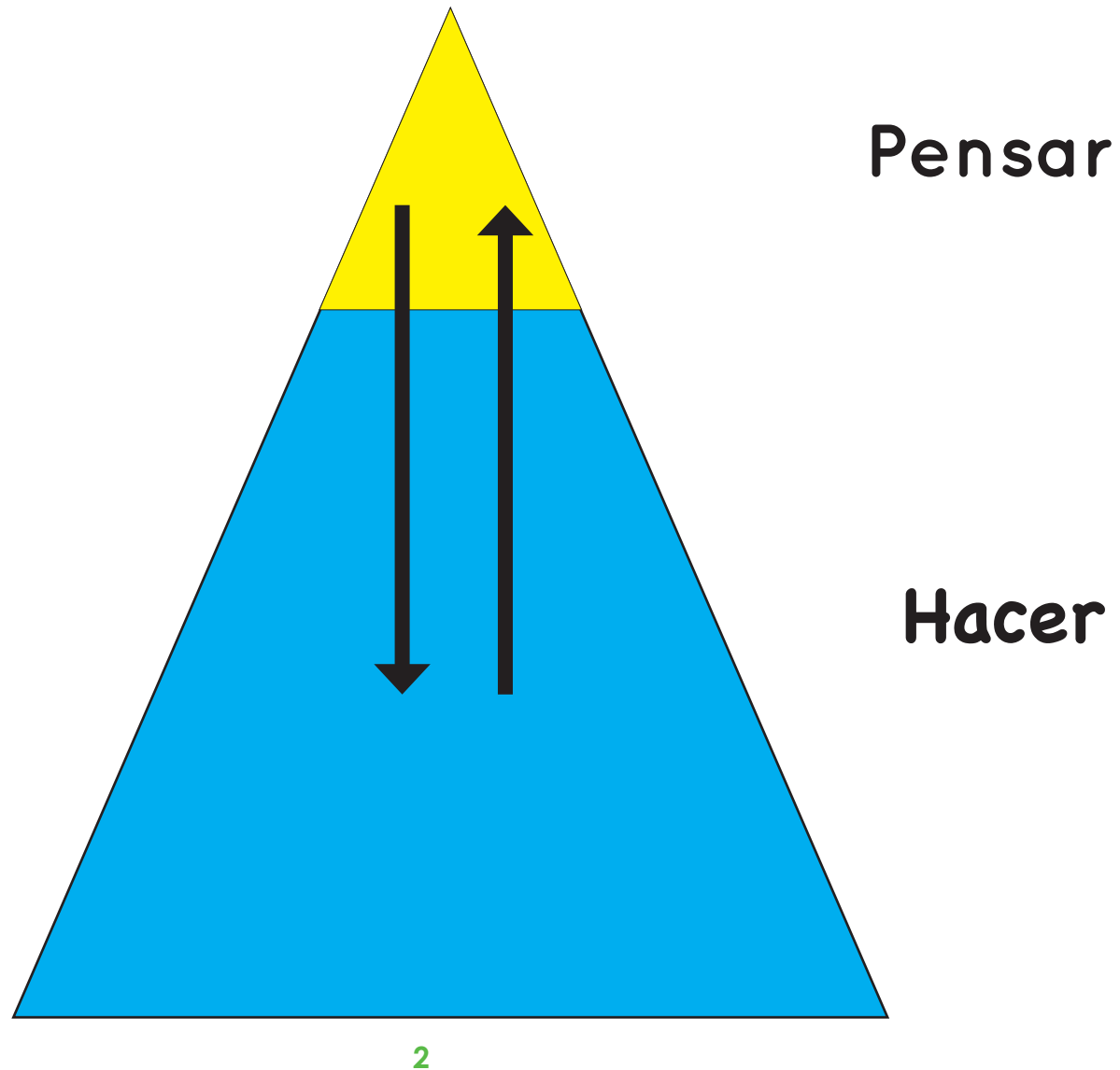


Organización para la complejidad



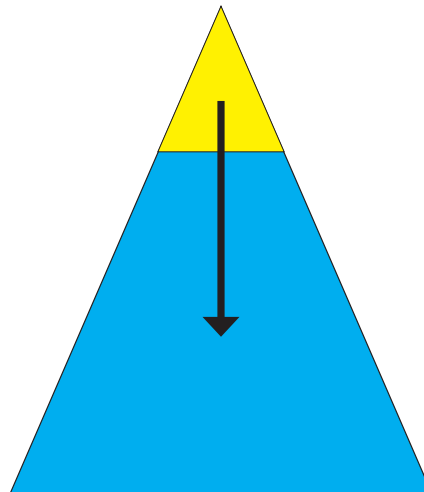
