



Flexibilidad y Adaptabilidad Organizativa



Albert Valero

 + 34 627 82 70 27

 avalero@successmind.es

 www.successmind.es

LinkedIn

[albertvaleroduch](#)



De:

 Planeta Formación y Universidades

eae.es





albertvaleroduch



@albertvaleroduc



@albertvalerocoach



SUCCESS MIND by Albert Valero

- **Albert Valero.** Socio Fundador de **Success Mind**
- 29 años de experiencia como consultor para el cambio, liderazgo, estrategia y comunicación. Ha trabajado con más de 6.000 directivos de 150 empresas nacionales y multinacionales
- Coach acreditado por ICF con más de 3.000 sesiones de coaching. Scrum Master Agile.
- Experto en aprendizaje experiencial, proyectos de **trans-forma-acción**, metodologías TTI SUCCESS INSIGHT y implantación de sistemas de RRHH (Gestión del Desempeño, Organización Comercial...)



Cocreador del **Modelo de Valor Total**



Coautor de **"Total Value Management. Una guía para transformar tu empresa"**

materiales sesión



transpas

materiales extra

fotos

comunidad de aprendizaje y relación



envía un correo a
avalero@successmind.es
indicando

nombre y apellidos
número de móvil

Hashtags de la sesión de hoy

#flexibilidad

#agile

#cambio

#complejidad

#diversidad

#impredicibilidad

#incertidumbre

#vulnerabilidad

#miedo

#DISC

#VUCA

#TEAL

#laloux

#holocracia

Plan KISS



Keep

Mantener



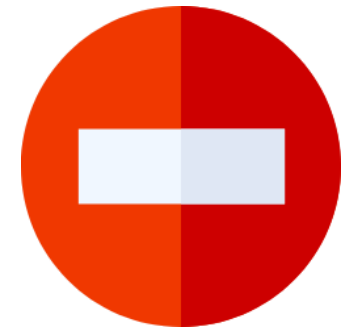
Improve

Mejorar



Start

Empezar



Stop

Dejar de hacer

Plan KISS



Keep

.....



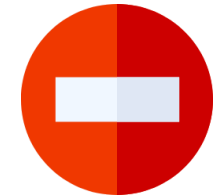
Improve

.....



Start

.....



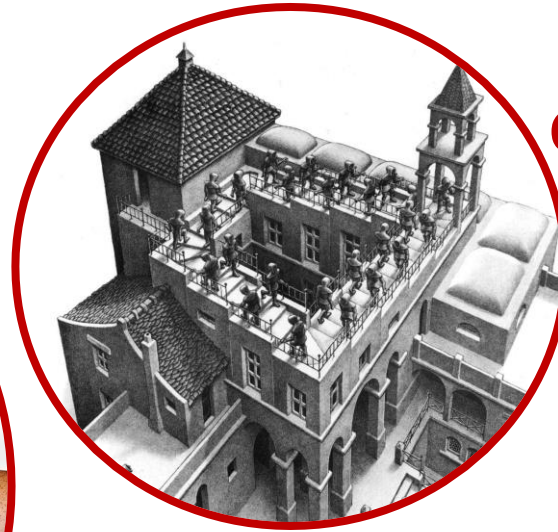
Stop

.....

diversidad



complejidad



impredecibilidad

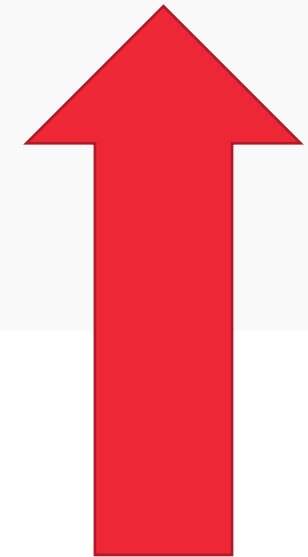


incertidumbre



$$\text{Valor Total} = \left(\text{Valor Económico} + \text{Valor Relacional} \right) \times \text{Capacidad Adaptación}$$

↑
confianza + relaciones

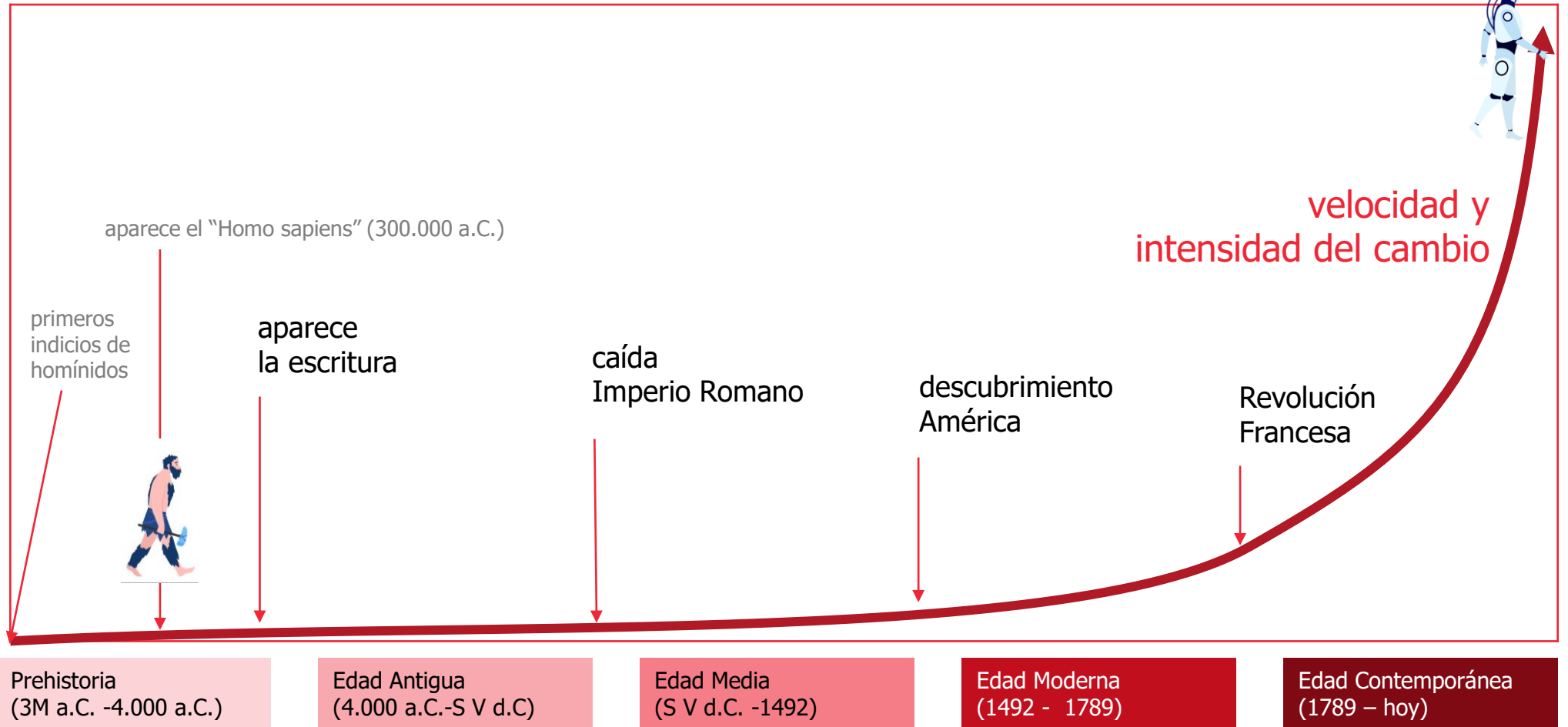




**DI
VER
SI
DAD**

+ diversidad

- diversidad



+ diversidad

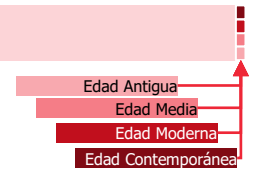


- diversidad



velocidad y
intensidad del cambio

Prehistoria



Edad Antigua
Edad Media
Edad Moderna
Edad Contemporánea



[W](#) / [Población](#) / Población Mundial

fecha:
2023.11.10

Current World Population

8,072,027,301

[view all people on 1 page >](#)

TODAY	THIS YEAR
Births today 248,822	Births this year 115,398,768
Deaths today 112,589	Deaths this year 52,216,722
Population Growth today 136,233	Population Growth this year 63,182,045

SECCIONES DE POBLACIÓN MUNDIAL

worldometer

fecha:
2022.03.18

Current World Population

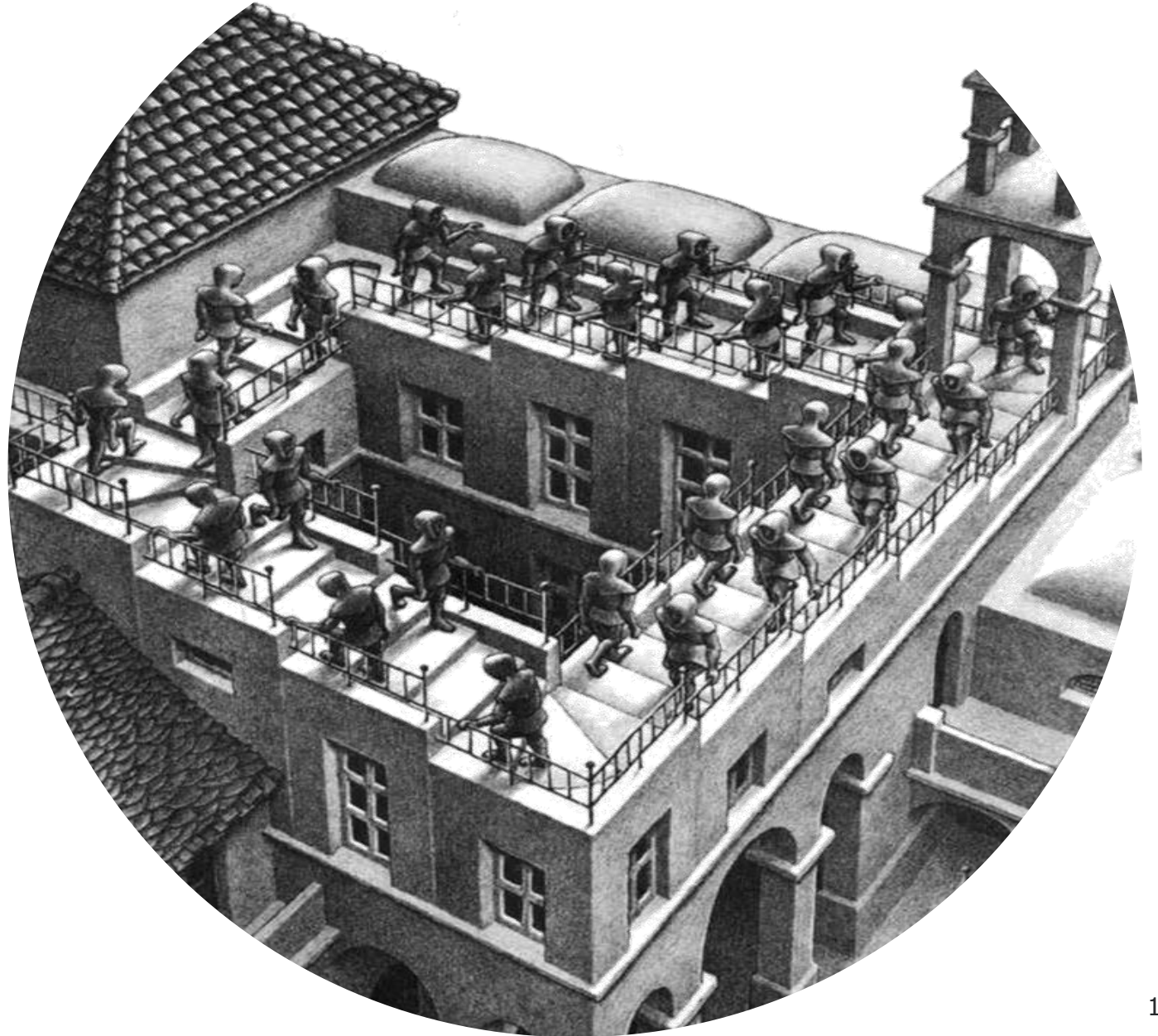
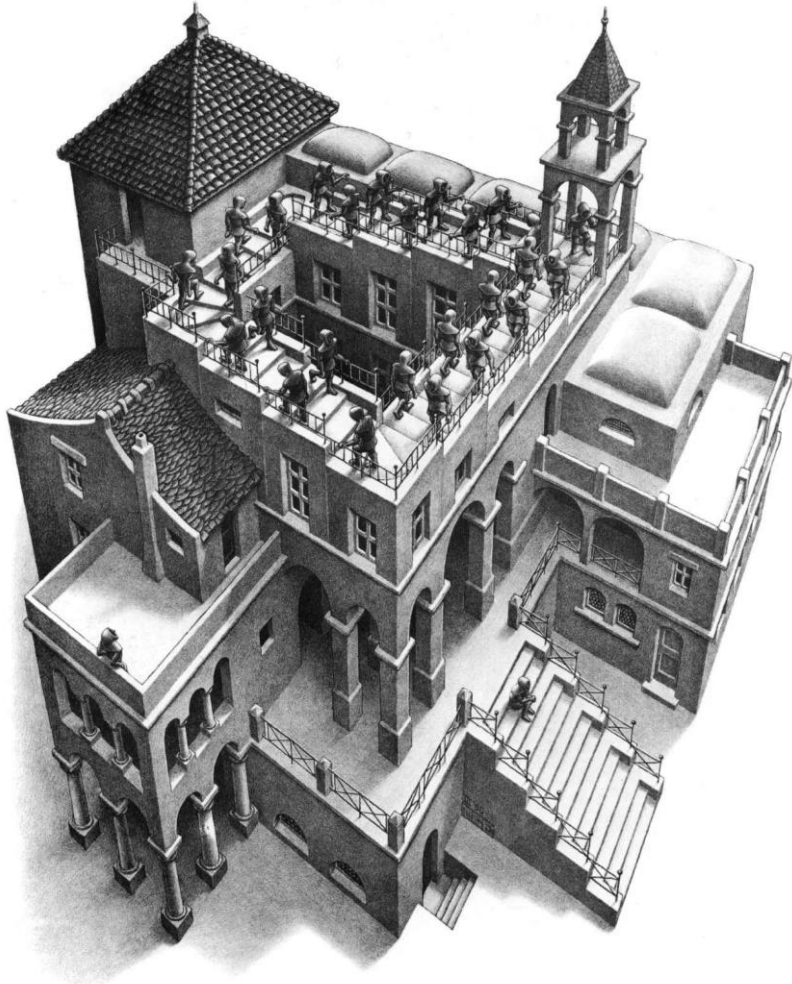
8,111,506,806

