

Nuevos Modelos Organizacionales



Estamos inmersos en un **cambio de paradigma organizacional**. Desde un punto de vista de negocio, el **contexto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo)** y el foco puesto en el **cliente** provoca que las estructuras organizativas que imperan desde hace décadas no sean lo suficientemente ágiles y efectivas para dar respuesta a las necesidades y demandas de los clientes y del mercado.



Un modelo organizacional tradicional

¿Puede funcionar en este contexto cambiante?





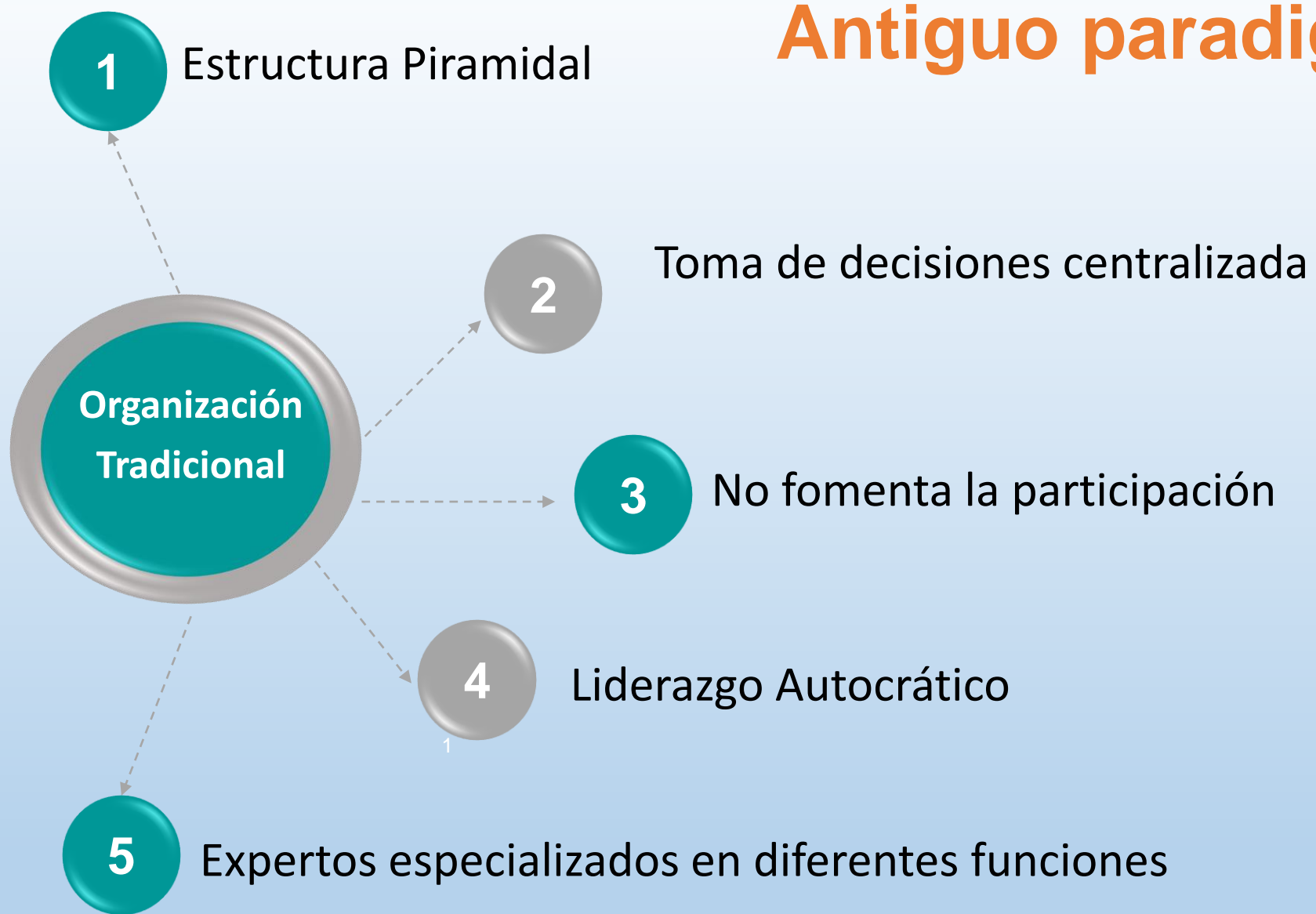
Un modelo organizacional tradicional

¿Puede funcionar en este contexto cambiante?

