

# Estrategias organizativas para afrontar el futuro

## Modelos de empresa y métodos de decisión distribuidos

2 de febrero de 2021

Carolina Guijarro y José Luis Rodríguez

Consultores de transformación cultural y organizativa



**COOPERAMA**

# Índice

- 1 Cambio de contexto.
- 2 Principios organizativos.
- 3 Los nuevos modelos.
- 4 Puesta en común.

**Avanzar  
hacia  
estrategias  
que  
distribuyen  
la toma de  
decisiones y  
mejoran la  
eficiencia.**

El objetivo es que las cooperativas madrileñas conozcan y entiendan los **nuevos modelos** organizativos que ponen a la persona en el centro.

La idea es, a partir de esa comprensión, avanzar hacia estrategias que distribuyen la **toma de decisiones** y mejoran la vinculación interna y la eficiencia.

Todo ello a través de esquemas y **ejemplos** de organizaciones reales que han innovado en su cultura, gobernanza y gestión de personas.

Compartir otra manera de  
organizar y de empoderar  
a los equipos para asumir  
nuevos retos  
cooperativos.

# Es el momento de “lo humano”

**El mundo va hacia ese lugar que ocupan las cooperativas**

- > Priorización de los retos humanos.
- > Cambios en los valores del cliente.
- > Cooperación en ecosistemas digitales.
- > Búsqueda de propósito entre los profesionales.



# La disrupción dentro del trabajo



## Nuevos comportamientos

Cobran más sentido que nunca la creatividad y la autonomía, la capacidad relacional, la colaboración en línea o la visión global del negocio.