view all people on 1 page >

TODAY	THIS YEAR
Births today 264,772	Births this year 53,225,776
Deaths today 119,807	Deaths this year 24,084,102
Population Growth today 144,965	Population Growth this year 29,141,674

<https://www.worldometers.info/es/poblacion/>

COMPLEJIDAD



La matriz de Ralph Stacey

Permite decidir cómo debemos resolver un problema

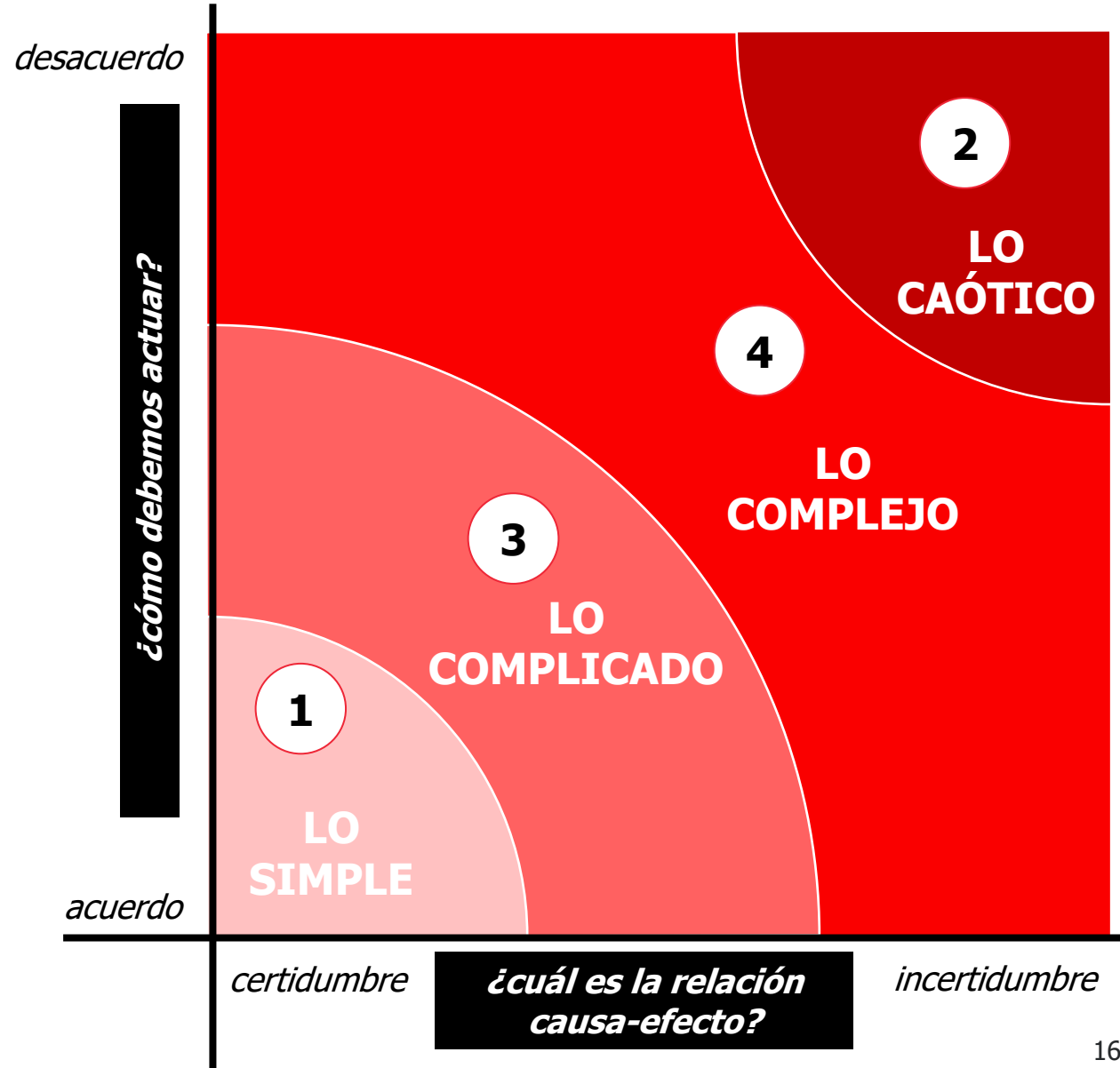
1. **LO SIMPLE:** relaciones causa-efecto evidentes y con alta posibilidad de acuerdo en la solución: "¿cómo evitar quemarme con la sopa?"
2. **LO CAÓTICO:** no vemos las relaciones causa-efecto y no hay procedimientos claros: "¿qué debemos hacer si caemos en un bucle espaciotemporal?"
3. **LO COMPLICADO:** las relaciones son identificables y existen varias posibles soluciones a adoptar: "¿cómo se pilota un avión?"
4. **LO COMPLEJO:** las relaciones causa-efecto son múltiples, cambiantes y ambiguas y no hay soluciones únicas ni efectivas al 100%: "¿cómo actuamos ante el cambio climático?"

intuición o racionalidad baja

anarquía

racionalidad alta

agilidad



la complejidad es

un espacio de la realidad
en el que las **relaciones** entre causa y efecto
no son perfectamente claras y
no hay un **procedimiento** acordado
para resolverlo

impredecibilidad

*“Hacer predicciones
es muy difícil,
especialmente
cuando se trata del
futuro.”*

Niels Bohr



físico danés especializado en mecánica cuántica
Premio Nobel de Física en 1922



THE TERMINATOR

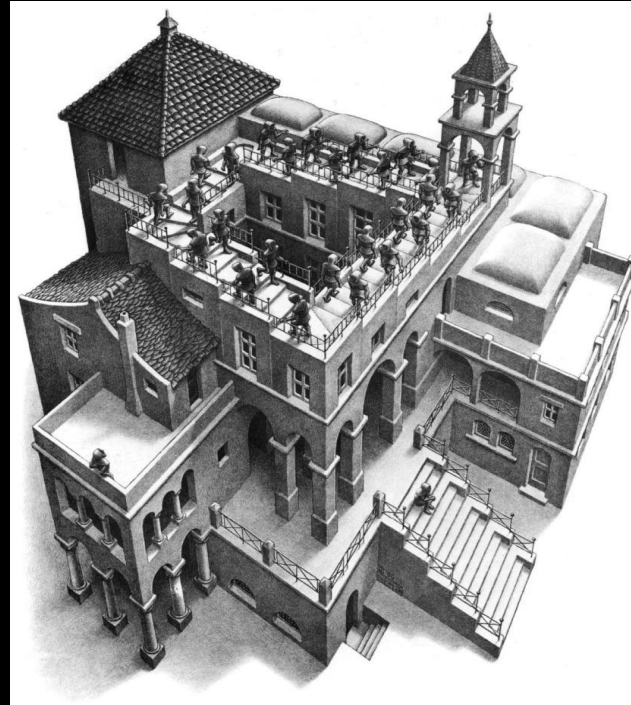
O NO...



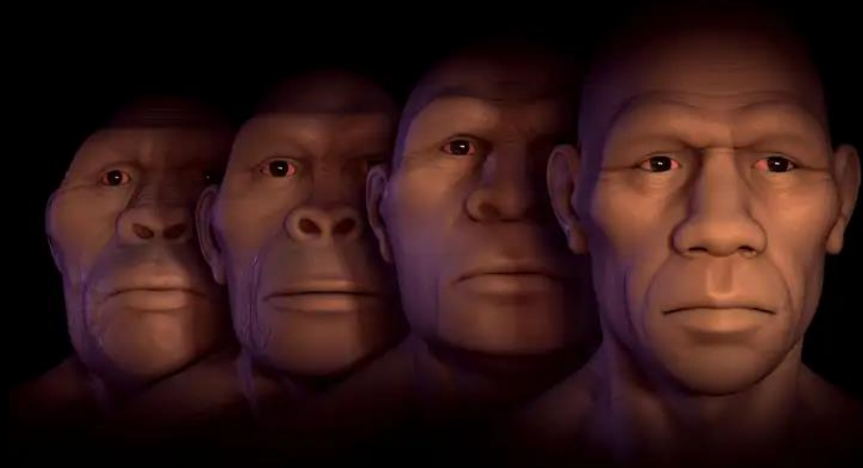
diverso

el problema no es que el mundo sea
complejo

impredecible ...