- En la actualidad se requiere pensar en un modelo organizacional que optimice los procesos internos.
- La tendencia es, sobre todo, enfocarse en **el trabajo colaborativo, prevalecer la escucha continua y fomentar la interconexión de los diferentes equipos** para tomar mejores decisiones y satisfacer eficazmente a los clientes.



Antiguo paradigma



Tendencias disruptivas que desafían **al antiguo paradigma**

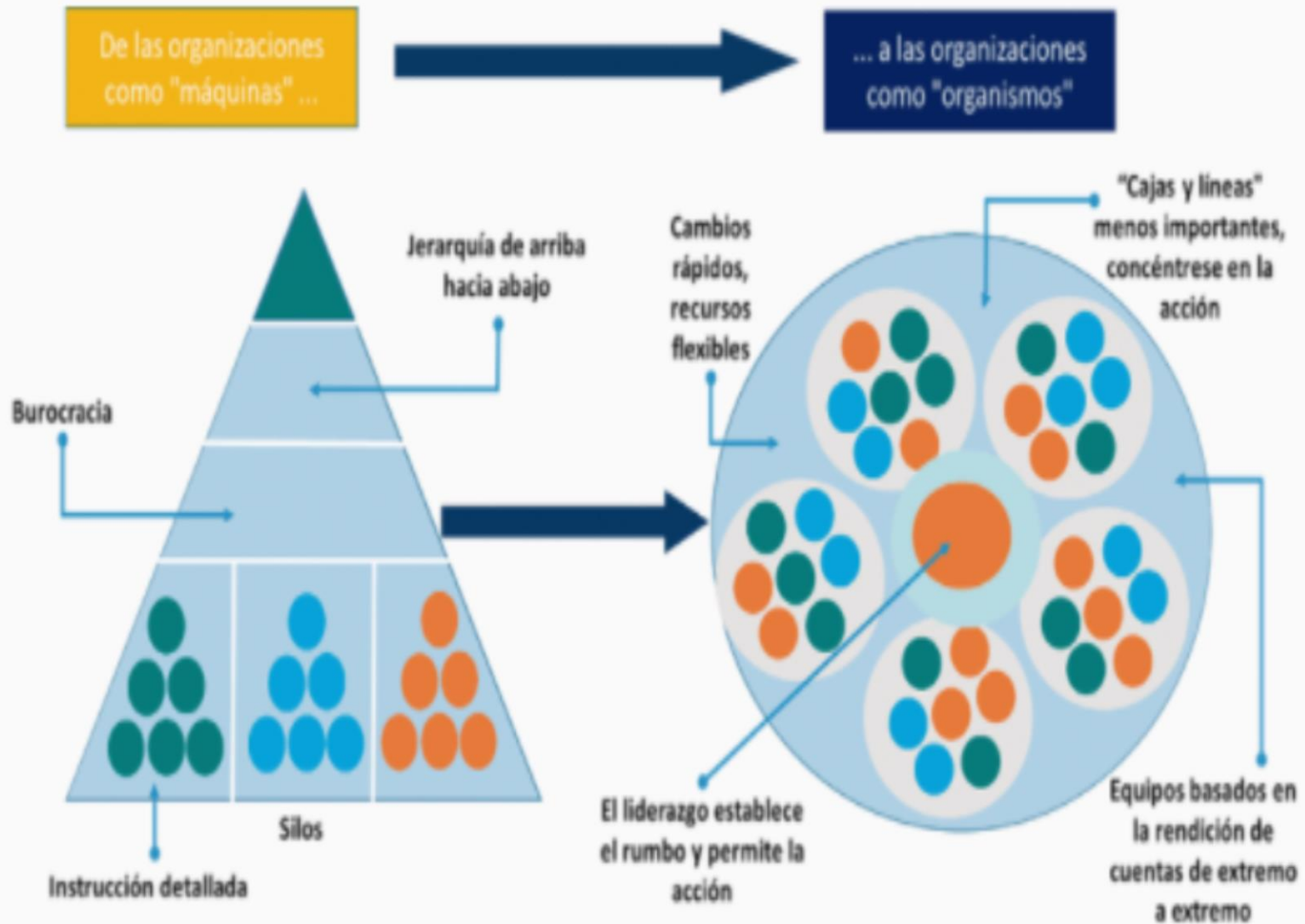
- Entorno que evoluciona rápidamente.
- Entorno que evoluciona rápidamente: Inteligencia Artificial, Internet de las cosas, automatización, robótica.
- Digitalización acelerada y democratizan de la información.
- La nueva guerra por el talento.



