



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**TENDENCIAS Y
APLICACIONES ACTUALES
EN LA ORGANIZACIÓN**

Alumno: Ramón Pericet Cantador

Enero, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN/SUMMARY	4
1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	7
2.2. BREVE REFERENCIA A LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN	9
2.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. CONCEPTO Y ELEMENTOS	11
3. TIPOLOGÍA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	19
3.1. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SEGÚN MINTZBERG, H.	19
3.2. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SEGÚN BUENO CAMPOS, E.	22
3.2.1. FORMAS SIMPLES CLÁSICAS	22
3.2.1.1. El modelo lineal	22
3.2.1.2. El modelo funcional	23
3.2.2. FORMAS COMPLEJAS CLÁSICAS	25
3.2.2.1. El modelo divisional	25
3.2.2.2. El modelo matricial	26
3.2.3. FORMAS COMPLEJAS NUEVAS	28
3.2.3.1. El modelo en trébol	29
3.2.3.2. El modelo de organización en red	31
4. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EMERGENTES	33
4.1. LA HOLOCRAZIA	37
4.2. LAS ORGANIZACIONES TEAL	46
4.3. LAS ORGANIZACIONES NER	51
4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE ORGANIZACIONES TEAL Y NER	56
5. LAS COOPERATIVAS Y SU CONTRIBUCIÓN SOCIAL	61
6. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL HOY DÍA	67
7. CONCLUSIONES	77
8. BIBLIOGRAFÍA	79

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. La organización como sistema social abierto	8
FIGURA 2. Las seis partes de una organización	13
FIGURA 3. Los mecanismos de coordinación en la organización	15
FIGURA 4. Los seis tipos de organización	20
FIGURA 5. Modelo lineal de organización	23
FIGURA 6. Modelo funcional de organización	24
FIGURA 7. Modelo divisional de organización	26
FIGURA 8. Modelo matricial de organización	27
FIGURA 9. Representación gráfica del modelo en trébol	31
FIGURA 10. Representación gráfica de organización en red	33
FIGURA 11. Representación gráfica del modelo de holocracia	39
FIGURA 12. Representación gráfica para comprender “la jerarquía” en la holocracia	40
FIGURA 13. Evolución de los paradigmas organizacionales	48
FIGURA 14. Organización basada en personas (NER) frente a estilo tradicional	52
FIGURA 15. Elementos básicos que definen a una organización NER	54
FIGURA 16. Símbolo internacional del cooperativismo	66
FIGURA 17. Modelo de cultura organizacional	68
FIGURA 18. Decálogo de los valores claves de la empresa <i>Zappos</i>	71

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Teorías clásicas de la organización	10
TABLA 2. Teorías modernas de la organización	11
TABLA 3. Parámetros de diseño de la organización	17
TABLA 4. Factores de contingencia, hipótesis y nivel de la organización afectado	18
TABLA 5. Partes claves de la estructura y mecanismos de coordinación según las distintas configuraciones	21
TABLA 6. Relación de parámetros de diseño según configuración organizacional	21
TABLA 7. Formas organizativas genéricas y sus modelos	22
TABLA 8. Cuadro comparativo entre las distintas estructuras organizativas tradicionales	28
TABLA 9. Parámetros sobre liderazgo (comparativa TEAL y NER)	57
TABLA 10. Parámetros sobre estructura y procesos organizativos (comparativa TEAL y NER)	58
TABLA 11. Parámetros en el contexto laboral y relacional (comparativa TEAL y NER)	59
TABLA 12. Parámetros sobre gestión de personas (comparativa TEAL y NER)	60

RESUMEN

La globalización de la economía; los cambios tecnológicos, políticos y sociales; las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como el nivel de competencia y de exigencia del actual mercado, han llevado a las organizaciones empresariales a la necesidad de evolucionar, de mejorar sus habilidades y estrategias y a desarrollar e implantar nuevas formas y estructuras organizativas para adaptarse a este entorno cambiante y poder seguir subsistiendo en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Para ello, con el fin de entender el camino hacia el que se avanza durante esta transformación socioeconómica del siglo XXI, revisaremos la evolución histórica de las distintas formas y estructuras organizativas tradicionales; analizaremos las tendencias actuales de organización, como las formas variables o virtuales, con los modelos en trébol y en red; hablaremos del modelo cooperativo y su contribución social, y avanzaremos hasta llegar a los nuevos conceptos organizativos emergentes, más humanistas, como las organizaciones holocráticas y las organizaciones “Teal” y “NER”, para finalizar con el tema de la importancia de la cultura organizacional hoy día.

PALABRAS CLAVE

Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), formas organizativas, estructura organizativa, organización en trébol, organización en red, cooperativa, holocracia, Teal, NER, cooperativa, cultura organizacional

ABSTRACT

The globalization of the economy; technological, political and social changes; information and communication technologies (ICT), as well as the level of competition and demands of the current market, have led business organizations to the need to evolve, to improve their skills and strategies and to develop and implement new forms and organizational structures to adapt to this changing environment and to be able to continue to subsist in an increasingly competitive and globalized market.

To this end, in order to understand the goal towards this progress is going to during this socio-economic transformation of the twenty-first century, we will review the historical evolution of the different traditional organizational forms and structures; we will analyse current trends in organization, such as variable or virtual forms, with cloverleaf and network models; we will talk about the cooperative model and its social contribution, and we will move on to the new emerging organizational concepts, which are more humanistic, such as holocratic organizations and "Teal" and "NER" organizations, and finally, we will end with the issue of the importance of organizational culture today.

KEYWORDS

Information and communication technologies (ICT), Organizational Forms, organizational structure, clover organization, organization in network, holacratic organizations, Teal organization, "NER", cooperative, organizational culture

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de las distintas formas organizativas es un tema ampliamente tratado en la literatura de Administración y Dirección de Empresas. Además, su evolución ha sido constante, sobre todo en los últimos tiempos, debido al papel que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Por ello, resulta muy complicado simplificar tanta materia en un trabajo monográfico, por lo que nos dirigiremos a analizar desde un punto de vista descriptivo, su origen y evolución, resaltando los conceptos y características de las principales formas organizativas existentes, así como de las nuevas formas de organización que llevan a cabo las empresas para desenvolverse y operar en el mercado y entorno actual, donde cada vez cobra mayor importancia la idea del individuo-trabajador como motor del cambio y de evolución de la organización, y la de ésta, como un conjunto de personas comprometidas con un bien común. Además, analizaremos algunas empresas del mercado actual como ejemplo de estos modelos y tendencias emergentes, como *Zappos*, el caso más mediático de sistema organizativo holocrático; el *Grupo Cyberclick*, como organización Teal, o *NER Group* y el equipo de *K2K emocionando*, impulsores del “Nuevo Estilo de Relaciones-NER”.

Por último, dedicaremos un capítulo final al concepto de cultura organizacional y su importancia hoy día, donde además expondremos algunos de los valores más significativos que conforman la cultura empresarial de la ya referida *Zappos*, *Netflix* y *Software DelSol*, empresa local, con sede en Mengíbar (Jaén), que ha vuelto a ser noticia estos últimos días por haber sido la primera empresa en España en implantar la jornada laboral de cuatro días a la semana.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

A la definición del término organización que ofrece el diccionario de la lengua española de la RAE, “*asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines*”, podrían sumarse multitud de definiciones diferentes, tantas como autores hayan tratado este tema a lo largo de la historia. A continuación, citamos algunas de ellas en orden cronológico para hacer más interesante el sentido de su evolución:

Organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal. (Fayol, 1916)

El término organización se refiere a algo más que al armazón del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común. (Mooney, 1937)

La organización laboral es un grupo corporativo, siendo éste una relación social que, o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo, de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo. (Weber, 1947)

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa. (Koontz y O'Donnell, 1961)

Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo. (Porter, Hackman y Lawler, 1975)

La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y las funciones, y a través de la distribución jerárquica de la autoridad y la responsabilidad. (Schein, 1982)

Definir la tarea que se va a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que la van a realizar, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus

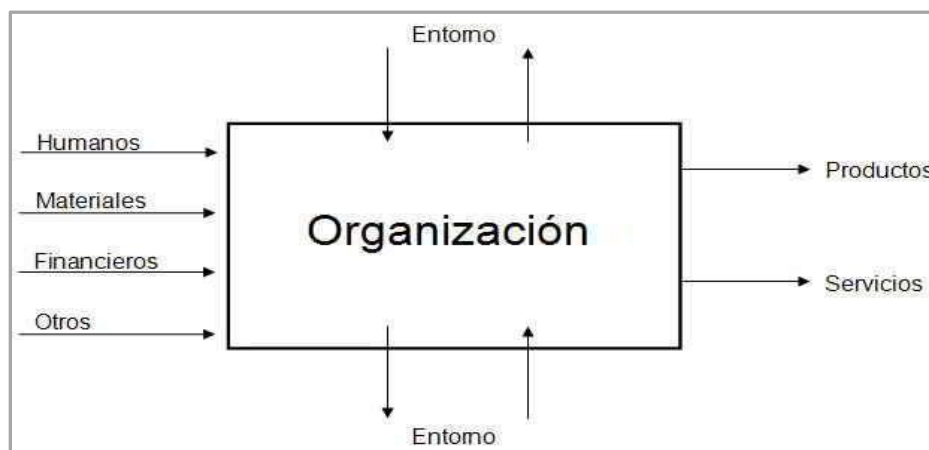
responsabilidades con la intención de obtener los objetivos previstos de la forma más eficaz. (Casani, Llorente y Pérez, 1999)

Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno. (Daft, 2001)

Formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos y pueden, por tanto, ser estudiadas desde muchas perspectivas”. [...] Como sistemas sociales se caracterizan más por poseer una estructura de acontecimientos, actividades, roles y sucesos que por tener un sustento físico. (Palací, 2005)

Una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios. (Chiavenato, 2011).

Figura 1. La organización como sistema social abierto



Fuente: (Valdés, 2010)

Como se puede apreciar, el concepto de organización es susceptible de diversas interpretaciones y evidencia lo complicado que es dar una definición única, y más aún, que ésta sea completamente objetiva y cerrada, ya que como apuntan algunos autores, como Porras (2012), se trata de un concepto abstracto, un fenómeno, del que muchos investigadores han generado una serie de conceptos, marcos conceptuales, imágenes, ideas, ... para así poder estudiarlo, describirlo y comprenderlo. Igualmente, según estas definiciones, podemos observar como el concepto de organización es un concepto dinámico, que ha ido cambiando con el paso del tiempo:

Pasando desde la perspectiva más tradicional que la concibe como un sistema cerrado, estructurado, planificado y controlado, hasta las perspectivas más modernas que asumen que las organizaciones se expanden a todos los sectores de la vida humana, aumentando su nivel de complejidad a medida que evolucionan. (Porrás, 2012)

No obstante, todas las definiciones coinciden con el fin, que no es otro que conseguir ser el mecanismo o estructura que permita trabajar en conjunto de forma eficaz y que sea capaz de evolucionar y adaptarse a medida que la vida evoluciona (Casani et al., 1999).

2.2. BREVE REFERENCIA A LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

La idea de organización va unida a un conjunto de conceptos directamente relacionados con la acción de organizar: racionalización del trabajo, división del trabajo, organización y técnica, organización y eficacia, etc. De este modo, desde el inicio de la economía clásica del siglo XIX, Adam Smith planteó la teoría de la división del trabajo como un instrumento para alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia de la economía; F. W. Taylor enunció los principios que constituyen los fundamentos de la Escuela de Dirección Científica (Taylorismo); Elton Mayo realizó una serie de experimentos, llegando a percibir claramente la importancia que en el trabajo tiene el factor humano, siendo necesario aplicar los principios de la Psicología y Sociología a las relaciones en las empresas, ...

De esta forma, numerosos ingenieros, economistas, filósofos, profesores, entre otras ramas, han dado lugar a lo largo de la historia a distintas teorías sobre la organización, teorías que surgieron como respuesta a las necesidades organizativas que imperaban en cada época y con la idea de mejorar la competitividad y conseguir la capacidad de adaptarse ante cualquier oportunidad emergente del entorno. Según Rivas (2003), estos distintos enfoques fueron pasando de la máxima preocupación por la eficiencia en las tareas y la adaptabilidad al entorno, a una preocupación estructural e incluso a una reacción humanística que comienza a interesarse por la integración y la participación social de los trabajadores como componente fundamental de la productividad.

A continuación, mediante un cuadro elaborado por Valdés (2010), se resumen las propuestas de las principales escuelas y autores del pensamiento administrativo a través del tiempo, distinguiendo, por un lado, las teorías clásicas de la organización (Tabla 1), y por otro, las teorías modernas (Tabla 2):

Tabla 1. Teorías clásicas de la organización

Teorías Clásicas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.
Teoría funcional	Henri Fayol	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría burocrática	Max Weber	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet , Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría de los sistemas	Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig	La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	James G. March, Herbert A. Simon	La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.
Teoría política	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	La mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.
Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin y Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
Teoría de la contingencia	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.

Fuente: Valdés (2010)

Tabla 2. Teorías modernas de la organización

Teorías Modernas		
Nombre	Referentes	Postulado
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.
Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
Teoría de la agencia	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece	La mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
Teoría del caos determinista	A. B. Cambell	La mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Ilya Prigogine	La mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
Teoría de la autocrítica organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	La mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Fuente: Valdés (2010)

2.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. CONCEPTO Y ELEMENTOS

Al igual que ocurre, y así lo hemos reflejado anteriormente, con el concepto de organización, el concepto de estructura organizativa también tiene dadas numerosas definiciones por distintos autores, aunque la mayoría coinciden en considerarla como una red de comunicación o conjunto de relaciones entre los que se transmite información, y que integra tres aspectos estructurales: funcional, jerárquico y decisional (Manene, 2011).

A continuación, con la idea de dar una definición conceptual de estructura organizativa más acertada y clara, así como de los distintos elementos que la conforman, nos basaremos en las teorías sobre la organización del modelo de Mintzberg (1984, 1992), considerado para muchos como el padre de la organización empresarial.

Este autor define *estructura organizativa* como “*el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas*” y distingue entre cuatro elementos o atributos básicos de una organización para comprender las distintas configuraciones que plantea:

- 1) Las partes básicas que componen la organización.
- 2) Los mecanismos por los que se coordinan las tareas y actividades.
- 3) Los parámetros que se utilizan para diseñar su estructura interna y determinar la división del trabajo y el alcance de la coordinación (diseño organizacional).
- 4) Los factores de contingencia o situacionales, variables no controlables por la organización que condicionan los parámetros de diseño, y por tanto la estructura y su función.

A continuación, pasamos a explicar cada uno de estos elementos resumidamente, y más adelante, una vez que conozcamos las distintas configuraciones organizativas que plantea Mintzberg (1984, 1992), las relacionaremos de una forma más gráfica con algunos de estos elementos (véanse Tablas 5 y 6).

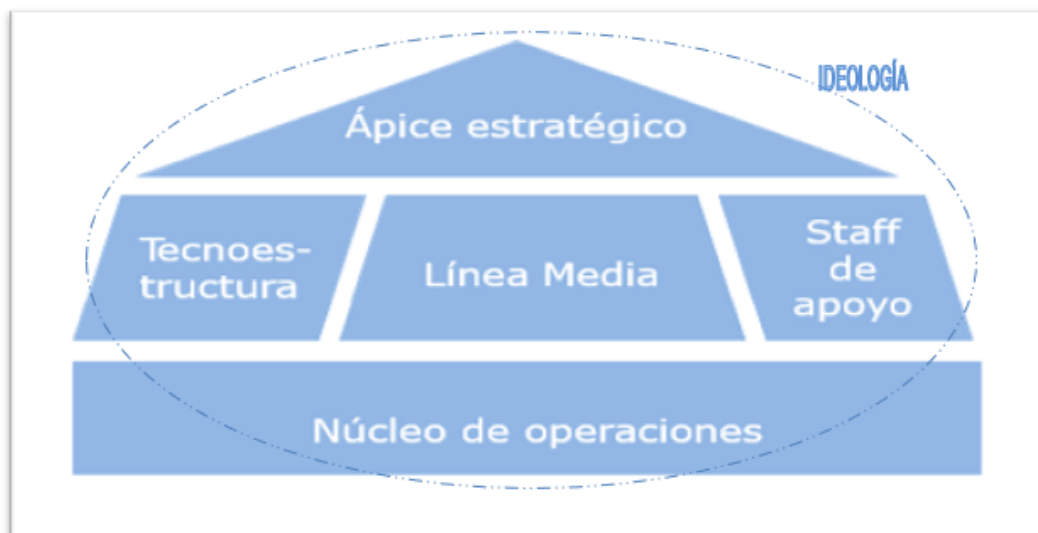
1) LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

Para Mintzberg (1984, 1992) en la estructura de una organización se pueden identificar seis partes básicas y son las siguientes (véase Figura 2):

- **Ápice estratégico:** formado por los directivos que ocupan el nivel superior de la jerarquía. Dirigen, coordinan y supervisan la totalidad de la organización, además de ser los responsables de los objetivos generales y de las decisiones estratégicas de la misma.
- **Línea media:** funciona de enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones. Su misión es implantar e implementar las decisiones estratégicas de la alta dirección y vincularlas con las decisiones operativas que afectan a los niveles más bajos de la estructura. También tendrá autoridad formal en la gestión de su propia unidad (departamentos, divisiones, funciones, procesos, ...).

- **Núcleo de operaciones:** abarca al personal directamente relacionado con la producción y venta de los bienes y servicios (operarios), llevando a cabo funciones como asegurar los inputs para la producción (compras, recepción de mercancías); transformarlos en outputs (fabricación); distribuirlos (distribución, ventas) y labores de apoyo de las funciones anteriores (almacenaje, mantenimiento).
- **Tecnoestructura:** se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización conforme la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Por tanto, existen tres figuras de analistas básicas, los analistas de estudios de trabajo, que normalizan las tareas o procesos de trabajo; los de planificación y control, que normalizan los resultados (outputs) y los de personal, que normalizan las habilidades.
- **Staff de apoyo:** formado por un conjunto de unidades especializadas, de naturaleza muy variada, encargadas de apoyar a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones, mediante la prestación servicios y tareas concretas, como pueden ser administrativas, limpieza, mantenimiento, seguridad, etc.
- **Ideología¹:** representa la cultura de una organización, sus valores, creencias y tradiciones, que la hacen distinguirse de cualquier otra, hacerla única.

Figura 2. Las seis partes básicas de una organización



Fuente: Elaboración propia, basado en Mintzberg (1984, 1992)

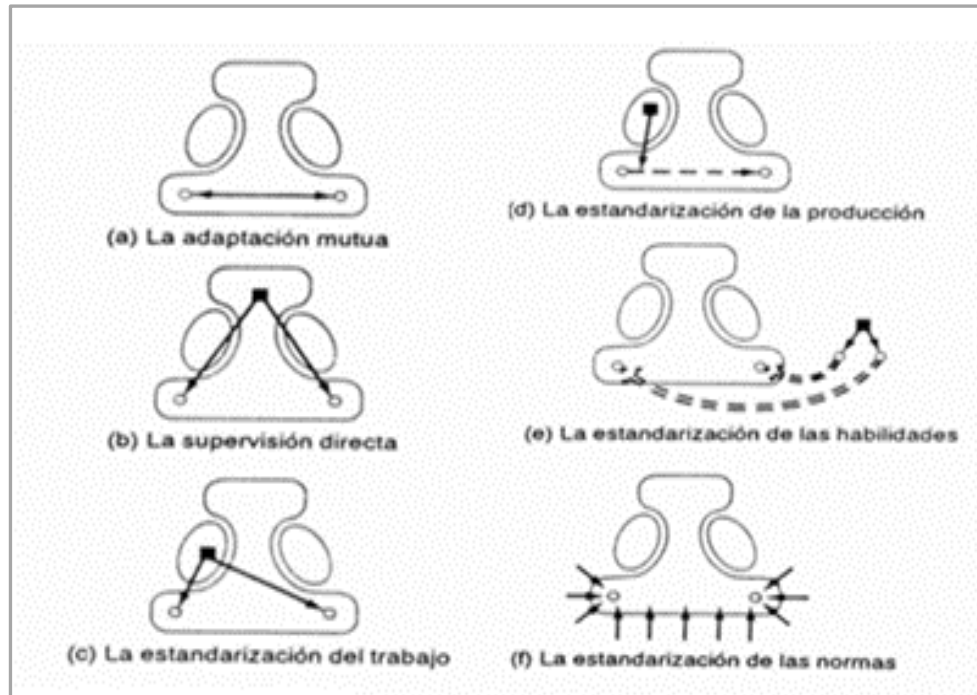
¹ **Ideología:** esta otra parte básica de la organización, junto con la organización misionera y todo lo relacionado con tal concepto en la teoría de Mintzberg, fue incluida por el autor en una obra posterior a la de “Estructura de las Organizaciones” (1984), en “El poder en la organización” (1992).

2) LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Los mecanismos o sistemas que la organización utiliza para coordinar las distintas tareas y actividades que desarrolla, son:

- **Adaptación mutua:** se consigue mediante la simple comunicación informal, tanto vertical como horizontal. Se utiliza en las organizaciones más sencillas, pero también se recurre a este mecanismo en las organizaciones más complejas, cuya coordinación resulta más complicada.
- **Supervisión directa:** una persona asume la responsabilidad del trabajo de los demás, dándole órdenes e instrucciones y controlando sus acciones. Se utiliza más en pequeñas y medianas empresas.
- **Normalización de las habilidades:** consiste en determinar de forma específica la preparación y los conocimientos previos que se requieren para la realización de un trabajo. Está presente en las organizaciones donde la habilidad y el conocimiento son los componentes más importantes de su trabajo (un hospital, centros de educación, ...).
- **Normalización de las tareas:** se programa y especifica el proceso de acción en cada una de sus fases, es decir, se indican paso a paso las tareas que hay que realizar. Predomina en empresas de tipo industrial, como, por ejemplo, una fábrica.
- **Normalización de los resultados:** se define previamente lo que se quiere conseguir, el resultado (rendimiento o dimensiones), sin entrar en el modo ni en las acciones a realizar para lograrlo. Es el mecanismo más importante en las empresas multinacionales o en aquellas que poseen divisiones o unidades estratégicas de negocios.
- **Normalización de las reglas:** se controlan las normas que afectan al trabajo para que toda la organización funcione de acuerdo con los mismos valores (doctrina, tradiciones, creencias). Muy común en las emergentes estructuras organizacionales, donde impera una cultura organizacional muy fuerte.

Figura 3. Los mecanismos de coordinación en la organización



Fuente: Mintzberg (1984, 1992)

Estos mecanismos de coordinación, considerados por el autor como los elementos más básicos de la estructura, pero que permiten y mantienen la cohesión de la organización, siguen un orden de dificultad, siendo la adaptación mutua el más sencillo, luego la supervisión directa, siguiendo la normalización, para finalmente volver con la adaptación mutua en las tareas más complejas.

De este modo, dependiendo del mayor o menor grado de presencia, representación, utilización y/o por el orden establecido de estos mecanismos en la organización, se configurarán unos u otros modelos organizativos. Así, relacionando estos mecanismos con las partes básicas de la organización, podemos decir, en líneas generales, que la supervisión directa será el mecanismo que predomine en el ápice estratégico; la normalización será el sistema de coordinación en el que se base la tecnoestructura (normalización de tareas) y la línea media (normalización de resultados —aunque también se dé la supervisión directa—) y el que se aplique en el núcleo de operaciones (normalización de habilidades); la adaptación mutua en el staff de apoyo y la normalización de reglas en la ideología.

