Motivación y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Desde la empresa se entiende que el hecho de poder autogestionar su trabajo ya crea una motivación - Distintas actividades de la empresa para el desarrollo de personas deben motivar y crear un sentimiento de pertenencia en el grupo - No hay pautas para incentivar estos aspectos - Las propias acciones de los grupos ayudan al compromiso y motivación

Vida cotidiana	1. Valores (sentimiento de pertenencia)	<ul style="list-style-type: none"> - Lo primero es el desarrollo las personas - Tienen efecto en el negocio - Empresa define un proceso evolutivo para cada grupo - Desarrollo de personas: inteligencia emocional, sensibilidad, mindfulness...
	2. Reuniones y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones gestionadas por los equipos - Coordinador general casi no hace ni de moderador - Cualquiera puede tomar sus propias decisiones siempre que lo haya consultado con los técnicos en la materia antes y a las personas a las que les va a afectar. - Reuniones de pilotaje cada mes - Seguidas por una asamblea una semana después - Toma de decisiones siempre con responsabilidad - No necesario comentarlas con el coordinador general
	3. Relaciones dentro de la organización (Conflictos, manejo de las emociones, espacios de reflexión)	<ul style="list-style-type: none"> - NO hay nada estructurado por parte de la empresa - Se confía en la madurez personal de cada individuo y sus capacidades para autogestionar sus emociones y problemas - Desde la empresa se intenta fomentar el compañerismo con iniciativas de tiempo libre - Salidas al monte, futbol, mus... - Iniciativas informativas en temas de desarrollo personal: Charlas sobre alimentación, vida sana... - En caso de haber algún conflicto entre los trabajadores debe ser resuelto. - Casos reales: organizar una comida para limar asperezas, visita a una bodega... - Coordinador general solo se inmiscuye en caso de conflictos graves: de financiación, salariales...
	4. Espacios de oficina	<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene en cuenta la opinión de los empleados - Organización por parte de coordinador general en función de las características de la oficina. - Se intenta rotar a las personas por diferentes zonas para satisfacer al mayor número de personas posible - No se le da mucha importancia a este aspecto - Más centrados en temas de desarrollo personal

Estructura	1. Est. Organizacion	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de 60-70 personas - Organizada en grupos autogestionados - Estructurados en líneas de negocio - Equipos formados siempre por técnicos y comerciales - Equipos Línea-Cliente - EN cada línea de negocio hay grupos de diferentes características
	2. Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos autogestionados y con control propio - TEAL: no dirección - Existe la figura del coordinador general: engrasar y desarrollar el negocio. Consultas. - Reuniones diarias entre el grupo de trabajo - No es necesario control superior - Trabajar en cultura organizacional (responsabilidad y eficiencia)
	3. Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre de cara al cliente. Mercado marca el numero - El indicador del negocio es el margen - Dependiendo del número de horas que abarquen podrán tener más o menos proyectos
	4. Funciones del Staff	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones no existen - Organizaciones naranjas (objetivos) - EN empresas TEAL por "orgullo" se trabaja - Se comparte información y trabajo

4.2.3 ANÁLISIS EMPÍRICO DE TALIO

Una vez analizada la empresa tomando la información mediante entrevistas personales a miembros de la empresa, se procederá a un análisis análogo al realizado a la empresa Irizar en el punto anterior viendo así las compatibilidades de esta organización con el método Teal o si existe alguna particularidad en algún aspecto de la empresa.

Figura 14. Tabla resumen Laloux (2015)