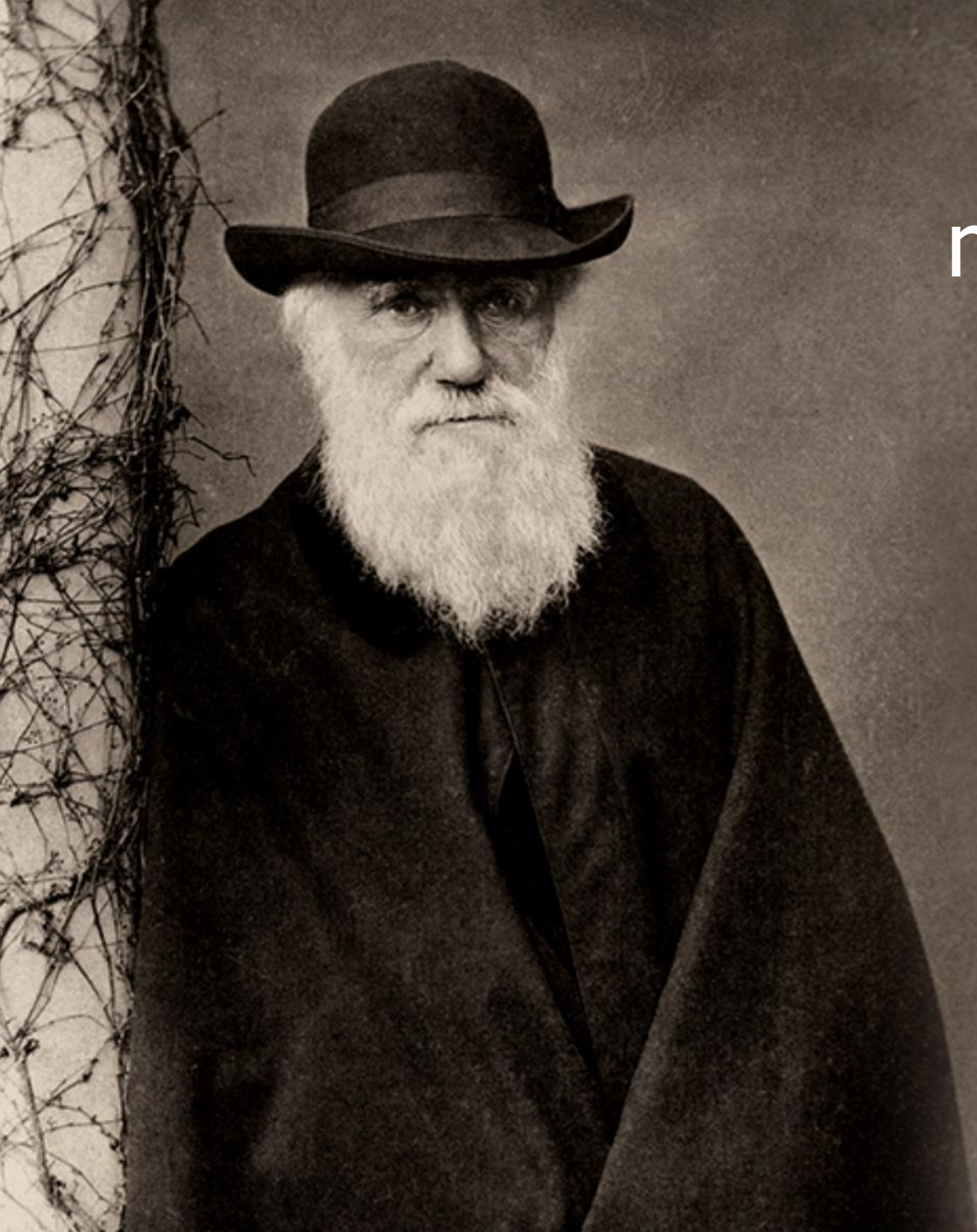
el problema no es que el mundo sea
diverso complejo impredecible ...



sino que mi cerebro sigue siendo el de un homínido de
hace 300.000 años y no puede soportar TANTA presión

territorialidad posesión control

3. Organizaciones en entornos cambiantes



No es la especie
más fuerte la que sobrevive,
ni la más inteligente.

Es la que mejor
se adapta al cambio.

Charles Darwin

bienvenid@ a la



incertidumbre

VUCA

volátil

volatile

“estuvo y ya no está”

incierto

uncertain

“no sé qué vendrá”

complejo

complex

“todo conecta con todo y no hay manual”

ambiguo

ambiguous

“no hay claridad ni sentido unívoco”

volatilidad

+vulnerabilidad
+vigilancia del entorno

- Acepta que todo cambia y que tienes muy poco control
- Acepta que no lo sabrás todo nunca
- Pregúntate qué no estás viendo u observando
- Busca información fuera de tu zona de confort
- Sé curioso, observa, pregunta
- Crea futuro en lugar de sólo adaptarte a los cambios

complejidad

+consecuencias no previstas
+agile

- Percibe las conexiones entre los elementos del sistema
- Avanza antes de estar seguro y acepta que deberás ajustarte a medida que avanzas
- Haz participar a otros en lugar de mandarles
- Apuesta más por estar "listo para actuar" que por "tener la certeza absoluta"

incertidumbre

+miedo y falta de voluntad
+esfuerzo por comprender

- Está más presente en el "aquí y ahora"
- Céntrate en el "próximo paso"
- Comprende los efectos de las conexiones entre los elementos del sistema
- Pregunta cuando no entiendas
- Explora cuando no sepas
- Crea planes alternativos o contingentes

ambigüedad

+confusión por asunciones
+conciencia del aquí y ahora

- Pregúntate qué asunción/creencia te puede estar condicionando
- Adopta otros puntos de vista para cambiar tus interpretaciones
- Pregúntate cómo es la situación "realmente"
- Pregunta aunque entiendas... sobretodo si "crees" que entiendes

VUCA

volátil

volatile

incierto

uncertain

complejo

complex

ambiguo

ambiguous

efectos

propuestas

+vulnerabilidad

+vigilancia del entorno

+miedo y falta de voluntad

+esfuerzo por comprender

+consecuencias no previstas

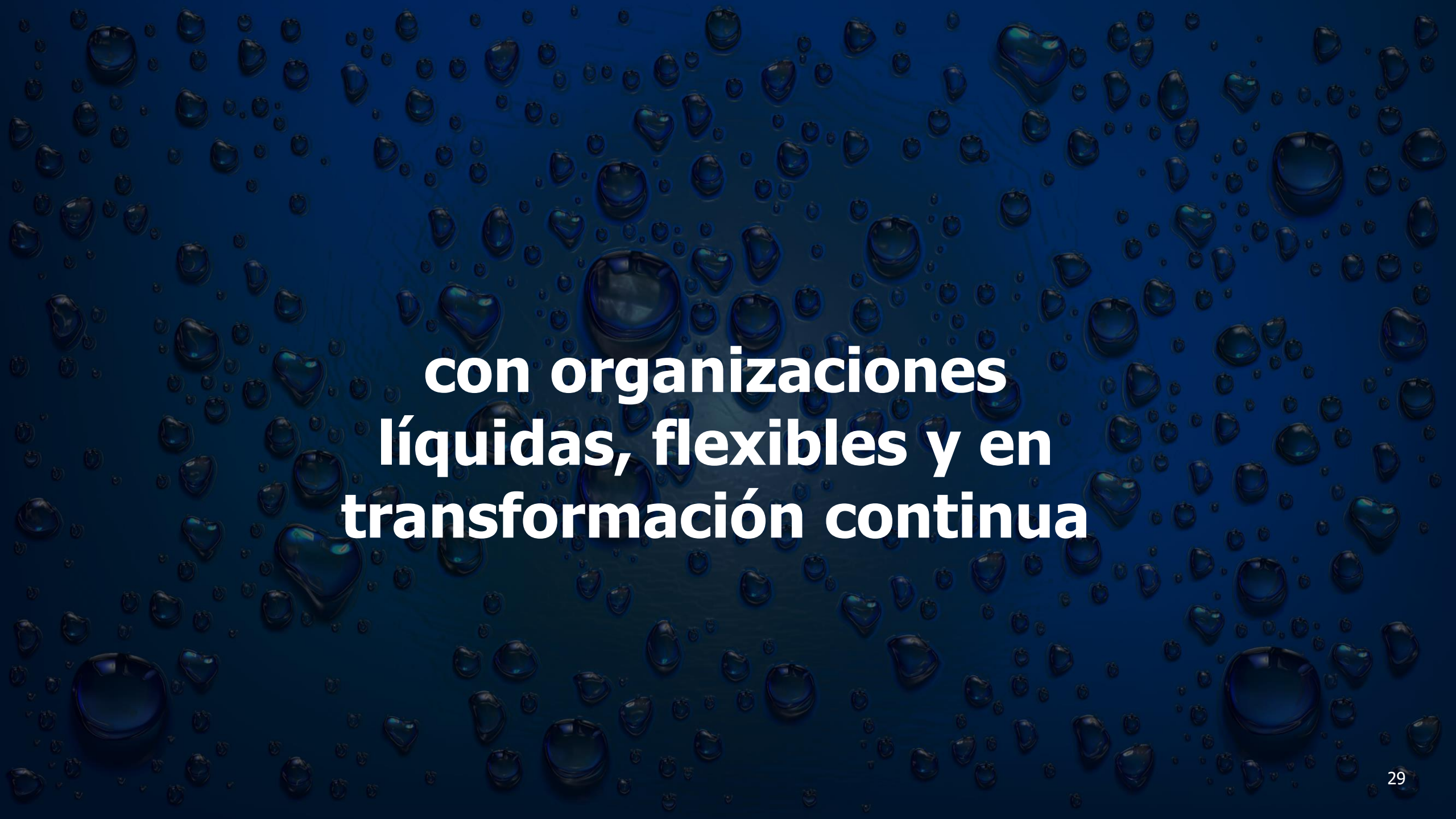
+agile

+confusión por asunciones

+conciencia del aquí y ahora

The background of the slide is a dark blue surface covered with numerous water droplets of various sizes. The droplets are rendered with realistic lighting, showing highlights and shadows that give them a three-dimensional appearance. The overall effect is a textured, organic pattern.

**¿Cómo responder
ante VUCA?**



**con organizaciones
líquidas, flexibles y en
transformación continua**

teal

holocracia



agile



teal

holocracia



agile

1

autogestión

teal

3

propósito
evolutivo

2

plenitud

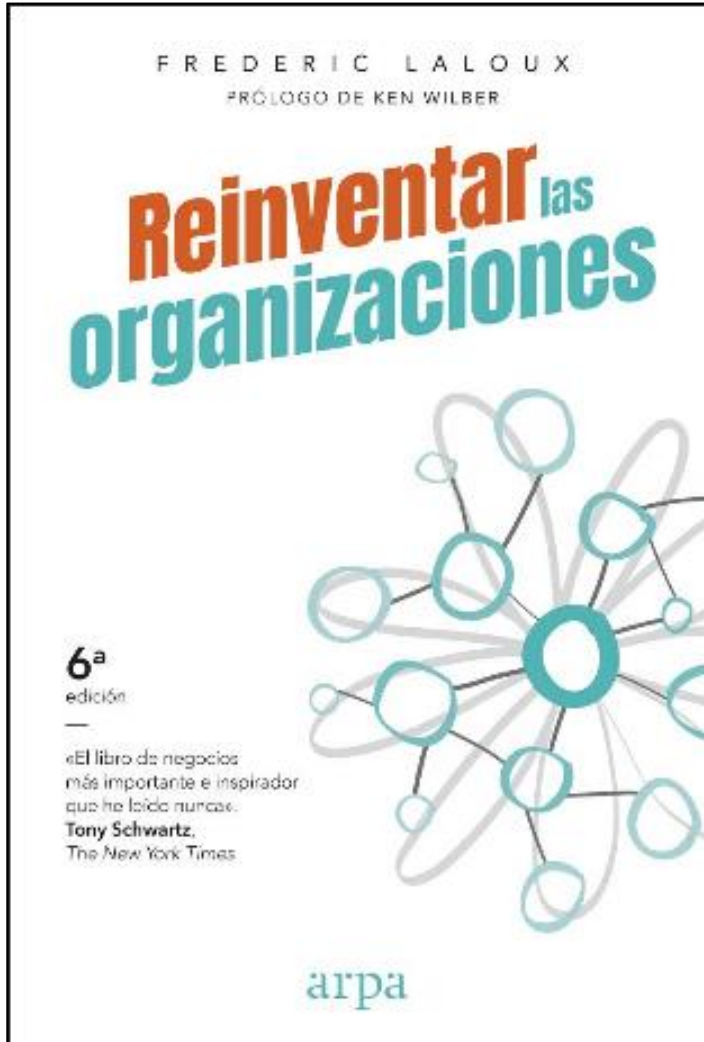
El video de referencia



Reinventing Organizations Frederic Laloux

<https://youtu.be/gcS04BI2sbk>

El libro de referencia: “Reinventing organizations”



2014



Frederic Laloux

Bélgica, 1969

McKinsey & Company (1997 – 2007)

"La confianza, cuando es compartida, genera responsabilidad frente al cambio. La admiración y la presión entre compañeros es capaz de regular un sistema mucho mejor que lo que la jerarquía ha hecho hasta el momento."