3) LOS PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Los parámetros de diseño organizacional que plantea Mintzberg (1984) son una serie de herramientas que sirven para determinar la división del trabajo y el alcance de la coordinación en la organización, incidiendo en su estructura formal y su funcionamiento. Los agrupa en cuatro categorías y serían los siguientes (véanse Tablas 3 y 6):

1. DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO:

- **ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO O DEL CARGO:** establecer el número de tareas que le corresponden a cada puesto de trabajo y el grado de especialización requerido para ejercerlas.
- **ENTRENAMIENTO-ADOCTRINAMIENTO:** serían los conocimientos y habilidades necesarios que deben tener las personas para ocupar un determinado puesto de trabajo.
- **FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO:** se refiere al nivel de normalización o estandarización de los contenidos del trabajo a través de una serie de normas y reglas de comportamiento.

2. DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA:

- **LA AGRUPACIÓN DE TAREAS/UNIDADES Y TAMAÑO DE LA UNIDAD:** trata de definir las unidades organizativas basándose en criterios que agrupen los puestos de trabajo similares y después agrupar dichas unidades en unidades más grandes (departamentalización).
- **EL TAMAÑO DE LA UNIDAD:** determinar el tamaño más adecuado para cada unidad organizativa en base al número de personas que están bajo la supervisión del directivo responsable de la unidad.

3. DISEÑO DE LOS ENLACES LATERALES: centra su atención en las relaciones (enlaces) entre personas y unidades para una correcta coordinación:

- **LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y DE CONTROL:** se refiere a la normalización o estandarización de los resultados que se han de obtener en cada puesto de trabajo y en cada unidad de la organización.
- **DISPOSITIVOS DE ENLACE:** los mecanismos que se han de establecer para conectar las unidades con los puestos de trabajo a fin de facilitar una correcta coordinación en su actuación conjunta.

4. DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE DECISIÓN:

- DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL: aborda la delegación de poder de decisión a lo largo de la cadena jerárquica, es decir, desde el ápice estratégico a la línea media.
- DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL: hace alusión al grado en que se transfiere el control de los procesos de toma de decisiones de la línea media al staff de apoyo, tecnoestructura o al núcleo de operaciones.

Tabla 3. Parámetros de diseño de la organización

GRUPO	PARÁMETROS DE DISEÑO	CONCEPTOS RELACIONADOS
DISEÑO DE PUESTOS	Especialización del trabajo o cargo	- División fundamental del trabajo: n ^o tareas y grado de especialización
	Entrenamiento - adoctrinamiento	- Normalización de las habilidades
	Formalización del comportamiento	- Sistema de flujos regulados - Normalización del contenido del trabajo
DISEÑO DE LA SUPER-ESTRUCTURA	Agrupación de unidades	- Supervisión directa. - División administrativa del trabajo. - Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo.
	Tamaño de la unidad	- Organigrama. - Sistema de comunicación informal - Supervisión directa - Ámbito de control
DISEÑO DE LOS ENLACES LATERALES	Sistemas de planificación y control	- Normalización de los outputs - Sistema de flujos regulados
	Dispositivos de enlace	- Adaptación mutua - Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc
DISEÑO DEL SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES	Descentralización vertical	- División administrativa del trabajo - Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc
	Descentralización horizontal	- División administrativa del trabajo. - Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc

Fuente: Mintzberg (1984, 1992)

4) LOS FACTORES DE CONTINGENCIA O SITUACIONALES

Mintzberg (1984), en sus estudios sobre la Teoría Contingencial propone un conjunto de hipótesis relacionadas con una serie de factores o variables externas que influyen y condicionan los diferentes aspectos del diseño organizativo, así como la propia función de la organización (véase Tabla 4). Estos factores son: la edad y dimensión de la organización; el sistema técnico que se usa en su núcleo operativo; varios aspectos del ambiente o entorno en el que se desarrolla, especialmente la estabilidad —dinamicidad—, complejidad —simplicidad—, diversidad de mercado —o integrado— y hostilidad —liberal—, y las relaciones de poder que puedan establecerse.

Tabla 4. Factores de contingencia, hipótesis y nivel de la organización afectado

FACTOR DE CONTINGENCIA	HIPÓTESIS	NIVEL AFECTADO
EDAD	<ul style="list-style-type: none"> Cuanto más antigua es la organización, más formalizado es su comportamiento. 	Línea media y tecnoestructura
DIMENSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Cuanto mayor es la organización, más elaborada es su estructura, más especializadas sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollada administrativamente. 	Línea media y tecnoestructura
SISTEMA TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> Cuanto más regulador es el sistema técnico, más formalizado será el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo. 	Núcleo operativo
AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> Cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura. Cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura. Cuanto más diversificados sean los mercados de la organización, mayor predisposición para dividirse en unidades. La extrema hostilidad de su ambiente obliga a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente. 	Ápice estratégico
PODER	<ul style="list-style-type: none"> Cuanto mayor sea el control externo de la organización, más centralizada y formalizada será su estructura. La búsqueda de poder de sus miembros tiende a generar estructuras excesivamente centralizadas. 	A toda la organización

Fuente: Elaboración propia, basado en Mintzberg (1984)

3. TIPOLOGÍA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

En un intento por unificar parte de la materia sobre las distintas formas organizativas que han sido estudiadas por diversos autores a lo largo de estos años, nos ha parecido interesante exponer, por un lado, una clasificación más clásica, la de las diferentes configuraciones organizacionales de Mintzberg (1984, 1992), resultado de la combinación de los elementos o partes comunes de una organización con los distintos mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores de contingencia —que ya hemos avanzado en el marco teórico—; y por otro, con la idea de complementar la anterior, y de la que comparte cierta correspondencia y analogía, una clasificación más reciente, siguiendo el argumento explicativo de la segunda edición del libro “*Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*” (Bueno, 2012), por el cual, igualmente, según la combinación de principios, parámetros de diseño y variables organizativas externas e intermedias, se configurará un modelo o forma específica de estructura de organización, como veremos más detalladamente en el segundo apartado del presente capítulo.

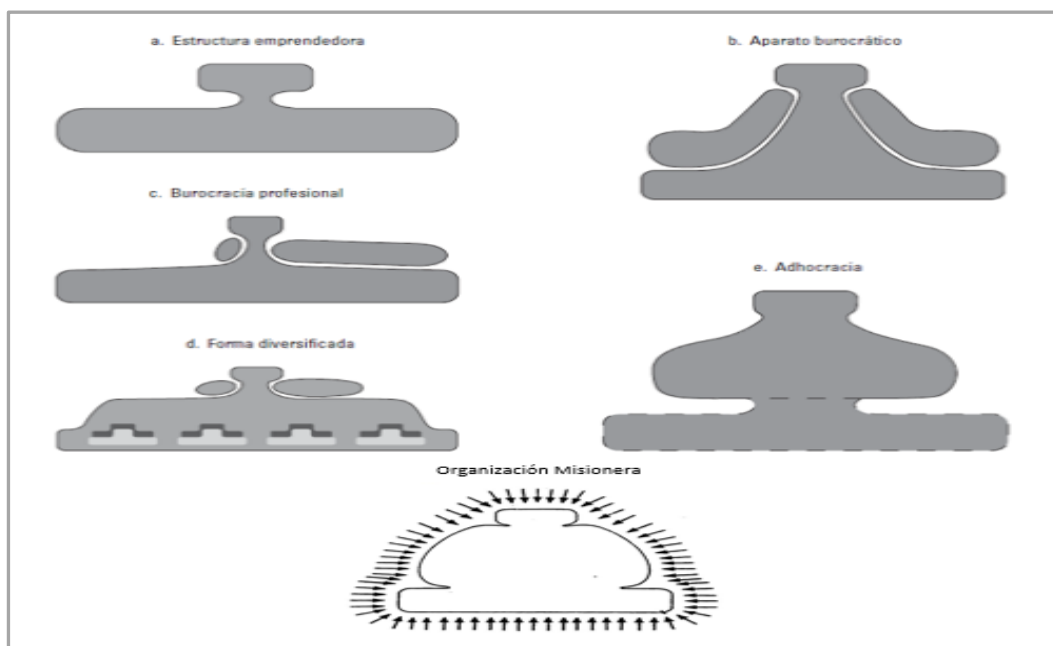
3.1. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS SEGÚN MINTZBERG, H.

Anteriormente hemos expuesto los elementos o atributos más significativos que tienen en común las organizaciones (partes básicas, mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores de contingencia), y del resultado de la combinación de todos ellos, del grado de presencia y de la relación entre unos y otros, junto con factores externos, como el entorno, la tecnología o el poder, darán lugar a distintas configuraciones organizativas. Así, Mintzberg (1984, 1992), que indica que las organizaciones “*tienden a estructurarse, buscando la armonía interna y en relación con su entorno, imitando algunas de las configuraciones sin limitarse a seguir únicamente una de ellas*”, distinguió las siguientes configuraciones organizativas, que pasamos a resumir a continuación (Figura 4):

- 1. Estructura simple:** el ápice estratégico apuesta por la centralización conservando el control de la toma de decisiones mediante el mecanismo de supervisión directa como elemento de coordinación con los subordinados.
- 2. Burocracia maquinal o mecánica:** el poder de decisión está centralizado en el ápice estratégico y posee una elaborada estructura administrativa, en la que destaca la tecnoestructura, que impone la normalización de los procesos de trabajo originando una descentralización horizontal muy marcada.

3. **Burocracia profesional:** el núcleo de operaciones fomenta la descentralización, tanto horizontal como vertical, minimizando el poder de directivos y analistas. El objetivo es lograr la coordinación de habilidades profesionalizando el trabajo realizado.
4. **Organización divisional:** se marca la autonomía y el poder de la línea media (absorbiéndolo del ápice estratégico, y en menor medida del núcleo de operaciones) mediante la descentralización vertical limitada. La estructura se divide en unidades de mercado prácticamente independientes y autónomas en la toma de decisiones.
5. **Adhocracia u organización innovadora:** cuando el área de soporte alcanza su máxima influencia en la entidad, colabora en la toma de decisiones en base a su experiencia, y las áreas y procesos se coordinan internamente según las necesidades. Se trata de la forma más dinámica y flexible existente y que adapta la estructura de la organización al entorno y en función de sus proyectos, planes, necesidades, etc. Este modelo está concebido para organizaciones altamente creativas.
6. **Organización misionera:** son organizaciones cuya guía de acción está basada en su ideología, que les hace mantenerse unidos e identificados con las creencias que comparten. A través de la socialización, y sobre todo mediante el adoctrinamiento, cada miembro conoce sus competencias, lo que hace que sean organizaciones con una estructura sencilla, con escasa diferenciación entre los diferentes niveles organizativos y sus funciones, baja especialización en los puestos de trabajo y una difusa división del trabajo.

Figura 4. Los seis tipos de organización



Fuente: Mintzberg (1984, 1992) y elaboración propia

Para concluir, resumiendo parte de la teoría de Mintzberg (1984, 1992), presentamos una relación entre las distintas configuraciones organizativas con la parte clave de la organización y el principal mecanismo de coordinación presente en la misma (Tabla 5), así como una relación de cómo y en qué grado se utilizan los diferentes parámetros de diseño en cada una de las configuraciones organizativas planteadas por el autor (Tabla 6):

Tabla 5. Partes claves de la estructura y mecanismos de coordinación según las distintas configuraciones

CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL	PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACIÓN
Estructura simple	Ápice estratégico	Supervisión directa
Burocracia mecánica	Tecnoestructura	Normalización de tareas
Burocracia profesional	Núcleo de operaciones	Normalización de habilidades
Organización divisional	Línea media	Normalización de resultados
Adhocracia	Staff de apoyo	Adaptación mutua
Organización misionera	Ideología	Normalización de reglas

Fuente: Elaboración propia, a partir de Mintzberg (1984, 1992)

Tabla 6. Relación de parámetros de diseño según configuración organizacional

Parámetros de diseño	Estructura funcional	Burocracia mecánica	Burocracia Profesional	Estructura divisional	Adhocracia
Especialización de puesto	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Mucha especialización horizontal y vertical entre divisiones y gerencias	Mucha especialización horizontal
Entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Mucho entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento (de los gerentes divisionales)	Mucho entrenamiento
Formalización de conductas	Poca formalización orgánica	Mucha formalización burocrática	Poca formalización burocrática	Mucha formalización dentro de las divisiones, burocrática	Poca formalización orgánica
Estilos de trabajo en equipo	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de mercado	Mercado	Funcional y de mercado
Tamaño de la unidad	Amplio	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en lo alto	Pequeño
Sistemas de planeación y control	Poca planeación de las acciones	Planeación de acciones	Poca planeación y control	Mucho control	Limitada planeación de acciones
Mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Mecanismos de enlace en la administración	Pocos mecanismos de enlace	Muchos mecanismos de enlace
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización horizontal	Descentralización vertical y horizontal	Limitada descentralización horizontal	Descentralización selectiva

Fuente: Mintzberg (1984)

3.2. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS SEGÚN BUENO CAMPOS, E.

Siguiendo los argumentos y explicaciones de la obra de Bueno (2012), ya referida anteriormente, y a modo de introducción, se recogen las tres clases de formas organizativas genéricas con algunos de sus correspondientes modelos principales (Tabla 7), que posteriormente pasaremos a resumir:

Tabla 7. Formas organizativas genéricas y sus modelos

FORMAS SIMPLES Y FORMAS COMPLEJAS CLÁSICAS	M O D E L O S	▪ LINEAL
		▪ FUNCIONAL
	▪ DIVISIONAL	
	▪ MATRICIAL	
FORMAS COMPLEJAS NUEVAS		▪ TRÉBOL
		▪ RED

Fuente: Elaboración propia, basada en Bueno (2012)

3.2.1. FORMAS SIMPLES CLÁSICAS

Las formas simples (U-F) son consideradas aquellas estructuras organizativas de tipo piramidal, asociadas a la jerarquía, a la burocracia y en algunos casos, a la especialización, y con una fuerte centralización del poder, donde la eficiencia se obtiene si la organización cuenta con un sistema técnico simple regulador y el ámbito de la actividad no esté muy diversificado. Este modelo se ajusta con organizaciones simples, poco diversificadas y normalmente con una producción en serie o trabajo en cadena y se suele corresponder en la actualidad con pequeñas empresas o con aquellas que están iniciándose en su actividad.

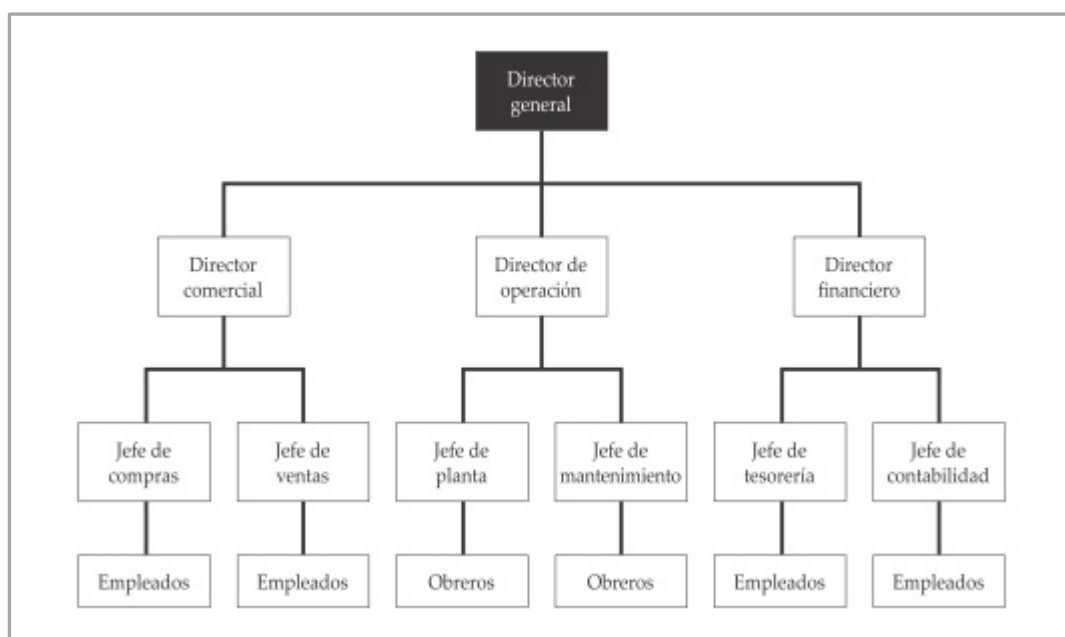
3.2.1.1. El modelo lineal

El modelo lineal (véase Figura 5) es el tipo de organización común de muchas pequeñas empresas, donde suele existir un propietario o gerente que asume la mayor parte de la responsabilidad directiva. El diseño de esta estructura se caracteriza por tener una fuerte jerarquía vertical; centralización en la toma de decisiones; mínima división del trabajo con tareas poco especializadas; responsabilidad definida y se utiliza como mecanismo de

coordinación la supervisión directa en los procesos o flujos de trabajo y la normalización de las tareas cuando la empresa ya adquiere un cierto tamaño.

El principal problema es que la organización ha de ser pequeña o en etapa de desarrollo, con un entorno sencillo y dinámico, ya que, a pesar de su flexibilidad, sólo podrá operar de forma efectiva hasta que alcance cierta dimensión, a partir de la cual es demasiado difícil que una sola persona pueda mantener el control, tomar decisiones correctas a tiempo o que ésta, centrándose en los problemas operativos de la organización, pueda desatender los objetivos principales.

Figura 5. Modelo lineal de organización



Fuente: Bueno (2007)

3.2.1.2. El modelo funcional

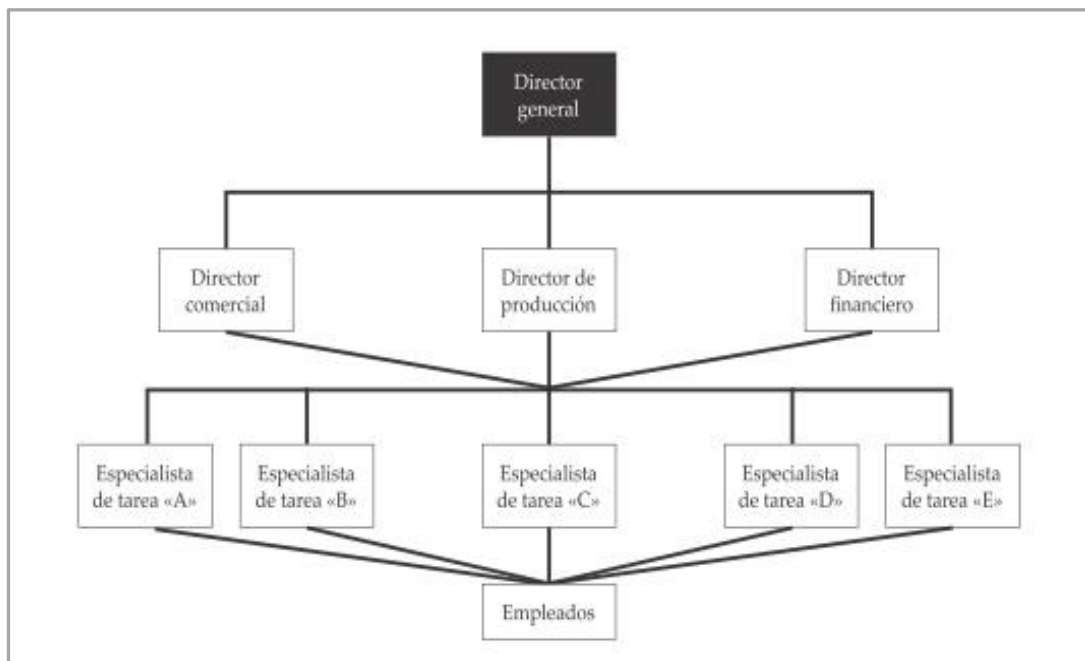
“Este modelo responde tanto a la primera adaptación del modelo anterior, ante el crecimiento de la organización, como a una nueva propuesta de estructura, más elaborada o con un mayor énfasis en la normalización de las tareas de los procesos”, (Bueno, 2012), por lo que es conveniente para procesos regulados y con fases técnicamente separadas, propios de empresas de gran dimensión, de tipo industrial y con sistemas de fabricación en serie y en cadena (véase Figura 6). Este tipo de estructura se aplatina en su base operativa al eliminar el principio de unidad de mando y al introducir la especialización funcional en los niveles jerárquicos principales, donde el trabajador dependerá en la realización de sus tareas de cada uno de los especialistas en cada fase del proceso. El objetivo es buscar la racionalidad administrativa y el

incremento de la productividad gracias a la especialización, por lo que a los puestos jerárquicos se les despoja de cierta autoridad y responsabilidad en favor de los especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales, la estructura se aplanan.

Entre las ventajas que aporta, cabe destacar que permite un mayor control operativo de la alta dirección y una clara definición de las tareas de cada directivo; además, el director general mantiene contacto con todas las funciones, por lo que también se reducen y simplifican los mecanismos de control. Sin embargo, también existen algunas desventajas que van aumentando a medida que la organización crece y se diversifica, ya que al eliminarse la unidad de mando en la línea jerárquica pueden darse conflictos de intereses, de objetivos, de liderazgo; así como el exceso de especialización, el cual puede evitar el adoptar una perspectiva estratégica para solucionar problemas; a esto hay que añadirle la difícil coordinación y comunicación entre las unidades funcionales, la dificultad de gestionar la diversidad y la sensación para los empleados de ver cómo pueden ser supervisados o controlados por varios jefes distintos.

Con relación al mecanismo de coordinación con mayor presencia en este modelo, cabe decir que, dado que se apoya en la especialización, sería la normalización de habilidades, y también la normalización de tareas en los procesos más básicos.

Figura 6. Modelo funcional de organización



Fuente: Bueno (2007)

3.2.2. FORMAS COMPLEJAS CLÁSICAS

Las formas múltiple-complejas (M-F) aparecen con la idea de asegurar mejoras en la eficiencia de la organización y dar solución a los problemas de la forma unitaria-simple. Por un lado, se comienza a aplanar la estructura mediante la descentralización, otorgando mayor capacidad y responsabilidad a las distintas unidades de la organización, y por otro, se separa el staff (responsable de la toma de decisiones estratégicas) de la línea media (encargada de las decisiones relacionadas con las operaciones). A continuación, siguiendo igualmente a Bueno (2012), pasamos a explicar los siguientes modelos:

3.2.2.1. El modelo divisional

Una estructura divisional es aquella que implica una subdivisión parcial de la organización en divisiones o unidades estratégicas de negocio, basándose en criterios tales como el producto o la línea de productos, para el caso de empresas industriales; por segmentos de mercado o tipo de clientes, para las empresas de servicios, o por segmentación geográfica, para el caso de empresas multinacionales (véase Figura 7).