CATEGORÍA	ID del proceso	AREA DEL PROCESO	NOMBRE EMPRESA					N/A
			ROJA	AMBAR	NARANJA	VERDE	TEAL	
ESTRUCTURA	1	Estructura de organización					1	
	2	Coordinación					1	
	3	Proyectos					1	
	4	Funciones del Staff					1	
RRHH	5	Reclutamiento				0.5	0.5	
	6	Incorporación				1		
	7	Capacitación					1	
	8	Propósito individual					1	
	9	Flexibilidad					1	
	10	Gestión del desempeño					1	
	11	Retribución				1		
	12	Promociones y ascensos					1	
	13	Motivación y compromiso					1	
	14	Despidos					1	
VIDA COTIDIANA	15	Espacios de oficina			1			
	16	Reuniones					1	
	17	Toma de decisiones					1	
	18	Conflictos				0.5	0.5	
	19	Flujo de información					1	
	20	Valores					1	
	21	Espacios de reflexión					1	
	22	Manejo de las emociones					1	
	23	Sentimiento de conjunto					1	
GRANDES PROCESOS ORGANIZATIVOS	24	Propósito				0.5	0.5	
	25	Estrategia					1	
	26	I+D					1	
	27	Control de los proveedores			1			
	28	Compras e inversiones			1			
	29	Ventas y marketing					1	
	30	Planificación, control y presupuesto					1	
	31	Iniciativas sociales y medioambientales					1	
	32	Gestión del cambio				0.5	0.5	
	33	Gestión de las crisis					1	
EXTRA	34	LIDERAZGO					1	
RESUMEN					3	4	27	

4.2.4 Análisis de los resultados obtenidos y comparación con postulados

- **ESTRUCTURA**

Una vez se analiza la tabla de resultados empírica se aprecia a primera vista como Talio ha adoptado punto por punto la definición de organización Teal descrita por Laloux.

Talio, como se ha mencionado previamente, es una pequeña empresa de unos 60-70 trabajadores (cifra dada por coordinador general) que desde sus inicios se fundó bajo el pretexto de una empresa Teal. Esta empresa nació después de la fusión de otras empresas previas que ya tenían asumido el método NER de organización, por lo que el cambio al Teal fue un cambio natural y sin muchos cambios.

Talio, siguiendo los postulados de Laloux, está organizada en grupos autogestionados que están formados a su vez por una mezcla de técnicos y comerciales de tal manera que el trato con el cliente así como las aseveraciones técnicas estén cubiertas en todo momento por en los equipos (equipos línea-cliente). Desaparece el concepto de dirección evolucionando a la figura del coordinador general (Ismael) que interviene en los equipos únicamente por causas puntuales así como para resolver algún tipo de duda que pudiera originarse en su seno.

En Talio dejan de existir las reuniones de los equipos ejecutivos (empresas naranjas) para dar paso a reuniones de pilotaje, cuando sean necesarias, y asambleas mensuales donde se pondrán en común los avances del proyecto, dudas y consultas. El tema de la coordinación es de los más importantes ya que desde la empresa se espera por parte de los trabajadores responsabilidad y eficiencia en sus acciones sin necesidad de estar encima suyo ni tener un control directo de sus acciones, los empleados son dueños de su trabajo y responsables de él.

LA gestión de los proyectos se simplifica al máximo, desapareciendo la dirección de proyectos siendo los propios integrantes del grupo los que ejercerán esa función. Dejan de existir las funciones predefinidas en cada proyecto, dotando así a los trabajadores de una flexibilidad que les permite abarcar distintos aspectos del mismo. En Talio, siendo una organización completamente Teal, al menos en estructura, se pasa de trabajar por objetivos a trabajar por “orgullo”, es decir, por el orgullo de completar el proyecto sin fijarse objetivos diarios o temporales de ningún tipo, exceptuando la fecha de entrega del proyecto.

- **RRHH**

En el ámbito de los recursos humanos se aprecia ligeramente el pasado verde de las empresas que formaron Talio en algunos aspectos organizacionales, sin ser muy importantes, que difieren de los postulados de las empresas Teal puras.

Se puede ver la primera diferencia en el ámbito del reclutamiento. A pesar de utilizar las redes sociales y nuevos métodos de lanzamiento de oferta, se utiliza un método de reclutamiento igual al de las empresas de color verde. A pesar de explicarse claramente los valores de la empresa y lo que implica formar parte de una empresa Teal, las entrevistas las realiza un integrante del departamento de personas, no existe el departamento de RRHH como tal. Esto choca frontalmente con los postulados teóricos de Laloux que explican que las entrevistas deberían realizarse por parte de sus futuros compañeros de equipo para ver su compatibilidad y explicar de primera mano las funciones que desarrollaría en su seno.