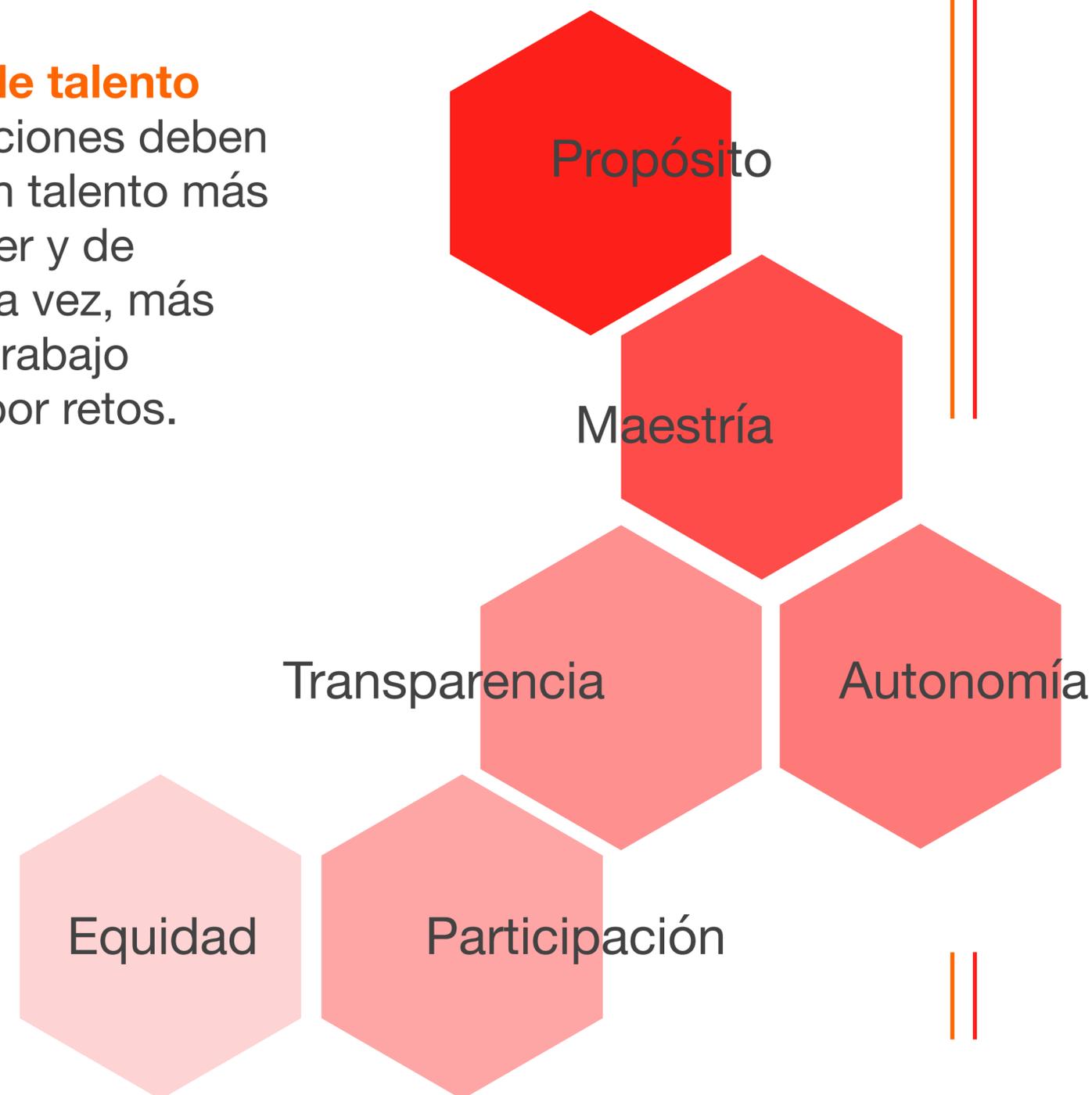
## Nuevo tipo de talento

Las organizaciones deben dotarse de un talento más difícil de atraer y de fidelizar y, a la vez, más orientado al trabajo asíncrono y por retos.