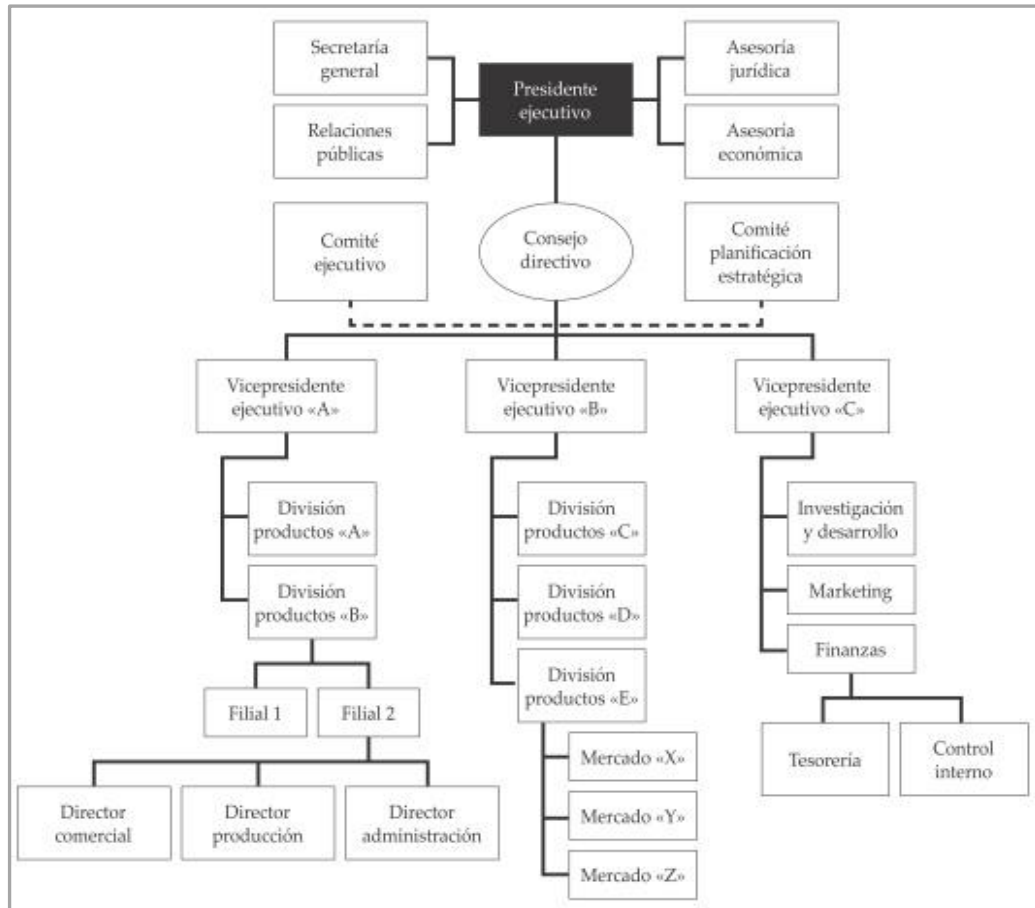
Estas divisiones desarrollarán por sí mismas buena parte de las funciones empresariales y normalmente estarán sujetas a una planificación global, a una serie de directrices generales y en línea con algunos servicios centralizados. Dentro de cada una de estas divisiones, puede haber incluso actividades independientes que, a su vez, tengan su propia estructura dividida.

La divisionalización surge como un intento de superar los problemas de las estructuras funcionales relativos a la diversificación y entre sus ventajas podemos destacar que con esta estructuración, cada división podría centrarse más en las oportunidades de su entorno de negocio; especializarse sobre un determinado grupo de productos, de tecnologías, de clientes o de necesidades de mercado; tener más control, autonomía y poder de decisión y resolución sobre las actividades que lleve a cabo y facilitar que la alta dirección se centre exclusivamente en la estrategia de la empresa. Por otro lado, como inconvenientes, puede suponer una cierta complejidad de cooperación si existen demasiadas divisiones o son de gran dimensión; dificultad a la hora de decidir qué negocios deben incluirse en cada división, así como qué funciones va a desarrollar cada una, y discrepancias o conflictos entre divisiones por la interpretación de las responsabilidades que les sean o no propias.

Es un modelo bastante complejo, más propio de empresas multinacionales y grandes empresas de ámbito internacional o supranacional.

En cuanto al mecanismo de coordinación principalmente presente en este modelo, sería la normalización de los resultados, en general, y la normalización de tareas en cada una de las divisiones.

Figura 7. Modelo divisional de organización



Fuente: Bueno (2007)

3.2.2.2. El modelo matricial

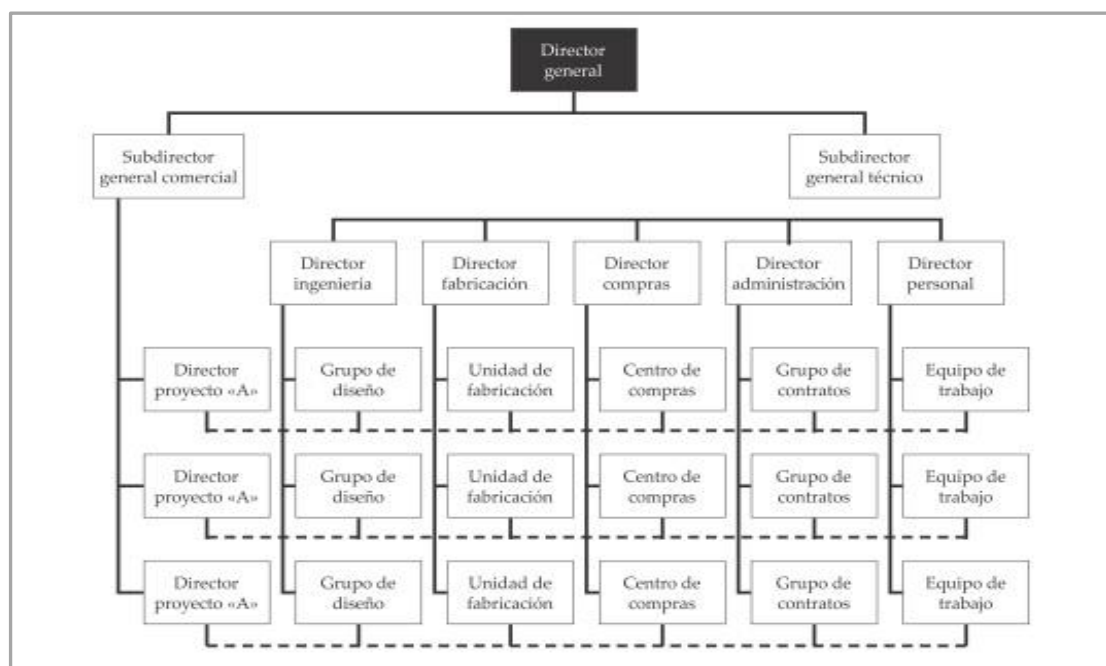
Una estructura matricial es una combinación de estructuras que suele adoptar la forma de divisiones geográficas y por productos, o de estructuras funcionales y divisionales que operan simultáneamente (véase Figura 8). Hay autores que consideran que no representa una auténtica estructura organizativa, ya que puede complementar a otra, como a la funcional y divisional, con carácter temporal o provisional. El modelo matricial puede considerarse como un importante sistema de enlace o de coordinación en la organización, integrando diversas relaciones laterales. Entre sus ventajas, estarían que facilitan y mejoran la toma de decisiones en situaciones en las que están en juego intereses vitales de la organización relacionados con la

estrategia; la burocracia formal se sustituye por el contacto directo entre los individuos que la conforman y que fomenta el desarrollo y la motivación de sus directivos, haciéndolos más participativos en la formulación e implantación de estrategias. Entre los principales inconvenientes podemos encontrar el alto riesgo de que se diluyan las prioridades, ya que el mensaje que se transmite a los miembros de la organización es que todo tiene la misma importancia y merece ser debatido con igual intensidad, lo que también provoca que se le dedique mucho más tiempo a la toma de decisiones, y la idea de responsabilidad compartida, que según el criterio con el que asuman e interpreten esta responsabilidad las partes, puede dar lugar a problemas y conflictos internos (algo similar a lo que ocurría en la estructura divisional).

Estas estructuras no se dan únicamente en grandes organizaciones complejas, a veces se crean también en organizaciones relativamente pequeñas, y son muy frecuentes en organizaciones de servicios profesionales.

Los mecanismos de coordinación principales de este peculiar modelo serían la normalización de habilidades y de resultados, y la adaptación mutua.

Figura 8. Modelo matricial de organización



Fuente: Bueno (2007)

Para finalizar, presentamos un sencillo cuadro comparativo entre las distintas estructuras organizativas anteriormente referidas, en el cual resaltamos los puntos fuertes y los puntos débiles más significativos de cada una (Tabla 8):

Tabla 8. Cuadro comparativo entre las distintas estructuras organizativas tradicionales

ESTRUCTURA	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
LINEAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad ▪ Sentido de misión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia del propietario/ gerente ▪ Poca especialización
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialización ▪ Formalización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca flexibilidad ▪ Incompatible en empresas diversificadas
DIVISIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al entorno de la empresa ▪ Especialización, unidad de negocio independiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compleja cooperación ▪ Problemas de coordinación y gestión de las divisiones
MATRICIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soporte para la creatividad y la innovación ▪ Capacidad de adaptarse a entornos muy dinámicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doble autoridad ▪ Dedicación a reuniones y resolución de conflictos

Fuente: Elaboración propia, basado en Bueno (2012)

3.2.3. FORMAS COMPLEJAS NUEVAS

En apartados anteriores hemos expuesto resumidamente los modelos más conocidos de las formas simples y complejas clásicas, en éste, continuando con las explicaciones de Bueno (2012), trataremos las nuevas formas organizativas (V-F), que han ido surgiendo a raíz de la necesidad de adaptación a las exigencias del entorno actual. Entorno que para las organizaciones del presente y del futuro comprende ruptura de los modelos de organización convencionales, evolución, expansión, crecimiento, nivel de competencia, influencia de las nuevas tecnologías, relaciones contractuales interempresas (acuerdos de cooperación, alianzas, segregación, cesión de actividades, subcontratación, etc.), ... por lo que, para poder hacer frente a todos estos factores, se ha de dotar a la organización de flexibilidad y de capacidad de respuesta y de reacción inmediata, han de convertirse en *organizaciones inteligentes*², “*capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento, no basta con adaptarse*

² *Organización Inteligente*: este concepto surge a finales del siglo pasado con las aportaciones de Peter M. Senge en su obra titulada “*La Quinta Disciplina*” (1990).

y sobrevivir, si no, sobre todo, desarrollar la capacidad de crear” (Barceló, s.f.). Por eso los nuevos diseños organizativos tienden a ser flexibles, adaptados, dinámicos, variables y virtuales, que les permita crecer a través de las nuevas relaciones contractuales y adaptarse más fácilmente al entorno sin perder independencia, ganando en efectividad y eficiencia. De este modo, surgen las nuevas estructuras organizativas, *organizaciones virtuales*³, que tienen las siguientes características (Bueno, 2012):

- Se configuran como una red de flujos de información, separando entre los orientados a la decisión, la acción y los orientados a la supervisión y al control de las tareas.
- Tienen estructuras de funcionamiento muy flexibles, con capacidad de variar sus relaciones en función de los recursos y potenciando la parte informal de la organización.
- Se apuesta por la descentralización y la eficacia operativa.
- Las relaciones organizativas y las fronteras de la estructura se difuminan por los efectos que produce la ruptura de la cadena de valor tradicional, debido a la externalización y a los acuerdos y alianzas.

Estas características hacen que las formas de tipo flexible, variable o virtual presenten estructuras funcionales, planas, muy descentralizadas y bastante adhocráticas.

Las nuevas formas organizativas (V-F) más conocidas son el modelo en trébol y el modelo de organización en red:

3.2.3.1. El modelo en trébol

Este modelo, de características emergentes e innovadoras, es definido por Bueno (2012) como:

Una derivación de una estructura plana con características propias de las formas complejas clásicas, y en la que se busca, a partir de la cadena de valor, la máxima flexibilidad sin perder una integración eficiente de actividades a través de relaciones contractuales, y de una autonomía en el desarrollo de muchas de ellas.

³ *Organización virtual*: esta expresión fue planteada por primera vez por Davidow y Malone (1992): “es mejor hablar de la corporación virtual en términos de patrones de información y relaciones. Construir productos virtuales requerirá tomar una red sofisticada de información que reúna datos acerca del mercado y las necesidades de los clientes, combinarla con los más nuevos métodos de diseño y procesos de producción integrados por ordenador, y entonces hacer funcionar este sistema con una red integrada que incluye no sólo empleados altamente cualificados de la empresa, sino también proveedores, distribuidores, vendedores, e incluso consumidores.”

Dicho modelo fue formulado por primera vez por el filósofo, economista y profesor Charles Handy (1989), quien señala que, este tipo de organización está constituido por un centro integrado por la alta dirección, a partir de la cual surgen las tres hojas típicas del trébol —más la cuarta— con la siguiente configuración (véase Figura 9):

- En la primera hoja se halla el núcleo profesional, compuesto por los directivos y los trabajadores (profesionales o técnicos o administradores) que configuran la auténtica organización, base de la cultura y el estilo de dirección de la empresa y donde se llevan a cabo todas las actividades propias de ésta.
- La segunda hoja está compuesta por el conjunto de actividades productivas, comerciales y de servicios, que estarán externalizadas, es decir, subcontratadas a otras empresas o a trabajadores independientes, especialistas, suponiendo un menor coste para la organización principal.
- La tercera hoja del trébol corresponde a la fuerza de trabajo flexible compuesta por trabajadores a tiempo parcial y/o trabajadores temporales, que se incluirán en la organización en función de las necesidades de la producción mediante fórmulas como el contrato de servicios, teletrabajo, trabajo a domicilio, etc.
- La cuarta hoja, con la que se conseguiría la perfección del modelo y que además supone una importante disminución de los costes, persigue que el cliente, autónomamente, realice una determinada actividad, es decir, se intenta traspasar la tarea a los clientes mediante el autoservicio (como el autoservicio de una gasolinera, o algo más de actualidad, con la supresión de muchos servicios por ventanilla en las sucursales bancarias, obligar al cliente a que los lleve a cabo a través del cajero automático) [Aguirre, Castillo y Tous, 1999].

Cabe señalar también que, en este modelo, en el que además cada hoja del trébol podrá presentar también una estructura particular con principios organizativos distintos, el mecanismo de coordinación mayoritariamente presente es la normalización de resultados y de habilidades, sobre todo entre las relaciones del núcleo (primera hoja) con la subcontratación (segunda hoja) y el trabajo flexible (tercera hoja), ya que en el núcleo profesional dependerá del modelo organizativo elegido.

Concluyendo, se puede decir que se trata de una nueva forma de buscar la adaptación organizativa permanente con una estructura flexible ante los cambios sociales, económicos y tecnológicos que afectan a la organización (Bueno, 2012), que será muy efectiva en grandes empresas de servicios y en sectores industriales con procesos de cambios tecnológicos elevados y con un alto nivel de competidores.

Figura 9. Representación gráfica del modelo en trébol



Fuente: Elaboración propia, basado en Rosillo (2015)

3.2.3.2. El modelo de organización en red

Como hemos comentado anteriormente, en aras de buscar una mayor eficiencia y flexibilidad que dé respuesta a los continuos cambios del mercado, surgen nuevas formas de organización, cada vez más tendentes a la descentralización, que fomentan y potencian la cooperación, con acuerdos, alianzas y demás relaciones contractuales entre organizaciones aprovechando los avances y herramientas que ofrecen Internet y las tecnologías de la información, generando redes tanto horizontales como verticales, internas y externas.

“El uso intensivo de las TIC representa un salto cualitativo en este proceso de *descentralización* tanto empresarial como tecnológica, ya que la mejora de la obtención, el proceso de *descentralización* y del conocimiento en todos elementos de la cadena de valor nos permite plantear una estructura organizativa basada en las interconexiones en red”. (De Matías, 2012).

La organización en red es un modelo muy abierto y flexible, que se fundamenta en una toma de decisiones basadas en el conocimiento y no en la jerarquía. Presenta una forma de coordinar las actividades y funciones a partir de la especialización y la división del trabajo por la que la organización “madre” se especializa en aquellas consideradas principales y que, por las capacidades y competencias desarrolladas, se pueden integrar en el núcleo principal o profesional de su estructura, y el resto de actividades y funciones las externaliza mediante distintas combinaciones de relaciones contractuales, como la subcontratación, la cooperación o las alianzas (anillos) entre empresas (véase Figura 10).

Una de las características más importantes que señalan autores como Fernández y Arranza (1999), es la complementariedad de sus actividades: la red está formada por un conjunto de empresas interdependientes unas de otras, no pudiéndose entender su funcionamiento individualmente, ya que, entre ellas, cada una con sus capacidades y facultades, se apoyan y complementan unas con otras.

Complementando lo anterior, Miles y Snow (1992) explicaban que *“la red es un tipo nuevo de estructura que permite a las empresas centrarse en sus competencias centrales y obtener los recursos complementarios a través de alianzas estratégicas y subcontratación”*, una definición que podría complementarse con la sugerida por Boyle (1994): *“la red organizativa está formada por empresas que dependen de otras para realizar la fabricación, distribución, marketing u otras funciones de negocio cruciales sobre un contrato base. La red constituye un medio para conseguir ventaja competitiva”*.

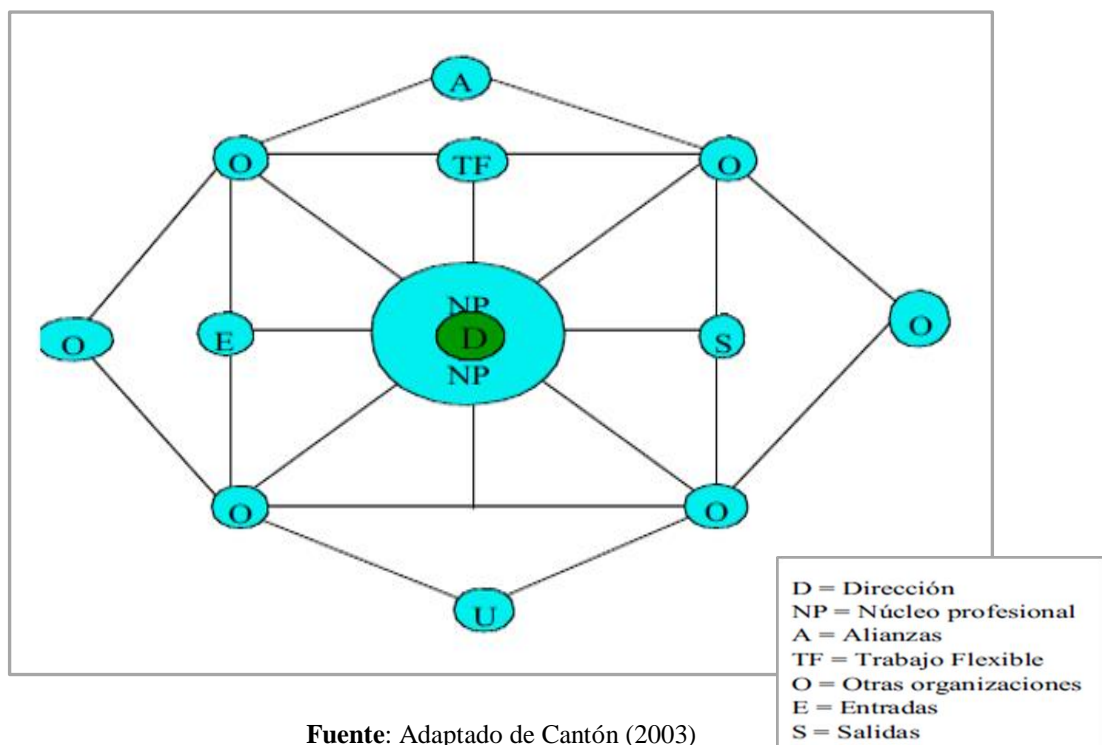
Además, atendiendo a su grado de desarrollo, se pueden identificar tres tipos de redes, desde las estructuras tradicionales a la máxima especialización (Miles y Snow, 1992):

- **Red interna:** la empresa se divide en unidades con funcionamiento autónomo y no utiliza muchos recursos externos. Este tipo se correspondería con las estructuras en red más tradicionales.
- **Red estable:** cuando en la organización existe una empresa núcleo y otras vinculadas a ésta, a las cuales les suministra una parte importante de sus *inputs* y *outputs*, reservando para sí la actividad que supone su principal ventaja competitiva, para la que es más eficiente. Puede tener como inconveniente la excesiva dependencia de la empresa central, que conllevaría a la pérdida de flexibilidad y recursos.

- **Red dinámica:** consiste en una alianza entre varias empresas, normalmente con carácter temporal, con el fin de desarrollar productos o servicios específicos, pudiendo ocupar cada una distintas posiciones en la cadena de valor. Cada empresa tiene una función casi única en el grupo, explota al máximo la especialización y se centra en su competencia distintiva. Estas alianzas se van readaptando continuamente, respondiendo a los cambios del mercado, de ahí el carácter flexible y abierto de este tipo de redes (Miles y Snow, 1992).

Para concluir, y en base los principios fundamentales en los que se basan estos sistemas de organización en red: equipos que se autoorganizan; existencia de una estructura jerárquica con organizaciones reticulares informales, abiertas y no jerarquizadas; directivos con autoridad basada en su aptitud y adaptados a la visión global de la empresa, ... los mecanismos de coordinación más presentes en el modelo serían la normalización de habilidades y la adaptación mutua. El primero, haría posible la coordinación entre los distintos componentes de la red para conseguir los objetivos, y el segundo, con la comunicación informal y el uso de las TIC (software, equipos virtuales, acceso a la información en tiempo real, feedback, ...) facilita la interacción de la red completa y ayuda a la creación de conocimiento (Quinn, Anderson y Finkelstein, citados por Lloria, 2008).

Figura 10. Representación gráfica de organización en red



Fuente: Adaptado de Cantón (2003)

4. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EMERGENTES

Del mismo modo que la sociedad, la economía, el mercado, las formas de comunicación, la tecnología,... avanzan, las necesidades y expectativas de las empresas y organizaciones también están evolucionando para poder ser más competitivas y adaptarse a las necesidades del mercado actual. Esta era de cambios constantes, conocida por algunos autores como la “Cuarta Revolución Industrial”, que “[...] comenzó a principios de este siglo, tuvo como base la revolución digital, y se caracteriza por un Internet mucho más móvil y mundial, por sensores más pequeños y más potentes, y por inteligencia artificial y aprendizaje automático” (Schwab, 2016), puede hacer pensar que una organización jerarquizada sea algo desfasado en el tiempo, si bien, aunque funcionen en la mayor parte de las empresas, pueden ser demasiado rígidas para adaptarse al ritmo de cambios constantes al que nos hemos referido.

En esta idea de pensamiento, Kotter (2015) afirma que *“las estructuras jerárquicas y los procesos organizativos que se han utilizado durante décadas para gestionar y mejorar las empresas ya no están a la altura de los desafíos a los que nos enfrentamos en un mundo de cambios acelerados”*.

Por todo esto, muchas organizaciones en la actualidad tienden hacia modelos más horizontales, sin una jerarquía al uso, en los que la figura del líder y el trabajo en equipo cobran cada vez mayor importancia, y todo esto, con la idea de desarrollar al máximo el potencial de las personas que las componen para conseguir el éxito de la empresa.

Las empresas han ido transformándose en esta línea y reinventándose organizacionalmente, emergiendo así nuevos modelos de organización que contrastan bastante con las estructuras organizativas más tradicionales, de las que ya nos referimos en el capítulo anterior.