En cuanto a la incorporación al trabajo, en Talio encontramos tanto aspectos Teal como verdes. Una de las pautas de Laloux es que en la empresa existan programas de rotación para poder sumergirse en la cultura de la empresa lo cual ayudaría a conocer diferentes aspectos de la misma. En Talio, a pesar de buscar la estabilidad en los puestos, no existe este programa de rotación por lo

que generalmente se está en el mismo equipo durante largo tiempo. Por otro lado, la empresa se preocupa en encontrar acomodo a los trabajadores que han entrado por contratos temporales para que sigan trabajando con ellos el mayor tiempo posible, es decir, ponen mucho empeño en la satisfacción de los trabajadores haciéndoles ver que son parte de la empresa y desarrollando en ellos un arraigo.

Las capacidades que una persona que vaya a trabajar en una empresa Teal se reducen a dos, tener habilidades relacionales y técnicas. Estos son dos aspectos que se dejan claros desde las entrevistas de reclutamiento, dejando claro que una persona que carezca de alguna de ellas no podrá formar parte de la organización. Desde Talio se da al personal a su vez libertad y responsabilidad, pilares básicos de las empresas Teal.

En cuanto al propósito individual, desde Talio se ahonda bastante en este concepto. En sus propias palabras *“desde la empresa se va a invertir en el desarrollo personal de cada empleado, sabemos que las personas son el motor fundamental de nuestra empresa y su bienestar influye directamente en nuestro funcionamiento”*. Para ello desde la empresa se ofrecen talleres formativos en distintas materias (nutrición, vida saludable, relajación...). Además de esto, desde la empresa se intenta conseguir que el propósito de la empresa y el individual confluyan en un punto que pueda permitir conseguir sus objetivos a ambos.

Talio cumple todos los parámetros en cuanto a flexibilidad se refiere siendo una empresa Teal. Se admiten todas las fórmulas de trabajo, desde horario flexible hasta el teletrabajo. Todo esto con la intención de que los trabajadores consigan la mayor comodidad posible en su trabajo y les permita conciliar su vida familiar con el trabajo de la manera más cómoda posible. Todo se basa en la responsabilidad de los empleados para con su trabajo.

La gestión del desempeño pone el foco en el desempeño del equipo, dejando atrás la fijación en el individuo que promovían las organizaciones naranjas.

Es en la retribución donde apreciamos la influencia de las empresas anteriores a Talio, dando un tinte verde a la misma. En cuanto a la retribución, Laloux

postula que la retribución debe ser calibrada para un mismo salario entre iguales con posibles bonus en función de las ganancias de la empresa. Pues bien, aquí es donde se aprecia el carácter cooperativista que destila el método NER de Saratxaga, en este caso en caso de haber pérdidas, para evitar prescindir de algún trabajador, se reajusta a la baja el sueldo de la plantilla para conseguir paliar esas pérdidas y no tener que realizar ajustes de plantilla.

Por último cabe destacar que como en toda organización Teal, al existir una estructura netamente horizontal, el concepto de los ascensos o promociones no existe. Como mucho se puede decir que existe una adquisición mayor de responsabilidades con su consecuente ascenso salarial. Los despidos son el último paso de una cadena de resolución de conflictos, no son nada comunes y en Talio generalmente son por término de contrato.

- **VIDA COTIDIANA**

Al centrar la vista en la vida cotidiana, se aprecia también que se han cumplido casi a la perfección todos los postulados del Teal. Es en el tema de organización de espacios de oficina donde se encuentra la diferencia más sustancial respecto al Teal. Según Laloux se deben tener en cuenta las opiniones de los empleados de cara a la organización del espacio así como de la decoración, en este caso es el coordinador general el que organiza el espacio según su opinión, siendo esta una característica de las organizaciones naranjas.

El tema de resolución de conflictos se encuentra a caballo entre la organización verde y Teal. En las empresas Teal se tiene en cuenta la posible aparición de algún conflicto y se tiene un plan de actuación respecto a él. En cambio en las verdes, y en este caso en Talio, no tienen ningún plan de actuación al respecto, dejando que sean las partes implicadas las que entre ellas arreglen su conflicto con libertad haciendo uso de su madurez personal y capacidad de autogestionar sus emociones y problemas. EL coordinador general únicamente

intervendrá en caso de conflictos graves como pueden ser temas de financiación o salariales.

Como bien se ha explicado previamente, las reuniones son *had oc*, es decir, se realizan en función de las necesidades del equipo. Además de ello se realizan reuniones de pilotaje que sirvan para poner en común dudas, consultas así como para compartir avances en el proyecto.