## Nuevas formas de trabajo

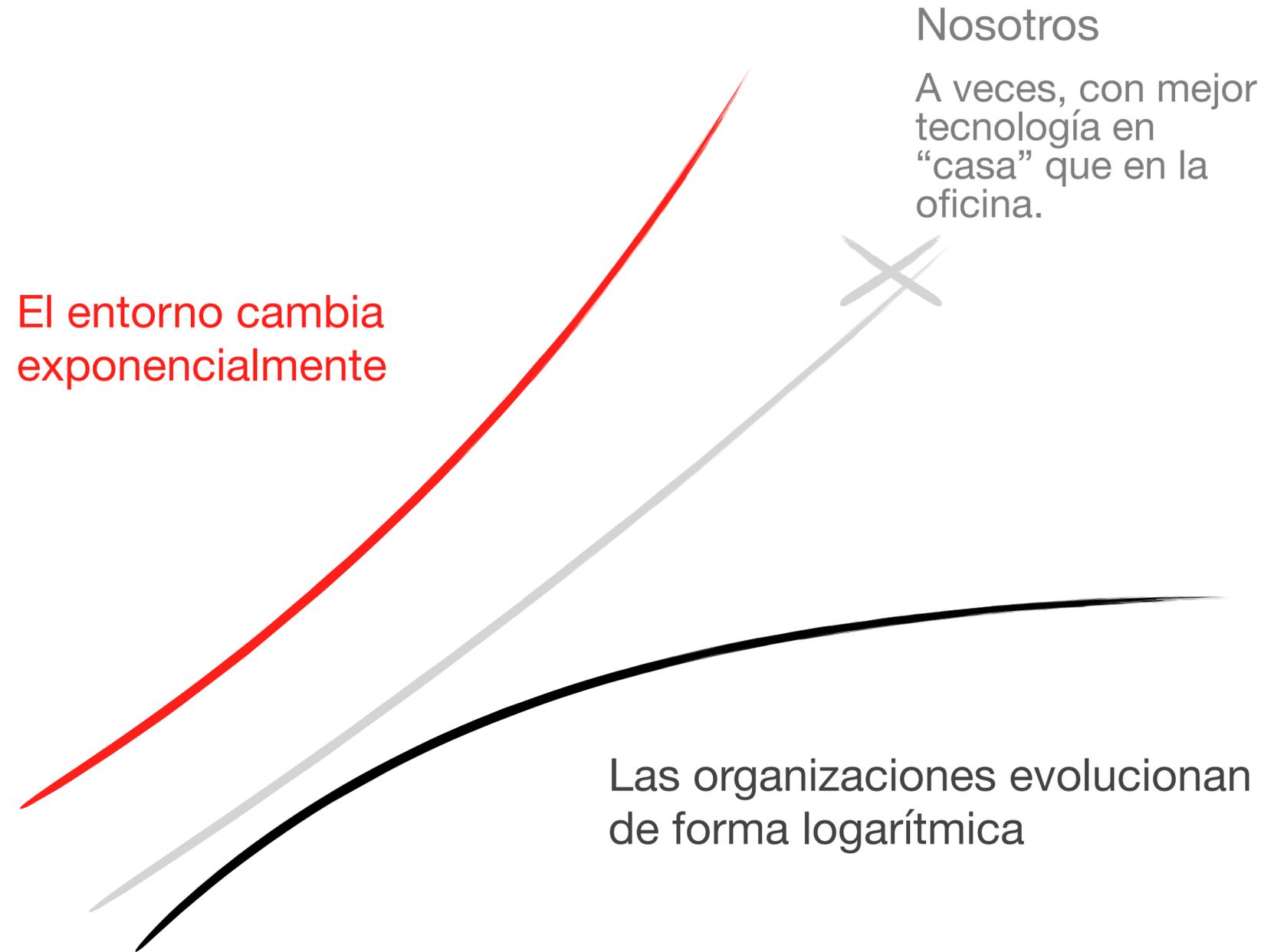
Los equipos requieren organizarse de manera más ágil y descentralizada, y operar en entornos más diversos, globales y dinámicos.



