DINÁMICAS EN ESPIRAL Y PARADIGMA TEAL

AGENTE DE CAMBIO TEAL

VERSIÓN 2: FEBRERO 2026

Dinámicas en Espiral y paradigma Teal:
La transformación organizativa en clave evolutiva

1. Introducción

Comprender a las organizaciones como sistemas vivos en evolución nos lleva a superar los enfoques mecanicistas y lineales del cambio. Lejos de la idea de que una organización debe alcanzar un "modelo ideal", las experiencias del trabajo colectivo y la transformación cultural muestran que el cambio es más bien un proceso de desarrollo de conciencia colectiva, que transita por distintas formas de interpretar el mundo, coordinar acciones, liderar, resolver conflictos y relacionarse con el entorno.

El modelo de Spiral Dynamics, desarrollado por Clare W. Graves y posteriormente sistematizado por Don Beck y Christopher Cowan, ofrece una perspectiva potente para leer estos procesos evolutivos. Esta teoría se basa en que tanto las personas como las culturas desarrollan sistemas de valores en respuesta a las condiciones de vida que enfrentan. Cada uno de estos sistemas de valores configura un nivel de conciencia que estructura creencias, comportamientos, formas de organización y visión del mundo.

Estos niveles se representan con colores (Beige, Púrpura, Rojo, Azul, Naranja, Verde, Amarillo y Turquesa) y no forman una jerarquía rígida, sino una espiral dinámica donde pueden coexistir múltiples niveles en una misma organización o persona. No se trata de "superar" etapas anteriores, sino de integrarlas y trascenderlas desde nuevas complejidades.

Este marco ha sido aplicado a contextos sociales, educativos, empresariales y organizativos, permitiendo leer de forma más fina las tensiones internas, los cambios culturales y los procesos de transformación. Autores posteriores como Frederic Laloux, con su propuesta de organizaciones Teal, han recuperado elementos de Spiral Dynamics para proponer nuevas formas de gestión organizacional.

En el caso de las organizaciones de la economía social (ES), que combinan propósito transformador, autogestión, vínculo comunitario y profesionalización, el enfoque en espiral permite entender las contradicciones internas no como errores, sino como momentos evolutivos distintos en tensión, con potencial para generar aprendizajes profundos.

Este documento ofrece una lectura aplicada de las Dinámicas en Espiral, con una descripción de cada sistema de valores (color) y su expresión organizativa. No se busca clasificar ni encasillar a las organizaciones, sino ofrecer un lenguaje compartido para comprender la complejidad del cambio, los bloqueos habituales y las posibilidades de transformación.

2. Dinámicas en Espiral

2.1. Visión general del modelo Spiral Dynamics

El modelo Spiral Dynamics propone que el desarrollo humano (individual y colectivo) sigue una espiral de niveles de conciencia que emergen como respuestas adaptativas a condiciones cambiantes de vida. Cada nivel aporta una nueva forma de entender el mundo, pero no elimina los anteriores. Es un modelo inclusivo y no lineal.

A continuación, se describen los ocho niveles principales y sus expresiones organizativas.

2.2. Beige – Supervivencia

Características: Predomina la lógica de supervivencia individual y colectiva inmediata. No hay estructuras organizativas propiamente dichas. Las decisiones son instintivas.

Impulsores: Apoyo mutuo básico, redes de cuidado en contextos de extrema precariedad, respuestas solidarias en situaciones límite.

Frenos: Imposibilidad de planificar, falta de visión a largo plazo, ausencia de estructuras sostenibles.

Ejemplo en la ES: Colectivos informales de migrantes recién llegados que se organizan espontáneamente para cubrir necesidades básicas de alimentación y vivienda.

En organizaciones: Este nivel es raro en organizaciones formales, pero puede verse en situaciones de colapso organizativo, crisis extremas o ambientes caóticos donde la prioridad es la supervivencia física o económica inmediata.