Por último, cabe destacar que los valores de la empresa están centrados en el concepto Teal del “ Mindfulness”, concepto que engloba el desarrollo de la inteligencia emocional, sensibilidad... en definitiva, el desarrollo personal. La empresa define un proceso evolutivo para cada grupo teniendo claro que un buen desarrollo personal repercutirá directamente en el negocio.

- **GRANDES PROCESOS ORGANIZATIVOS**

Comenzando el análisis desde el propósito empresarial, toda empresa Teal, así como NER, organiza sus propósitos mediante un método de estímulo-respuesta al mercado. Es capaz de definir sus objetivos teniendo en cuenta el mercado, los proveedores y los compradores siendo flexible para realizar ofertas de producto acordes a las demandas del momento. Todos los trabajadores actúan como sensores en su entorno.

En empresas Teal las estrategias emergen de manera orgánica de la inteligencia colectiva de los empleados que se autogestionan. Son los propios equipos los que las definen sin necesidad de que un nivel superior de dirección ejerza como artífice de la misma, como si ocurre en las NER existiendo unos equipos estratégicos que controlen la estrategia del grupo. Esta fue una de las evoluciones de Talio al fusionarse.

En cuanto al I+D, en Talio no existe un departamento como tal centrado en ello, existe una persona (Marco) que actúa como IPS (Innovación en Producto y Servicio). Ayuda a cada equipo a buscar posibles innovaciones en muchas áreas, es muy transversal este puesto. Se buscan innovaciones de dentro afuera, la oferta está definida por el propósito.

Talio en cuanto a los proveedores, no actúa como una empresa puramente Teal, ya que al ser una consultoría el trato con proveedores se limita a la compra de Hardware, alguna subcontrata y licencias de programas informáticos, lo cual hace que los proveedores no ejerzan un gran peso sobre el funcionamiento de la empresa lo que lleva a Talio a funcionar en este aspecto como una empresa naranja. Se escoge el proveedor por precio y calidad sin tener en cuenta más aspectos.

Se puede realizar un análisis análogo en el ámbito de las compras, a pesar de intentar ofrecer el mejor servicio al cliente, se intenta mantener relaciones con empresas que ofrezcan un mayor precio o capacidad de expansión sin tener en cuenta sus propósitos propios. En cuanto al marketing si que se acerca más al Teal ya que usa todos los nuevos métodos al alcance de la empresa.

De la planificación, presupuestos y control de las empresas naranjas, se ha evolucionado al método de percibir y responder del método Teal. Presupuestos totalmente simplificados, siendo los equipos autogestionados los que presenten cuentas de pérdidas y ganancias cada mes. Se convierte más importante el margen de negocio que las pérdidas/ganancias. Se utiliza un sistema de información (ERP-ODOO) que ayuda a la gestión común de los distintos equipos.

La gestión del cambio en esta empresa fue muy fluida, debido a que las empresas que la formaron venían ya con el método NER aplicado por lo que los cambios y adaptaciones fueron mínimas. Según Ismael (coordinador general) *“Se entiende el modelo Teal como básico para la evolución, siendo una empresa pequeña no es necesario implantar un modelo tan estructurado como es el NER, más necesario para empresas más disgregadas.”*

5 CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación a lo largo de todo el documento, se pueden extraer las siguientes conclusiones que se estructurarán en tres grandes bloques: conclusiones del estudio de caso de las empresas Irizar y Talio, conclusiones de la aplicación de la metodología Teal y NER y conclusiones generales.

5.1 CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS DE CASO

- **CASO IRIZAR**

Irizar, en el momento previo a la llegada de Koldo Saratxaga, y en consecuencia, del comienzo de la aplicación de su modelo NER, se encontraba en un momento de quiebra absoluta. Estando la empresa al borde de la disolución, Saratxaga comenzó a dar un cambio de rumbo a la empresa, empezando desde su organización. Irizar en el pasado estaba organizaba como una organización naranja, es decir, jerárquica. Desde su llegada, Saratxaga apostó por un modelo más horizontal, como es el que ofrece el Teal o su modelo NER. Desde el momento en el que se reorganizó la empresa a una organización más humanista, Irizar comenzó a salir a flote. Formando parte del grupo Mondragón, la empresa tenía el sentimiento cooperativista muy arraigado lo cual les ayudó para superar la crisis inicial realizándose un reajuste salarial global para evitar que hubiera despidos. Este fue uno de los primeros matices Teal que empezó a adquirir la empresa, una empresa que se empezó a centrar en las personas y su desarrollo como motores de creación de riqueza para ella misma.