Seguidamente, basándonos en artículos publicados recientemente sobre estudios referentes a estas nuevas tendencias (6 nuevas tendencias en las organizaciones, 2018; Nuevos sistemas de organizaciones en las empresas, 2019) y en una serie de autores que iremos citando oportunamente, resumiremos algunas de las características de estos nuevos modelos de organización, para posteriormente tratar de forma más extensa, otros como los que siguen las organizaciones holocráticas, las organizaciones Teal, el Nuevo Estilo de Relaciones (NER) y el modelo cooperativo, éste último, sobre todo visto desde otra perspectiva, su dimensión social.

▪ **SOCIOCRACIA**

El término sociocracia fue acuñado en 1850 por el filósofo francés Auguste Comte, considerado el padre de la sociología, que lo define como *“el sistema social en el que los miembros deciden su gobernanza”*, *“la gobernanza de los socios”*. La forma de organización actual basada en la sociocracia se asienta en tres reglas: 1) se tienen en cuenta los intereses de todos los miembros y cada miembro ha de someterse a los intereses de la comunidad; 2) las decisiones solo se adoptan si lo aceptan la totalidad de los miembros, y 3) todos ellos deben estar dispuestos a actuar de acuerdo con las decisiones tomadas unánimemente. Será la base filosófica de la holocracia, como veremos más adelante.

▪ **ORGANIZACIONES PLANAS**

Este modelo se apoya en un sistema de organización horizontal y propone un proceso de toma de decisiones descentralizada en el que participen todos los trabajadores. El éxito de la organización dependerá de una constante y cercana interacción entre directivos y empleados. Solo es aplicable a organizaciones pequeñas o para pequeñas unidades de trabajo.

▪ **ORGANIZACIONES DE DESARROLLO DELIBERADO**

Esta forma de organización promueve una "cultura de todos" donde lo importante es que sus miembros alcancen el máximo desarrollo personal para conseguir el éxito de la empresa y por el cual, se les permite incluso desarrollar libremente un proyecto dentro de la misma.

▪ **ORGANIZACIONES EXPONENCIALES**

Estas organizaciones usan nuevas tecnologías como la inteligencia artificial o el Big Data ⁴, para crecer a un ritmo exponencial, es decir, cada vez más rápido en el tiempo. Su principal motor motivacional es lo que denominan “Propósito de Transformación Masiva” ⁵, y fomentan la autonomía, la experimentación, la colaboración y la comunidad a través del empleo de técnicas organizativas.

⁴ Big Data se refiere al gran volumen de datos, estructurados y no estructurados, que reciben los negocios, y que se pueden analizar para obtener ideas que conduzcan a mejores decisiones y movimientos de negocios estratégicos (<https://www.powerdata.es/big-data>).

⁵ Propósito de Transformación Masiva puede resumirse en una gran acción, ambiciosa, que puede causar un cambio transformacional significativo en una comunidad, organización, ... (<https://empresas.blogthinkbig.com/llega-el-proposito-de-transformacion-masiva-mtp/>)

▪ **REDARQUÍA**

Este término fue definido por primera vez por el tecnólogo y emprendedor José Cabrera (2009, 2014) como “*el nuevo orden emergente en la era de la colaboración*”, cuya teoría organizacional está basada en una estructura en red mediante la que se coordinan los esfuerzos de los colaboradores para alcanzar los objetivos, y con una serie de características comunes, como colaboración, autogestión, transparencia, emergencia, coherencia, participación, interdependencia, apertura, adaptabilidad, confianza y aprendizaje. También puntualiza que este modelo o nuevo orden emergente:

No va a acabar con las jerarquías, simplemente, va a completarlas y a mejorarlas, haciéndolas más transparentes y eficaces, dotándolas de las herramientas necesarias para aprovechar al máximo las posibilidades de colaboración, y proporcionándoles un sistema capaz de resolver los problemas complejos. No se trata, por tanto, de dos modelos excluyentes, sino de dos estructuras complementarias. (Cabrera, 2009).

Según el autor, la jerarquía se sustenta en la primacía otorgada por el poder y la autoridad a un superior, basado en órdenes, relaciones de dependencia y una cultura de control y de miedo, todo lo contrapuesto a la cultura de la colaboración, la conversación, el compromiso y la innovación que la redarquía motiva y fomenta, junto con la transparencia, el reconocimiento y el valor añadido que aporta cada persona (Cabrera, 2009, 2014).

Por otro lado, Kotter (2015) añade que la redarquía es un “*medio mucho mejor para la innovación, la creatividad y la implicación de las personas*”, e igualmente lo propone como una vía complementaria con un enfoque denominado “la organización dual”, en el que plantea que se debe combinar con el modelo de jerarquía, creando así empresas competitivas pero colaborativas al mismo tiempo.

▪ **“EMPOWERMENT” O EMPODERAMIENTO**

El *empowerment* o empoderamiento, concepto muy de moda últimamente, hace referencia “*al proceso estratégico de dotar de herramientas y medios —tecnología, formación, información— a los empleados, con el fin de remar juntos hacia una meta conjunta y hacerlos partícipes en la toma de decisiones de la organización*” (Empowerment empresarial: cómo aplicarlo, 2015). Con su aplicación y una jerarquía menos rígida, los trabajadores se sentirían más involucrados y aumentarían su iniciativa, y, en consecuencia, incrementarían los niveles de productividad y rentabilidad de la empresa.

4.1. LA HOLOCRAZIA

El término holocracia (también conocido con el de holacracia) deriva de la palabra holarquía, acuñada por el filósofo Arthur Koestler en su obra *“El espíritu de la máquina”* (1967), donde definió un holón *“como un todo que forma parte de un todo mayor”* y una holarquía *“como la conexión entre los holones”* (Koestler, 1967).

En 2007, el empresario Brian Robertson hizo suya la teoría de la holocracia (cuya base filosófica está en la sociocracia) y la promovió en su propia compañía, *“Ternary Software”*. Llevó a cabo la creación de la denominada *“Constitución Holocrática”* y publicó un libro en 2015, bajo el título de *“Holacracia”*⁶. *El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*, en el que a modo de manual describe las bases y métodos para poner en práctica el sistema dentro de cualquier empresa, que definió como *“un sistema de organización en el que la autoridad y la toma de decisiones se distribuye de forma horizontal en lugar de ser establecida por una jerarquía tradicional”*.

Durante el estudio de este tema, tras la lectura de varios artículos publicados en Internet, así como en numerosos vídeos que se encuentran en la red, llama la atención que la mayoría de ellos añaden en su título, seguido a palabra holocracia, frases como *“se suprime la jerarquía”*⁷, *“... empresa sin jefes”*, ... y similares, que abocan a pensar en un principio que esto es así, pero como veremos más adelante, tras haber analizado el modelo, ni holocracia es igual a ausencia de jerarquía ni tampoco a ausencia de jefes, sino que, por ejemplo, en lugar de departamentos existen los denominados círculos, donde unos tendrán cierta autoridad sobre otros, y en lugar de jefes habrá *“enlaces”*: líderes (*lead link*), representantes (*rep link*), facilitadores y secretarios, entre otros roles (véase Figura 11).

A continuación, presentamos varias citas extraídas de la referida obra de Brian Robertson (2015), que aclaran la idea que tiene él sobre el concepto de jerarquía en este nuevo modelo organizativo:

⁶ Holacracia (holocracy) es una marca registrada HolacracyOne, una compañía dedicada a la consultoría para la aplicación de la Holocracia en empresas y organizaciones, la cual fue creada en EE. UU, 2007, por Brian Robertson y Tom Thomison, — <https://www.holacracy.org/>

⁷ Incluso en las primeras portadas del libro de Brian Robertson, aparecía en el subtítulo *“The Revolutionary Management System That Abolishes Hierarchy”*, que traducido es *“El revolucionario sistema de gestión que suprime la jerarquía”*. En posteriores ediciones fue modificado por *“El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio”*.

"La tradicional jerarquía directiva piramidal es una opción estructural, pero a menudo dista de ser el ideal para hacer posible la autoridad distribuida y el diseño evolutivo. La holocracia ofrece una manera alternativa de estructurar una organización".

"La clase de estructura utilizada por la organización en la holocracia no es una jerarquía tradicional, sino una «holarquía»".

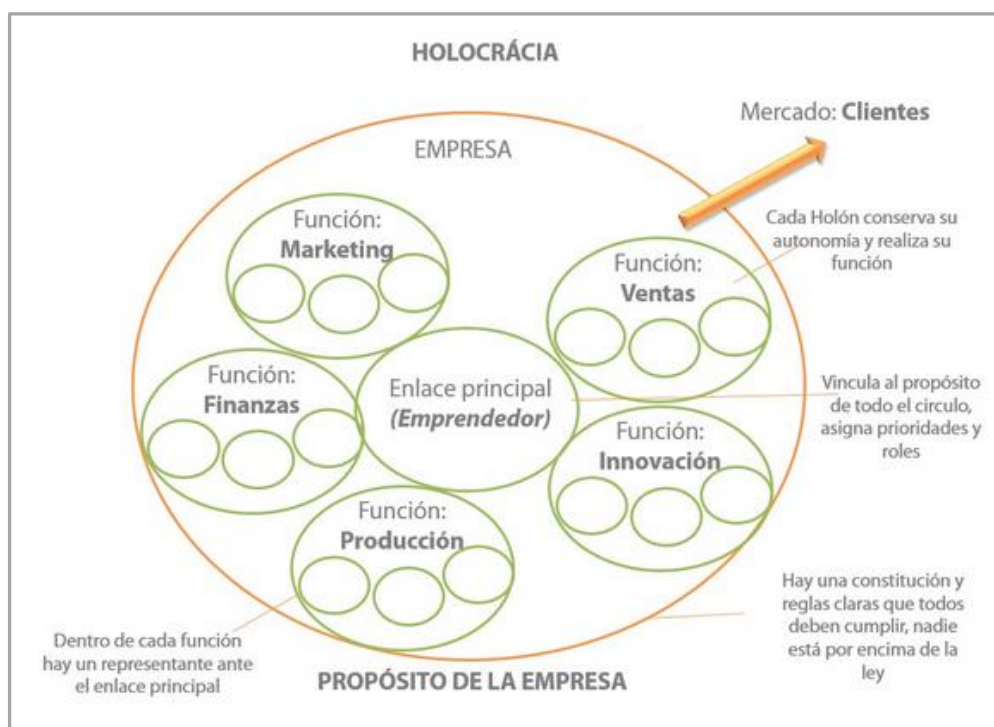
"Y esta es una diferencia fundamental: un cambio no sólo en el tipo de estructura, de la jerarquía a la holarquía, sino, para empezar, en lo que estamos estructurando. La holocracia pasa de estructurar a las personas a estructurar las funciones y tareas de la organización. Y, más concretamente, en vez de estructurar una sencilla relación de poder entre las personas –quienes pueden dar órdenes y a quién–, la holocracia estructura el lugar donde está el trabajo dentro del sistema general, y esto determina los límites entre las diversas entidades que hacen ese trabajo. Debido a esto, creo que puede inducir a error afirmar que «la holocracia es plana» o que «la holocracia es jerárquica»; la holocracia utiliza un tipo de jerarquía diferente a la que estábamos acostumbrados, y por un propósito distinto".

Según Barceló (2016) y Oliveras (2016), basándose en el articulado de la denominada Constitución Holocrática, las características fundamentales de este tipo de organización holocrática podrían resumirse en las siguientes:

- 1. Definición de roles:** en estas organizaciones no existe una relación de puestos de trabajo donde se describan las funciones de cada uno, sino roles, que incluyen un nombre, un propósito, un dominio y una rendición de cuentas. A cada trabajador, según sus cualidades y capacidades, se le adjudicará, mediante elecciones integrativas entre todos los miembros, uno o varios roles, que asumirá con unas responsabilidades definidas; igualmente, un rol puede ser cubierto por varios trabajadores. Esto permite que los empleados puedan involucrarse en distintas áreas de la compañía realizando distintas funciones, en lugar de desempeñar una única función en un puesto de trabajo específico.
- 2. Estructura circular:** la organización está formada por círculos, subcírculos y un círculo principal o general, en el que todos quedarán integrados como concepto de coordinación global. Cada círculo tiene un propósito establecido por el círculo superior (dependencia) pero dispone de autonomía para su autogestión con autoridad y con la responsabilidad de ejecutar, medir y controlar dicho propósito.

3. **Doble enlace:** para favorecer la relación descrita anteriormente, los círculos están conectados por dos papeles o roles conocidos como líderes (*lead link*) y representantes (*rep link*), los cuales participan tanto en las reuniones de su círculo propio, al que pertenecen, como en las del círculo superior, asegurando la alineación con la misión y la estrategia de la organización.
4. **Toma de decisiones por asentimiento:** al considerarse la organización como un todo, las decisiones se toman por asentimiento, que no por consenso. El círculo, a través de un proceso de integración de aportaciones y ausencia de objeciones, toma sus propias decisiones atendiendo a los intereses de la organización.
5. **Adaptación dinámica y flexibilidad:** se trata de una estructura organizacional dinámica en la que, como hemos dicho anteriormente, cada empleado podrá trabajar en varios proyectos con distintos roles. Existen los denominados “círculos concéntricos de responsabilidad”, donde los trabajadores pueden escoger los círculos a los que quieren pertenecer y en qué proyectos quieren participar. Además, una vez que el equipo o círculo alcance la meta prevista, éste se reorganizará nuevamente, cosa que también podrá ocurrir si las necesidades de la empresa y las exigencias de los clientes lo requieren.

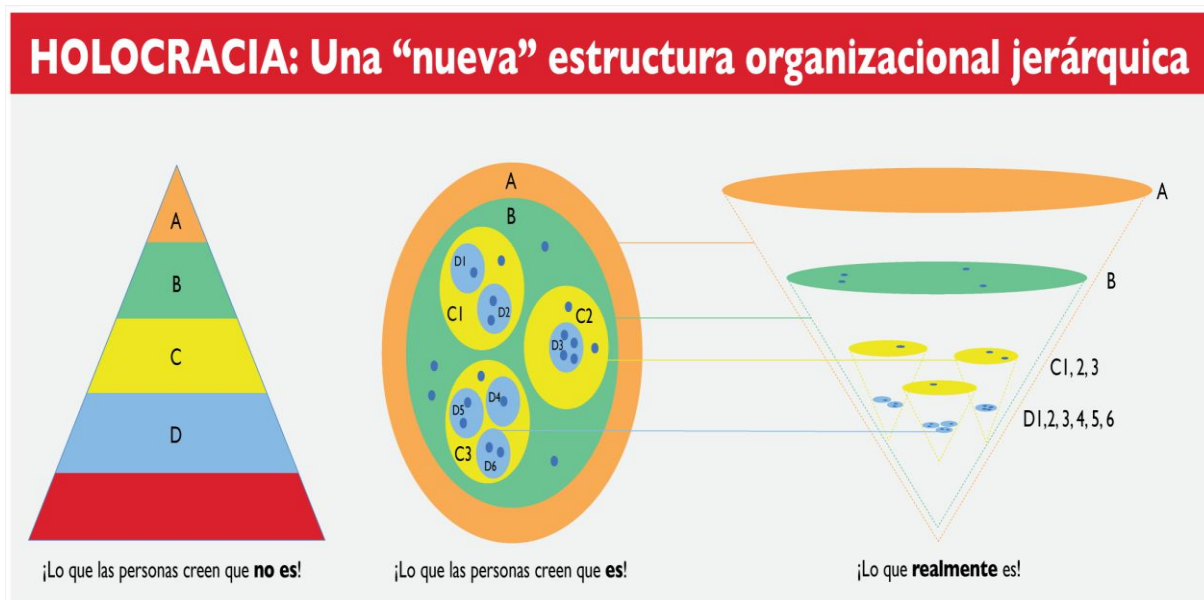
Figura 11. Representación gráfica del modelo de holocracia



Fuente: <https://innovarte.mx/wordpress/holocracia-una-aproximacion-radicalmente-nueva-para-crear-una-empresa-auto-dirigida/holocracia-4/>

Retomando el matiz algo confuso y peculiar de la jerarquía en la holocracia, Ravier (2017), a través de una serie de diagramas nos ayuda a entender de una forma más correcta el papel que juega realmente dentro de este nuevo tipo de estructura organizativa (véase Figura 12):

Figura 12: Representación gráfica para comprender “la jerarquía” en la holocracia



Fuente: Ravier (2017)

Interpretando las imágenes, podemos ver que a la izquierda aparece una pirámide organizacional, símbolo visual de la típica y más conocida estructura jerárquica vertical, donde según el nivel de autoridad y decisión, se sitúa en la cúspide al director general y se va descendiendo hacia otros altos cargos, mandos intermedios, etc., hasta llegar a los empleados del nivel más inferior, la plantilla base; en la imagen central, se transmite la idea de que la holocracia es una estructura de círculos, totalmente plana y sin relación jerárquica, y en el diagrama de la derecha, “una serie de subcírculos en cascada representan lo que realmente conforma la estructura, que son los propósitos (A, B, C, D) organizados en base a funciones o tareas bajo ciertos dominios y responsabilidades, en lugar de personas asociadas a una función exclusiva y permanente” (Ravier, 2017). El autor resume con este conjunto de imágenes tan ilustrativo lo que nos imaginamos o entendemos al oír hablar de esta teoría por primera vez: por un lado, lo que descartamos de plano porque entendemos que no puede ser, y por otro, lo que consideramos que puede ser, para finalmente acabar con el dibujo de lo que realmente es: una jerarquía totalmente diferente a la que estamos acostumbrados, una holarquía.

Por otro lado, Calvimontes, citada en el artículo “Reputación interna: ¿Por qué y cómo alcanzar la holocracia?” (2018), señala que las claves para poder aplicar este modelo de trabajo en una organización son:

> **Asignar correctamente las tareas**

El líder del grupo será el encargado de distribuir las funciones entre sus equipos de trabajo, asignando roles a cada empleado conforme a sus habilidades y capacidades y creando una estructura cohesionada y coherente en base a objetivos globales. El trabajador podrá elegir como va a desarrollar sus funciones (horarios, lugar de trabajo, plazos de ejecución y/o entrega, etc.).

> **Usar herramientas colaborativas**

Para que los equipos de trabajo funcionen coordinados será necesario que la información fluya con agilidad, posibilitando que cada trabajador pueda conocer lo que hacen los demás, la situación real de la empresa y el estado de consecución de los objetivos. Por ello, el uso de las TIC es imprescindible en este tipo de organizaciones.

> **Evaluación conjunta**

Para que funcione la holocracia es vital e imprescindible que se establezcan reuniones periódicas, tanto tácticas como de gobierno, en las que todos los roles del círculo pueden intervenir para revisar y reajustar su misión o el funcionamiento de los objetivos estratégicos de la empresa. En dichas reuniones, cada persona tomará el rol de líder, representante, facilitador o secretario, y podrán actuar como interlocutores con el resto de las divisiones, mediar entre los diferentes roles o controlar el cumplimiento de las misiones.

> **Elegir a los empleados idóneos**

En este tipo de organizaciones es necesario realizar procesos de selección donde se deben buscar personas con habilidades blandas, tales como orden, autocontrol, persistencia, sensibilidad interpersonal, buena adaptación a los cambios, capacidad de escucha activa y de trabajo en equipo. Además, al no existir la figura de jefe como tal, tampoco existe el sistema asociado a él, como la asignación de cargos en base a méritos, los ascensos, los aumentos de sueldo, ... por lo que se ha de crear un sistema objetivo y bien definido de reconocimientos y recompensas.

Así mismo, indica que, aunque se trata de un modelo que promueve la autonomía, la responsabilidad y la creatividad del trabajador, no es posible aplicarlo en todas las empresas ni en todos los empleados, no siendo viable, por ejemplo, en aquellas en las que la actividad se lleve a cabo mediante procesos específicos y repetitivos, pero siendo ideal en departamentos creativos, flexibles, novedosos, como los de publicidad, marketing, diseño y desarrollo de nuevos productos y tecnologías.

Por último, Arrizabalaga (2018) hace referencia a las ventajas e inconvenientes de este sistema, de lo cual destacamos lo siguiente:

▪ **VENTAJAS:**

- > La correcta distribución de roles y funciones y el hecho de que cada rol sea responsable de las decisiones para definir el mejor modo de conseguir los objetivos permite que los equipos de trabajo funcionen de forma más coordinada a la hora de establecer acuerdos y aplicar métodos de trabajo, siendo todo más colaborativo, ágil y fluido.
- > Se facilita la iniciativa, el flujo de ideas, la creatividad, la innovación, la eficacia, ... y como resultado, se incrementa el rendimiento y la productividad.
- > Se fortalece la motivación, el espíritu emprendedor de los trabajadores y su felicidad.
- > Propicia una dinámica en la que es mucho más sencillo adaptarse a nuevas tendencias y dinámicas de trabajo, consiguiendo una respuesta rápida y efectiva ante nuevos retos u oportunidades.
- > Predomina la transparencia, ya que todas las decisiones y políticas de estas compañías son accesibles para cualquier miembro de la organización.
- > Las decisiones son compartidas, no impuestas, por lo que se reduce la carga de los líderes para tomar decisiones.

▪ **INCONVENIENTES**

- > Su implantación es complicada y con un periodo de transición largo y crítico. Se recomienda una exhaustiva evaluación general de la empresa para determinar su viabilidad.
- > No es un sistema válido para todo tipo de puestos, empresas o personas: no lo recomiendan para empresas enfocadas a las telecomunicaciones o al sector financiero

porque requieren contacto directo con el cliente y una estructura jerárquica para mantener el orden y lograr los objetivos. En cuanto al tipo de personas al que estaría dirigido, Arrizabalaga opina que, por la mentalidad y la forma de trabajo en grupo que traen aprendida de la universidad, sería a los jóvenes recién graduados, y más concretamente, a los millennials⁸. Estos últimos conciben el mundo laboral de forma totalmente diferente a las generaciones precedentes y otorgan a su tiempo de ocio tanta o más importancia que a su desarrollo profesional, por lo que huyen de la rigidez, buscando un sistema abierto, flexible e innovador donde se les permita opinar, participar, involucrarse y poder desarrollar sus ideas.

- > Se pierde mucho tiempo en las reuniones de coordinación, complicando el trabajo diario.
- > La responsabilidad se diluye y la toma de decisiones tiende a ralentizarse.
- > Para los trabajadores supone incertidumbre el hecho de tener que pensar constantemente quién está al mando.
- > Es difícil plantear las escalas salariales, así como las carreras profesionales, ya que no hay puestos de mando.
- > El hecho de que la propia ejecución y autogestión dependa de los trabajadores supone un riesgo administrativo, ya que el resultado podría estar ligado al grado de compromiso que éstos tengan con la empresa, y eso es imposible de prever.

Seguidamente, tras recopilar información documental sobre este tema en diversos artículos publicados en internet⁹ y en consultas realizadas, tanto en páginas especializadas como en webs corporativas, expondremos cómo aplican este modelo organizativo empresas como *Zappos*, el caso más mediático y conocido de la holocracia, y haremos mención de otras, como *Netflix*, *GitHub*, *Morning Star*, *Davita*, *Medium* o la española, *Happyforce*. Todo esto con el fin de arrojar un poco más de realidad acerca de los posibles resultados, positivos o negativos, que puede suponer la implantación de este modelo organizativo en determinadas empresas.

⁸ Millennials, generación del milenio o Generación Y, son los nacidos entre 1982 y 2004, supondrán más del 70% de la fuerza laboral del mundo desarrollado en 2025 y entre las características que definen a esta generación se podrían citar la preparación académica, alto nivel de idiomas, mayor poder adquisitivo, viven totalmente conectados acorde a los avances tecnológicos y tienden a preocuparse más por las condiciones laborales y porque se les respete como individuos, no sólo como mano de obra (Ayuso, 2017).