# No es evolución sino revolución

El COVID-19 ha acelerado 6 años la transformación digital.

Twilio, 2020.



Ley de Martec (Scott Brinker, 2013).

## Con foco en las personas, sin perder el foco

- > Decisión basada en la equidad.
- > Eficiencia, incluso con participación.
- > Claridad y responsabilidad para aprovechar la transparencia.
- > Involucrar otros talentos además de valores.
- > Viabilidad económica, aunque tengamos propósito.

# Consultorio a domicilio

## Buurtzorg sitúa a las enfermeras en el eje de su negocio

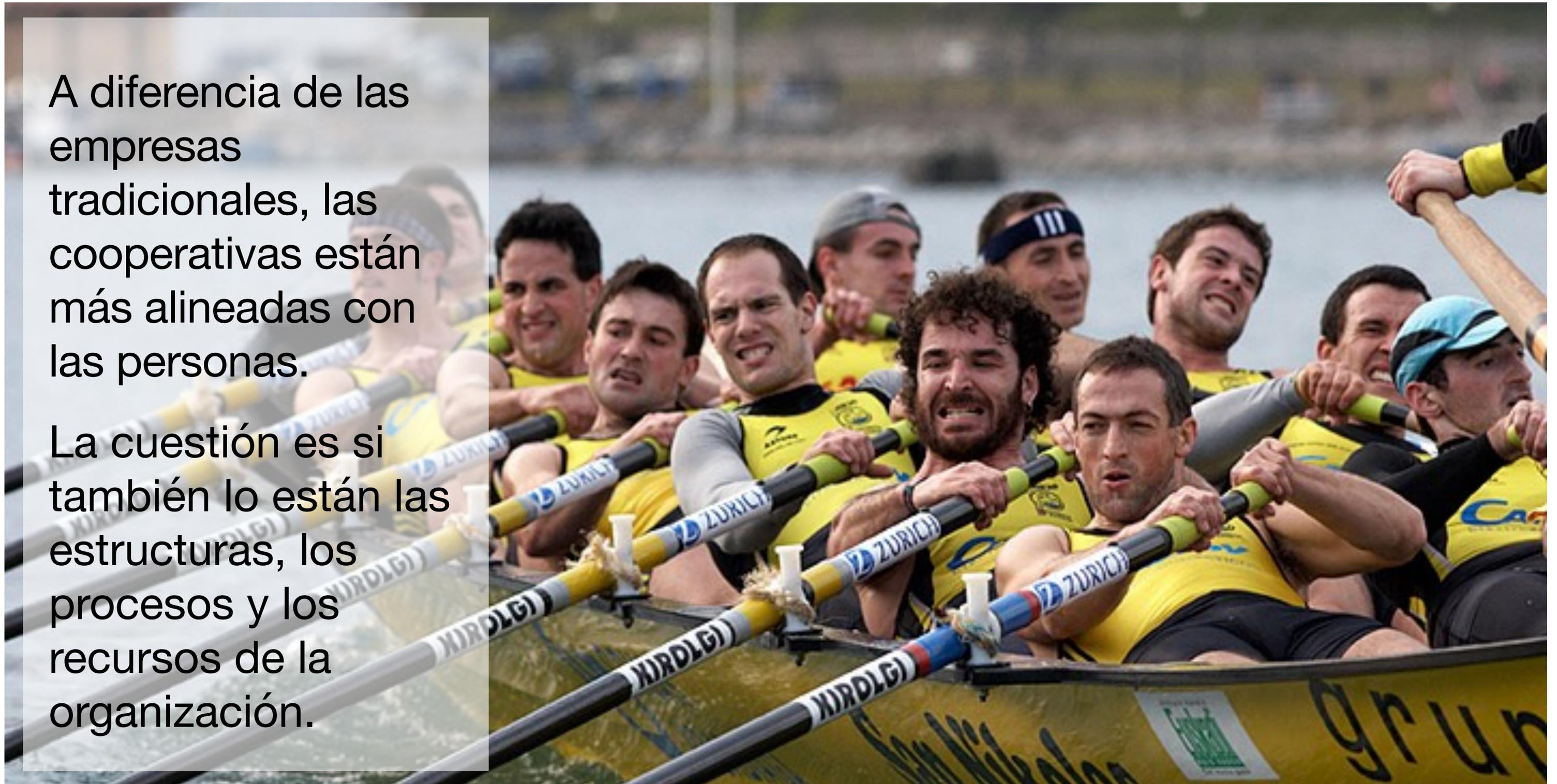
Equipos de 10-12 enfermeras que resuelven de manera colectiva y autónoma tareas antes dispersas en departamentos.

Aumentan su compromiso, reducen los tiempos por paciente (40%), aceleran su recuperación y optimizan costes.



A diferencia de las empresas tradicionales, las cooperativas están más alineadas con las personas.

La cuestión es si también lo están las estructuras, los procesos y los recursos de la organización.



Y un cambio radical en la manera de relacionarnos y de entender el mundo.