La empresa siguió creciendo exponencialmente hasta que en el año 2008 decidieron desligarse del MCC para fundar su grupo propio ya que adquirieron un tamaño considerable siendo ahora una multinacional con fábricas en varios países y siendo líderes en sus respectivos mercados.

Una vez analizada mediante la metodología de Laloux, se puede afirmar que esta es una empresa humanista que pese a no ser Teal al 100%, tiene aplicado el método NER que a grandes rasgos cumple sus postulados.

- **CASO TALIO**

Tal y como se ha explicado con anterioridad, uno de los motivos para la elección de esta empresa es que es de nueva formación y desde el principio se ha fundado bajo los postulados del Teal. Talio, pese a ser una empresa creada en 2017 por la fusión de otras empresas que pertenecieron en su momento a NER Group, se la puede catalogar como una nueva empresa ya que rompió con todos los organigramas anteriores implantando desde el principio el método Teal.

Talio está formada por alrededor de 60-70 trabajadores, lo cual le convierte en una pequeña empresa, pero a pesar de su pequeño tamaño, el año pasado fue capaz de facturar 3 Millones de €, doblando los ingresos del año anterior. Este es un indicador de que la empresa es eficiente además de rentable.

La empresa quitando en el proceso de captación, cumple con todos los postulados propuestos por Laloux, si bien está influida en algunos aspectos como es el de la organización de oficina por temas de comodidad, en el que se tiene más en cuenta la funcionalidad de la oficina que la opinión de los trabajadores. Fuera de ello, se puede catalogar como una empresa Teal modélica.

Gracias a las entrevistas que se pudieron realizar, podemos ver cómo además de la bonanza desde el aspecto empresarial, los empleados de Talio están encantados con la actitud humanista de la misma. De los entrevistados, dos provienen de empresas naranjas siendo solo el coordinador general (Ismael) el único que provenía de alguna de las empresas que formaron Talio. Ismael no concibe otro tipo de modelo organizativo para su empresa ya que cree que el desarrollo personal, la confianza recibida y las responsabilidades que se adquieren en la empresa son la base para un bienestar del trabajador que al

final deriva en el bienestar de la empresa, como bien demuestra su balance año a año.

En el caso de los otros dos trabajadores, provenientes de empresas más jerárquicas, ambos coincidían en que en empresas tipo Teal ellos se sienten mucho más valorados, se sienten parte de la organización así como con mayor responsabilidad. Ven que sus decisiones realmente definen el rumbo de la empresa y aceptan esas mayores responsabilidades con la confianza de que con el apoyo de sus compañeros todo se puede sacar adelante.

5.2 CONCLUSIONES NER VS TEAL

En el momento de comparar ambas empresas, puede surgir la duda de por qué se aplica el método Teal en una empresa y el NER en otra. A continuación se presentarán mis conclusiones al respecto.

Un dato clave que hay que tener para implantar un método u otro, a mi parecer, es el tamaño de la empresa. El método NER es un método más acorde para grandes empresas que en su seno dispondrá de múltiples equipos autogestionados. Este método ofrece un modelo más estructurado para alcanzar los 3 principios de las organizaciones humanistas, es decir, unas pautas comunes a seguir por la organización que permitan que todos los grupos autogestionados sean capaces de cumplirlos. Es por ello que en empresas grandes como Irizar, que aplican este modelo, existe un doble nivel de grupos autogestionados, uno que marque las pautas estratégicas de la empresa, coordine los grupos línea cliente y ejercen una supervisión sobre ellos y otro que se denomina equipo línea cliente, que sirven como enlace entre empresa y el cliente. Cada grupo actúa como una empresa semi independiente aunque siguiendo una estrategia grupal.