Claves para el cambio:

- Generar condiciones mínimas de seguridad.
- Estabilizar relaciones y estructuras básicas.

2.3. Púrpura – Tradición

Características: La organización se basa en la tradición, la pertenencia al grupo y los rituales colectivos. Las normas son implícitas y se valoran la protección y la lealtad.

Impulsores: Sentido profundo de comunidad, confianza relacional, cohesión simbólica.

Frenos: Resistencia a la innovación, decisiones cerradas al círculo interno, dificultad para integrar diversidad.

Ejemplo en la ES: Cooperativas rurales que conservan estructuras tradicionales con fuerte anclaje comunitario y toma de decisiones por consenso ancestral.

En organizaciones: Puede verse en organizaciones familiares o muy pequeñas, donde la pertenencia es más importante que la función. También en culturas institucionales que mantienen "rituales" sin reflexión (reuniones, celebraciones, jerarquías simbólicas).

Claves para el cambio:

- Introducir pensamiento crítico.
- Fortalecer estructuras sin romper la identidad colectiva.

2.4. Rojo – Poder

Características: Liderazgos fuertes, centralización del poder, toma de decisiones impulsiva y control basada en el miedo o la autoridad.

Impulsores: Capacidad de acción rápida, sentido de dirección clara, fuerte cohesión ante amenazas externas.

Frenos: Poca participación, abuso de poder, alta rotación de personas.

Ejemplo en la ES: Proyectos liderados por figuras carismáticas que concentran poder sin mecanismos formales de control, donde las personas dependen de decisiones unilaterales.

En organizaciones: Aparece en culturas personalistas o autoritarias, donde el poder se concentra en figuras carismáticas o impositivas. Las decisiones se toman por imposición o presión, generando miedo o sumisión.

Claves para el cambio:

- Establecer límites y normas claras.
- Fomentar procesos participativos de toma de decisiones.

2.5. Azul – Orden

Características: Dominio de las normas, los procedimientos, las jerarquías formales. Búsqueda de estabilidad, claridad de roles y previsibilidad.

Impulsores: Organización clara, fiabilidad, legitimidad institucional.

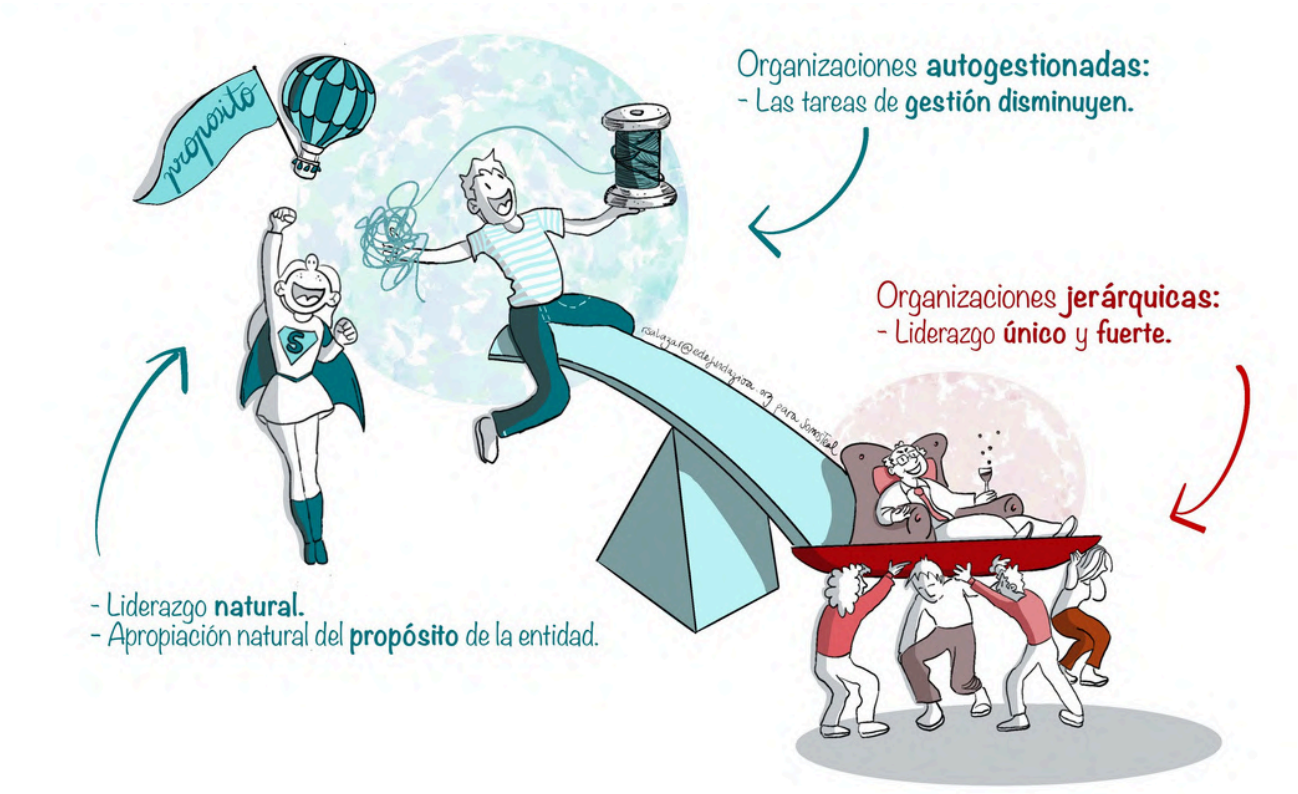
Frenos: Rigidez, burocracia, escasa adaptabilidad al cambio.