La era  
de la  
**confianza.**



Confianza = estructura + cultura



## Dimensiones conceptuales <sup>(1)</sup>

**Técnica:** maximizar el valor económico.

**Estética:** desarrollar el conocimiento.

**Ética:** alcanzar el bien común.

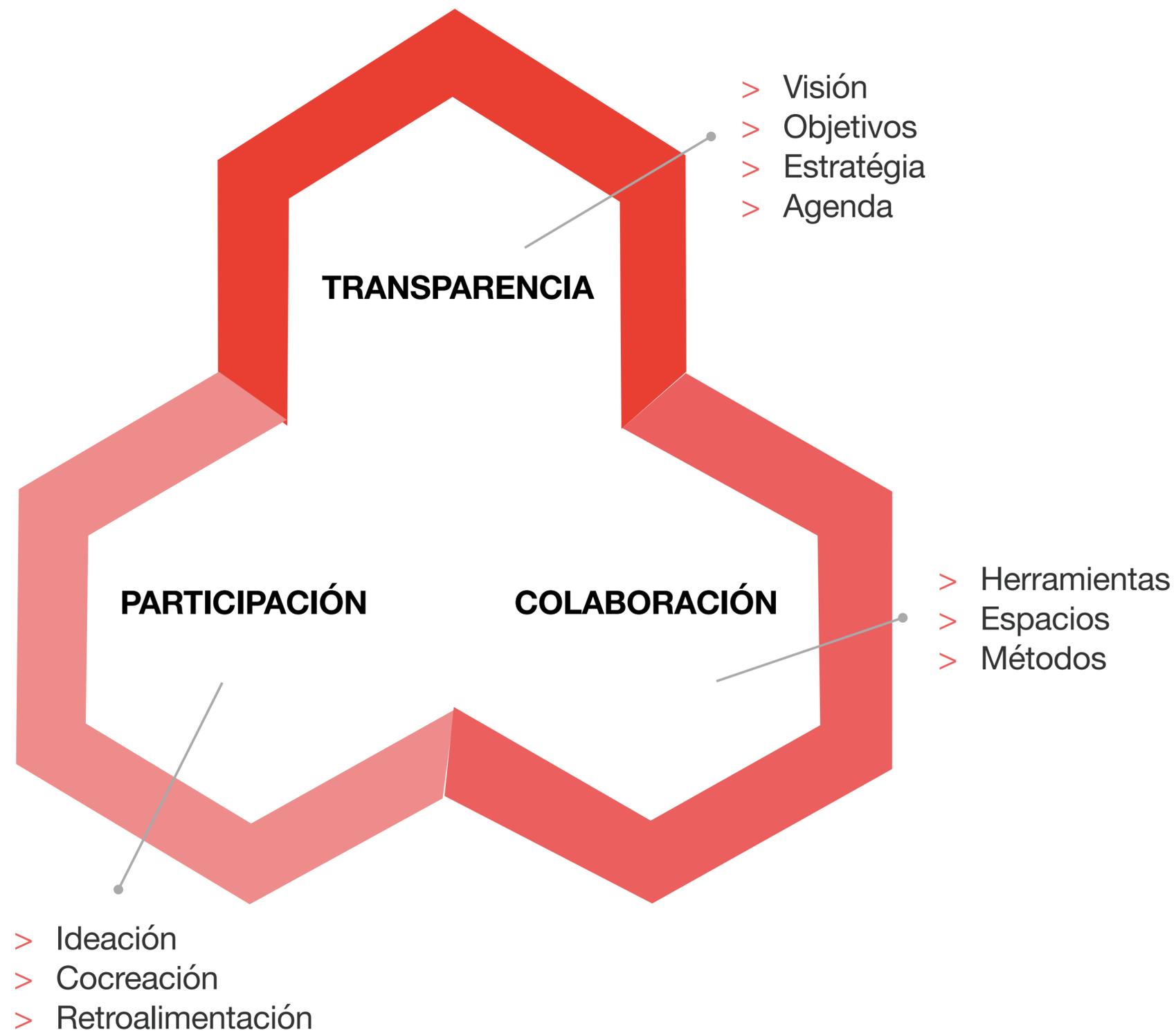
**Espíritu:** crear sentido y comunidad.

La organización  
como un  
ecosistema

(1) 3D Management (Marco Antonio Robledo, 2004)

Hay muchas formas de transformar una organización. Pero muy pocas consiguen cambios sin tocar lo más importante: la **toma de decisiones.**





**Emerge un liderazgo facilitador y distribuido gracias a nuevas estructuras y mecanismos de codecisión. Todos son líderes reales o en potencia.**

> El reparto del tiempo de interlocución de todos los miembros es muy similar.



> Los miembros del equipo velan por el bienestar de todos.

**El equipo se convierte en el verdadero eje de las decisiones por su relación cada vez más estrecha con el producto, el servicio y el cliente. Construyen espacios compartidos de seguridad.**

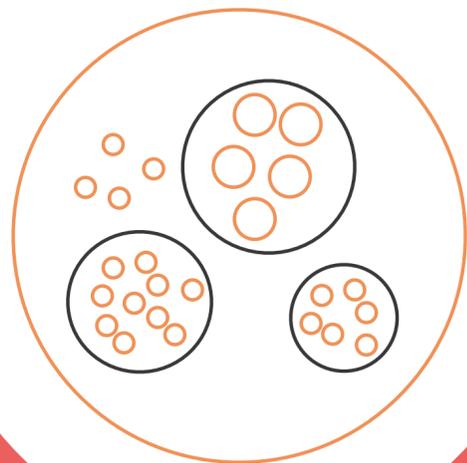


**Los indicadores apuntan a objetivos de impacto común y no son instrumentos de mero control. Son transparentes y específicos.**