Qué significa "reinventar las organizaciones": la visión de Frederic Laloux



SUCCESS MIND by Albert Valero

El mundo ha cambiado y las organizaciones deben cambiar para responder a esa evolución. Frederic Laloux escribe en 2014 su libro "Reinventar las organizaciones" en el que plantea un modelo de 5 estadios o modelos evolutivos progresivos por los que pueden transitar las organizaciones y que nos permite reflexionar sobre los cambios a implantar en cada empresa.

Fuente: "Para todos. La 2. Entrevista a Frederic Laloux. RTVE"
 Todos los derechos pertenecen al autor.

MOSTRAR MENOS

“la manera que tenemos hoy de manejar las organizaciones ya no funciona”

“la gente que no está en el tope de las organizaciones no están felices”

“también debajo de la pirámide hay mucha desmotivación, hay mucho sufrimiento”

<https://www.youtube.com/watch?v=KINnN2dB1bM&t>

Evolución de los paradigmas organizacionales



Clasificación cromática basada en el estudio de Ken Wilber sobre la evolución humana

**¿Cómo es el
estilo de
liderazgo en
tu empresa?**

**¿Cómo se
resuelven los
conflictos?**

**¿Qué tipo de
productos
ofrecéis?**

**¿Cuál es el
mayor miedo?**

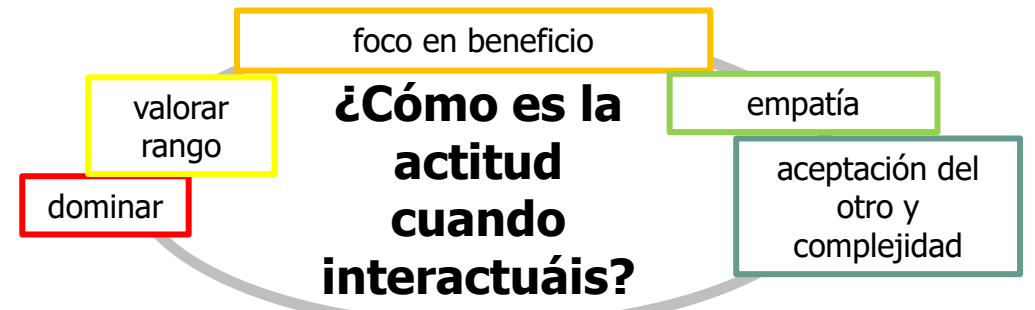
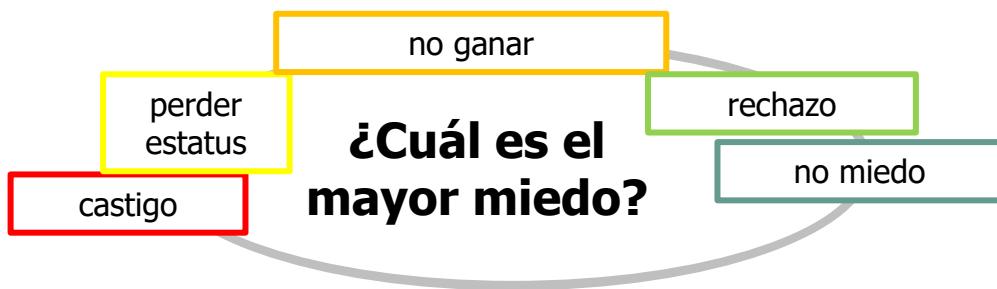
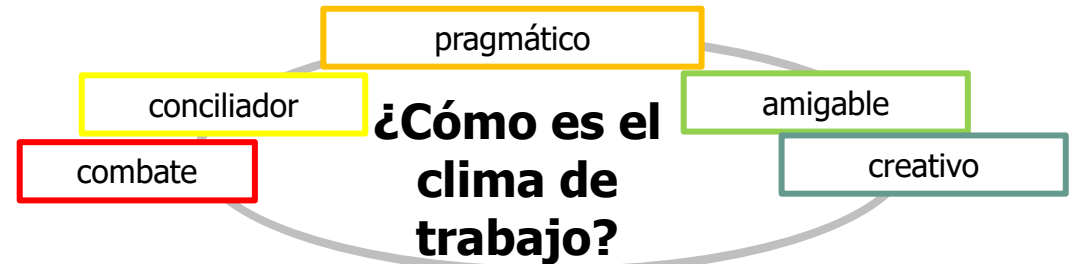
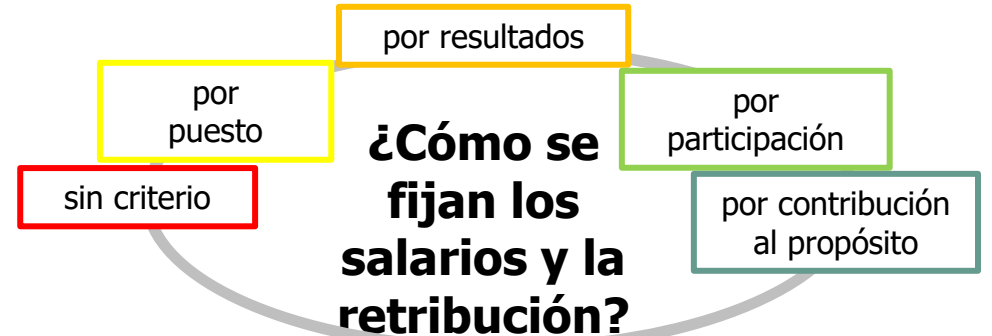
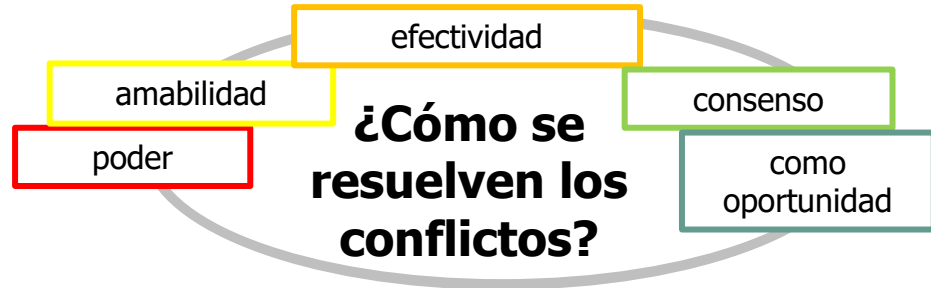
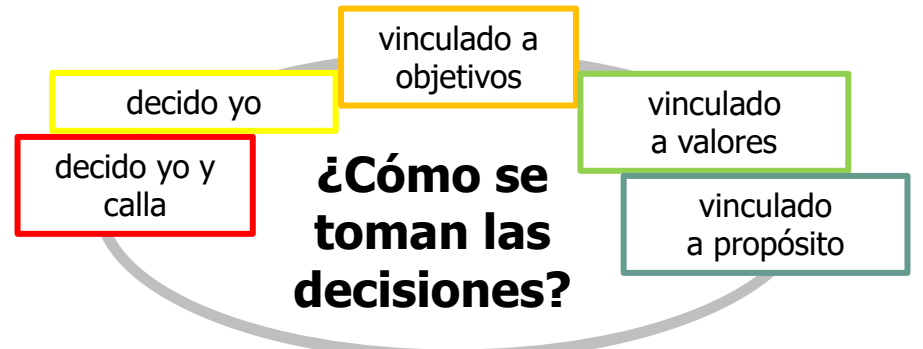
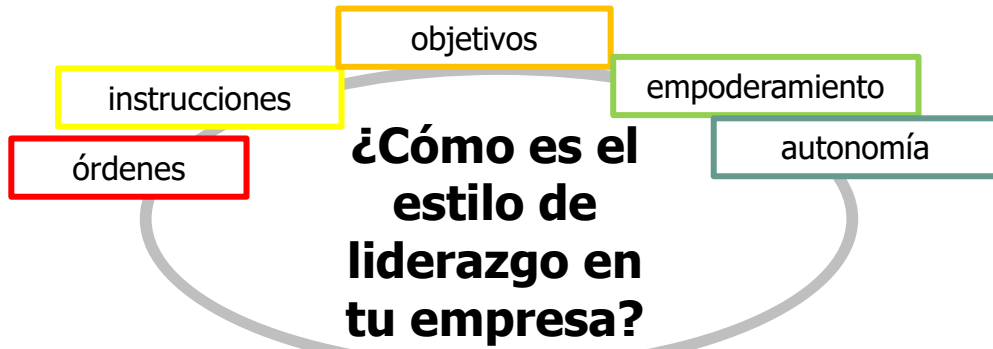


**¿Cómo se
toman las
decisiones?**

**¿Cómo se
fijan los
salarios y la
retribución?**

**¿Cómo es el
clima de
trabajo?**

**¿Cómo es la
actitud
cuando
interactuáis?**



	10.000 a.C.	S I-XVII	S XVIII	S XX	S XXI
	rojo	ambar	anaranjado	verde	teal
rasgo princ.	impulsiva	conformista	orientada al logro	pluralista	evolutiva
líder	sobre el grupo	sobre el grupo	sobre el grupo	al servicio del grupo	no hay
líderazgo	desde el miedo y el poder	desde el status	desde los méritos/capacidades	el grupo acuerda cómo autoliderarse	el individuo se autolidera (autogestión)
empleados	obedientes	dependientes	competitivos (hacia fuera y hacia dentro)	colaboradores	valientes y proactivos
organizaciones	reactivas y inestables	predictibles y ordenadas	innovadoras y emprendedoras	consensuadoras y participativas	"antifragiles" y con roles que evolucionan
enfoque de la empresa	objetivos a corto plazo	objetivos a largo plazo	rentabilidad financiera	satisfacción del cliente	propósito
fundamento	división y especialización del trabajo	jerarquía estricta y roles definidos	equipos de trabajo	metodologías agile y metodologías lean	filosofía agile (pero sin metodologías)
toma de decisiones	verticales y unipersonales	verticales tras consultas	el líder define la meta (el qué) y el empleado tiene cierta libertad para decidir cómo actuar	por consenso basado en valores compartidos	toma de decisiones distribuida (una persona puede tomar una decisión sólo si antes ha sido asesorada por todos los afectados) sin ser necesario el consenso
cultura	la cultura del poder (solo manda uno)	la cultura del orden (el caos es malo)	la cultura de la responsabilidad (miremos los resultados)	la cultura del equipo y del empoderamiento (1+1 son 3 & tú puedes)	la cultura de la plenitud (cada miembro es completo)
qué se promueve	la sumisión	el control y el orden	eficacia y eficiencia	alto compromiso de los empleados	la aportación del empleado en múltiples facetas
qué hacemos	damos premios y castigos	creamos procesos estables	innovamos para ganar	buscamos la satisfacción de las necesidades de los stakeholders (empleados, clientes y accionistas)	permitimos que el propósito evolucione cuando es necesario (propósito evolutivo)