Ejemplo en la ES: Federaciones o confederaciones que funcionan bajo estatutos formales y estructuras estables, con procesos muy reglados.

En organizaciones: Se refleja en estructuras jerárquicas tradicionales, con funciones muy definidas, énfasis en la norma y el procedimiento, baja autonomía. Organizaciones donde "se hace lo que se debe", aunque no se comprenda el porqué.

Claves para el cambio:

- Favorecer la autonomía progresiva.
- Desarrollar pensamiento estratégico sin romper el marco normativo.



2.6. Naranja – Éxito

Características: Enfoque en resultados, indicadores, innovación, competitividad. Se valoran la profesionalización, la eficacia y el crecimiento.

Impulsores: Mejora continua, incorporación de tecnología, evaluación sistemática.

Frenos: Riesgo de instrumentalizar personas, desconexión con el propósito social.

Ejemplo en la ES: Entidades que operan como empresas sociales con cuadros técnicos orientados a resultados, donde se mide impacto, pero se diluyen los procesos participativos.

En organizaciones: Se expresa en la profesionalización de la gestión, planificación estratégica, sistemas de evaluación, cultura del logro. Muchas organizaciones de la ES han integrado elementos naranjas para competir por fondos, crecer o ganar reconocimiento.

Claves para el cambio:

- Equilibrar eficacia con cuidado del vínculo.
- Revisar los indicadores desde el propósito transformador.

2.7. Verde – Comunidad

Características: Participación, horizontalidad, inclusión, diálogo, sentido colectivo. Se busca una cultura organizacional igualitaria y con conciencia social.

Impulsores: Cohesión grupal, deliberación colectiva, sensibilidad a las relaciones humanas.
Frenos: Dificultades en la toma de decisiones, bloqueos por exceso de consenso, dispersión de responsabilidades.

Frenos: Dificultades en la toma de decisiones, bloqueos por exceso de consenso, dispersión de responsabilidades.

Ejemplo en la ES: Asambleas horizontales, colectivos autogestionados que priorizan el consenso, pero pueden carecer de mecanismos de acción eficiente.

En organizaciones: Muy presente en el asamblearismo, democracia directa, cultura del cuidado, metodologías participativas, estructuras horizontales. También emergen conflictos por exceso de consenso, lentitud o falta de toma de decisiones.