Nuevo Paradigma

- **Un paradigma es una visión del mundo.**
- **Los paradigmas perduran hasta que ya no pueden explicar nuevas evidencias.**
- **Llegado es punto, los paradigmas deberán cambiar para incluir esa nueva información.**
- **Estamos presenciando un cambio de paradigma en cómo las organizaciones logran un equilibrio entre estabilidad y dinamismo.**

Nuevo Paradigma



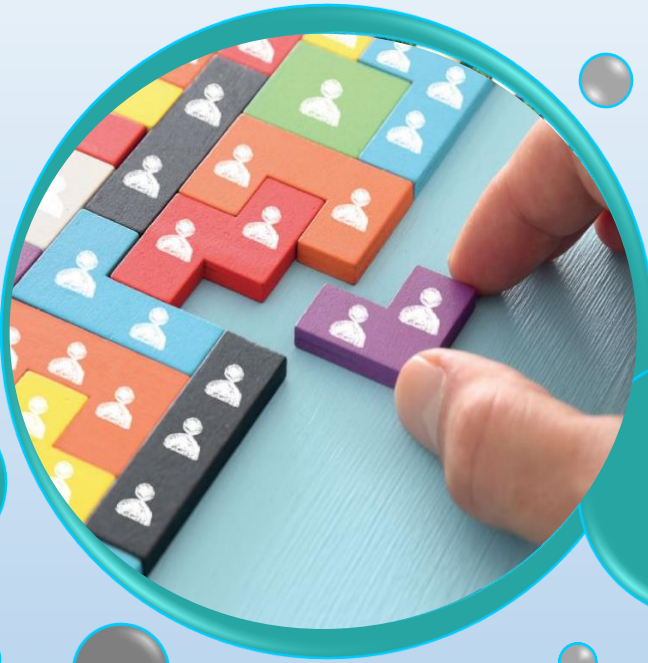


NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES

**“En tiempos de cambio, quienes estén
abiertos al aprendizaje
se adueñarán del futuro,
mientras que aquellos que
creen saberlo todo
estarán bien equipados
para un mundo que ya no existe”**

Eric Hoffer

Eric Hoffer fue un escritor y filósofo estadounidense. Escribió diez libros y obtuvo la Medalla Presidencia de la Libertad en febrero de 1983



Las Organizaciones del siglo XXI

Nos encontramos en un mundo muy competitivo, caracterizado por los constantes avances científicos y tecnológicos. Las organizaciones de hoy día le dan importancia al conocimiento y la información, por tanto tienden a valorar el capital intelectual de las personas.



Modelo Organización horizontal



Modelo Holocrático



Modelo Teal



Organización Ágil

MODELO HORIZONTAL

El rasgo característico de las estructuras horizontales es que se **transfiere la responsabilidad** en la escala de gestión, es decir, se capacita a los empleados para

- hacerse cargo,
- ayudar a tomar decisiones y
- sentirse responsables del éxito de la compañía.



Tiende a ser más democrática y a ofrecer un mayor nivel de innovación. La comunicación entre empleados y gerentes suele ser más rápida, más fiable y más eficaz

Mayor nivel de comunicación



Corta cadena de mando

Pocos niveles de dirección, a veces, incluso uno solo.