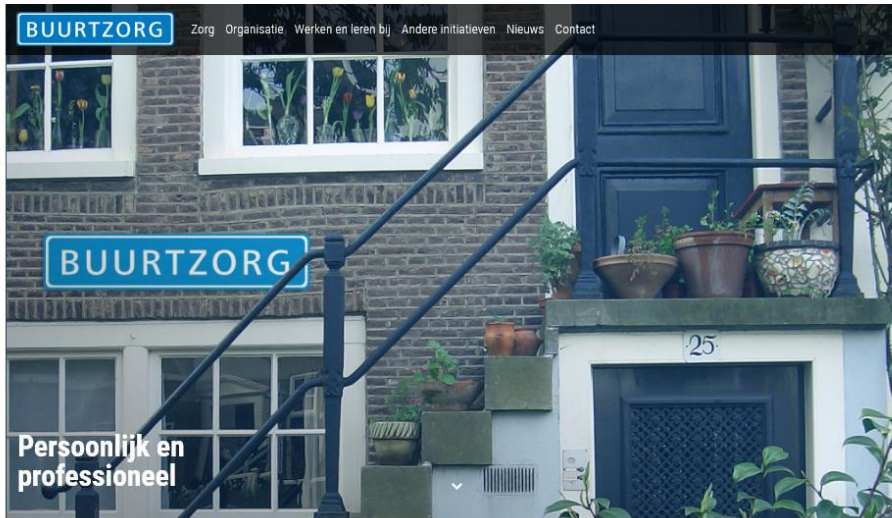
Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo



Frederic Laloux

- a. Sistema basado en las **relaciones entre pares**
- b. Las jerarquías no son necesarias y de adopta el enfoque de la **autoridad distribuida**
- c. Los consensos en la **toma de decisiones** no son necesarios
- d. La persona tiene una gran **autonomía** en su área de trabajo
- e. La persona es **responsable de la coordinación** con los demás
- f. Apostamos por la **inteligencia colectiva**

Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo

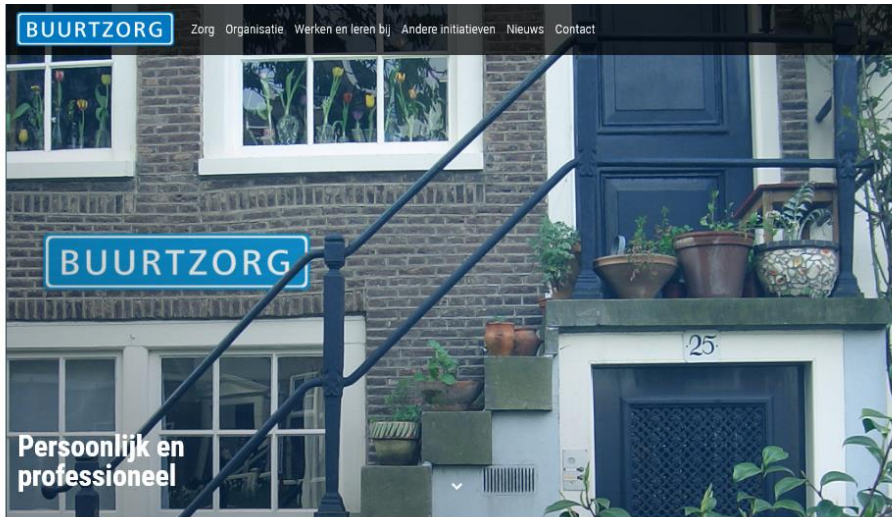


- Buurtzorg Netherland Ofrece servicios de atención sanitaria domiciliaria y familiar
- En 10 años ha logrado 70% de la cuota de mercado
- Empezaron 4 personas; ahora tiene contratadas 14.000 enfermeras y 4.000 trabajadoras familiares
- Están organizados en 850 equipos autogestionados
- Cada equipo tiene un máximo de 12 profesionales
- Cada equipo atiende 40-50 pacientes a domicilio

Buurtzorg Netherland

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

Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo



Buurtzorg Netherland

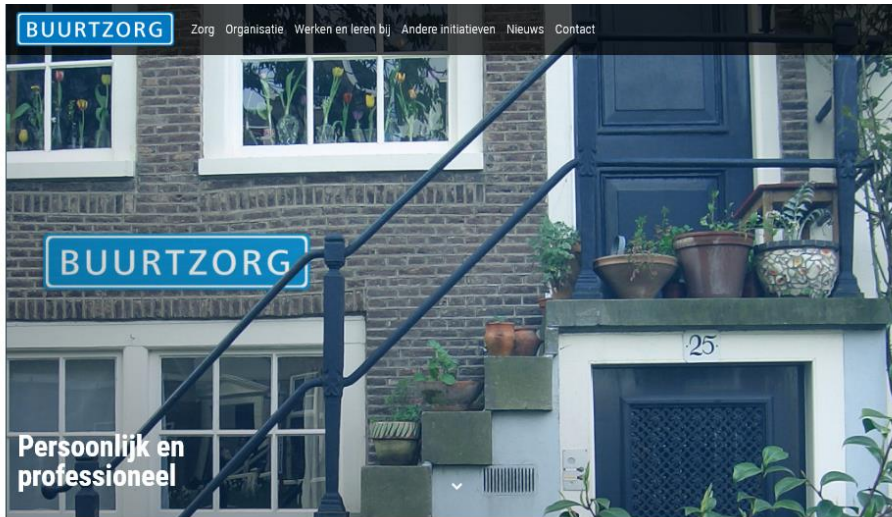
<https://www.buurtzorgnederland.com/>

- Buurtzorg Netherland Ofrece servicios de atención sanitaria domiciliaria y familiar
- En 10 años ha logrado 70% de la cuota de mercado
- Empezaron 4 personas; ahora tiene contratadas 14.000 enfermeras y 4.000 trabajadoras familiares
- Están organizados en 850 equipos autogestionados
- Cada equipo tiene un máximo de 12 profesionales
- Cada equipo atiende 40-50 pacientes a domicilio

Datos destacados por Ernst&Young

- Se dedica un 40% menos de horas por paciente incluido el café
- Los planes de cuidados duran el 50% de tiempo
- Las personas recuperan los niveles de autonomía antes
- Se evitan un tercio de las hospitalizaciones
- En caso de ingreso las estancias son más cortas

Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo



Buurtzorg Netherland

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

- Buurtzorg Netherland Ofrece servicios de atención sanitaria domiciliaria y familiar
- En 10 años ha logrado 70% de la cuota de mercado
- Empezaron 4 personas; ahora tiene contratadas 14.000 enfermeras y 4.000 trabajadoras familiares
- Están organizados en 850 equipos autogestionados
- Cada equipo tiene un máximo de 12 profesionales
- Cada equipo atiende 40-50 pacientes a domicilio

Datos destacados por Ernst&Young

- Se dedica un 40% menos de horas por paciente incluido el café
- Los planes de cuidados duran el 50% de tiempo
- Las personas recuperan los niveles de autonomía antes
- Se evitan un tercio de las hospitalizaciones
- En caso de ingreso las estancias son más cortas

Conclusión de Ernst&Young

- Si se implantara el modelo Buurtzorg el sistema sanitario americano ahorraría 49.000 millones de dólares.

Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo

Frederic Laloux

- a. Vivimos atrapados por la “**superficialidad profesional**”: todo debe ser racional
- b. Vivimos atrapados por el **miedo**: tememos mostrarnos, queremos tener el control todo el tiempo y ocultamos los errores y nuestras debilidades
- c. Vivimos atrapados por la **desconfianza**:
 - proyectamos las **intenciones** de los demás y nos imaginamos qué se esconde tras su comportamiento
 - proyectamos el **comportamiento** futuro de los demás y creemos que no serán tan buenos como nosotros y que deben ser vigilados

Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo



Frederic Laloux

- a. Contra la “**superficialidad profesional**”: dejamos espacio para que –junto a la racional- aparezca también lo emocional y podamos hablar sobre ello
- b. Contra el **miedo**: aceptamos quién somos y dónde estamos, reconocemos que no sabemos, pedimos ayuda, admitimos el error, establecemos alianzas de colaboración, actuamos con la honestidad sobre nuestra dimensión humana y nuestras limitaciones y no las ocultamos,
- c. Contra la **desconfianza**: la confianza es la proyección que hago yo del comportamiento futuro del otro
 - si no sabe, fórmalo
 - si no puede, asígnale tareas que sí pueda hacer para volver a darle confianza
 - si no quiere, pregúntale por qué y dialoga y, si aún así, sigue sin querer toma una decisión

Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo



Frederic Laloux

- a. Las organizaciones tienen una vida y un sentido de dirección propios: tienen un “**para qué**” más allá del “qué” y del “cómo”
- b. En lugar de tratar de predecir y controlar el futuro , nuestro foco debe estar en qué **finalidad** tenemos como organización
- c. **El propósito evolucionaria** con el entorno en el que opera la organización

Autogestión

Sistema basado en las **relaciones entre pares**

Las jerarquías no son necesarias y se adopta el enfoque de la **autoridad distribuida**

Los consensos en la **toma de decisiones** no son necesarios

La persona tiene una gran **autonomía** en su área de trabajo

La persona es **responsable de la coordinación** con los demás

Apostamos por la **inteligencia colectiva**

Plenitud

Contra la **“superficialidad profesional”**: dejamos espacio para que –junto a la racional– aparezca también lo emocional y podamos hablar sobre ello

Contra el **miedo**: aceptación, liviandad, pedir ayuda, admitir el error, alianzas colaborativas,...

Contra la **desconfianza**: la confianza es la proyección que hago yo del comportamiento futuro del otro

Prop. evolutivo

Las organizaciones tienen una vida y un sentido de dirección propios: tienen un **“para qué”** más allá del “qué” y del “cómo”

En lugar de tratar de predecir y controlar el futuro, nuestro foco debe estar en qué **finalidad** tenemos como organización

El propósito evoluciona con el entorno en el que opera la organización

teal

holocracia



agile

¿Os imagináis una organización...?

en la que la jerarquía **desaparece**
porque ralentiza la toma de decisiones

en la que se asignan **roles** temporales
cuya utilidad se evalúa en cortos plazos

en la que las decisiones se toman con
la **participación** de las personas involucradas en el proceso

en la que la estructura **muta** en función de
la presión del entorno y la tarea a realizar

The background of the slide is a dark blue surface covered with numerous water droplets of various sizes. The droplets are rendered with realistic lighting, showing highlights and shadows that give them a three-dimensional appearance. They are scattered across the entire frame, creating a textured, organic pattern.

eso es la holocracia

Holocracia



Brian Robertson

Fundador de Ternary Software

2007

“¿Qué se interpone en el camino de las personas que trabajan en equipo, para que trabajen de la forma más eficaz y eficiente posible?”