⁹ Ej. “Zappos, la empresa que cree en un mundo sin jefes” (2015); “El caso de Zappos: empleados conectados, autónomos y con un propósito (2016); Caso Zappos. La mejor empresa de experiencia de cliente del mundo (2019), y Webs de *Zappos*, *Holacracy*, *Netflix*, *Happyforce*, *Valvesoftware*, entre otras publicaciones y webs.



A continuación, hablaremos de cómo funciona una de las más mediáticas empresas autogestionadas seguidoras de la holocracia, la compañía de venta de calzado online, *Zappos*, actualmente integrada en “Amazon”, así como también de cómo se llevó a cabo el proceso de

transformación. Además, recogeremos algunos datos interesantes, opiniones y críticas positivas y negativas acerca de esta y otras empresas:

En 2013, el CEO de *Zappos*, Tony Hsieh, comenzó a implantar este modelo organizativo de forma progresiva: en principio tan solo con un pequeño grupo de empleados y después eliminando los puestos gerenciales, hasta que finalmente dejó la compañía, en cierto modo, en manos de la totalidad de los 1.500 trabajadores que tenía.

De este modo, se sustituyeron los departamentos de la compañía por círculos, a los que se iban uniendo los empleados en función del tipo de sus capacidades y habilidades; se cambiaron los jefes por líderes (representan los eslabones entre círculos); comenzaron a llevarse a cabo una serie de reuniones periódicas para establecer los roles y responsabilidades de cada uno, exponer los logros alcanzados y establecer estrategias, y lo más significativo, implicaron a los trabajadores en la toma de decisiones para que todos pudieran tener voz y voto en lo que él denomina una “jerarquía de propósitos”.

No obstante, cabe decir que el proceso de transición supuso que un 14 % de su plantilla decidieran dejar la empresa en 2015, porcentaje que meses después pasó a ser casi del 20 %. En la actualidad, un 80 % de la plantilla trabaja bajo este sistema organizativo, en el que los distintos roles se distribuyen a través de los casi 500 diferentes círculos dedicados a funciones específicas, donde cada uno encaja de forma horizontal en una relación de “esta jerarquía de propósitos”, y se responsabiliza de las decisiones que adopta —aunque previamente han de consensuarse en un “Consejo Supremo” compuesto por expertos que asesoran a los trabajadores en sus proyectos—.

Así, *Zappos* se ha convertido en un modelo a seguir entre las empresas autogestionadas, forma parte de una corriente corporativa minoritaria, pero en auge, que sostiene que la ausencia de una estructura jerárquica impulsa el espíritu emprendedor de los empleados y facilita el flujo de ideas, la colaboración y la innovación, un sistema en el que la toma de decisiones se divide en equipos autoorganizados en lugar de estar en manos de los niveles más altos de la estructura empresarial.

Para Zappos, la atención al cliente es primordial, y piensan que, teniendo trabajadores felices en su plantilla, realizarán tal función con excelencia, por lo que fomentan y potencian a sus empleados la creatividad en la aplicación de soluciones para con sus clientes.

Valoran la forma de entender el negocio y el compromiso de sus trabajadores, por ello, si no están decididos a continuar, si consideran que *Zappos* no es para ellos, les dan facilidades para que se vayan con una oferta de 2.000 dólares si la abandonan (*pay to quit*, o pago por renuncia, que le llaman). También consideran esencial que el empleado además de trabajar en su propio beneficio para percibir un sueldo trabaje por algo más, por un objetivo que le haga sentirse feliz, orgulloso y útil a la sociedad, y entre otras muchas medidas, son flexibles en cuanto a la jornada laboral y en cierto modo, en cuanto al salario. Por un lado, permitiendo al empleado amoldar su jornada para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral, y por otro, el empleado puede indicar al Departamento de RRHH el sueldo que quiere percibir, a lo que la empresa podrá responder o no, ateniendo a sus resultados.



Antes que Zappos, otra gran empresa tecnológica ya había decidido “prescindir” de jefes, la exitosa empresa de videojuegos *Valve*, que, desde el año de su fundación en 1996, es una empresa autogestionada. Otros

ejemplos son: la cadena de tiendas británica *John Lewis*, con más de 80.000 empleados y que establece las políticas en cada división de forma individual y en función de la opinión del consenso de empleados; *Morning Star*, cuya venta de tomates suponen el 25 % del total de los que se venden en EE. UU., y que considera a todos sus empleados por igual fijándoles sueldos en función de evaluaciones entre ellos mismos; *DaVita*, una empresa estadounidense que ofrece servicios relacionados con la salud con ingresos anuales de 6.000 millones de dólares, y que se salvó de la quiebra al optar por este modelo, o “*Happyforce*”, empresa española que aparte de asesorar a empresas con la aplicación de este modelo, ofrece también un servicio de instalación de una aplicación móvil que permite una comunicación ágil y fluida entre empresa y empleados, con la idea de fomentar la cultura del *feedback* y mejorar su productividad. Así, a través de dicha aplicación móvil o “*app*”, los empleados podrán compartir su estado de ánimo diariamente, hacer cualquier tipo de comentario de manera anónima y poner en conocimiento de la empresa cuáles son los temas que le preocupan.

No obstante, aunque algunas empresas autogestionadas han conseguido implantar exitosamente un modelo de estructura horizontal, otras, por el contrario, han fracasado en su implantación, teniendo que renunciar a él y optar por modernizar sus jerarquías. Como ejemplos podemos citar a varias, como la firma americana de transporte corporativo *Shift*, similar a *Uber* pero dirigido a organizaciones y empresas, que abandonó este sistema antes del año de iniciarlo al considerar que el proceso de decisiones era ambiguo y carente de autoridad y que el sistema obligaba a mantener demasiadas reuniones; la plataforma de desarrollo colaborativo de software y programas informáticos *GitHub*, cuyo lema desde su creación en 2008 era que los trabajadores llevaran a cabo sus propias ideas y participaran en los proyectos que quisieran, pero tras seis años tuvo que dejar de seguir este modelo, o *Medium*, la plataforma de blogs creada por los cofundadores de Twitter, que también renunció a la holocracia debido a que la coordinación entre equipos requería demasiado tiempo y los recién llegados no se adaptaban a un ambiente corporativo tan diferente.

4.2. LAS ORGANIZACIONES TEAL

Este nuevo modelo de organización “Teal Evolutivo”, relacionado en la práctica también con la filosofía holocrática y la holarquía, surge en 2014 a raíz de la publicación del libro “*Reinventando las Organizaciones*” escrito por Frederic Laloux, un conocido consultor empresarial belga, al que consideran el “gurú de la unión perfecta entre trabajo y felicidad”.

Para el autor, este modelo, donde no existen las jerarquías tradicionales ni los modelos piramidales, aporta una nueva perspectiva al desarrollo de un puesto de trabajo o un determinado rol profesional, prioriza la autorrealización, la creatividad, la colaboración y la capacidad de adaptación de sus trabajadores y convierte al equipo humano en el centro de la organización. En estas organizaciones, todos los empleados, desde el nivel más alto al más bajo, trabajan en conjunción con los objetivos del proyecto y consideran los avances individuales de un empleado como un logro global de la empresa. Igualmente, no hay tanta necesidad de control y en la práctica no se castiga el ensayo-error, sino todo lo contrario, consideran el error como herramienta de aprendizaje.

Así mismo, Martí (2017) explica que los tres principios básicos que caracterizan a este tipo de organizaciones son:

1. Autogestión: los trabajadores se organizan con una absoluta flexibilidad horaria en equipos autogestionados, sin pirámides jerárquicas, donde todos pueden tomar decisiones respetando

un proceso predeterminado a través de la consulta y con implicación de todos los responsables y afectados en el proceso. Además, en lugar del tradicional sistema de evaluación individual de los trabajadores realizado por un superior jerárquico, ésta se lleva a cabo mediante un proceso de autoevaluación entre los miembros del equipo. En estas organizaciones los servicios centrales son muy reducidos y estarán centrados en funciones de colaboración, mediación, coaching y de formación en comunicación no violenta (CNV)¹⁰.

2. Plenitud: en las organizaciones Teal se busca que los trabajadores se sientan comprometidos con su rol profesional, realizados e independientes, que sean felices y, en consecuencia, aumenten su rendimiento y productividad. El concepto de la inteligencia emocional se tiene mucho en cuenta y se trabaja con impartición de talleres, prácticas de silencio, meditación, reflexión colectiva, sesiones para prevenir y mediar conflictos, etc. Además, los procesos de selección de personal, retribución y despido son también diferentes, y algo muy común en este tipo de empresas, existe el denominado “pago por renuncia” (*pay to quit*, visto ya en *Zappos*), del que ya hemos hecho referencia, donde tras el periodo de prueba, el trabajador podrá decidir si continuar en la empresa o renunciar, recibiendo en este último caso una cuantía ya prefijada en la empresa, que podría ser la equivalente incluso a dos o más meses de sueldo.

3. Propósito evolutivo: se fomenta la creación de un entorno en el que los miembros sean activos y participativos. A través de la observación, la exploración y el descubrimiento constante se busca que los empleados adquieran la misma dirección y perspectiva que la empresa para lograr sus objetivos, es decir, la organización escucha a los demás, complementa sus conocimientos, no impone. Tampoco se marcan grandes estrategias, ni establecen unos objetivos concretos o presupuestos cerrados para cada departamento, sino que trabajan más hacia el corto plazo en función de la mejor y más inmediata conveniencia, hacia el propósito, y “*en lugar de intentar prever el futuro, escuchan lo que conviene que pase mañana*” (Laloux, 2014).

Laloux (2014) representa y explica la evolución de la forma en la que las empresas se han ido organizando a lo largo de la historia asignando un color y una metáfora, a modo de guía, a cada fase hasta llegar a la etapa “*Teal*” (turquesa), considerada por él como la organización ideal y más acorde para las empresas de la era actual (véase Figura 13):

¹⁰ Comunicación no violenta (CNV), todo aquello que acerca, une y cuida las personas, frente a comunicación violenta, todo aquello que aleja y separa a las personas (Martí, 2017).

Figura 13. Evolución de los paradigmas organizacionales

ORGANIZACIONES	EJEMPLOS ACTUALES	AVANCES REVOLUCIONARIOS	METÁFORA GUÍA
ROJAS Constante ejercicio de poder para mantener alineadas las tropas. El aglutinante de la organización es el miedo. Altamente reactivas, foco a corto plazo. Prospera en entornos caóticos.	<ul style="list-style-type: none"> • La mafia • Pandillas callejeras • Tribus urbanas 	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Autoridad de mando 	UNA MANADA DE LOBOS
ÁMBAR Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica . Mando y control (qué y cómo) de arriba abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesia Católica • Fuerzas Armadas • Admin.Pública • Educación Pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones formales, roles (jerarquías estables y escalables) • Procesos (Perspectivas a largo plazo) 	EL EJÉRCITO
NARANJA La meta es vencer a la competencia; conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad en el cómo). Predecir y controlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas multinacionales • Escuelas privadas concertadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Responsabilidad • Meritocracia 	UNA MÁQUINA
VERDES Dentro de la clásica estructura piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento, para lograr interés y motivación extraordinaria de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones impulsadas por la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento • Cultura impulsada por valores • Modelo de grupos de interés 	LA FAMILIA
TEAL Operan a gran escala, mediante estructuras horizontales, entre iguales, sin jerarquías ni consensos. Confianza en las personas y su integridad. Se guían, dinámicamente, por su propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones pioneras de distintos sectores y tamaños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito Evolutivo • Plenitud • Auto-Gobierno 	ORGANISMOS VIVOS

Fuente: Laloux (2014)

- **Nivel Rojo:** es el que corresponde a la forma de organizarse de las comunidades primitivas. El liderazgo se ejerce por autoridad y poder por parte del líder para mantener el orden entre los miembros del equipo, donde cada uno cada cumple una función determinada.
- **Nivel Ámbar:** se corresponde con la época en la que las sociedades humanas comienzan el sedentarismo, surge la agricultura, la burocracia estatal y la religión organizada. En estos sistemas de organización los roles están bien definidos, acordes a una pirámide jerárquica preestablecida, en la que poder y control van desde la cúspide hasta la parte inferior. Son estructuras estables con perspectivas a largo plazo.
- **Nivel Naranja:** este tipo de organización social coincide con la época del Renacimiento (siglos XV y XVI). Mediante la innovación, la responsabilidad y la meritocracia se persigue superar a la competencia, conseguir mayores beneficios y expandirse.
- **Nivel Verde:** este nivel se alcanza en la época reciente de la Posmodernidad. Se centra en la cultura de la empresa y en el empoderamiento del trabajador para impulsar su motivación por conseguir los objetivos de la empresa. Aparecen las primeras estructuras horizontales

frente a las clásicas verticales y la influencia de los *stakeholders*¹¹ es cada vez mayor en la realidad empresarial.

- **Nivel Teal:** en este nivel las organizaciones basan sus estrategias en lo que creen que el mundo les demanda, por lo que implementan metodologías que sirven para que todo el engranaje funcione a la perfección y se adapte a los cambios con agilidad. Las personas que la integran tratan de escucharse y ayudarse para hacerla crecer, en lugar de manejarla o dirigirla según sus preferencias. También prima la necesidad de autogestionarse, se impulsa la toma de decisiones de las personas, su capacidad de trabajo en equipo, su integridad. Se basan en una cultura de relaciones personales, crean un entorno en el cual la gente se siente libre de expresarse, mejorando los niveles de energía y creatividad en el trabajo, y en el que tienen gran independencia y una coordinación en armonía con los demás.

A continuación, basándonos en un ejemplo real de aplicación del modelo de organización *Teal evolutivo*, resumiremos las ideas principales que hemos podido extraer de una entrevista realizada a David Tomás, director general de *Cyberclick*, fiel seguidora del método (Cyberclick Group, posiblemente la mejor empresa para trabajar en España, 2015):



“Cyberclick, Group” es una empresa especializada en la optimización de campañas de marketing online y publicidad digital, con orientación a resultados, con sedes en Barcelona y Madrid, y un total de 40 trabajadores, premiada como la mejor Pyme española en la que trabajar en 2015 según la lista *Best Workplaces*¹² de España. *Ha demostrado un sistema de funcionamiento muy novedoso y flexible que compromete a todos sus miembros y ha logrado sus objetivos, contar con trabajadores felices y responsables que han llevado a la compañía a crecer un 15% en los últimos doce meses* (Cyberclick Group, posiblemente la mejor empresa para trabajar en España, 2015).

¹¹ Stakeholder (partes interesadas), es un concepto popularizado por el filósofo estadounidense Freeman, R. E. (1984), que lo definió como “*cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales*” (accionistas, clientes, empleados, inversores, Gobierno, ...).

¹²Best Workplaces” es un ranking de las mejores empresas para trabajar en España, realizado anualmente por la consultoría cultural “Great Place to Work, España”, y que premia las buenas prácticas de cultura organizacional y los altos niveles de confianza de las empresas españolas (previamente a participar, han de estar certificadas por esta consultoría). En <https://greatplacetowork.es/>

En esta organización, en la que la jerarquía ha dejado de tener sentido, trabajan con equipos pequeños, en estrecha relación, donde cualquier miembro puede dar su opinión y participar en la toma de decisiones. Como afirma David Tomás (2015), su cofundador y CEO:

No creo en los mandos intermedios y el sistema de jerarquías; cada miembro de la empresa debe ser en sí mismo un emprendedor con iniciativa y acostumbrado a asumir riesgos; no obstante, para ello es preciso generar mucho diálogo, interacción constante para acordar una estrategia global que tenga sentido.

Hablan también de los bajos índices de rotación y de que el talento es como un imán para las empresas del grupo, también resultado del proceso de contratación que llevan a cabo, de los filtros que introducen, pues en un principio evalúan la actitud personal y los valores de los candidatos, y una vez aprobado eso, valoran los conocimientos y la experiencia laboral. Aparte, todos los miembros del equipo deben aprobar por unanimidad cualquier incorporación, si no, el candidato no entra. Igualmente, si el candidato decidiera finalmente que la empresa no se adecúa a sus intereses y durante los tres primeros meses de trabajo decide irse, recibiría una cuantía como pago por renuncia de dos meses de sueldo.

También cuentan con un sistema de horarios y vacaciones flexibles y abierto que implica libertad total tanto en el horario de la jornada diaria, como en la elección de fechas y el número de días libres. Y esta libertad, que podría suponer unos grandes desajustes, ha resultado fomentar una gran responsabilidad en todos los miembros, que muestran gran consideración hacia el resto del equipo a la hora de elegir sus horarios y vacaciones.

En cuanto a la transparencia, *Cyberclick* mantiene una política de cuentas abiertas que cualquier miembro puede examinar y así tener conocimiento de primera mano de los gastos y beneficios de la organización. Además, cuentan con un sistema de retribución variable que gratifica a todos de manera equitativa en función de los beneficios obtenidos.

En las relaciones con los clientes que contratan sus servicios, también tienen muy en cuenta que sus valores estén alineados con los suyos. Concluye diciendo o más bien confía en que *“las compañías de éxito trabajarán por ofrecer condiciones de confianza, realización personal y autonomía a todo su equipo”*.

4.3. NUEVO ESTILO DE RELACIONES (N.E.R.)

En relación con este modelo organizacional, denominado “Nuevo Estilo de Relaciones (N.E.R.)”, hay que empezar a hablar de la figura de Koldo Saratxaga, su creador y principal impulsor: un vizcaíno de 72 años, ingeniero técnico con más de 50 años de experiencia en el mundo empresarial y con grandes éxitos y reconocimientos profesionales ¹³, al que diversos medios lo llaman “*el gurú del trabajo en equipo y la innovación*” adjudicándole nada más y nada menos que la autoría de “*obrar el milagro en Irizar*” (Ferrerías, 2010). Y es que esta empresa, dedicada a la fabricación de autobuses de alta gama, estaba al borde de la quiebra técnica cuando en 1991 se decidió un cambio de dirección poniendo al frente a Saratxaga, que, gracias a su innovadora forma de gestión, cuyo plan era sobre un proyecto basado en las personas (conocido como *modelo Irizar*) y con el criterio de que “*la empresa hay que sacarla adelante con los de dentro*” (Ner Group, otra forma de hacer las cosas, 2015), pudo salvarla y conseguir beneficios en pocos meses y un gran éxito internacional a los pocos años. También ayudó el arraigo del sentimiento corporativista de esta empresa, que es hoy día una de las más reconocidas del país y la matriz de un grupo empresarial con presencia internacional líder en el sector de autobuses y autocares, y de referencia de otros, como el ferroviario, la electrónica o las comunicaciones —entre otros.

En 2006, Saratxaga junto con otros compañeros, ponen en marcha el equipo *K2K Emocionando* para desarrollar y adaptar el NER a otras organizaciones, habiendo liderado ya más de cincuenta transformaciones. Se definen como:

Una asociación en la que diversas organizaciones, unidas por el Nuevo Estilo de Relaciones (N.E.R.), compartimos experiencias, sinergias y conocimientos. Aunar esfuerzos para mejorar, avanzar, ser más eficientes y obtener mejores resultados, y nos acompañamos unas a otras en el camino del cambio cultural profundo que supone dicho estilo. Una asociación con una clara preocupación por la Sociedad, queriendo lograr un Desarrollo Humano Justo y Sostenible (NER Group¹⁴, 2016).

¹³ Su trayectoria profesional se inicia en 1980 en Vidrierías de Llodio, donde fue responsable durante 14 años de diferentes departamentos; en 1984, ingresó como promotor y gerente de Etorki, S. Coop.; en 1988, entra a formar parte de Caja Laboral ocupando un puesto en el área de seguimiento de cooperativas en crisis; en 1989, asume el cargo de Director General de Urola, S. Coop.; desde 1991 hasta 2005, asume el cargo de Coordinador General del Proyecto Irizar, en Irizar, S. Coop, y como Presidente de Irizar Group. En la actualidad, después de haber fundado K2K Emocionando (2005), crear la editorial “Los libros de K2K”, y ser el principal impulsor de NER (2006), actúa como consejero y asesor dinamizador en diversos proyectos empresariales.

¹⁴ NER Group, actualmente lo componen 23 organizaciones donde trabajan unas 1.500 personas .- (www.nergroup.org)

Aretxabala (2017), del equipo de *K2K Emocionando* señala que NER es válido para todo tipo de organizaciones y que aplicarlo consiste en “transformar las empresas hacia organizaciones basadas en las personas y que contribuyan a un desarrollo económico, social y ambiental, justo, humano y sostenible”. Los elementos esenciales y definatorios que lo hacen reconocible son los siguientes (Figura 14):

- La actuación de la organización, tanto a nivel interno, como externo, estará basada en la ética, la solidaridad, la generosidad y la estrategia por medio de la visión a largo plazo (basada en la comunicación y en compartir las necesidades del cliente).
- Pone a las personas como centro real de la organización, y busca para ellas su desarrollo personal y profesional.
- Se trabaja desde la confianza en el resto de las personas y con la máxima comunicación en la búsqueda de la armonía interna.
- La estructura de la organización facilita que las personas puedan trabajar con la máxima libertad y responsabilidad en la búsqueda del bien común por encima del interés particular.
- Se actúa, individual y colectivamente, con responsabilidad, compromiso social y ambiental.
- Se fomenta la colaboración, la cooperación con otras organizaciones y la difusión de los valores de NER.

Figura 14. Organización basada en personas (NER) frente a estilo tradicional

Estilo Imperante	Estilo basado en personas (ner)
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son: <ul style="list-style-type: none"> – Coste – Mano de obra – Problema – Mejor sustituir por máquinas • La base de las relaciones es: <ul style="list-style-type: none"> – Jerarquía – Poder – Desconfianza – Control – Competición – Individualismo – Conflicto obrero/patrón • Éxito: individual • Valor primordial: beneficio económico a corto plazo • Uso de la riqueza generada: enriquecimiento de la propiedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son: <ul style="list-style-type: none"> – Activo – Sentimiento, pensamiento y acción – Oportunidad – Insustituibles • La base de las relaciones es <ul style="list-style-type: none"> – Equipos autogestionados – Autoridad y meritocracia – Confianza – Transparencia – Colaboración – Generosidad – Proyecto común • Éxito: colectivo • Valor primordial: ética, visión a largo plazo, sostenibilidad económica • Uso de la riqueza generada: reparto interno y externo

Fuente: Aretxabala (2017)

A continuación, analizamos el decálogo de elementos básicos que definen a una organización basada en personas (véase Figura 15), a una organización NER (Aretxabala, 2017):

- 1. Transparencia:** la transparencia es un tema de vital importancia para que pueda existir la confianza y en las organizaciones NER es total, todos los involucrados en ella tienen acceso a toda la información de la empresa, incluido salarios, gastos, facturación, ... Además, realizan reuniones mensuales para poder explicar la parte económico-financiera de la empresa de una forma sencilla y comprensible.
- 2. Sin jerarquías:** en las organizaciones NER no existen jefes, encargados ni mandos intermedios, tan solo la figura del líder, que no cobra más por realizar dicha función. Son elegidos de forma rotativa y sustituidos cuando lo consideren necesario los miembros de su equipo.
- 3. Equipos autogestionados:** se trabaja siempre en equipo con un líder elegido para conseguir los objetivos a los que previamente sus miembros se han comprometido. Se ponen a su alcance los medios necesarios para lograrlo y podrán trabajar con total libertad y responsabilidad para tomar las decisiones que consideren oportunas. No obstante, las cuestiones que exceden del ámbito del propio equipo se coordinarán a través de reuniones que servirán además para intercambiar experiencias e impulsar la comunicación. Y aquí es donde entra el juego la figura del *Equipo de Pilotaje* (EP), personas con mayor responsabilidad y que deben coordinar áreas y equipos para pilotar el buen rumbo de un determinado proyecto. Estará compuesto por el Coordinador General del Proyecto y aquellas personas que se consideran críticas, en cada momento, y serán elegidas con proyección temporal a largo plazo, pero no indefinidos (Saratxaga, 2007).
- 4. Sin privilegios:** estas organizaciones no cuentan con privilegios de ninguna clase, ni despachos, ni plazas de aparcamientos reservadas, ni incentivos individuales por objetivos, ni información restringida, ... Lo consideran signos de injusticia.
- 5. Sistema retributivo justo:** defienden un sistema retributivo justo, sencillo, comprensible, duradero en el tiempo y con incrementos anuales automáticos según el IPC. En las organizaciones NER, suele haber entre 3 y 5 niveles salariales y la distancia entre el 10 % que más cobra y el 10 % que menos, es de tan solo 2,30 veces. Además, las personas de un mismo equipo tendrán siempre el mismo nivel, por tanto, cobrarán lo mismo.