Facilidad en la toma de decisiones

Las decisiones se toman «según sea necesario», los miembros del personal tienen más poder y pueden **tomar algunas decisiones inmediatamente.**

Actuación, producción y rentabilidad

Contar con grupos de trabajo capaces, calificados y competentes y completamente comprometidos deriva en trabajadores más felices y una menor rotación. Cuando los empleados son más responsables de las operaciones, toman como orgullo personal el éxito de la empresa.



Si tuviera que establecer un orden de implicancia entre los conceptos de :

- **Corta cadena de mando.**
- **Mayor comunicación**
- **Facilidad en la toma de decisiones**
- **Actuación, producción y rentabilidad**

¿Cuál podría ser? ¿Puede haber más de una interpretación?





X



Organizaciones verticales

Estructura alargada, generalmente, en forma de pirámide

El liderazgo se encuentra en la cima

Conforme se va bajando la autonomía, el poder de toma de decisiones disminuye

Existen roles muy específicos desde la punta hasta la base

Organizaciones horizontales

Organigrama plano o "aplastado"

No existe una presencia amplia de gerentes

Los colaboradores posean más libertad y autonomía

Ambiente de empoderamiento conectado con los objetivos generales

Ejemplo:

NETFLIX

La empresa, tomaron lo mejor del concepto de organización vertical y horizontal para crear una estructura “sin jefes”, permitiendo que la autoridad y la toma de decisiones se repartiera entre todos los miembros.

Aquí **mandan los objetivos** y para cada meta se establecen diferentes roles críticos y responsabilidades en donde los equipos se autogestionan en base al fin común.



MODELO HOLOCRÁTICO

En simples palabras puede decirse que cuando se refiere a Holocracia, se esta considerando una organización “sin jefes”.

Se trata de la concepción totalmente horizontal de la toma de decisiones dentro de una compañía



El significado de holocracia refiere a la distribución del poder. En la teoría de la holocracia de [Brian Robertson](#), el intelectual que definió el modelo holocrático para las empresas, **NO HAY PUESTOS, SINO ROLES, Y POR LO TANTO SON DINÁMICOS Y MÓVILES.**

La holocracia, según sus palabras, *“transforma las jerarquías rígidas y desactualizadas en un sistema de redes ágiles y autorreguladas”*.

Robertson, luego de definir la holocracia, también creó conjuntamente HolacracyOne, marca mediante la cual se preocupan por difundir los métodos holocráticos.

<https://www.holacracy.org/holacracyone/about>





Características

1

•**Roles:** la holocracia no trabaja con puestos sino con roles, que distribuyen propósitos, dominios y deberes, según cada equipo al que pertenezca, son dinámicos y variables.

2

•**Estructura del círculo:** los diversos roles forman equipos llamados círculos, expresados en un organigrama circular, que se auto organizan y comunican con los otros círculos mediante enlaces y representantes.

3

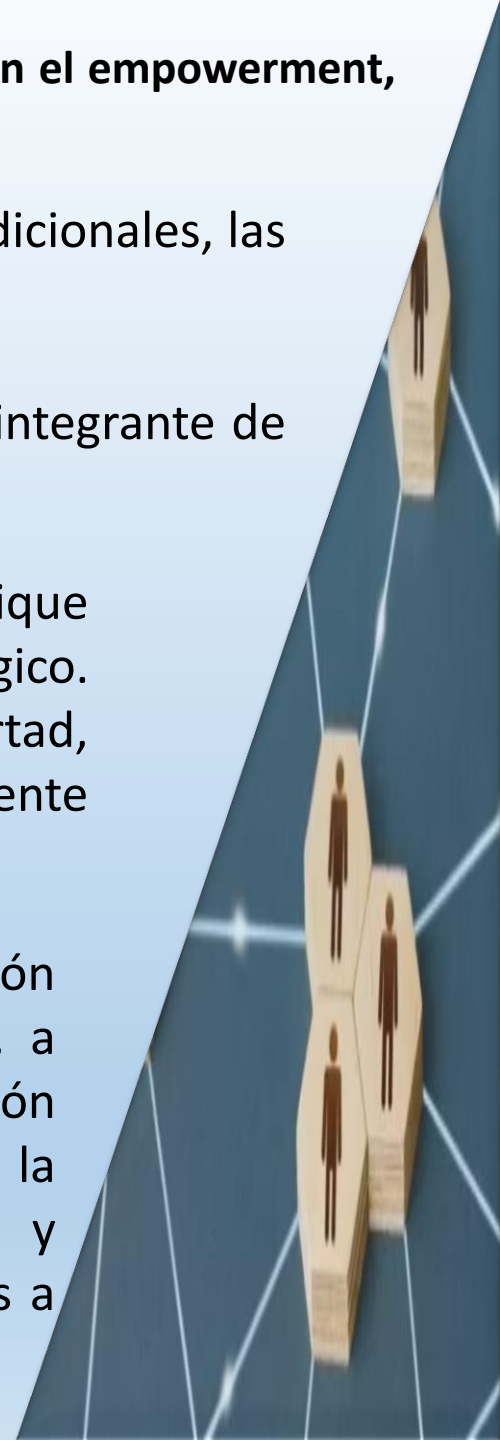
•**Proceso de gobierno:** en las organizaciones que se estructuran mediante la holocracia el gobierno de los equipos se da mediante reuniones integradoras y periódicas, donde todos los miembros participan.