Claves para el cambio:

- Integrar procesos sinérgicos que permitan actuar con eficacia.
- Desarrollar liderazgos facilitadores y estructuración flexible.

2.8. Amarillo – Conciencia sistémica

Características: Capacidad para integrar distintos niveles de conciencia. Organización fluida, adaptativa, orientada al aprendizaje y al propósito.

Impulsores: Visión sistémica, innovación contextual, flexibilidad.

Frenos: Complejidad difícil de sostener en culturas no preparadas, riesgo de elitismo conceptual.

Ejemplo en la ES: Redes que combinan gobernanza colaborativa con herramientas tecnológicas, y gestionan tensiones sin perder propósito ni estructura.

En organizaciones: Aparece en formas emergentes de autoorganización, con estructuras abiertas, decisiones por consentimiento, confianza en la capacidad de cada persona.

Claves para el desarrollo:

- Acompañar los procesos de conciencia individual y grupal.
- Sostener el cambio sin caer en la parálisis por análisis.

2.9. Turquesa – Conciencia holística

Características: Interconexión con sistemas vivos, toma de decisiones basada en la conciencia ecológica y espiritual. Se percibe la organización como parte de un todo.

Impulsores: Inspiración ética, visión integradora, coherencia profunda.

Frenos: Riesgo de abstracción, falta de anclaje en lo operativo, dificultad de sostenibilidad.

Ejemplo en la ES: Proyectos que integran activismo ecológico, prácticas de introspección colectiva, cuidado del planeta y gobernanza con propósito trascendente.

En organizaciones: Muy incipiente aún, pero presente en iniciativas profundamente transformadoras que viven el hacer organizativo como una forma de transformación personal y colectiva. El propósito es servir a un bien mayor, desde prácticas conscientes y fluidas.

Claves para sostenerlo:

- Espacios de práctica interior.
- Cultivo de una cultura regenerativa.

2.10. Ejemplo aplicado: Evolución organizativa en espiral

La historia de Komunitza (nombre ficticio).

Komunitza es una cooperativa agroecológica que comenzó como un proyecto familiar (Púrpura), basado en vínculos de confianza y tradición. Con el tiempo, el liderazgo se concentró en una persona carismática (Rojo), que logró sacar adelante varias campañas con energía y empuje, aunque sin delegar ni estructurar.

Cuando se incorporaron nuevos socios, se adoptaron estatutos y reglas claras (Azul), profesionalizando la gestión. Más tarde, se creó un equipo técnico con perfiles orientados a la eficiencia y captación de fondos (Naranja).

En los últimos años, el grupo ha intentado fortalecer la participación horizontal (Verde), pero se enfrenta a tensiones: algunas personas reclaman eficiencia, otras quieren más escucha, y quienes ven la organización como "su proyecto" temen perder control.

Este recorrido muestra cómo los distintos paradigmas pueden aparecer a lo largo del tiempo, coexistir en tensión y, si se acompañan bien, servir como motor evolutivo.

3. Aporte de Frédéric Laloux y el paradigma Teal

En su obra Reinventar las organizaciones, Frédéric Laloux recoge, traduce y sintetiza diversos enfoques previos —muy especialmente las Dinámicas en Espiral (Spiral Dynamics) de Clare W. Graves, Don Beck y Christopher Cowan, así como la Teoría Integral de Ken Wilber—, con el fin de hacerlos comprensibles y útiles para personas que lideran o participan en organizaciones que desean evolucionar hacia formas más conscientes, humanas y adaptativas de trabajo.

Su aporte principal consiste en haber puesto en valor una narrativa accesible y actualizada, centrada en los contextos organizativos del siglo XXI, al tiempo que mantiene un fondo riguroso basado en la comprensión de los niveles de conciencia, la evolución cultural y la complejidad creciente de los sistemas humanos.