6. **Sin control horario:** no se ficha ni la entrada ni la salida al trabajo, consideran que las personas son responsables cuando se les da la libertad para serlo, y si surgiera algún comportamiento anómalo es el equipo el que se encarga de resolverlo.
7. **Medición y seguimiento de indicadores:** no se mide el desempeño individual, sino que se miden y siguen una serie de indicadores claves para que sirvan como herramienta de mejora, de toma de decisiones y de avance para las personas y los equipos, no para controlarlos.
8. **Toma de decisiones:** el proceso de la toma de decisiones es compartido, participativo, y suele realizarse en asambleas. En estas organizaciones, incluso las nuevas contrataciones las realizan los mismos equipos donde van a trabajar los aspirantes, ellos los entrevistan, los seleccionan, los acogen, y posteriormente los evalúan y deciden sobre su idoneidad o no. Además, para el caso de las inversiones y/o presupuestos necesarios para los proyectos, se aprueban por acuerdo y participación directa del equipo que lo vaya a poner en marcha.
9. **Despidos:** ante la situación extrema del despido por causa económicas se buscan alternativas, como la reubicación, un ERE temporal, reducciones progresivas de salario, ...
10. **Reparto de beneficios:** por coherencia con lo anterior, se justifica un reparto de los beneficios que sea significativo y para todas las personas sin excepción. En las organizaciones NER se reparte el 20% del resultado (antes de impuestos) en las sociedades cooperativas y en las laborales, y el 30% en el resto.

Figura 15. Elementos básicos que definen a una organización NER



Fuente: www.K2Kemocionando.com



Refiriéndonos nuevamente al equipo de *K2K Emocionando*, encargados, entre otras muchas funciones, de transformar una organización tradicional en organizaciones basadas en las personas, afirman que:

“No disponemos de ninguna herramienta concreta ni modelo-receta. Tenemos ideas claras, definidas y coherentes, las cuales, junto con la energía e ilusión, indican el camino adecuado para que todas las personas de las organizaciones en las que estamos incrementen sus conocimientos y, así, mejoren la organización en todo su ámbito”.

Además, el propio equipo de *K2K Emocionando* será quien ejerza el liderazgo durante la fase de implantación; después, se distribuirá en el Equipo de Pilotaje, encargados de liderar y potenciar al máximo los encuentros personales y reuniones para que sean lugar de intercambio de experiencias y de impulso de la comunicación entre los miembros de todos los equipos.

Como hemos dicho, una organización NER es una organización basada en personas, es decir, personas en su plenitud, con sus pensamientos y sus acciones, hay que dejar atrás el concepto de trabajador como una mercancía más, un coste fijo y tener en cuenta sus conocimientos, formación, habilidades, capacidades y actitudes, pues todo eso añadirá valor a los productos y servicios, y por tanto a la empresa para la que trabaje.

Por todo esto, abogan para que las organizaciones se desprendan de la rigidez de las jerarquías y de los procesos, y que estas se conviertan en espacios de libertad personal que facilite y potencie el desarrollo profesional del individuo. En definitiva, que se confíe más en el tipo de relaciones que se dan entre las personas que trabajan en la organización, que den el paso a la autogestión, a la libertad de decisión, al trabajo en equipo y a la inteligencia colectiva, que son herramientas mucho más eficaces para hacer frente al entorno actual en el que operan las empresas.

Para terminar, en este tipo de organizaciones, aparte de la normalización de ideología, se observa un ejemplo claro de adaptación mutua como mecanismo de coordinación, pues NER Group cuenta con un sistema de colaboración vía equipos de trabajo para impulsar todos los aspectos del negocio y su proyección social, basado en el intercambio de información y conocimientos, contribuyendo a mejorar la competitividad de cada uno de los proyectos.

4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE ORGANIZACIONES TEAL Y NER

En apartados anteriores, cuando presentamos el nuevo modelo de organización *Teal Evolutivo*, de Frederic Laloux, hablábamos de organizaciones que funcionan de manera autogestionada y participativa, donde se busca la plenitud de las personas a través de un sentimiento de compromiso y con un propósito común que se adapta al entorno cambiante con agilidad. Igualmente, cuando lo hicimos con el *Nuevo Estilo de Relaciones —NER—* de Koldo Saratxaga, nos referíamos a éste como un modelo basado en las personas, en equipos autogestionados y colaboradores para lograr un proyecto común, un éxito compartido.

Y es que las organizaciones Teal, tienen en común los principios esenciales de autogestión, el compromiso para con las personas y la idea de proyecto compartido propios del *Nuevo Estilo de Relaciones —NER—*. Partiendo de dicha base y considerando, desde nuestro punto de vista, que ambos modelos de organización son una evolución o adaptación sostenida y estudiada de otros modelos de gestión, con sus matices, como la adhocracia o la organización misionera de Mintzberg (1984, 1992) o la holocracia de Robertson (2015), y que además, NER, al igual que “holocracia” son marcas registradas y parte de su labor, junto con la de los equipos que trabajan para ellas, como por ejemplo *K2K Emocionando* de NER, está dirigida al diagnóstico, asesoramiento y transformación organizacional hacia su modelo propio, vamos a realizar un breve análisis comparativo junto con una representación esquemática en tablas de una serie de parámetros organizacionales que hemos dividido en cuatro grupos: la figura del líder, estructura y procesos de trabajo, gestión de personas y contexto laboral (véanse Tablas 9 a 12):

- **La figura del líder:** por un lado, estaría la figura del líder equivalente a lo que sería el Consejo Directivo de una organización tradicional, que en el Teal sería como una especie de líder natural, una figura en abstracto, el visionario del cambio, mientras que en el NER correspondería tal cargo al Equipo de Pilotaje, cuyos componentes actúan como coordinadores de equipos, que se crean ad-hoc con proyección temporal a largo plazo, para llevar a cabo un determinado proyecto (matizando que durante la fase de implantación del modelo es el propio equipo de *K2K emocionando* el que ejerce el liderazgo). Por otro lado, con respecto a la figura del líder del equipo, tampoco está muy definida en Teal, no concreta, solo refiere a una serie de valores de equipo, como a la integridad, a la conjunción, participación, ... si bien en NER, sí que hablan de que cada equipo tendrá un líder, elegido por el grupo, con carácter rotatorio y sustituible, no permanente (Tabla 9)

Tabla 9: Parámetros sobre liderazgo (comparativa Teal y NER)

	PARÁMETROS	TEAL	NER
LIDERAZGO	CONSEJO DIRECTIVO	Líder Teal (abstracto, visionario)	1º se encarga el equipo de K2K Emocionando y luego el Equipo de pilotaje (E.P.)
	EQUIPOS	- No definido, se basan en la integridad y conjunción de todos	- Líder elegido por los miembros (rotatorio y sustituible)

Fuente: Elaboración propia, basado en Revuelta (2018)

- **Estructura y procesos organizativos:** se trata de organizaciones “vivas”, completamente horizontales, autogestionadas, basadas en la confianza entre los empleados y su responsabilidad a la hora de realizar la actividad laboral y con una fuerte presencia de adaptación mutua y normalización de las reglas como mecanismos de coordinación en la organización.

En relación con la autogestión de los equipos, como indica Revuelta (2018), 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 desde el inicio una estructura y unos procesos claros basados en la autogestión. También son significativas las diferencias en el planteamiento de la estrategia, ya que mientras en las organizaciones NER se lleva a cabo por medio de la visión a largo plazo, basándose en la comunicación y en compartir las necesidades del cliente, en Teal no establecen unos objetivos concretos y trabajan más hacia el corto plazo, avanzando en lo que creen que el mundo les demanda, *“en lugar de intentar prever el futuro, escuchan lo que conviene que pase mañana”* (Laloux, 2014).

En la Tabla 10 compararemos parámetros como el propósito, la estructura, mecanismos de coordinación en la organización, la estrategia corporativa, la gestión de proyectos, relaciones con proveedores y clientes, iniciativas socio-medioambientales, la gestión del cambio, etc.

Tabla 10: Parámetros sobre estructura y procesos organizativos (comparativa Teal y NER)

ESTRUCTURA Y PROCESOS ORGANIZATIVOS	PARÁMETROS	TEAL	NER
	ESTRUCTURA	Equipos autogestionados	- Equipos autogestionados - Organigrama orgánico
	MECANISMOS DE COORDINACIÓN	- Adaptación mutua (reuniones ad-hoc) - Normalización de Ideología	- Adaptación mutua (Reuniones de seguimiento) - Normalización de Ideología
	PROYECTOS	Gestión de proyectos simplificada	Compartidos por personas, proveedores y clientes
	PROPÓSITO	Evolutivo	- Transformación social - Satisfacción de personas y clientes
	ESTRATEGIA	- No definidas, según se demande - Solo a corto plazo	- Estrategia por medio de la visión - A largo plazo
	PROVEEDORES Y CLIENTES	Alineados con el propósito	Integrados en el proyecto
	INICIATIVAS MEDIO-AMBIENTE Y SOCIALES	Integridad	- Ética y solidaridad - Proyectos de solidaridad interna y compromiso social
	GESTIÓN DEL CAMBIO	Adaptación constante	Adaptación constante

Fuente: Elaboración propia, basado en Revuelta (2018)

- Contexto laboral:** en este grupo analizaremos parámetros desde el punto de vista más relacional y comunicativo de la empresa con las personas que la integran, como las reuniones, la toma de decisiones, los métodos de resolución de conflictos, los espacios de reflexión, así como los valores, la identidad con la comunidad,... que rigen la organización. Así vemos, por ejemplo, como la toma de decisiones es más flexible en NER, donde se lleva a cabo en un proceso compartido, participativo y que suele realizarse en asambleas, y en Teal, se habla de consenso y de un proceso predeterminado a través de la consulta y con implicación de todos los responsables y afectados en el proceso (Consejo); en cuanto a las

reuniones y resolución de conflictos, las NER parecen llevarlo en un proceso más informal que en Teal, y en relación con los espacios de reflexión y otras actividades tipo *mindfulness*¹⁵, Teal es más completo si cabe, al trabajar también con la inteligencia emocional de los trabajadores, impartir talleres sobre práctica del silencio, meditación, *coaching*¹⁶, ... Por otro lado, los valores vienen predefinidos por el modelo Teal, y tienen muy en cuenta que incluso los de sus clientes estén alineados con los suyos; y en las NER, están más centrados en las personas y enfocados a los clientes (Tabla 11):

Tabla 11: Parámetros en el contexto laboral y relacional (comparativa Teal y NER)

CONTEXTO LABORAL Y RELACIONAL	PARÁMETROS	TEAL	NER
	ESPACIO DE TRABAJO	Espacios abiertos y cálidos	Espacios abiertos y comunes (no hay despachos, ni salas privadas)
	REUNIONES	Reuniones de coordinación y objetivos	- Reuniones horizontales, abiertas y participativas
	TOMA DE DECISIONES	Consensuadas (Consejo)	Compartidas (Asamblea)
	CONFLICTOS	Entre partes afectadas y mediadores	Resolución por el equipo (desde los valores NER)
	FLUJO DE INFORMACIÓN	Basada en la total transparencia	- Basada en la total transparencia - Reuniones mensuales sobre situación económica de la organización
	VALORES	Definidos por la organización	Basados en las personas y enfocados al cliente
	ESPACIOS DE REFLEXIÓN	Sala silenciosa, actividades de meditación, reflexión y coaching	Acompañamiento profesional, actividades deportivas, meditación
	IDENTIDAD - COMUNIDAD	Proyectos y actividades en equipo	Proyectos y actividades en equipo

Fuente: Elaboración propia, basado en Revuelta (2018)

¹⁵ *Mindfulness* puede considerarse una filosofía de vida que incluye la práctica de la meditación.

¹⁶ *Coaching*, la Federación Internacional de Coaching lo define como “una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida” (<https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>)

- **Gestión de personas:** en este aspecto es indudable que los dos modelos van en la misma línea de pensamiento, ambos sitúan a la persona en el centro de la organización, buscando su desarrollo personal y profesional, a través de la autorrealización, la creatividad y la capacidad de adaptación de los que consideran sus colaboradores, trabajando desde la confianza, donde la libertad, la responsabilidad y la comunicación son la clave para el logro del éxito compartido (proyecto común).

En este grupo comparamos parámetros como el proceso de reclutamiento e incorporación, la capacitación, sistema retributivo, gestión del desempeño, ascensos, despidos, ... Sobre el primero, cabe destacar, que en principio den preferencia a que el candidato encaje con los valores de la organización y que después se evalúe su perfil profesional. También es muy llamativo el hecho de que sean los propios trabajadores los que seleccionen a los que van a ser sus futuros compañeros de equipo. En cuanto a las políticas sobre despidos, flexibilidad horaria o el reparto de beneficios, las de ambos modelos son muy similares (Tabla 12):

Tabla 12: Parámetros sobre gestión de personas (comparativa Teal y NER)

GESTIÓN DE PERSONAS	PARÁMETROS	TEAL	NER
	RECLUTAMIENTO E INCORPORACIÓN	Entrevistas realizadas por futuros compañeros	Entrevistas realizadas por futuros compañeros
	CAPACITACIÓN	Libertad y responsabilidad	Confianza y libertad para que las personas sean responsables y desarrollen todas sus capacidades
	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD LABORAL	Equipos con objetivos definidos	Equipos con objetivos definidos
	PROPÓSITO INDIVIDUAL	Vocación personal y propósito de la organización	Vía libre de actuación para realizar sus propias ideas
	FLEXIBILIDAD HORARIA	Alto grado de flexibilidad y honestidad sobre el tiempo de trabajo	Flexibilidad horaria, sin horas extras
	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Desempeño a nivel de equipos	Desempeño a nivel de equipos
	RETRIBUCIONES	Autodeterminadas. Reparto de beneficios	Equitativas y justas, por niveles. Reparto de beneficios (20 % - 30 %)
	ASCENSOS	No hay carrera profesional	No hay carrera profesional, pero sí niveles
	DESPIDO	Uso de mecanismos de resolución de conflictos	No despidos, alternativas

Fuente: Elaboración propia, basado en Revuelta (2018)

5. LAS COOPERATIVAS Y SU CONTRIBUCIÓN SOCIAL

En el capítulo anterior hablamos de la figura de Koldo Saratxaga, cofundador de NER, e hicimos referencia a su labor y participación en la cooperativa Irizar, la cual formó parte durante décadas del Grupo Corporativo *Mondragón*, referencia mundial del trabajo en cooperación, y que actualmente constituye el primer grupo empresarial del País Vasco y el décimo de España.

Y al modelo cooperativo le vamos a dedicar este capítulo, que, si bien no es ninguna novedad, pues las primeras cooperativas modernas datan de mediados del siglo XIX, sí que se trata de un modelo en auge, una opción de salida laboral que eligen muchos trabajadores por sus ventajas fiscales y beneficios en la cotización de la Seguridad Social, especialmente la modalidad de cooperativa de trabajo asociado, y como han apuntado algunos autores, un sistema con gran resistencia frente a la crisis económica, en comparación con otras formas jurídicas existentes (Birchall, 2013).

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define *cooperativa* como “*una asociación de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática*” (ACI, 1996) y mantiene una serie de principios que rigen las cooperativas y constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad (ACI, 1996).

Más adelante desgranaremos esta definición de cooperativa para entenderla desde otra perspectiva, ahora pasamos a resumir a grandes rasgos sus singularidades:

- La cooperativa está compuesta por personas que deciden asociarse entre sí, conformándola todos ellos a partes iguales, para llevar a cabo una actividad, y por la que han de asumir una serie de obligaciones, tanto por imperativo legal (a nivel estatal, autonómico o local) como estatutario (elaboración de estatutos —nombre y tipo de sociedad, domicilio social, duración, objeto, capital social mínimo, etc.—), y a nivel de sociedad, con obligaciones sociales, fiscales, laborales y contables.
- Se constituyen mediante escritura pública y adquieren personalidad jurídica en el momento en que se inscriben en el Registro de Cooperativas.

- Una sociedad cooperativa está compuesta por los siguientes órganos sociales:
 - **Asamblea general**, que toma las principales decisiones y se forma con la reunión de todos los cooperativistas, que votan individualmente las decisiones sometidas a votación (sería lo equivalente a la Junta General de una Sociedad Anónima —S.A.).
 - **Consejo rector**, encargado de la gestión y representación de la cooperativa y competente para establecer las directrices generales.
 - **Intervención**, cuya misión es vigilar y revisar las cuentas de la cooperativa. Los interventores son los fiscalizadores de la labor realizada por el Consejo Rector.
 - **Comité de recursos**, que tramita y resuelve los recursos contra las sanciones impuestas a los socios por el Consejo Rector y en otros supuestos que se establezcan legal o estatutariamente.
- La propiedad es compartida entre todos los socios y la base de su funcionamiento es que las decisiones, las responsabilidades (colectiva pero limitada, no afecta al patrimonio personal) y los beneficios se reparten de forma equitativa.
- Se basa en el principio de gestión democrática, todos los votos valen lo mismo sin importar sus aportaciones.
- Se pueden poner en marcha con un mínimo de tres socios (personas físicas o jurídicas), para el caso de las cooperativas de primer grado, o de dos cooperativas, para el caso de las cooperativas de segundo grado (cooperativa de cooperativas).
- Se clasifican en los siguientes tipos principales (Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas): cooperativas de consumidores y usuarios, de viviendas, agroalimentarias, de servicios, del mar, de transportistas, de seguros, sanitarias, enseñanza, de crédito, de trabajo asociado, ...

En este punto, haremos especial referencia al tipo de *cooperativa de trabajo asociado* sobre dos aspectos muy significativos, las características de sus socios y las peculiaridades del régimen legal y fiscal al que están sometidas:

- > Se trata de una cooperativa con las características generales que hemos referido más arriba, pero que tiene por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros. Además, los socios de una cooperativa de esta naturaleza pueden ser de dos tipos:

1. **Socios colaboradores:** pueden ser personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, y comunidades de bienes. No participan en la actividad que constituye el objeto social y su aportación no puede exceder del 45% del capital (por ende, el conjunto de sus votos no puede exceder del 30% del total).
2. **Los socios trabajadores:** podrán ser exclusivamente personas físicas y percibirán por su trabajo una retribución que no podrá ser inferior al S.M.I.¹⁷ Esta figura presenta a su vez varias peculiaridades: a) pueden convertirse en socios colaboradores si dejan de ser socios de trabajo y b) aparte de su remuneración, también pueden cotizar en el RETA, en lugar de en el Régimen General, si así lo establecen los estatutos de su cooperativa, y además recibir dividendos como socios.

No obstante, tanto unos como otros, están obligados a realizar aportaciones a la cooperativa para su financiación.

- > El tratamiento legal y fiscal que recibe de la Ley 27/1999, de Cooperativas (marco normativo general) y de la Ley 20/1990, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas, respectivamente: al encontrarse catalogada como “cooperativa especialmente protegida”, le hacen beneficiarse de ciertas ventajas legales y fiscales, como la fijación de una responsabilidad limitada a la participación social; tributación al 20% en el IS, la exención del ITP y AJD en su constitución y ampliación de capital y otros actos; el acceso a subvenciones de ámbito estatal, autonómico y/o local para empresas de Economía Social; bonificación del 95% en el IAE; la posibilidad, como hemos comentado antes, de escoger el régimen de Seguridad Social de los socios trabajadores (Régimen General o RETA), etc.

En otro orden, ya adelantamos al principio de este capítulo que desgranaríamos la definición de cooperativa desde otro punto de vista, y es que dicha definición conlleva una doble condición, la de asociación de personas, por un lado, y la de empresa económica, por otro; además de otras características como la voluntariedad, la propiedad conjunta, la gestión democrática, y en relación con sus fines, que no son únicamente económicos, sino también sociales y culturales. Igualmente, de los principios que enumera, afloran valores como autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y ética, a través de la honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social de sus socios (Martínez, 2015).

¹⁷ S.M.I. 2020 = 950 €/mes (14 pagas)

En este sentido, Martínez (2015) considera que:

Aparte de ser un proyecto de realización personal de autoayuda, [...] la identidad cooperativa ha facilitado, por medio de la capacidad de relación y el sentido de pertenencia de los cooperativistas, la formación de un movimiento cooperativo, que ha impulsado la acción cooperativa, más allá de los propios objetivos empresariales vinculados a la satisfacción de las necesidades de las personas que forman la entidad, a la atención a la sociedad en la que desarrollan su vida. A partir de esta consideración no es difícil proyectar el interés cooperativo por la sostenibilidad de sus acciones, en lo económico, social y medioambiental, así como la toma de posición del cooperativismo frente a una globalización que no impulsa al desarrollo de los países pobres y que conduce cada vez a una mayor desigualdad en el mundo.

Y en la misma línea, Petriella (2013), afirma que el cooperativismo “*debe ser un ejemplo ante el conjunto de la sociedad de que otro modelo de organización social es posible, basado no en el lucro, en el interés y la optimización de los bienes de consumo, sino en la solidaridad y la igualdad de oportunidades...*”.

Y es que el movimiento cooperativo no ha parado de desarrollar diferentes clases de cooperativas conforme la demanda de la sociedad, desde las originarias que satisfacían las necesidades más primarias, hasta las emergentes de última generación que apuestan por la tecnología, y pasando por sectores como la vivienda, la medicina, la educación, la salud, el turismo y otros relacionados con la responsabilidad empresarial corporativa en cuanto a la sostenibilidad y al cuidado del medio ambiente.

Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde su creación en 1919 ha reconocido el importante papel de las cooperativas para lograr el desarrollo social y económico de los pueblos, destacando su potencial para colaborar con otras organizaciones de apoyo solidario y lograr la justicia social en las diversas partes del mundo.

También, recientemente, durante la 108ª Conferencia Internacional del Trabajo con motivo del Centenario de la OIT, celebrada durante los días 10 al 21 de junio de 2019 en Ginebra, quedaron nuevamente recogidos sus compromisos (OIT, 2019)¹⁸.