4

•**Proceso de operaciones:** los roles actúan de forma autónoma, procesan y ejecutan sus acciones, que son puestas en común en las reuniones tácticas.



- Las empresas holacráticas son organizaciones planas que **fomentan el empowerment, la agilidad, la eficiencia, la transparencia y la innovación.**
- **Promueven la autonomía y la autogestión:** no hay jefes tradicionales, las decisiones son descentralizadas.
- Todos tienen voz y se confía en el valor individual de cada integrante de la organización.
- La tendencia es que este esquema organizacional se masifique en las empresas de sectores dinámicos, como el tecnológico. Los profesionales que integran esta industria buscan libertad, autonomía, son nuevas generaciones con una mirada diferente a la tradicional.
- Las empresas holacráticas establecen esquemas de medición de performance de las distintas personas del equipo y, a partir de ese puntaje, se determina la compensación mensual. Esas mediciones, se aplican a la performance de la empresa, para, trimestralmente, medir la rentabilidad y repartirla entre todo el equipo, en proporciones ajustadas a los puntajes individuales.



Ejemplos-Holocracia



Empresa estadounidense de calzado y ropa en línea con sede en Las Vegas, Nevada, Estados Unidos. La compañía fue fundada en 1999 por Nick Swinmurn.

<https://www.zappos.com/>



KOTEOS , es una empresa mexicana conformada por un grupo de personas apasionadas por la robótica, la inteligencia artificial, exoesqueletos, robots tripulados, equipos mecatrónicos y todo dispositivo que aumente el potencial humano.

<https://koteosgroup.com/nosotros/>



Empresa española de vending que desde hace más de 35 años, comercializa zonas de reunión informal .

<https://eboca.com/>





MODELO TEAL(turquesa)

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



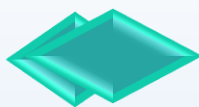
Son aquellas en las que **el capital humano es el protagonista** y que, además, simplifican la jerarquización y otorgan menos importancia al control, fomentando el sentido de la responsabilidad de sus trabajadores y ofreciéndoles continuas oportunidades de formación y desarrollo profesional y personal.

OBJETIVO PRINCIPAL

Potenciar el talento de los trabajadores, que se complementan entre ellos, mediante una puesta en común de sus conocimientos y una integración a todos los niveles.







Pilares de las Organizaciones Teal

AUTOGESTIÓN

Este tipo de empresas se caracteriza por la **descentralización**, es decir, permite la participación en la toma de decisiones a todas las personas implicadas en las mismas. Una vez se haya escuchado al resto de participantes, se podrá tomar la decisión.

PLENITUD

Los trabajadores dentro de este tipo de organizaciones se sienten **completamente realizados**, ya que la empresa fomenta que los empleados se sientan libres para expresarse. De esta manera, **crece el sentimiento de compromiso, la energía, la creatividad en el trabajo y la pasión por lo que hacen**. Así, es posible sacar el máximo potencial a los trabajadores y lograr que exploten todo su talento.