La jerarquía”

manual de
referencia



HOLACRACY: QUICK BEGINNER'S GUIDE

<https://targetteal.com/en/blog/holacracy-quick-beginners-guide/>

El video de referencia

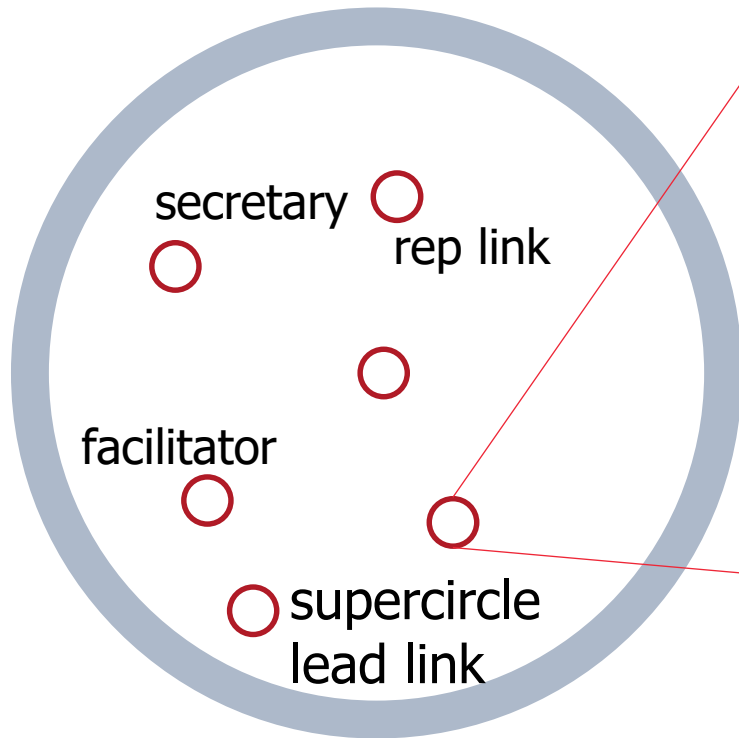


**Holacracy: A Radical New Approach to Management
Brian Robertson | TEDxGrandRapids**

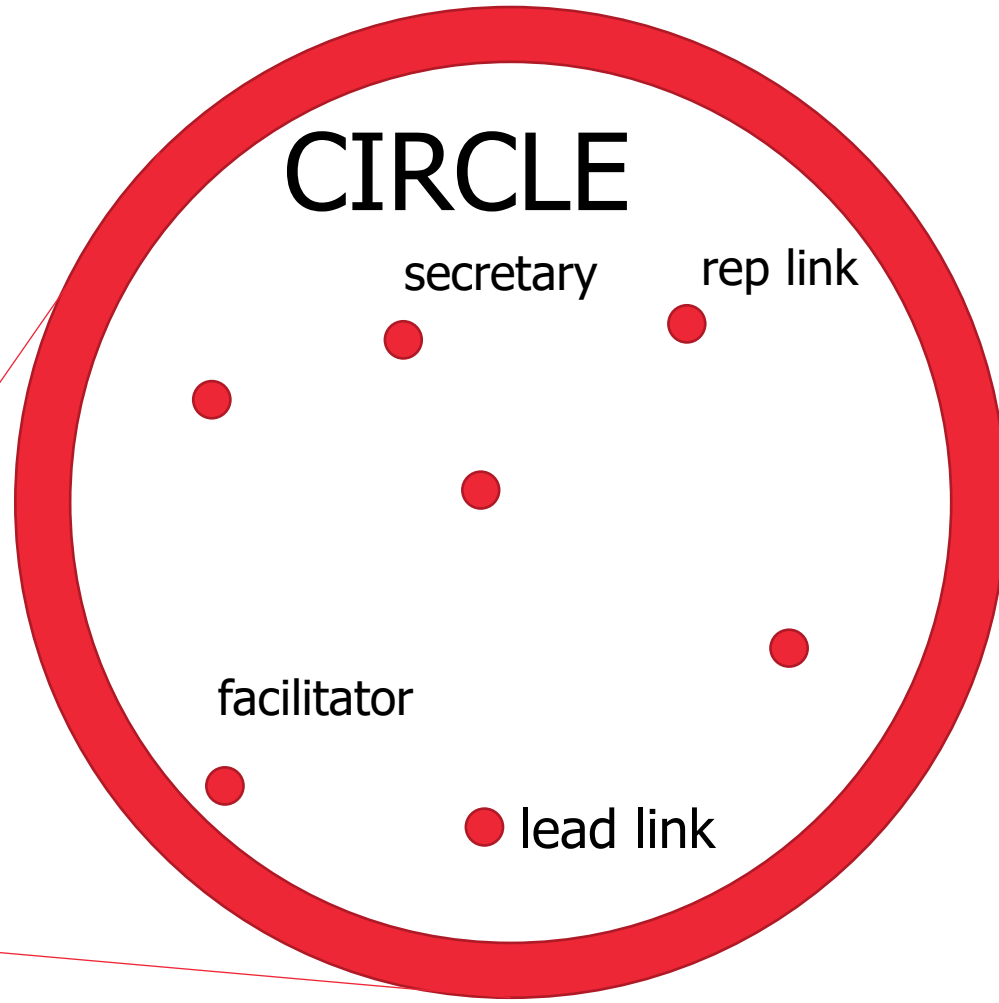
<https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkI>



SUPERCIRCLE



CIRCLE



PROCESO DE GOBIERNO

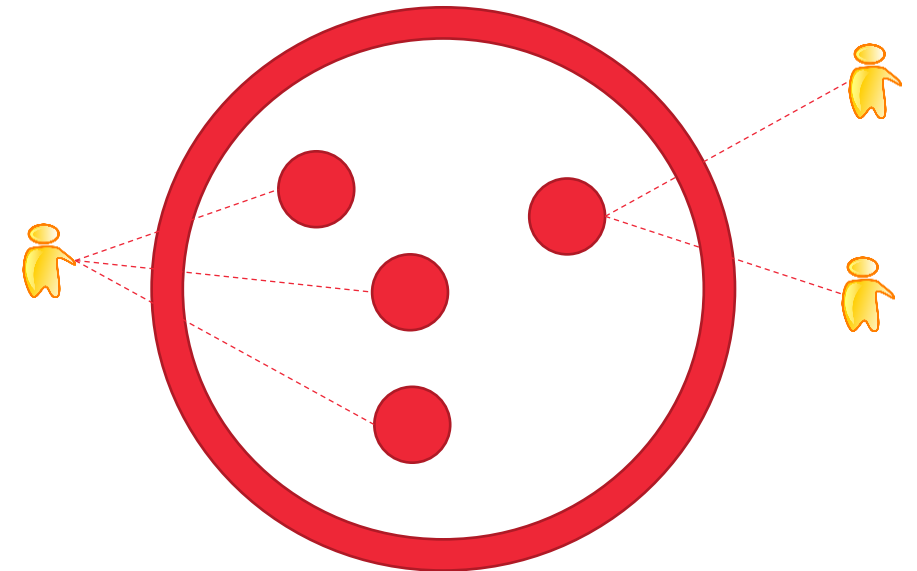
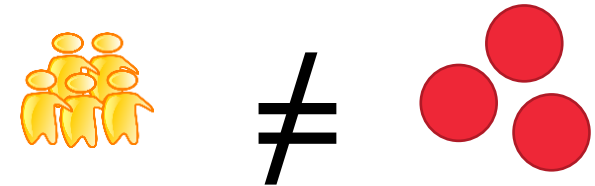
cada círculo revisa y actualiza sus roles



- ❑ los roles son un conjunto de responsabilidades para alcanzar un determinado resultado o proceso
- ❑ los roles se pueden crear, revisar o destruir
- ❑ un individuo puede tener más de un rol y un rol puede estar desempeñado por varias personas
 - **Lead Link:** prioriza trabajo, establece estrategia y conecta con el supracírculo
 - **Rep Link:** conecta el círculo con el exterior
 - **Facilitator:** modera el meeting (no juzga ni decide)
 - **Secretary:** convoca meetings y registra los acuerdos

PERSONAS

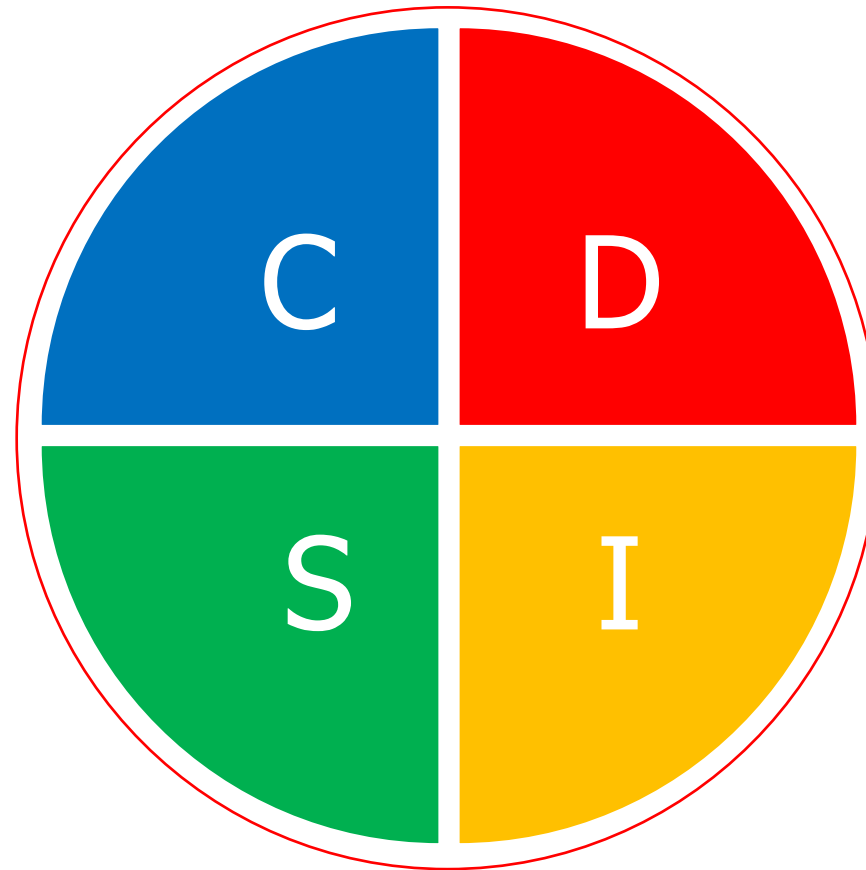
ROLES



<https://targetteal.com/en/blog/holacracy-quick-beginners-guide/>

2. Diversidad interpersonal y comunicativa

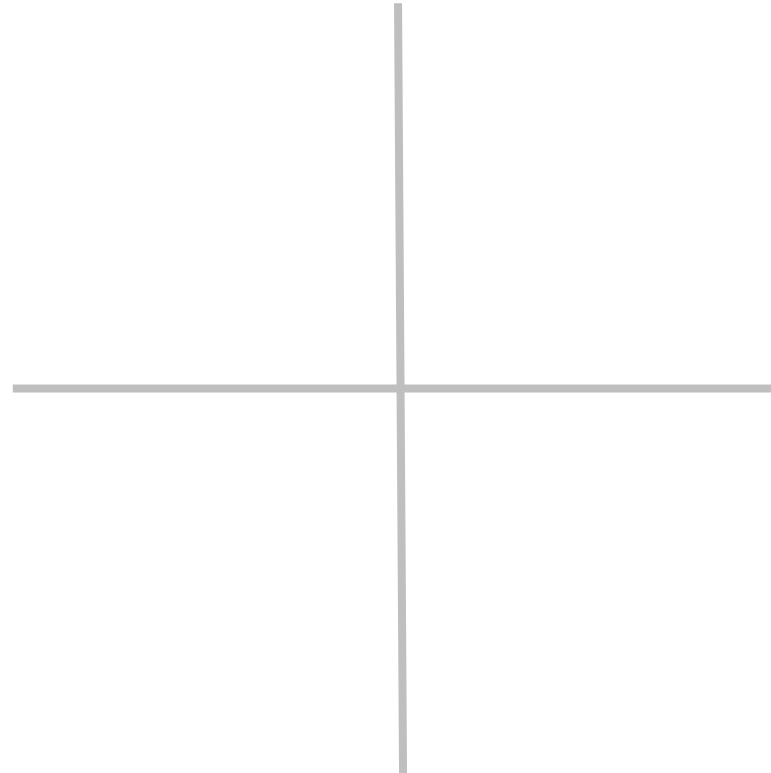
Preferencias comunicativas y comportamentales