Por otro lado encontramos a Talio, una empresa pequeña que no tiene el problema de una falta de comunicación y coordinación entre los distintos grupos autogestionados y que es capaz de implementar un método Teal más

puro, con una autonomía total de cada grupo siempre y cuando sean capaces de coordinarse entre ellos. Se entiende en este caso que la estrategia de la empresa será definida por cada equipo y serán estos los que marquen el rumbo de la misma. Esto viene de la mano con una opinión de Marco Arévalo: “*Lo que más me motiva de esta organización es que siento que mis acciones tienen un impacto directo en el rumbo de la empresa. Siento que las ganancias de la empresa también son mías y esa libertad de acción me lleva sentirme importante dentro de la misma.*”

Por lo demás, cabe destacar que el método Teal dota de mayor flexibilidad en cuanto a temas de trabajo no presencial o flexibilidad horaria, lo cual es un punto positivo a su favor, aunque como se ha dicho antes, es entendible que en empresas de gran tamaño no se pueda dar una libertad total a los empleados por su dificultad de coordinación y control.

Se debe tener en cuenta también, que a pesar de ser dos métodos diferenciados, son dos métodos humanistas y el propósito general de ambos es el mismo. Estas derivaciones, en mi opinión, responden a las necesidades de cada empresa tratando de cumplir esos propósitos sin olvidar también la marcha de la empresa, es decir, teniendo en cuenta tanto el funcionamiento de la empresa como el desarrollo personal de los empleados.

5.3 CONCLUSIONES GENERALES

- ✓ Este tipo de organizaciones se pueden constituir desde el inicio (Talio) o transformando organizaciones antiguas que no sigan los postulados de Laloux.
- ✓ El modelo Teal no es un modelo fijo, se admiten variaciones para cada caso dando lugar a métodos alternativos como puede ser el NER de Saratxaga. Lo importante es cumplir los postulados que afectan al desarrollo personal de los empleados, su autogestión y su evolución.
- ✓ Se ha podido confirmar que sí existe un hilo conductor común que han

seguido estas organizaciones: las prácticas más innovadoras que las han llevado a avanzar han sido las pequeñas prácticas cotidianas.

- ✓ Se destaca que la introducción de prácticas del día a día ayuda y apoya el avance de las organizaciones, pero siempre implementadas de manera consecuente. Es decir, las acciones a realizar deben estar alineadas con el propósito de la empresa y sus trabajadores, las condiciones y el ambiente que reina en la organización.
- ✓ Es clave destacar la importancia que el método de Laloux tiene a la hora tanto de catalogar las organizaciones, como a la hora de establecer las bases necesarias para implantar un método Teal-evolutivo.
- ✓ Este tipo de empresas no son para todo tipo de persona. Existen trabajadores que se encuentran más cómodos en organigramas verticales ya que son reacios a tomar tantas responsabilidades y están cómodos en un estatus de orden-respuesta.
- ✓ Las organizaciones se dirigen hacia un modelo organizativo interrelacional. Cada vez se da más importancia al trabajo en grupo y este tipo de organizaciones Teal ayudan y fomentan esto.

6 PLANIFICACIÓN TEMPORAL

		Duración (horas)	Fecha inicio	Fecha fin
1	Introducción y objetivos	5	25/01/2019	30/01/2019
	Establecer enfoque	3	25/01/2019	26/01/2019
	Redacción	2	25/01/2019	30/01/2019
2	Marco teórico	80	31/01/2019	19/03/2019
	Documentación e información Laloux	40	31/01/2019	26/02/2019
	Artículos, webs...	20	27/02/2019	12/03/2019
	Redacción	20	13/03/2019	19/03/2019
3	Metodología	7	20/03/2019	31/03/2019
	Definir desarrollo de investigación	4	20/03/2019	28/03/2019
	Redacción	3	29/03/2019	31/03/2019
4	Investigación de casos	228	10/04/2019	09/07/2019
4.1	Introducción a empresas	52	19/06/2019	09/07/2019
	Busqueda información Teal y NER	20	19/06/2019	25/06/2019
	Realizar fichas para recogida info.	15	26/06/2019	28/06/2019
	Lectura Laloux libro y metodología	4	30/06/2019	01/07/2019
	Conclusiones	3	02/07/2019	04/07/2019
	Redacción	10	03/07/2019	04/07/2019
4.2	Descripción empresa Irizar	73	24/05/2019	09/07/2019
	Búsqueda información empresa	30	24/05/2019	04/06/2019
	Rellenar fichas	20	05/06/2019	16/06/2019
	lectura de libro Saratxaga	3	04/07/2019	05/07/2019
	Análisis según método Laloux	7	17/06/2019	18/06/2019
	Conclusiones	3	05/07/2019	07/07/2019
	Redacción	10	07/07/2019	09/07/2019
4.3	Descripción empresa Talio	93	10/04/2019	09/07/2019
	Búsqueda información empresa	40	10/04/2019	27/04/2019
	Rellenar fichas	25	28/04/2019	07/06/2019
	Entrevistas	4	06/07/2019	07/06/2019
	Análisis según método Laloux	7	08/05/2019	10/05/2019