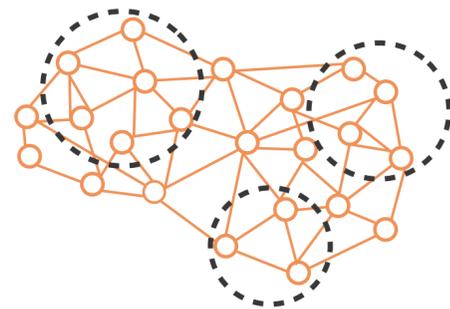
## Los cuatro arquetipos de estructuras organizativas colaborativas

Las organizaciones autogestionadas no son piramidales, pero sí están estructuradas. Podemos hablar de cuatro tipos de estructuras generales:

### Anidada



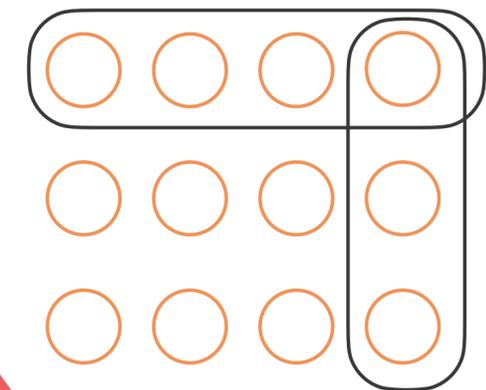
### Contratos individuales



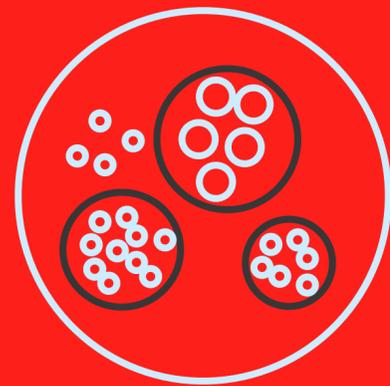
### Paralelo



### Pool de equipos



## Estructura anidada



Se basa en una estructura de **equipos anidados** que tienen autonomía total para tomar decisiones.

Cada círculo tiene **su propio dominio y objetivos** (eficiencia).

Círculos y subcírculos están unidos por un “**doble-enlace**” (transparencia).

Reuniones por rondas y **consentimiento** (equidad).

# Más que un consumo consciente

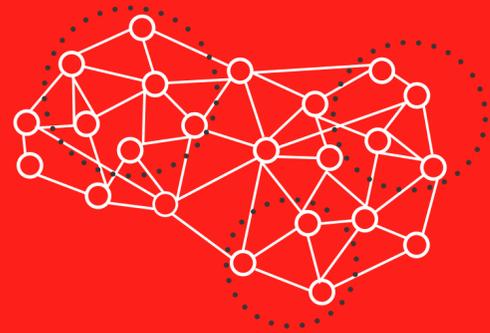
## Cooperativa de consumidores autogestionada

Las decisiones se distribuyen en comisiones de forma horizontal. No hay jefes y cada grupo es autónomo para actuar en su propio dominio: organización, operaciones y comunidad.

Son más de 800 personas socias, que además asumen roles diferentes dentro de la cooperativa.



## Estructura contratos individuales



Los equipos se **autogestionan** también a nivel económico.

Cada uno está relacionado con un **estadio particular** del proceso de fabricación del producto o de algún servicio de apoyo.

Las funciones no se trabajan en los equipos, sino en **conversaciones** personales entre colegas y después se formalizan en un contrato.



# Los colaboradores son los únicos jefes

## Morning Star deja que sus colaboradores decidan su salario

Cada uno de sus 25 equipos fija sus KPI, presupuestos y proveedores.

- > Compromisos individuales entre pares.
- > Transparencia de acuerdos y métricas.
- > Equipos de orientación salarial y resolución de conflictos.

## Estructura en paralelo



La organización se descompone en equipos con total autonomía, **sin** apenas **coordinación** entre ellos, que pueden trabajar en paralelo.