EVOLUCIÓN

Se encuentran en constante adaptación y cuentan con un propósito evolutivo. El **propósito no es únicamente crecer y ganar más dinero**, sino que las empresas tratan de definir cuál es su función en el mundo.



ROJO

Forma de organización de las comunidades más primitivas

existencia de un **líder poderoso** que ejerce su autoridad a través del miedo.

División del Trabajo
Autoridad del mando

ÁMBAR

Forma de organización de las comunidades sedentarias

Se llega a la cúspide por antigüedad

Jerarquía formal, funciones formales
Procesos

NARANJA

Forma de organización de la Revolución Industrial

Se llega a la cúspide por meritocracia

Innovación
Trabajo en Equipo
Gestión por Objetivos

VERDE

Se valora más las relaciones que los puros resultados

Se pone el foco en el bienestar de los empleados

Encuesta clima laboral. Empoderamiento. Responsabilidad Social.

TEAL

Forma de organización que aparece en el S.XX y crece en el S. XXI

Se pone el foco en el bienestar de los empleados y la autogestión

Autogestión
Plenitud
Evolución

Morning Star: es una **empresa estadounidense de procesamiento de tomate**. Es responsable del 40% de la producción de tomate de California. Su forma de trabajo consiste en que los trabajadores no tienen jefes, sino que tienen que informar a sus propios compañeros. En 2008 esta empresa creó el instituto de Autogestión para enseñar sus prácticas a otras empresas y para llevar a cabo investigaciones sobre su implementación.



Es una empresa holandesa de atención de enfermería a domicilio que en tan solo 10 años ha pasado de tener 4 a 14.000 empleados. Además, cuenta con los mejores resultados en cuanto a la satisfacción del cliente en su sector. Esto es gracias a que su forma de trabajo versa sobre 1000 equipos autónomos que se autogestionan y se encargan de todo el proceso de atención de enfermería. En las oficinas centrales cuentan con 50 personas y 18 coaches que apoyan a los equipos que requieren de asistencia en caso de que se encuentren con algún problema.



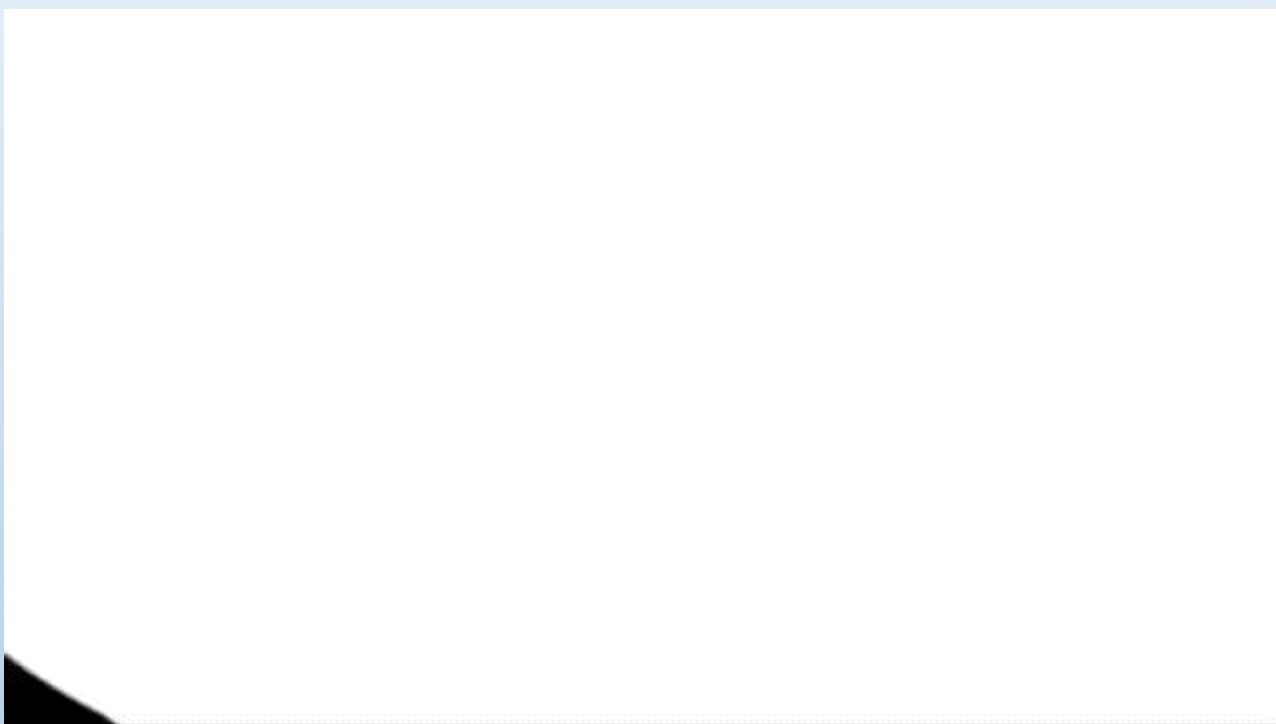
Es una empresa española de marketing online que trabaja duro para que sus empleados vayan felices a la oficina y que estén motivados. La experiencia de esta empresa está documentada en el libro “La empresa más feliz del mundo”