	Conclusiones	5	07/07/2019	09/07/2019
	Redacción	12	07/07/2019	09/07/2019

5	Conclusiones	10	10/07/2019	11/07/2019
6	Planificación temporal	8	11/07/2019	12/07/2019
7	Presupuesto	2	12/07/2019	13/07/2019
	Redacción final y puesta a punto	5	14/07/2019	18/07/2019

Figura 15. Tabla duración de tareas TFG (elaboración propia)

A continuación se adjunta un diagrama Gantt en el que se plasman visualmente las tareas mencionadas anteriormente.

7 PRESUPUESTO

En este apartado se presenta un posible presupuesto de elaboración de este Trabajo Fin de Grado. Al ser un trabajo de investigación documental y de contraste de información, sólo se tendrán en cuenta las horas de mano de obra del alumno y el material informático o documental de apoyo del que ha hecho uso.

Para la realización del trabajo se ha necesitado un ordenador Toshiba en el que principalmente se ha utilizado un paquete Office (Word, Excel, PowerPoint, Project) a un precio de 50€. Además de esto se ha adquirido el libro *Reinventar las organizaciones* (2015) de Frederic Laloux a un precio de 22€

Para las horas hombre se ha elegido un salario aproximado de becario según webs ronda los 5.2€/H.

Elementos	Coste
Libro Reinventar las organizaciones	22 €
Software ordenador	50 €
Mano de obra	5,2*360 = 1.872 €
Total	1.944€

Figura 17. Tabla de presupuesto elaborada.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Laloux, F (2014). *Reinventar las organizaciones*.
- [2] Saratxaga, K (2012). *Sentimientos, pensamientos y realidades*. Bilbao
- [3] Andersson, M. Nordenson M (2015). *Exploring the latest paradigm shift in organizational consciousness development; by using the framework from Reinventing Organizations*.
- [4] Forcadell, F (2006). *Gestión del cambio y excelencia: El caso Irizar*.
- [5] Martínez M, Moreno A (2018). *Análisis de nuevos modelos organizativos y tendencias en autogestión*. Madrid. Grupo de Investigación de organizaciones sostenibles.
- [6] González Téllez M (2012). *Los cambios en las organizaciones*
- [7] Álvarez López L (2003). *El cambio como necesidad y desafío para las organizaciones*.
- [8] Kegan R, Lahey L, Miller M, Fleming A, Helsing D (2016). *An everyone culture*. Harvard business review press.
- [9] Sahota M (2016). *Teal organization-Future of Work-High Performance Redefined*.
- [10] Saratxaga K (2017). *K2K emocionando.(Biografía personal)*
- [11] Web Grupo NER www.nergroup.org
- [12] Revuelta A (2018) *Análisis del nuevo estilo de relaciones vs el modelo teal*. K2K emocionando <https://www.k2kemocionando.com/analisis-del-nuevo-estilo-relaciones-vs-modelo-teal/>
- [13] Gurt, J. (2014, 15 de septiembre). *Empresas felices*. Recuperado de <http://unceosincorbata.com/felicidad-trabajo/>
- [14] Gurt, J. (2016, 8 de enero). *La voluntad mueve montañas*. Recuperado de

<http://unceosincorbata.com/la-voluntad-mueve-montanas/>

[15] Entrevista a Jaume Gurt. (2017, 9 de marzo). People first. Recuperado de

<http://www.people-first.es/jaume-gurt-valores/>

[16] Imai M (1996) *Kaizen*

[17] *Elementos del modelo PERMA. Seligman (2003)*

[18] *El paradigma holográfico. (1982) Wilber K, Weber R*

[19] *Memoria Irizar 2018. Grupo Irizar*