En términos de las Dinámicas en Espiral, el paradigma Teal representa una forma organizativa coherente con los niveles más complejos y sistémicos de conciencia, especialmente los colores Amarillo (nivel integrador) y Turquesa (nivel holístico). Laloux retoma algunas de sus características clave:

- Del nivel Amarillo toma la idea de sistemas complejos y flexibles, basados en la autoorganización, la funcionalidad y la adaptación constante.
- Del nivel Turquesa se inspira en la visión holística e interconectada de la vida, donde la organización es vista como un organismo vivo con propósito propio, en sintonía con el entorno.

En este sentido, el paradigma Teal no es un color nuevo de la espiral ni una teoría aparte, sino más bien una traducción narrativa y práctica de los niveles superiores de conciencia ya identificados por autores anteriores, adaptada al mundo de las organizaciones.

Laloux se apoya explícitamente en la Teoría Integral de Ken Wilber, que proporciona un marco de análisis multidimensional (los cuatro cuadrantes) y una visión evolutiva del desarrollo humano y colectivo. Así, el paradigma Teal se sustenta en:

- Una comprensión del desarrollo como proceso natural de evolución de la conciencia, tanto individual como colectiva.
- La necesidad de estructuras organizativas acordes al nivel de conciencia predominante, ya que formas antiguas (basadas en control, jerarquía o eficiencia) no son suficientes para enfrentar los retos de contextos complejos, cambiantes y conectados globalmente.
- El reconocimiento de que los valores, las creencias y las prácticas organizativas están profundamente entrelazados, y que los cambios estructurales solo funcionan si se acompañan de transformaciones culturales y subjetivas.

Desde este marco, Laloux identifica tres dimensiones que caracterizan a las organizaciones que operan desde este estadio evolutivo:

- **1. Autogestión (estructura sin jerarquía formal)**

  La autoridad no está concentrada en cargos, sino distribuida mediante procesos claros de toma de decisiones, roles dinámicos y confianza mutua. Esta lógica permite la aparición de estructuras autoorganizadas que se ajustan a las necesidades reales, más allá de los organigramas fijos.

- **2. Plenitud (cultura que acoge la totalidad del ser humano)**

  El trabajo ya no exige ocultar emociones, intuiciones o aspectos personales. La organización reconoce al ser humano en su integridad, creando espacios donde se puede trabajar desde la autenticidad y el cuidado. Esto implica también desarrollar capacidades de escucha, diálogo y gestión emocional.

- **3. Propósito evolutivo (visión adaptativa y no impuesta)**

  Las organizaciones Teal no se mueven por objetivos definidos desde el control estratégico clásico, sino desde una escucha profunda del entorno, de las personas y de la propia organización como sistema vivo. El propósito no se define una vez, sino que se descubre y actualiza constantemente.

Autogestión



Plenitud



Propósito evolutivo



CAIS COOP
FUNDACIÓN MAIMONA Innovación Local • Local Innovation
EDE FUNDACIÓN
UCLM
es Invertimos en economía social
cepes
Cofinanciado por la Unión Europea

Laloux aporta varios elementos valiosos al campo del desarrollo organizativo desde la perspectiva evolutiva:

- Traduce las Dinámicas en Espiral a ejemplos reales y observables, mostrando cómo se manifiestan en la vida cotidiana de las organizaciones.
- Recoge experiencias concretas de organizaciones que ya operan desde niveles avanzados, lo cual permite salir del plano teórico y dar cuerpo al paradigma.
- Ofrece una narrativa visual, emocional y práctica, que ha ayudado a muchas personas a reconocerse en el proceso evolutivo y a inspirarse para el cambio.
- Visibiliza la tensión entre paradigmas, mostrando cómo en las organizaciones conviven diferentes niveles de conciencia, y cómo avanzar implica gestionar esa diversidad con respeto y apertura.

4. Navegar la complejidad: integrar niveles, facilitar evolución

Las Dinámicas en Espiral no deben entenderse como una escalera hacia un estado "ideal" ni como un sistema para clasificar organizaciones. Cada nivel de conciencia emerge como una respuesta adaptativa a contextos concretos, y aporta una lógica válida según las necesidades y desafíos del momento.