Comportamientos

CÓMO TOMO DECISIONES

pensamiento



HACIA DÓNDE SE
DIRIGE MI
INTERÉS

introversión

extroversión

HACIA DÓNDE SE
DIRIGE MI
INTERÉS

emoción

CÓMO TOMO DECISIONES

Cómo tomamos DECISIONES

EN BASE AL
PENSAMIENTO
=
de forma lógica, analítica,
objetiva e imparcial



usa datos
analiza información
emite juicios basados en datos
comunica datos
se orienta a resultados
valora lo sistemático
se fundamenta en lo objetivo
ve acciones que generan resultados

EN BASE AL
SENTIMIENTO
=
de forma emocional, intuitiva, subjetiva y
parcial



usa impresiones
valora sensaciones
emite juicios basados en percepciones
comunica impresiones
se orienta a emociones
valora lo intuitivo
se fundamenta en lo subjetivo
ve acciones que afectan personas

Hacia dónde se dirige nuestro INTERÉS

Hacia nuestro interior
=
reflexión, introspección



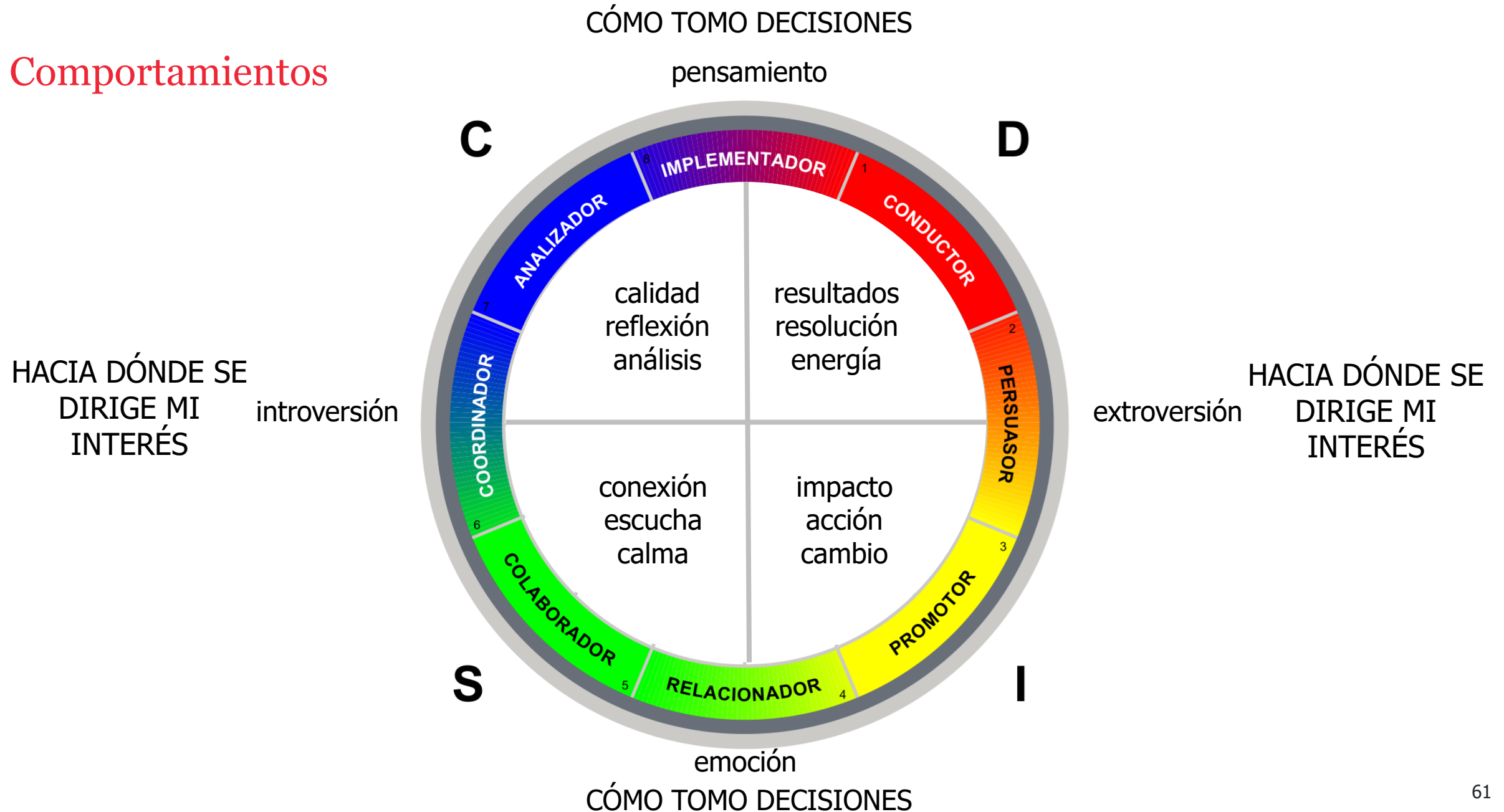
observa una cosa cada vez
se incomoda ante el cambio
primero escucha, luego habla
prefiere contacto 1 a 1
genera relaciones intensas
demuestra profundidad
prefiere escuchar
actúa lentamente

Hacia el mundo exterior
=
relación, interacción

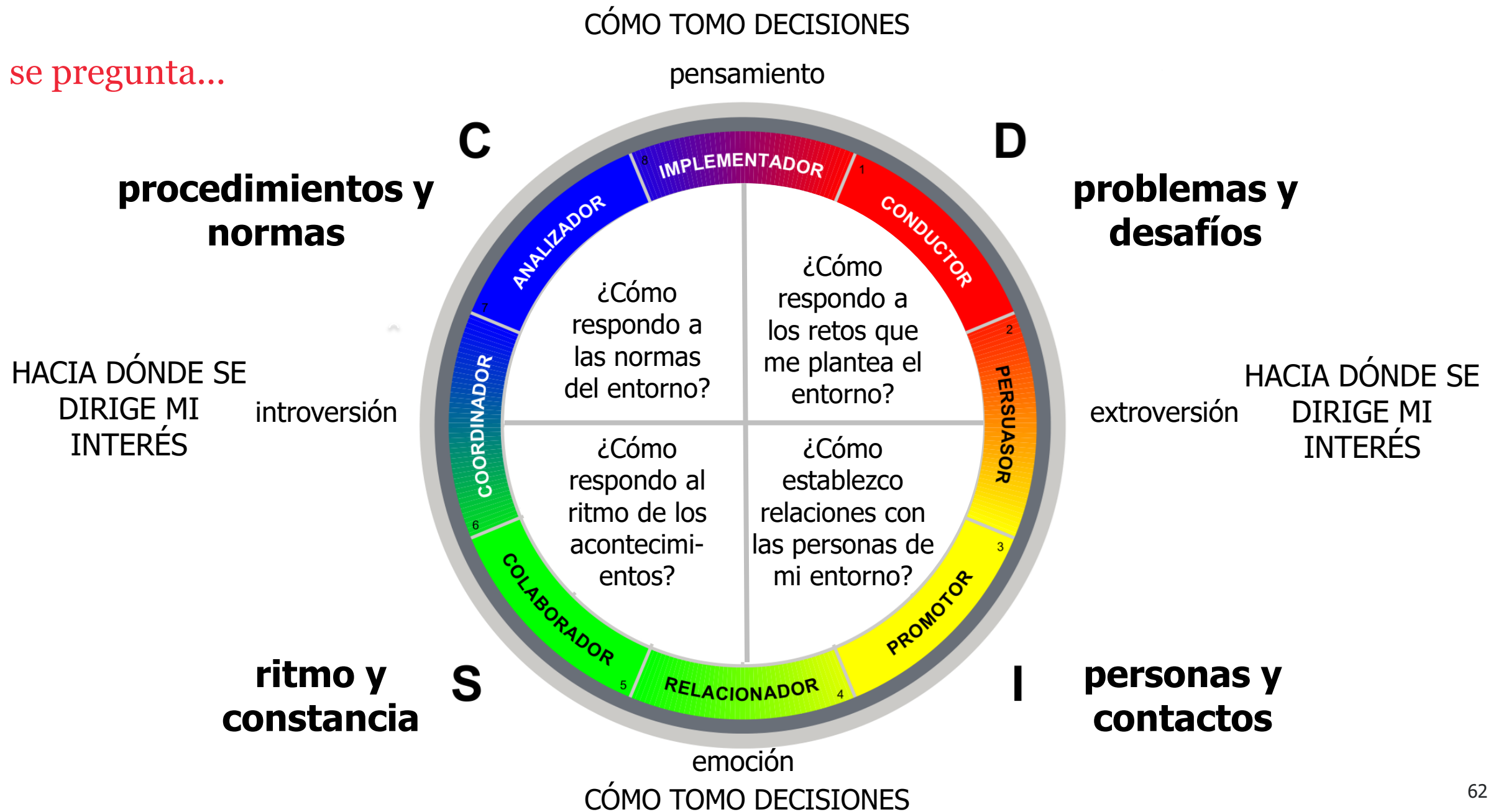


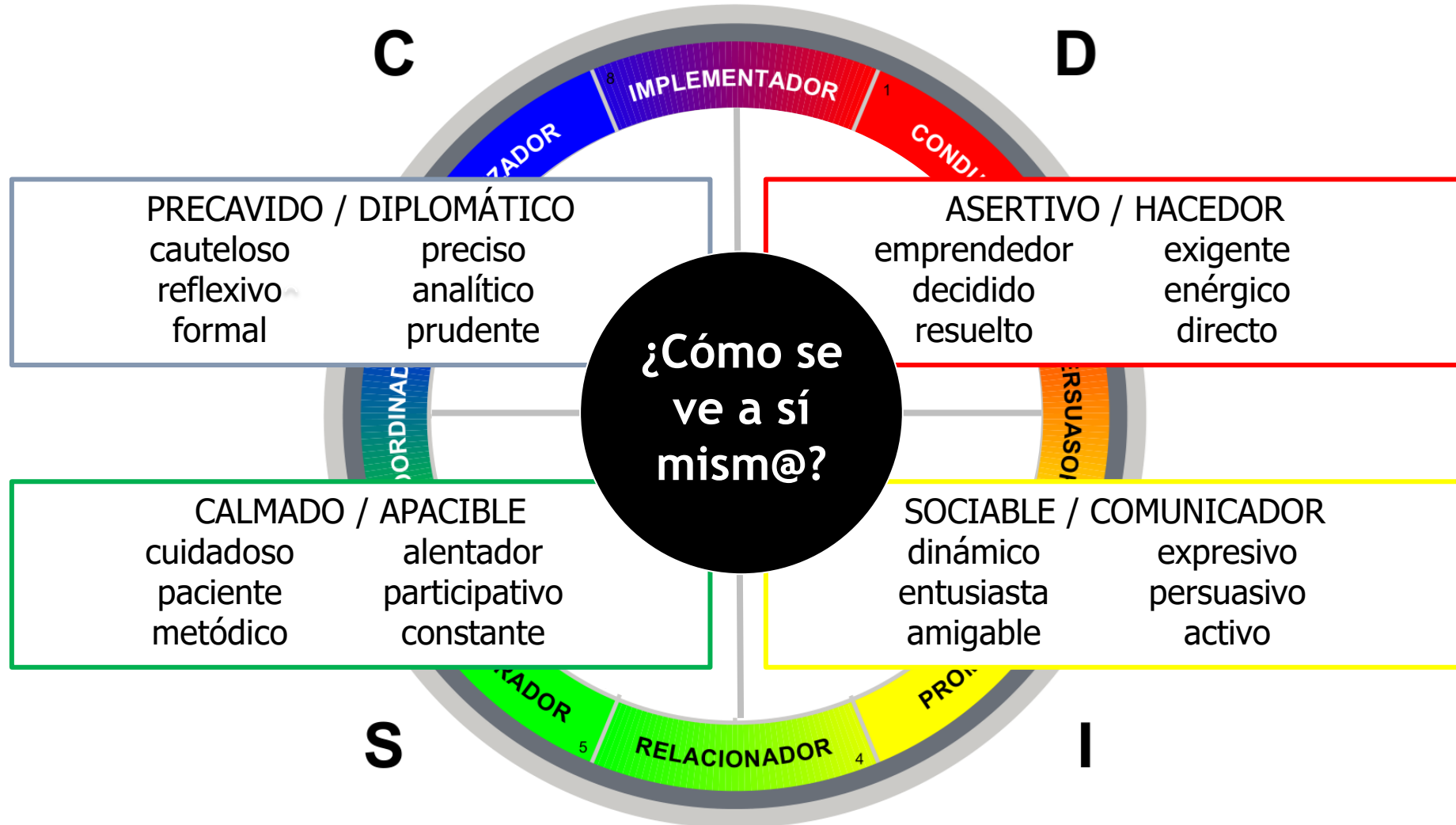
observa varias cosas a la vez
promueve el cambio
primero habla, luego escucha
se mueve bien con grupos de personas
genera relaciones superficiales
demuestra superficialidad
prefiere hablar
actúa rápidamente