**¿Creen que es posible
trabajar feliz?**







En el año 2022, por primera vez Globant participó y fue certificada globalmente por **Great Place to Work**.

Quedó rankeada como mejor lugar para trabajar en Argentina, Uruguay, Colombia e India y además fue distinguida dentro de las 20 mejores empresas para trabajar en todo Latinoamérica.

Las razones de estos reconocimientos son:

Justicia y equidad por sobre todas las cosas

Los Globers sienten que son tratados de manera equitativa, más allá de su edad (94%), raza (96,8%), género (94,8%) y orientación sexual (96,8%).

Credibilidad y autonomía

El 92% de los Globers cree que los líderes confían en que harán un buen trabajo, sin la necesidad de un control permanente por la base fuerte de confianza entre colaboradores y líderes.

Una cultura increíble

El 90% de los Globers piensa que Globant es un lugar divertido para trabajar, y que las personas se sienten bienvenidas, tanto en el momento que ingresan a la compañía como cuando tienen que cambiar de proyecto o de área. Nuestro talento destaca el espíritu de comunidad que se genera en la empresa: el 92% afirma que puede contar con la colaboración de las otras personas.



**Great
Place
To
Work®**

<https://www.greatplacetowork.com.ar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-argentina/2023>





Organizaciones Ágiles





Cuando empleamos la palabra ágil evocamos ideas relacionadas con flexibilidad, destreza, velocidad, rapidez, entre otras.



El Manifiesto Agile del 2001 recogía los puntos clave de éxito de los creadores de software.

Las organizaciones vieron en estas prácticas una posible manera de actuar para ser eficientes y sostenibles en un entorno VUCA (volátiles, inciertas, complejas y ambiguas).

**¿Qué
es el
Manifiesto Agile?**

¿Qué es el Manifiesto Agile?

En marzo de 2001, 17 críticos de los modelos de producción basados en procesos, convocados por Kent Beck, que había publicado un par de años antes el libro en el que explicaba la nueva metodología Extreme Programming Beck) se reunieron en Salt Lake City para discutir sobre el desarrollo de software.

En la reunión se acuñó el término “Métodos Ágiles” para definir a aquellos que estaban surgiendo como alternativa a las metodologías formales: CMM-SW, precursor del CMMI, PMI, SPICE (proyecto inicial de ISO 15504), a las que consideraban excesivamente “pesadas” y rígidas por su carácter normativo y fuerte dependencia de planificaciones detalladas, previas al desarrollo.

Hasta 2005, entre los defensores de los modelos de procesos y los de modelos ágiles fueron frecuentes las posturas radicales, más ocupadas en descalificar al otro, que en estudiar sus métodos y conocerlos para mejorar los propios.

¿Qué es el Manifiesto Agile?

Los integrantes de la reunión resumieron en cuatro postulados lo que ha quedado denominado como “Manifiesto Ágil”, que son los valores sobre los que se asientan estos métodos.