En realidad, coexisten varios paradigmas dentro de una misma organización: hay áreas más profesionalizadas, otras más comunitarias; liderazgos con estilos diversos; formas de coordinar que mezclan jerarquía, consenso y experimentación. Esta coexistencia no es una incoherencia, sino una señal de vitalidad y complejidad.

El reto no es "superar" un nivel, sino reconocer los aprendizajes que cada uno aporta, integrar sus fortalezas y acompañar los procesos de transición sin generar rupturas innecesarias. Desde una mirada integral, se trata de aprender a navegar entre niveles, facilitando el desarrollo de formas más conscientes, colaborativas y adaptativas de organizarnos.

4.1. Ejemplo aplicado: Respuestas en espiral ante la crisis del COVID

Durante la pandemia, CoopSalud (nombre ficticio), una cooperativa de atención sociosanitaria, se vio obligada a adaptarse rápidamente a un entorno de alta incertidumbre. Lo que ocurrió en esos meses refleja bien cómo pueden emerger distintos niveles de conciencia organizativa en paralelo:

- Rojo (acción impulsiva y centralización):

  En los primeros días del confinamiento, la dirección asumió decisiones unilaterales para cerrar centros, reagrupar personal y reordenar turnos. Era necesario actuar con rapidez, incluso sin consultar, para proteger vidas.

- Azul (normas y control):

  Se establecieron protocolos rigurosos: uso de EPIs, registros de acceso, procedimientos estandarizados ante casos positivos. La estructura jerárquica se reforzó para garantizar estabilidad y seguridad.

- Naranja (eficacia y solución de problemas):

  El equipo técnico reorganizó los servicios, activó canales digitales, automatizó procesos y midió el impacto de cada intervención. Se priorizaron la eficiencia y la innovación operativa para sostener el servicio.

- Verde (cuidado y comunidad):

  Se ofrecieron espacios de apoyo emocional, escucha grupal y reconocimiento. Se revitalizaron valores como la empatía, el cuidado mutuo y la solidaridad interna.

Esta experiencia muestra que ningún nivel es mejor o peor en sí mismo. Cada uno responde a una lógica adaptativa. El verdadero desafío es aprender a leer el momento organizativo, reconocer las tensiones evolutivas, y crear condiciones para que emerjan formas más integradas y sostenibles de organización.

5. Fuentes utilizadas y referencias para ampliar

- Graves, Clare W.; Cowan, Christopher; Beck, Don. Spiral Dynamics.
- Laloux, Frédéric. 2016. Reinventar las organizaciones.
- ValueMatch. https://www.valuematch.net/spiral-dynamics/

Autoría

- Hugo Lopes, consultor de desarrollo organizacional y colaborador de Fundación Maimona
- Manuel Albertos Vázquez, consultor de desarrollo organizacional en CAIS
- Sergio Álvarez-de-Neira Pueyo, consultor de desarrollo organizacional en CAIS

Este documento y su versión audible asociada fueron generados con apoyo de IA.

Licencia: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es



Horizonte Teal 2025-2027

Proyecto cofinanciado con Fondos Europeos a través de CEPES. Convocatoria 2024. Itinerarios para el fortalecimiento de entidades y empresas de economía social. Programa ÉFESO. Fondo Social Europeo.

Nombre oficial: Escuela de Organizaciones TEAL - Transición cultural en la Economía Social.

1ª etapa: Agente de Cambio Teal. Catálogo de Especialidades Formativas: código ADGG0014.

Impulsa

CAIS COOP

Socias

FUNDACIÓN MAIMONA Innovación Local • Local Innovation

EDE FUNDAZIOA

Colaboran

UCLM Universidad de Castilla~La Mancha

FUTURE ORGANIZING

Financian

cepes

Cofinanciado por la Unión Europea