OIT, 2019. 108ª Conferencia Internacional del Trabajo con motivo del Centenario de la OIT <https://www.ica.coop/es/sala-de-prensa/noticias/oit-compromete-promover-cooperativas-economia-social-solidaria-su>

La OIT debe orientar sus esfuerzos a (...) apoyar el papel del sector privado como una fuente principal de crecimiento económico y creación de empleo promoviendo un entorno favorable a la iniciativa empresarial, la innovación y las empresas sostenibles, en particular las microempresas y pequeñas y medianas empresas, así como las cooperativas y la economía social y solidaria, a fin de generar trabajo decente, empleo productivo y mejores niveles de vida para todos.

Este compromiso marcado por la OIT, así como el reconocimiento a diversas organizaciones empresariales, en particular a las cooperativas y a la economía social y solidaria, de los que nos hemos hecho eco durante la documentación del tema, nos ha llevado a plasmar una serie de afirmaciones e ideas en relación con el papel que desempeña el sistema o modelo de cooperativa en la sociedad actual, y que a continuación exponemos a modo de resumen:

- > ***Un sistema en auge:*** el actual presidente de la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo (FAECTA), Luis Miguel Jurado (2019), opina que tanto el cooperativismo como sus valores están cada vez más en auge, que es la forma de organización más acorde a los tiempos que vivimos, a la sociedad actual, que describe como “un tipo de sociedad en el que los esquemas de la empresa tradicional se desdibujan y se transmutan en otras fórmulas más flexibles, en las que prima el trabajo en equipo, la corresponsabilidad en las tareas, la ausencia de jerarquías y la colaboración.”
- > ***Un sistema multifuncional:*** Barzallo (2002) afirma que las cooperativas, cuyo principal objetivo es servir a sus miembros, desempeñan múltiples funciones, no solo económicas, sino también sociales y medioambientales, que generan un impacto positivo en la comunidad.
- > ***Un sistema promocionable:*** ambos coinciden en que hay una falta de conocimiento en general sobre este sistema y que cuanto “*más personas informadas del funcionamiento de la cooperativa, más cooperativas creadas*” (Jurado, 2019), porque con su conocimiento se sabrían aprovechar al máximo sus ventajas y remarca que entre las líneas del organismo que preside, FAECTA, se encuentran fomentar, promocionar y mejorar la competitividad de las cooperativas de trabajo andaluzas. En opinión de Barzallo (2012), se necesita desarrollar un buen sistema de comunicación dentro del movimiento cooperativista, de forma que los diversos sectores económicos se comprendan y apoyen mutuamente para alcanzar una mayor unidad ideológica, por lo que es de vital importancia que el movimiento invierta en promoción de la imagen de esta clase de empresas de economía solidaria, basada en principios y valores cooperativos, porque se puede y se debe promocionar más.

> **Un sistema más social:** Mujica (2010), entiende que si los trabajadores, como grandes concedores de la empresa, son al mismo tiempo sus propietarios, todos sus esfuerzos irán dirigidos a encontrar estrategias y tácticas para subsistir a periodos de crisis y otras dificultades que pudieran darse. También, haciendo referencia al desarrollo local mediante la economía participativa y los efectos de la globalización, valora que la medida cooperativa es una solución bastante favorable a la cultura emprendedora al hacer girar su actividad en torno a las personas, al contrario que los modelos tradicionales capitalistas, y anima a los poderes públicos y agentes sociales para que no cesen en la línea de fomentar y facilitar la creación de cooperativas, e incluso que se actualice y flexibilice aún más la normativa vigente.

En conclusión, el modelo de empresa cooperativa se centra en la persona y en la sociedad en la que lleva a cabo su actividad, en la participación, tanto en la propiedad de la empresa como en la toma de decisiones (gestión democrática), se caracteriza por la democratización del capital, donde no existe vinculación ni concentración de recursos en manos de unos pocos, en la búsqueda de la sostenibilidad económica, social y medioambiental, y en la existencia de una identidad formada por unos arraigados valores y principios como los ya enumerados anteriormente: autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y ética, y todos ellos a través de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social de sus socios.

Por todo ello, las cooperativas pueden ser una estructura alternativa real capaz de acoplar a gran número de trabajadores donde puedan desarrollar su potencial en un marco solidario y de participación, justo, libre y transparente, tan necesario y a la vez tan alejado del individualismo, el consumismo y los valores que imperan en esta sociedad actual de la era de la globalización.

Figura 16. Símbolo internacional del cooperativismo¹⁹



¹⁹ Simboliza la unión del movimiento, la inmortalidad de sus principios, la constancia y la necesidad del esfuerzo común (los dos pinos representan la vida, el apoyo mutuo y la solidaridad, y el hecho de ser del mismo tamaño, significa la igualdad).
Fuente: www.gestarcoop.com

6. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL HOY DÍA

Una vez más, en este caso sobre el concepto de cultura organizativa, la literatura sobre el tema es muy variada y extensa, ofreciendo múltiples definiciones al respecto, al igual que de otros aspectos íntimamente ligados a ella, como sus características, elementos, tipos, funciones, etc. Así que, tras la revisión documental realizada para abordar el tema, pasamos a dar a continuación una idea resumida sobre la cultura, la cultura organizacional, para terminar refiriéndonos a su importancia en la actualidad.

En relación con el concepto general de cultura, fue Tylor (1871) quien acuñó una de sus definiciones más clásicas:

La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad.

Y en referencia al concepto de cultura organizacional en particular, un referente clásico en esta materia es Schein (1988), quien la definió como:

Un modelo de presunciones básicas, —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado a ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna— que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Así mismo, Schein estableció tres niveles o grados de la cultura organizacional con la finalidad de comprender el comportamiento de sus miembros (Figura 17):

- **Artefactos:** es el nivel más visible de la cultura, se encuentra en la estructura, en los procesos organizacionales de la empresa y en las personas que la integran (ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los integrantes, su patrón de comportamiento, documento, registros, ...).
- **Valores:** incluyen las estrategias, los objetivos, la filosofía, los principios, los estándares, etc. validados por un proceso social compartido por los miembros de la organización.
- **Supuestos:** son las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos, que de manera inconsciente son asumidos y se tienen como verdaderos por los miembros de la organización. Son la clave para entender y comprender el porqué suceden las cosas de una forma u otra.

Figura 17. Modelo de cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia, basado en Schein (1988)

Por otro lado, también se pueden encontrar en literatura sobre este tema diversas clasificaciones, modelos o tipos de cultura organizacional, pero acotaremos a la realizada por Harrison (1972), que distingue cuatro tipos de orientaciones culturales según los objetivos empresariales y los valores asociados a ellos: organizaciones orientadas al poder, organizaciones orientadas a la norma, organizaciones orientadas a los resultados y organizaciones orientadas a las personas. Y como en la actualidad, las empresas apuestan más por los modelos orientados a resultados y personas, —siendo más propios del pasado, los orientados al poder y la norma— (la cultura organizacional y sus tipologías, 2018), es de ésta última, la orientada a las personas, de la que vamos a hacer referencia, pero no sin antes contextualizar algo más.

López (2013) apunta que ya en la Escuela de Relaciones Humanas se exaltaba una dimensión organizativa hasta entonces algo más apartada por otras concepciones como la taylorista, la informal, la cual *“recoge los aspectos no planeados del sistema, aquéllos que surgen espontáneamente sobre la base del afecto, la rivalidad o el surgimiento de grupos informales al margen del organigrama o cualquier documentación”*. El hecho de realzar los aspectos informales de la organización supone abandonar la concepción mecanicista, para dar paso a la motivación de las personas, al sentimiento de pertenencia e identidad con la organización o la comunicación relacional entre dirección y empleados.

Por otro lado, Durán (2008), hablando sobre la dirección por valores, explica que:

Se trata de una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, donde la persona se ubica en el centro del pensamiento administrativo y que surge como respuesta para hacer frente al entorno actual, que exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso, pertenencia y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa. Se 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.

Para terminar con esta contextualización, y como respuesta al porqué este énfasis e importancia hacia la cultura organizacional que se percibe y se trabaja actualmente en muchas empresas, podemos decir que todo esto guarda mucha relación con los valores que potencian las nuevas tendencias emergentes, como la holocracia y las organizaciones Teal o NER; modelos que tienen en cuenta el aspecto humano del trabajador, sus capacidades y actitudes, sus conocimientos, y al que consideran, tanto a nivel individual como en equipo, como motor cooperador del cambio y de la evolución de la organización.

Y es que el tipo de orientación cultural hacia las personas es todo eso, enfatiza en la realización personal del equipo humano mediante su desarrollo y satisfacción y con el fomento de la motivación, la creatividad, la formación, la implicación, donde el empleado es el activo más importante de la organización, el centro de la actividad (Harrison, 1972).

La presencia de este aspecto cultural en la organización influirá también en su funcionamiento y eficiencia (Bueno, 2007), de ahí su importancia en la era actual. Una empresa con una cultura organizacional sólida, auténtica y positiva aporta una serie de ventajas y beneficios, tanto a sus empleados, como a clientes y proveedores, y, por ende, a la empresa en sí (Gómez, 2017). A continuación, exponemos algunas de estas ventajas (Romero, 2018):

- > Aumento de la motivación, la creatividad, la colaboración, la iniciativa, la capacidad de adaptación de sus trabajadores, que conllevaría también a un aumento de la productividad.
- > Permite formar equipos de trabajo con una ideología positiva y clara, que facilitarán el buen funcionamiento de la organización, con valores como el liderazgo democrático y participativo, la justicia, la equidad y el crecimiento personal y profesional.
- > Función de estrategia comercial, que facilitará la búsqueda de nuevos negocios y los contactos con proveedores.
- > Buena reputación y prestigio, símbolo de distinción frente al resto (competencia).

- > Consolidación de la marca y mejora de la imagen de la compañía, muy positivo de cara a proveedores, clientes y clientes potenciales, aumentando su fidelización y satisfacción.
- > La hace más atractiva para la búsqueda de empleo, y sobre todo en relación con las nuevas generaciones venideras o las que están ya inmersas en el mercado laboral, como los millennials, cuyas motivaciones y la forma de entender el trabajo, como ya vimos, es totalmente distinta, valoran más la capacidad de autoexpresión que la seguridad de un sueldo fijo y buscan flexibilidad horaria, desarrollo profesional y formación continua (Toledano, 2019), entre otras metas.
- > Fortalecimiento de sus valores para atraer y retener talento, y así poder contar entre sus filas con los mejores profesionales del mercado.
- > Reduciría la rotación de trabajadores por motivos de renuncia y los conflictos laborales.

Por todas estas razones, las empresas invierten cada vez más en contar quiénes son, cuál es su misión, su visión, sus valores, su compromiso con el entorno. Toledano (2019) afirma que la cultura empresarial se ha convertido en el nuevo marketing, *“más que diferenciarse por los productos, las marcas quieren ahora que la gente se adhiera a su ADN organizacional”*.

Para finalizar este capítulo sobre la importancia de la cultura organizacional hoy día, queremos añadir algunos de los rasgos más significativos de la cultura organizacional que emerge en algunas empresas en la actualidad, y que, durante la documentación e investigación para el presente TFG, sobre todo con los temas de las nuevas tendencias organizativas, como la holocracia, Teal y NER, nos hemos ido encontrando. Así pues, hablaremos del caso de la compañía *Zappos*, a la que ya nos referimos cuando la presentamos en el capítulo sobre la holocracia como una de las de las más mediáticas empresas autogestionadas seguidoras de este estilo y es que, además es una compañía con unos valores y una cultura interna muy valorada e incluso premiada en numerosas ocasiones²⁰, que se ha convertido en todo un emblema de la cultura organizacional. Además, veremos también algunas características significativas de la cultura organizacional de *Netflix*, de cuya página web hemos podido extraer bastante información y curiosidades, y de *Software DelSol*, una empresa local, con sede en Mengíbar (Jaén), con una amplia trayectoria y premiada como la mejor Pymes 2018 de Jaén.

²⁰ La revista Fortune ha premiado a Zappos durante 6 años consecutivos con un puesto entre las 100 mejores empresas para trabajar (<https://www.deliveringhappiness.es/atwork/blog/felicidad-en-el-trabajo/>). Además, su puntuación en el *Net Promoter Score* (una medida de satisfacción sobre evaluaciones a clientes de ámbito internacional) es de un 90% sobre 100%.



Fuente: www.zappos.com

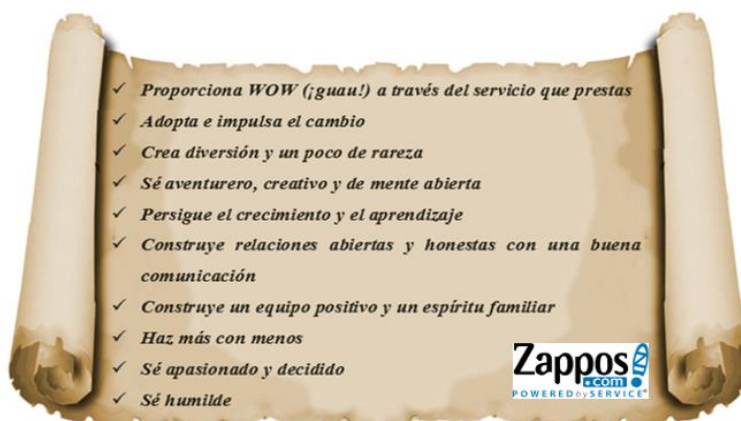
Se puede decir que “Zappos es un referente en el campo de la cultura organizacional, que rompe con el modelo tradicional de negocio enfocado más en las ventas que en la satisfacción y experiencia del cliente, y el trato al colaborador” (García, 2016). Por ello, resumiendo un artículo

publicado por Bueno (2019) para *Radicalcx*, vamos a comentar a continuación las ideas más importantes sobre su cultura organizacional:

Para Tony Hsieh, CEO de *Zappos*, la cultura de la compañía engloba todo lo que se vive dentro de la organización, la mezcla de valores corporativos, el clima laboral, la estrategia de gestión de personas, y gracias a ella, que los mismos trabajadores construyen y comparten, son más felices, atienden mejor al cliente, y además más productivos, creativos e innovadores.

Anualmente, tras preguntar a los trabajadores sus opiniones acerca de Zappos, las recogen en un libro, *Culture Book*, que publican y presentan en su web y que también reciben ellos. De ahí surgieron los diez valores culturales, seña distintiva de la compañía, que definen todo lo que es, tanto en su estrategia de calidad de servicio, el trato a los empleados e incluso la relación con los proveedores. Son los siguientes (Figura 18):

Figura 18. Decálogo de los valores claves de la empresa *Zappos*



Fuente: Elaboración propia, basado en www.zappos.com

Por otro lado, para los responsables del proceso de selección es esencial que todos los empleados sean defensores de la cultura; que sus valores se ajusten con los valores de la compañía es el principal criterio para contratar personal, que es lo que a su vez hace mantener y hacer crecer su cultura única. Por esto, para encajar en su cultura y ambiente de trabajo, es

por lo que a la empresa le interesan empleados con sentido del humor, gran disposición de servicio y un poco excéntricos. Una vez que los nuevos empleados comienzan a trabajar con sus equipos, el gran objetivo es crear relaciones a través de los valores y la cultura. A este proceso de aprendizaje de las nuevas incorporaciones es lo que denominan *enculturización* e incluye, entre otras actividades informales, la revisión de los diez valores claves y la presentación de un valor diferente por diez representantes de diez departamentos, explicando lo que significa para ellos ese valor. En estas primeras semanas, todos los nuevos empleados tienen que haber aprendido que la cultura no es un concepto abstracto, sino el fundamento del éxito de la empresa que debe reforzarse por el esfuerzo de todos los empleados trabajando al mismo tiempo.

Una vez finalizado este proceso de incorporación es cuando se ofrece a los recién contratados el pago por renuncia o *pay to quit*, del que ya hablamos (2.000 dólares), o incorporarse a sus equipos de trabajo y así continuar con el proceso de crecimiento y aportación a la cultura de la compañía.

La cultura de Zappos es su fortaleza, siendo una de las máximas más interesantes que *“empleados felices crean un mejor servicio al cliente”*. Su enfoque único hacia el cliente, basado en un estilo informal, auténtico, alegre y espontáneo, centrado en vivir la cultura y los valores de la compañía, tanto en lo profesional como en lo personal, la ha situado entre las mejores compañías del mundo en atención al cliente. Para ellos, el primer paso para dar un gran servicio al cliente es *“cumplir exactamente con lo prometido al cliente”*.

Los ingredientes de Zappos para impactar de esta forma en sus clientes son: la rapidez en la entrega, dar la información correcta del producto, las correcciones del servicio en caso de error, proporcionando la mejor solución superando lo que espera el cliente, y la sorpresa, aumentando las expectativas sobre el servicio que van a recibir y estableciendo un vínculo emocional. Para esto último, Zappos anima a sus empleados para que los sorprendan con detalles como ofrecer el “servicio del día siguiente” sin cargo, el estatus de cliente VIP, pequeños regalos, ... les deja hacer lo que se les ocurra.

Por último, añadir otros datos curiosos, como el plazo de devolución de la compra, que es de hasta 365 días desde dicha fecha, y otro, sobre las llamadas que reciben, y es que tienen tanta buena reputación en la atención telefónica que algunas de estas llamadas ni siquiera terminan en venta, ya que llegan a pedirles información sobre películas de cartelera, el teléfono de una pizzería cercana, consejos de todo tipo, cualquier cosa, y atienden de la mejor y más original forma posible, como tan solo ellos lo saben hacer.



Teniendo en cuenta el crecimiento de Netflix en todo el mundo no cabe duda de que con el sistema organizativo que sigue está obteniendo buenos resultados, y este no es otro que el modelo holocrático de

gestión empresarial, donde a grandes rasgos, como hemos visto anteriormente, prescinden de jefes y gerentes. Bajo este sistema lleva desde sus inicios, y apostando por la creatividad de cada uno de sus trabajadores, escuchan y valoran su opinión y les ofrecen un entorno laboral en el que pueden desarrollar sus ideas y sacar hacia fuera todo su potencial.

Esta empresa valora el talento y el compromiso de sus empleados, reconoce que su posición en el mercado se debe también a ellos y por ello los recompensa, busca su fidelidad a base de beneficios que permitan una vida más feliz, como, por ejemplo: horarios flexibles; vacaciones ilimitadas; políticas de conciliación, tanto de la vida familiar, como para formación académica; compromisos sociales, apoyando proyectos u organizaciones propuestas por los mismos empleados, etc.

Así mismo, en su página web, en el apartado de empleo <https://jobs.netflix.com/culture>, podemos leer acerca de su cultura organizacional, muy extensa, de la que extraeremos algunos de los rasgos que más nos ha llamado la atención:

- Se fomenta que sus empleados pongan en práctica una serie de valores y habilidades como el (buen) juicio, la comunicación, la curiosidad, el coraje, la pasión, el altruismo, la innovación, la inclusión, la integridad y el impacto. En cada uno de ellos coloca una serie de enunciados en sentido positivo, que de alguna forma motivan y guían para el buen hacer, tanto en lo profesional como en lo personal. A modo de ejemplo, se adjuntan algunos de estos enunciados traducidos al castellano:
 - ✓ **Juicio:** *“Piensas estratégicamente, y puedes articular lo que estás, y no estás, tratando de hacer”.*
 - ✓ **Comunicación:** *“Escuchas bien y buscas entender antes de reaccionar”.*
 - ✓ **Curiosidad:** *“Aprendes rápidamente y con entusiasmo”.*
 - ✓ **Coraje:** *“Dices lo que piensas, cuando es en el mejor interés de Netflix, incluso si es incómodo, o tomas riesgos inteligentes y estás abierto a posibles fracasos”.*
 - ✓ **Pasión:** *“Eres silenciosamente confiado y abiertamente humilde”.*

- ✓ **Altruismo:** *“Buscas lo mejor para Netflix, en lugar de lo que es mejor para ti o tu grupo”.*
 - ✓ **Innovación:** *“Reconceptualizas los problemas para descubrir soluciones a los problemas difíciles”.*
 - ✓ **Inclusión:** *“Reconoces que todos tenemos prejuicios, y trabajas para superarlos”, “intervienes si alguien está siendo marginado”.*
 - ✓ **Integridad:** *“Eres conocido por tu franqueza, autenticidad, transparencia y por ser apolítico”, “sólo dices cosas sobre tus compañeros de trabajo que igualmente les dirías a la cara”.*
 - ✓ **Impacto:** *“Realizas una cantidad increíble de trabajo importante”, “haces que tus compañeros sean mejores”.*
- Se valora el alto rendimiento, la capacidad de lograr resultados, independientemente de las horas que se dediquen, y fomentan la cultura de la creatividad, la autodisciplina, la libertad y la responsabilidad.
 - Piensan que la gente responsable prospera en libertad, por ello en lugar de limitar a sus empleados, los invitan a trabajar de la forma en la que se sientan más cómodos.
 - Se crea un entorno laboral adecuado para el equipo, sin control en sentido negativo, sino fomentando el diálogo, el “feedback” y la toma de decisiones.
 - Los empleados no son controlados, pero deben estar alineados con la estrategia, las metas y los procedimientos.
 - Buscan al empleado extraordinario y una vez encontrado, retienen ese talento ofreciendo salarios superiores a los que ofrece el mercado, y además premian su productividad. Por otro lado, promueven incentivos para facilitar la salida de los empleados menos productivos, y ofrecen bonos para los que renuncian.
 - No existen planes de carrera en sí, las políticas de en este sentido son muy sencillas, nada sofisticadas. Los empleados desarrollan sus competencias y toman sus propias decisiones a la vez que son retribuidos con beneficios que elevan su compromiso, de esta forma aseguran un elevado desempeño en cada uno de sus equipos y aseguran su fidelización en la empresa.



Empresa ubicada en Mengíbar (Jaén), dedicada desde hace casi 30 años al diseño, desarrollo y mantenimiento de software de gestión para Pymes, con numerosos reconocimientos y galardones recibidos en su trayectoria

²¹, cuenta en la actualidad con una plantilla de 183 trabajadores, y cabe decir, pues así nos consta a esta parte, que algunos de ellos consideran su trabajo “el sueño de cualquier trabajador” (anónimo, comunicación personal, agosto 2019); y es que recientemente ha vuelto a ser noticia por ser la primera empresa española en implantar la jornada laboral de cuatro días a la semana (Europa Press, 2020).

Esta empresa demuestra que se puede innovar en fórmulas que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores, y más concretamente, en relación con la conciliación personal, laboral y familiar, ya que tal y como aparece en su página web²² —en el apartado de responsabilidad social corporativa—, *“apuestan por la motivación y la productividad del equipo, reduciendo el estrés, y permitiendo una menor carga de trabajo, y un mayor descanso de la plantilla, en espera de obtener un aumento de la productividad, a la vez que un retorno positivo a través de la reducción del absentismo laboral, fidelización de nuestra plantilla y atracción del talento a nuestro equipo”*. (Software delSol, 2019)

En la referida página hablan también de su compromiso con el entorno, del ejercicio y puesta en práctica de la responsabilidad corporativa en los diferentes campos de actuación, agradecen la actuación de su equipo humano, factor clave para afrontar el proceso de adaptación al nuevo entorno económico y a las cambiantes demandas del mercado e insisten en que es el responsable de transmitir los valores de la empresa y contribuir con su expansión y crecimiento.

Algo muy llamativo, y en relación con lo visto en las nuevas tendencias emergentes Teal y NER, es todo lo que tiene en común con los principios de plenitud y evolución, ya que en cuanto a la autogestión, parece ser, o así lo hemos deducido por medio de su convenio colectivo²³, que existe una estructura jerárquica definida con distintas categorías y grupos/subgrupos de trabajo con las funciones específicas de cada puesto; además, aunque valoran mucho el trabajo en equipo y resaltan continuamente en sus valores “equipo humano”, “objetivo común”, tanto los puestos de trabajo, como el desarrollo de la actividad, son muy individualizados.