Cada equipo desempeña las tareas desde su **inicio** hasta el **final**.

Requiere de personas **externas** o equipos, con funciones de coordinación y apoyo con un foco más concreto.

# Entorno de confianza e igualitario

## Nucor construye una relación “win-win” con sus empleados

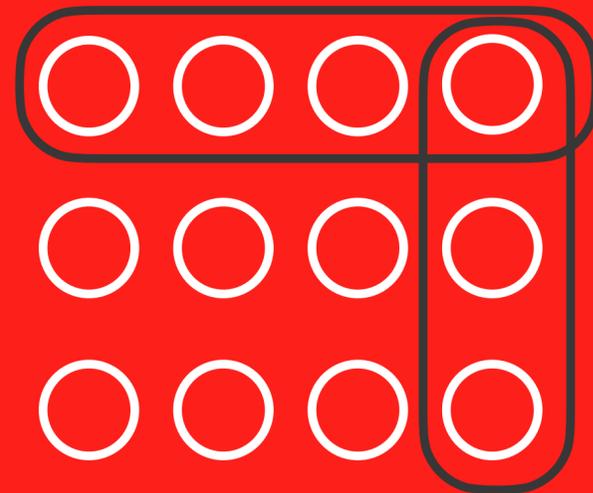
Son custodios ambientales y culturales de las comunidades en las que viven y trabajan.

No se despide a nadie y los directivos tienen iguales ventajas que el resto.

No se contrata trabajadores para tareas concretas sino para que ellos mismos aprendan varios roles.



## Estructura en pool de equipo



La organización se dota de una capa corporativa muy ligera, dedicada a coordinar las actividades generales.

Las funciones y departamentos se diluyen para **operar a través de proyectos** y dejan de tener recursos propios.

Las personas pasan a formar parte de un “pool” de talento, al servicio de los proyectos que surjan.



# El poder de la tribu frente a la manada

## Spotify elige “agile” como banda sonora de su estructura

La empresa distribuye a sus empleados en 30 equipos multidisciplinares, organizados por proyectos y bajo metodología agile.

Cada grupo de 6-12 personas se organiza de manera autónoma y conforme a una cultura de transparencia.

# El próximo caso de éxito será el vuestro

José Luis Rodríguez y Carolina Guijarro

Consultores de Transformación cultural y organizativa

# Para profundizar aún más

Otras innovaciones organizativas con las que transformamos las cooperativas.

## SOCIOCRACIA

Filosofía de trabajo en equipo basada en la transparencia, la equidad y la eficiencia. Favorece una toma de decisiones más inteligente, humana y compartida.

## AGILE

Metodología de equipo basada en ciclos cortos de trabajo y feedback continuo. Fomenta la autonomía, el coliderazgo y la innovación.

## OKR

Herramienta para la fijación de objetivos de carácter colaborativo y foco en resultados. Favorece la confianza, la visión de conjunto y la pertenencia.

## BEYOND BUDGETING

Enfoque para la elaboración dinámica de presupuestos que separa el pronóstico de los objetivos y de la asignación de recursos. Propicia la autonomía y la agilidad.

# Hablando de organización

Entender mejor los retos y necesidades.

- > ¿Qué os ha resultado más **sorprendente** de la sesión?
- > ¿Qué os ha resultado más **cercano** de lo que hemos escuchado?
- > ¿Qué **prácticas** ya desarrolláis, que se relacionen con lo que hemos visto?
- > ¿En qué podemos **avanzar** las cooperativas en materia organizativa?
- > ¿Qué **barreras** pensáis que podemos encontrarnos?
- > ¿Qué palancas consideráis más **factibles** en el corto plazo?

# Sobre nosotros

Somos especialistas en nuevos modelos de cooperación en equipo, gestión del cambio, experiencia de empleado y herramientas colaborativas.

Trabajamos desde hace años en digitalización, comunicación interna, reingeniería de procesos, metodologías “agile”, sociocracia y gestión de personas.

Investigamos la transformación organizativa y damos clase en Escuelas de negocio.



**José Luis Rodríguez**



**Carolina Guijarro**