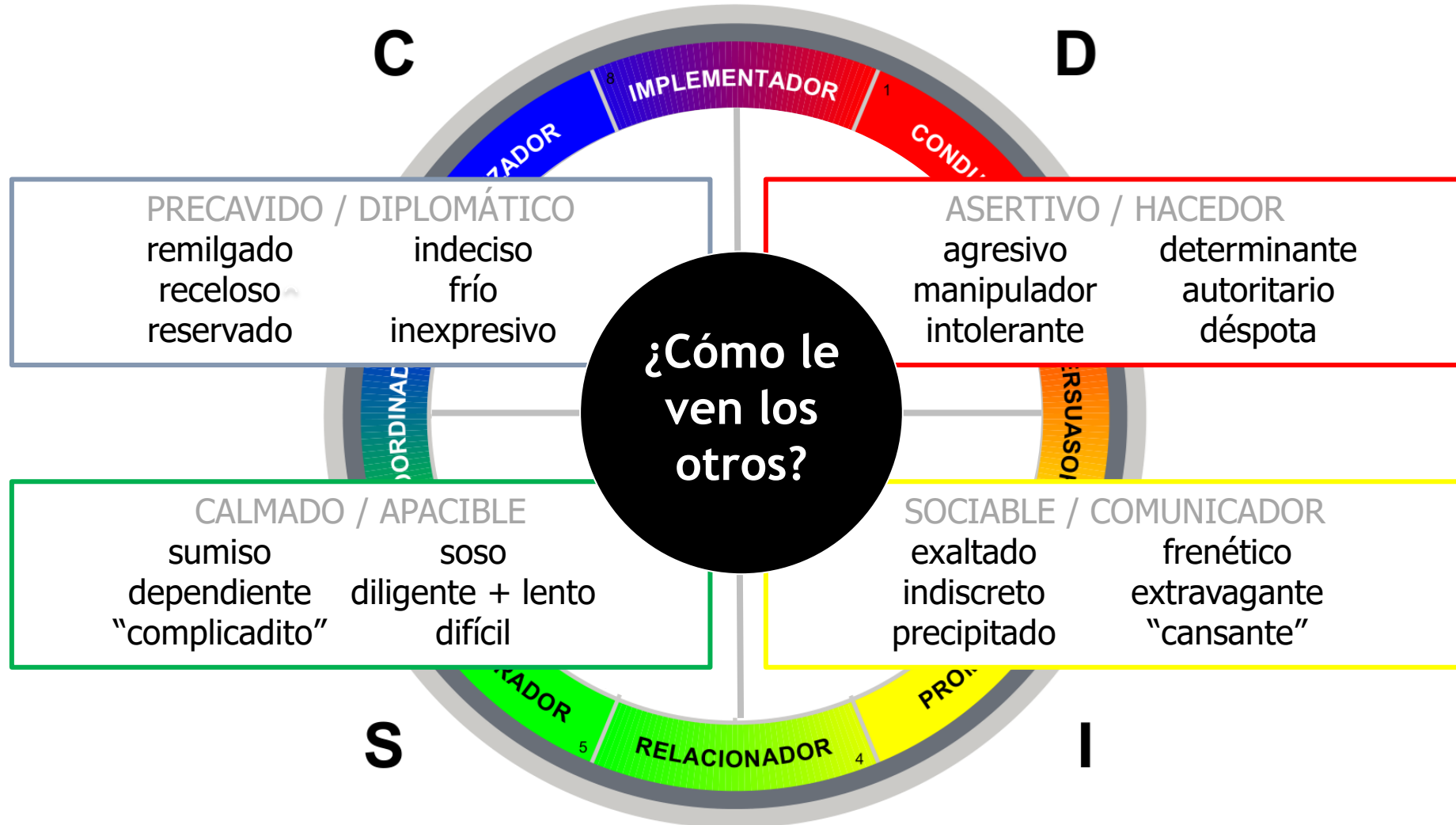
Comportamientos



se pregunta...





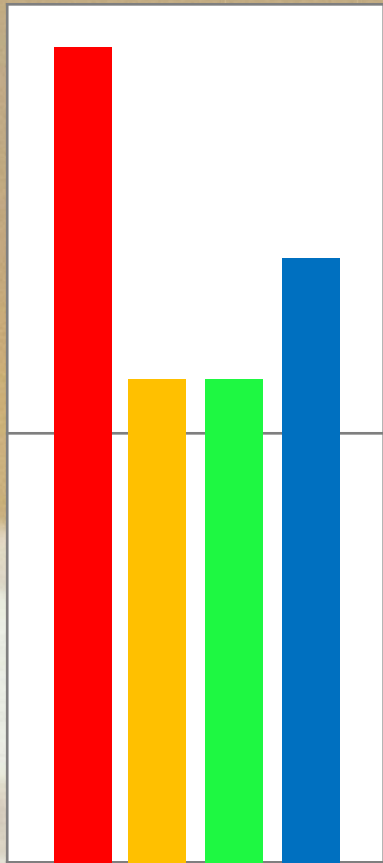


¿perfil natural
vs
perfil adaptado?

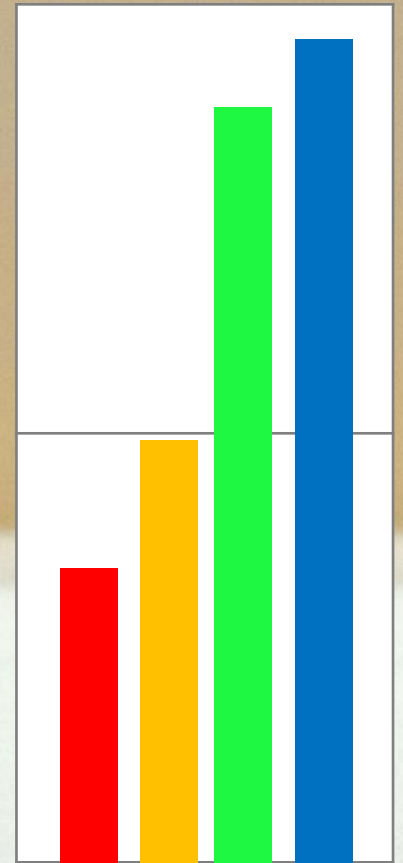


perfil natural

perfil adaptado

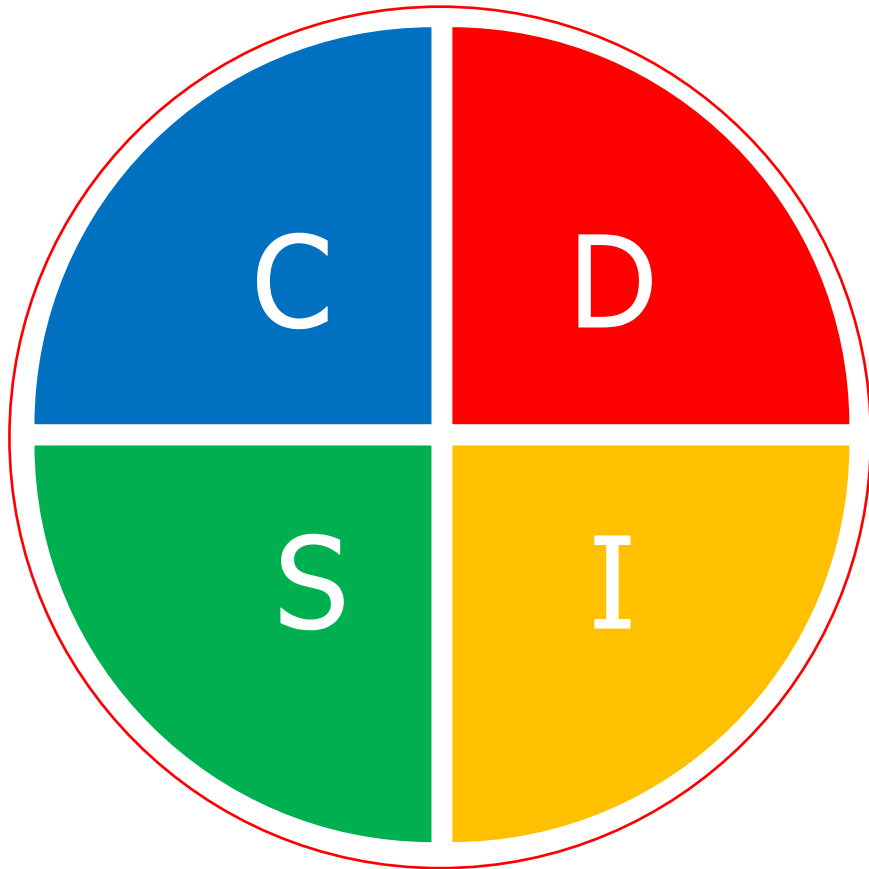


D I S C



D I S C

Consejos para comunicar con personas con diversos estilos DISC



- 1. Observa** qué hacen, cómo hablan y de qué hablan para identificar el estilo
- Sé **empático** con la diversidad del otro
- 3. Actúa** desde otro estilo para acercarte a tu interlocutor
- Sé **flexible** en el uso de los estilos: no hay ningún estilo bueno ni correcto
- 5. Habla sobre cómo habla el otro** para ayudarle a tomar mayor conciencia y promover mejores acuerdos

Consejos para comunicar con personas con diversos estilos DISC

Con un C

Habla sobre datos y procesos
Dale detalles y muestra interés por los
detalles que él te dé
Mejor escríbele un correo
Sé formal, cumple los compromisos y no
cometas errores

Con un S

No le presiones
Escúchale y invítale a hablar
Háblale de lo conocido y lo seguro
Toma conciencia que cuando dice estar de
acuerdo en algo quizás no lo está

Con un D

Habla claro y directo y mejor cara a cara
Actúa rápido
Sé sintético
Habla de resultados y de acción


Con un I


No des demasiados detalles
Valora aspectos emocionales de sus propuestas
Habla del equipo y las personas... y habla de él
y con él
Sé creativo y innovador y ábrete al cambio

Flexibilidad y Adaptabilidad Organizativa



Albert Valero

 + 34 627 82 70 27

 avalero@successmind.es

 www.successmind.es

LinkedIn

[albertvaleroduch](#)



De:

 Planeta Formación y Universidades

eae.es