²¹ Entre ellos, uno de los más recientes, Premio de Pyme del Año en Jaén, 2018 (<https://www.diariojaen.es/provincia/andujar/software-del-sol-es-premiada-como-pyme-del-ano-2018-HD4720328>)

²² <https://www.sdelsol.com/>

²³ Convenio Colectivo Software delSol - Boletín Oficial de Jaén nº 215 de 10/11/2017

Así, durante el desarrollo del apartado de su página web “*Nuestro compromiso*”, habla de la ética, la transparencia, la excelencia en el servicio, la calidad laboral, la gestión del talento, el compromiso social, del éxito del equipo, de caminar en la misma dirección, de su desarrollo personal y profesional, de mejoras e innovación en el entorno, ... Con respecto a sus valores, en resumidas líneas, exponen que el conjunto de sus valores representa su identidad como colectivo, que las personas que trabajan allí tienen un carácter diferenciador, los considera ágiles, activos, innovadores, comprometidos con los objetivos de la empresas, donde la visión es global y todos tienen claramente marcados los fines a conseguir, con capacidad de escuchar y trabajar en equipo de forma responsable, profesional, transparente, con un alto sentido de orientación al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas, con filosofía de cooperación, con afán de aprender y mejorar día tras día para mantener la posición de la empresa en el mercado.

Y de todo esto, destacamos los siguientes beneficios, tanto económicos como de acción social, que de alguna forma reciben o aprovechan sus empleados y que también vienen estipulados en su convenio colectivo: obsequio de 250 € a los trabajadores que contraigan matrimonio, se inscriban como pareja de hecho o por natalidad; ayuda de 115 € mensuales a las familias con hijos con diversidad funcional; adaptación a la modalidad de teletrabajo cuando el puesto lo permita; ayudas anuales por gastos de estudio de hijos de 150 €; servicio de comedor gratuito para los empleados durante la jornada de invierno; jornada intensiva de 8 a 15 horas en verano; tienen libre todas las tardes de los viernes; un día laborable de descanso por el día del cumpleaños del empleado; seguro médico privado gratuito; gratificaciones por permanencia, con una cuantía de 1.000 € a los trabajadores que lleven 10 años y con la equivalente del salario base a los que tengan 20 años de permanencia; indemnización de 10.000 € por jubilación anticipada a los trabajadores con al menos 55 años de edad, en base a la edad ordinaria legal de jubilación, y con un mínimo de permanencia en la empresa de 10 años, etc.

Además, la empresa pone a disposición de sus trabajadores un área social de más de 2.000 metros cuadrados con piscina, pistas de pádel, gimnasio, áreas de descanso, zonas recreativas y de videojuegos, ... de la que pueden hacer uso durante sus periodos de descanso o fuera del horario laboral establecido junto con sus familiares hasta el segundo. También realizan jornadas de convivencia, celebran juntos la fiesta de la primavera y las fiestas locales e incluso los viernes cierran 30 minutos antes del fin de la jornada para tomar un aperitivo y echar un rato agradable entre compañeros.

7. CONCLUSIONES

En este trabajo de fin de grado, en el que pueden apreciarse dos partes bien diferenciadas, hemos realizado en primer lugar, una revisión de las distintas estructuras organizativas que pueden configurarse a nivel empresarial, para la cual hemos elegido a los autores Mintzberg (1984, 1992) y Bueno (2007, 2012); a este último con la intención de completar las teorías del primero y conocer otras más actuales. De esta forma hemos podido entender y comprender algo más sobre la evolución histórica que éstas han seguido desde las primeras teorías sobre la organización (Taylor, Fayol, Weber, Mayo, ...) hasta las más recientes, como las formas variables o virtuales, con los modelos en trébol y organización red, que dicho autor ha tratado en su obra "*Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*" (Bueno, 2012).

En relación con lo anterior, la conclusión que extraemos es que la organización en trébol junto con su evolución, en red, inician una nueva visión de formas organizativas, más acordes al entorno actual de cambios constantes y a los factores que tanto lo influyen, como la globalización de los mercados, la situación de la economía mundial, el surgimiento de las tecnologías de la información (TIC), ... Unas formas organizativas que tienden a la descentralización, que fomentan y potencian la integración, la cooperación y las alianzas entre organizaciones, y que gracias a los avances y beneficios que ofrecen Internet y las tecnologías de la información (TIC), que las dota de una gran flexibilidad y una elevada capacidad de respuesta (organizaciones inteligentes), consiguen cada vez mayores ventajas competitivas.

Además, hemos podido observar como todo esto contrasta bastante con las estructuras organizativas tradicionales, también analizadas, basadas sobre todo en la jerarquización, la burocratización de procesos y la centralización, características con las que es cada vez más complicado hacer frente al entorno que nos referimos.

En segundo lugar, y de una manera más práctica, relacionándolo con casos y ejemplos reales de empresas (*Zappos, Grupo Cyberclick, NER Group* y el equipo de *K2K emocionando*) hemos expuesto una serie de tendencias emergentes, como la holocracia, las organizaciones Teal y el Nuevo Estilo de Relaciones-NER, que diversos autores y expertos consultores están desarrollando, y en las cuales se prioriza la autorrealización, la creatividad, la colaboración y la capacidad de adaptación de sus trabajadores, convirtiendo al equipo humano en el centro de la organización.

En referencia a este tipo de nuevas formas de organización emergentes, más planas, horizontales y que definen una estructura sin jerarquía, consideramos, por un lado, que permiten una mayor participación de los trabajadores y una mayor agilidad a la hora de tomar decisiones con las que poder ir adaptándose con rapidez a los cambios bruscos del actual mercado. Pero, por otro lado, lo vemos algo utópico todavía en la realidad empresarial, o al menos limitado, limitado a la dimensión, a la actividad que desarrolle, al sector, a la zona geográfica, ... pensamos que quizás está más bien dirigido a pymes dedicadas al ámbito de la publicidad, del marketing y diseño, de nuevas tecnologías, y otros similares; aunque expertos en el tema, como Koldo Saratxaga opinan que, aunque cueste al principio, es adaptable a cualquier medio empresarial. Por ello, siendo esto así, no estaría de más que las empresas estudien la forma de cumplir con parte de los postulados que afectan al desarrollo personal de los empleados, tales como la autogestión, la plenitud y la evolución, y empezar al menos con estos dos últimos, en el sentido de hacer de sus empleados el centro real de la organización, donde puedan desarrollarse personal y profesionalmente, sentirse valorados como se merecen, o al menos como personas, que en algunos casos, bajo el miedo de perder un empleo, —entre otros factores—, parece que se está llegando a perder la dignidad humana como condición personal.

En otro orden de cosas, también hemos hablado del modelo cooperativo, del cual esta parte tenía un conocimiento muy sesgado, limitado al concepto de una determinada forma jurídica peculiar orientada sobre todo a un sector concreto, el del aceite de oliva. Así que, tras analizarlo y enfocarlo desde el punto de vista de su contribución económica y social, consideramos que este modelo encaja perfectamente en esta nueva era de la colaboración por muchos de los motivos expuestos en el presente trabajo, pero sobre todo resaltar, por su capacidad para crear valor económico y social de forma sostenible.

Finalmente, hemos hecho referencia al concepto de cultura organizacional haciendo hincapié en la importancia que tiene hoy en día y complementándolo con algunos de los valores más significativos encontrados en la cultura empresarial de compañías como la ya referida *Zappos*, *Netflix* o *Software DelSol*. En este punto valoramos que, aparte de proporcionar muchas ventajas a la empresa, como la de crear o mejorar su imagen de cara al exterior, también se podría y debería crear, desarrollar o bien modificar la cultura corporativa de forma que enfatizara la realización personal de los equipos humanos a través de valores que fomenten la motivación, la creatividad, la formación, la implicación, la conciliación laboral y familiar, etc., donde hagan de los empleados el activo más importante, y reiterándonos, que ellos sean el centro de la organización.

8. BIBLIOGRAFÍA

▪ REFERENCIAS

- AGUIRRE, A., CASTILLO A. Y TOUS, D. (1999). *Administración de Organizaciones. Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid. Editorial Pirámide.
- ARETXABALA, P. (2017). Modelos de autogestión en la industria. Ner, nuevo estilo de relaciones. [online]. Recuperado de: <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/408/ARETXABALA%20PELL%C3%93N.pdf>
- ARRIZABALAGA, B (2018). *El Futuro empresarial: la Holocracia como opción de éxito en los negocios*. [online]. Recuperado de: <https://arrizabalagauriarte.com/el-futuro-empresarial-la-holocracia-como-opcion-de-exito-en-los-negocios/>
- AYUSO, J. (2017). Una generación entre dos mundos. Los ‘millennials’ viven atrapados entre lo viejo y lo nuevo. El País. [online]. Recuperado de: https://elpais.com/politica/2017/03/04/actualidad/1488647914_007106.html
- BARCELÓ, J. C. (2016). Holocracia, una organización sin jefes. [Entrada blog]. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/holocracia-una-organizacion-sin-jefes/>
- BARCELÓ, J. C. (s.f.). ¿Qué es una organización inteligente? [Entrada blog]. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/que-es-una-organizacion-inteligente/>
- BARZALLO, M. P. (2002). *Fundamentos del sistema cooperativo de ahorro y crédito*. Gestipolis. [online]. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/fundamentos-del-sistema-cooperativo-de-ahorro-y-credito/>
- BIRCHALL, J. (2013) *Resiliencia en tiempo de crisis: el poder de las cooperativas financieras*. Informe realizado para la Organización Internacional del Trabajo
- BOYLE, E. (1994). Managing Organizational Network in Britain: The Role of the Caretaker, *Journale of General Management*, vol. 19, n° 4 (13-23)
- BUENO, E. (2007, 2012). *Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos*. 1ª ed. (2007) y 2ª ed. (2012). Madrid. Pirámide.
- BUENO, J. (2019). *Caso Zappos. La mejor empresa de experiencia de cliente del mundo*. Recuperado de: www.radicalcustomerexperience.es/wp-content/uploads/2019/01/casozappos.pdf
- CABRERA, J. (2009). El nuevo orden emergente en la era de la colaboración. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://blog.cabreramc.com/2009/11/01/redarquia-el-nuevo-orden-emergente-en-la-era-de-la-colaboracion/>
- CABRERA, J. (2014). *Redarquía. Más allá de la Jerarquía*. Madrid. Rasche, 2014
- CASANI, F, LLORENTE, A. Y PÉREZ, E. (1999). *Economía y organización de empresas*. Madrid. Edítex.
- EL CASO DE ZAPPOS: EMPLEADOS CONECTADOS, AUTÓNOMOS Y CON UN PROPÓSITO (2016). Talent Street. [online]. Recuperado de: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2016/04/20/el-caso-de-zappos-empleados-conectados-autonomos-y-con-un-proposito/534/>

- EUROPA PRESS (2020). *Software DelSol, primera empresa española en implantar desde Jaén la jornada laboral de cuatro días a la semana*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/andalucia/noticia-software-delsol-primera-empresa-espanola-implantar-jaen-jornada-laboral-cuatro-dias-semana-20200108174452.html>
- CHIAVENATO (2011): *Administración de Recursos Humanos*. Brasil. McGrawHill Educación.
- COMTE, A. (1934). Discurso sobre el espíritu positivo. Madrid. Revista de Occidente
- LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS TIPOLOGÍAS (2018). Acciona. [online]. Recuperado de <https://talentosostenible.acciona.com/la-cultura-organizacional-y-sus-tipologias/>
- CYBERCLICK GROUP, POSIBLEMENTE LA MEJOR EMPRESA PARA TRABAJAR EN ESPAÑA (2015). Entrevista a David Tomás. *Revista Digital, Emprendedores 2020* [online]. Recuperado de: <https://www.diariocritico.com/noticia/469444/emprendedores-2020/cyberclick-group-posiblemente-la-mejor-empresa-para-trabajar-en-espana.html>
- DAFT, R. L. (2001). *Teoría y diseño organizacional*. México. Cengage Learning Editores.
- DURÁN, M (2008). Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Revista de Ciencias Económicas*. V. 26 - N.º 2. [online]. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7149>
- EMPOWERMENT EMPRESARIAL: CÓMO APLICARLO (2015). [online] Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/claves-para-aplicar-con-exito-el-empowerment-empresarial/>
- FAYOL, H. (1916). *General and Industrial Management*. París. Martino Fine Books.
- FERNÁNDEZ, J.C. Y ARRANZA, N. (1999). Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio? *Dirección y organización* [online]. Recuperado de: <https://docplayer.es/9287406-D-o-las-redes-de-cooperacion-empresarial-una-organizacion-para-el-proximo-milenio.html>
- FERRERAS, B. (2010). Koldo Saratxaga, el gurú del trabajo en equipo. *Diario el Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/elmundo/2010/02/01/paisvasco/1265015175.html>
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston. Pitman.
- GARCÍA, D. (2016). Zappos, ejemplo de Cultura Organizacional de éxito [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://www.ealde.es/zappos-cultura-organizacional/>
- GÓMEZ, E. (2017). *¿Por qué es tan importante la cultura organizacional?*. Web y empresas [online]. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/por-que-es-tan-importante-la-cultura-organizacional/>
- HANDY, C. (1989). *The age of unreason*. Boston. Harvard Business School Press.
- I.C.A. (1996) *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa. Los principios cooperativos*. Vitoria-Gasteiz: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- JURADO, L. M. (2019). El auge de las cooperativas protagoniza la Asamblea de FAECTA. Agenda de la Empresa. Recuperado de: https://www.faecta.coop/index.php?id=14&tx_ttnews%5Btt_news%5D=7884&cHash=0ac264ebb67bedf9a0cd29dc75d91a16
- KOESTLER, A. (1967). *“El espíritu de la máquina”*.
- KOONTZ H. Y O'DONNELL (1961). Principios de Dirección de Empresa: un análisis de las funciones directivas. New York. McGrawHill.
- KOTTER, J. P. A (2015). *Acelerar*. España. Conecta Editorial.
- LALOUX, F. (2014). *Reinventar las organizaciones*. España. Arpa Editores.
- LÓPEZ FELIPE, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia.

- LLORIA, M. B. (2008). Mecanismos de coordinación estructural, no estructural e informal. Propuesta y validación de Escalas de medida. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Volumen 14*, (127-150). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/242225463_mecanismos_de_coordinacion_estructural_no_estructural_e_informal_propuesta_y_validacion_de_escalas_de_medida
- MANENE, L. M. (2011). *Organización empresarial : definiciones ,evolución y escuelas organizativas*. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- MARTÍ, D. (2017). Una nueva aproximación a la creación y gestión de las organizaciones. Ponencia. Recuperado de <http://www.agoraceg.org/banco-conocimiento/documentos-desayuno-coloquio-reinventar-las-organizaciones-barcelona>
- MARTÍNEZ, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*. Recuperado de: http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20117.2%20Alejandro%20MARTINEZ%20CHARTERINA.htm#_ftn15
- MATÍAS, D. DE (2012). La empresa en red, el uso de las TIC en el nuevo mundo empresarial. Recuperado de: <https://nocionesdeeconomaiyempresa.wordpress.com/2012/11/07/la-empresa-en-red-el-uso-de-las-tic-en-el-nuevo-mundo-empresarial/>
- MILES, R.E. Y SNOW, C.E. (1992): Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review, vol. XXXIV, n° 4*, (53-72).
- MINTZBERG, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- MINTZBERG, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona. Ariel.
- MOONEY, J. D. (1937). *Los principios de la organización*. Colección Estudios de Administración. Instituto de Estudios Políticos.
- MUJICA, M. (2010). Eficiencia de las cooperativas: puntos fuertes y débiles. *ELDERECHO.COM*. Recuperado de: <https://elderecho.com/eficiencia-de-las-cooperativas-puntos-fuertes-y-debiles>
- NER GROUP (2016). Página web: www.nergroup.org
- NER GROUP, OTRA FORMA DE HACER LAS COSAS (2015). *Empresa XXI* (1-24) [online]. Recuperado de: <http://www.nergroup.org/newsletters/pdf/EXXI%20Baja%202015-03-01%20SP%20Ner.pdf>.
- NUEVOS SISTEMAS DE ORGANIZACIONES EN LAS EMPRESAS (2019). Recuperado de: <https://www.leaderty.com/es/blog/nuevos-sistemas-organizacion-empresas/>
- OLIVERAS, E. F. (2016). ¿Qué es la holocracia? Análisis del modelo de gestión empresarial [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/la-holocracia-analisis-del-modelo-gestion-empresarial/>
- PALACÍ, F. J. (2005). *Psicología de las organizaciones*. Madrid. Pearson-Prentice Hall.
- PETRIELLA, A. J. (2013). Lo cooperativo como herramienta de transformación social. *Revista Idelcoop. N° 211 (112-131)*. Recuperado de: <https://www.idelcoop.org.ar/revista/211/lo-cooperativo-herramienta-transformacion-social>
- PORRAS, N. R. (2012). La Realidad Organizacional: desde la perspectiva psicosocial. *Revista iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología, 5(1)*, 7-18. Recuperado de: <https://revistas.iberu.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/230>
- PORTER. L., LAWLER, E., Y HACKMAN. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York. McGrawHill.
- QUINN, J.B., ANDERSON, P. Y FINKELSTEIN, S. (1996): Making professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review* (71-80)

- RAVIER, L. (2017). *Nota sobre la jerarquía natural en «Holocracia»*. Recuperado de: <https://www.leoravier.com/2017/06/nota-sobre-la-jerarquia-natural-en-holocracia/>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2019). *Diccionario de español jurídico*. 23.3ª ed. Consultado en <https://dej.rae.es>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2019). *Diccionario de la lengua española*. 23.3ª ed. Consultado en <https://dle.rae.es>
- REPUTACIÓN INTERNA: ¿POR QUÉ Y CÓMO ALCANZAR LA HOLOCRAZIA? (2018). *Revista digital CKP*. Recuperado de: <https://codigo.pe/reputacion-interna-por-que-y-como-alcanzar-la-holocrazia/>
- RIVAS, L.A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, pp.13-45. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001
- ROBERTSON, B. (2015) “*Holocracia. El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*”. España. Empres Activa.
- ROSENBERG, M. (1999). *Comunicación No Violenta: Un Lenguaje de Vida*. Puddledancer Press.
- ROSILLO, L. *La empresa extendida*. Foro RRHH 2.0. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/laurarc/foro-rrhh-20-la-empresa-extendida>
- ¿SABES LO QUE SON LAS ORGANIZACIONES TEAL? (s.f). [Entrada de blog]. Euroforum. Recuperado de: <https://www.euroforum.es/blog/sabes-lo-que-son-las-organizaciones-teal/>
- SARATXAGA, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones. Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*. Pearson Education.
- SCHEIN, E. H. (1982). *Psicología de las organizaciones*. Madrid. Editorial Dosset.
- SCHEIN, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona. Plaza & Janes.
- SCHWAB, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona. Editorial Debate
- SENGE, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. España. Granica.
- SOFTWARE DELSOL (2019). Página web: <https://www.sdelsol.com/responsabilidad-social-corporativa/mision-vision-y-valores/mision-vision-y-valores/>
- 6 TENDENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES (2018). Recuperado de: <https://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2018/04/06/1158834/6-nuevas-tendencias-trabajo-organizaciones.html>
- TOLEDANO, E. (2019) *La cultura es el nuevo marketing*. Recuerpado <https://9brains.es/cultura-organizacional-nuevo-marketing/>
- TYLOR (1871). *Cultura Primitiva*.
- VALDÉS, C. (2010, febrero 3). Teoría de la organización y estructuras organizacionales. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- WEBER, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Nueva York. The free press.
- ZAPPOS (2019). Página web. <https://www.zappos.com/>
- ZAPPOS, LA EMPRESA QUE CREE EN UN MUNDO SIN JEFES (2015). Agencia EFE. Edición U.S.A. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/usa/economia/zappos-la-empresa-que-cree-en-un-mundo-sin-jefes/50000106-2621241>

▪ CONSULTAS BIBLIOGRÁFICAS Y DE PÁGINAS WEB

- ASÍ SON LAS COOPERATIVAS DE ÚLTIMA GENERACIÓN (2016). Emprendedores. Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a31453/como-montar-cooperativa-moderna-ultima-generacion/>
- CASNELL, E. (2016). *Las alternativas a la jerarquía*. Redarquía. Recuperado de: <https://redarquia.net/alternativas-jerarquia-redarquia-holocracia>
- FINO, R. (s.f.). *La redarquía ha llegado para quedarse*. Recuperado de: <https://superrhheroes.sesametime.com/la-redarquia-ha-llegado-quedarse/>
- GARGICEVICH, A. (2017). Redarquía y adhocracia, nuevos conceptos para una manera diferente de abordar la extensión [Entrada blog]. Recuperado de: <http://redextensionrural.blogspot.com/2017/10/redarquia-y-adocracia-nuevos-conceptos.html>
- LA HISTORIA DE ZAPPOS, REPARTIENDO FELICIDAD (2016). [Vídeo]. Recuperado de: <https://youtu.be/UOm4TgUZM0Y>
- REVUELTA, A. (2018) *Análisis del nuevo estilo de relaciones vs el modelo teal*. K2K emocionando [online] Recuperado de: <https://www.k2kemocionando.com/analisis-del-nuevo-estilo-relaciones-vs-modelo-teal/>
- ROBERTSON, B. (2015). *Holacracy: A Radical New Approach to Management*/Brian Robertson/ TEDxGrandRapids [Vídeo]. Recuperado de: <https://youtu.be/tJxfJGo-vkI>
- ROMERO, N. (2018) *La importancia de la cultura organizacional*. Recuperado de: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>
- SANCHIS, I. (2018). Entrevista a Brian Robertson. Hay que organizar el trabajo y no a los trabajadores. [online]. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/lacontra/20180823/451412810409/hay-que-organizar-el-trabajo-y-no-a-los-trabajadores.html>
- SARATXAGA, K. (2012). Entrevista a Koldo Saratxaga. Revista Stylo Recuperado de: <http://www.nergroup.org/es-es/Noticias/Todas-las-Noticias/articleType/ArticleView/articleId/335/Entrevista-a-Koldo-Saratxaga-en-la-revista-Stylo-que-edita-Diario-de-Noticias>
- SARATXAGA, K. (2012). *Sentimientos, pensamientos y realidades*. Bilbao. K2K Emocionando.
- <http://www.nergroup.org/>
- <http://www.rtve.es/alacarta/videos/para-todos-la-2/para-todos-2-entrevista-frederic-laloux/4368492/>
- <https://myhappyforce.com/es/>
- <https://www.cyberclick.es/>
- <https://www.gedesco.es/blog/que-es-una-cooperativa-y-como-funciona/>
- <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
- <https://www.k2kemocionando.com/5-cosas-que-nunca-hace-una-organizacion-ner/>
- <https://www.mondragon-corporation.com/experiencia-cooperativa/historia/>
- <https://www.powerdata.es/big-data>
- <https://www.youtube.com/watch?v=r4wBkI865II> 02/08/2014 - Entrevista a Koldo Saratxaga NER
- <https://fortune.com/worlds-best-workplaces/2019/>
- <https://jobs.netflix.com/culture>
- <https://nnovarte.mx/wordpress/holocracia-una-aproximacion-radicalmente-nueva-para-crear-una-empresa-auto-dirigida/holocracia-4/>