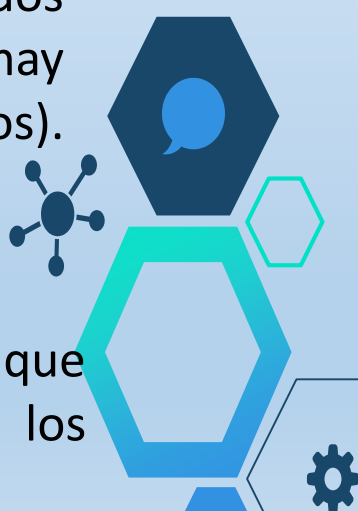
- 1 Valoramos más a los individuos y su interacción que a los procesos y las herramientas.**
- 2 Valoramos más el software que funciona que la documentación exhaustiva.**
- 3 Valoramos más la colaboración con el cliente que la negociación contractual.**
- 4 Valoramos más la respuesta al cambio que el seguimiento de un plan**



Definición

Una organización ágil es aquella que logra adaptarse a los cambios (y a la complejidad) con rapidez y sin dolor gracias a su mentalidad ágil.

Características

- 
- Las organizaciones ágiles son **cliente-céntricas**, es decir, entienden que el cliente es el jefe y hacen todo por “enamorarlo”. Ese es su objetivo central.
 - La colaboración con el cliente es fundamental. Se debe saber qué quiere en cada momento y eso solo se puede lograr involucrándolo. Involucrar no es vender. Confianza, confianza, confianza.
 - Los equipos tienen que ser pequeños, auto-gestionados y basados en una comunicación transparente y abierta. No solo no hay jerarquías sino que no hay egos (o al menos, no debería haberlos). Todos van de la mano, buscando un propósito en común.
 - El jefe pasa a ser un **líder ágil**. Un líder que confía en su equipo y que trabaja como un coach, ocupándose de liberar el talento de los miembros de su equipo.
- 



Características

❖ Las organizaciones ágiles son grandes **“aprendedoras”**. Esto no implica que se la pasen de curso de formación en curso de formación.

- Implica que tienen unos valores y unas prácticas orientadas al aprendizaje. El aprendizaje cruza la organización y nadie se queda fuera. Todos deben aprender y todos deben compartir lo aprendido.
- Y es que así mejora la motivación de las personas y también el capital de la organización.

MODELOS ORGANIZACIONALES

Organización Inteligente: Su insumo primordial es la innovación de conocimientos y tecnología, inventar y aprender .

Organización Flexible: Procesos ágiles para aumentar o disminuir procesos, ofrecer servicios a un menor costo.

Organización Molecular: Cada área es autónoma para tomar decisiones, la organización piramidal no es tomada en cuenta.

Organización virtual: no es necesario una oficina pues generan negocios por medio virtual.

Bibliografía



<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/01/15/reinventando-las-organizaciones-con-nuevos-modelos-organizacionales/3856/>

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/11/07/reinventar-las-organizaciones-un-audaz-e-innovador-analisis-de-la-forma-que-trabajamos/>

<https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/holocracia/>

<https://www.iprofesional.com/management/363140-empresas-turquesa-5-motivos-del-modelo-teal-de-cultura-laboral>

<https://retos-directivos.eae.es/seis-ideas-sobre-la-estructura-organizacional-horizontal/>

<https://www.sydle.com/es/blog/organizacion-vertical-y-horizontal-623dd8a4b820e763c7075d08#:~:text=El%20ejemplo%20m%C3%A1s%20notorio%20de,y%20adaptaron%20un%20sistema%20holocr%C3%A1tico.>

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001

<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/01/15/reinventando-las-organizaciones-con-nuevos-modelos-organizacionales/3856/>

<https://www.obsbusiness.school/blog/transformacion-cultural-caracteristicas-de-una-empresa-moderna>

Bibliografía

<https://doinglobal.com/los-12-principios-del-manifiesto-agil/>

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/la-organizacion-agil/>

<https://staffingamericalatina.com/que-son-las-organizaciones-agiles/>

<https://revistacaname.com.mx/colaboracionespecial/organizaciones-agiles/>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-ES>

FIN DE LA PRESENTACIÓN