Facilitadora: Rita Muckenhirn

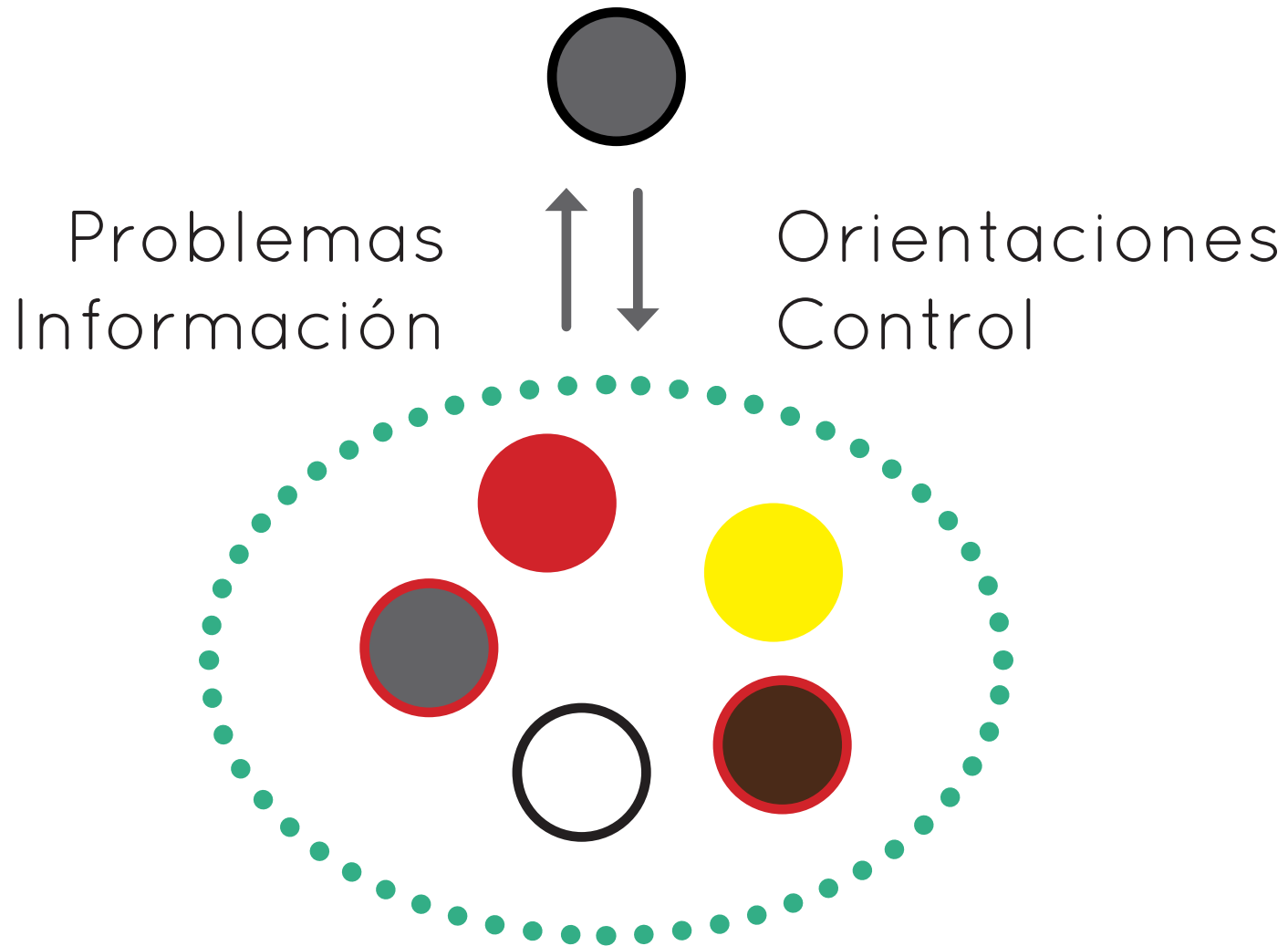
Estructura 1: Estructura formal



Principio de Diseño Alfa

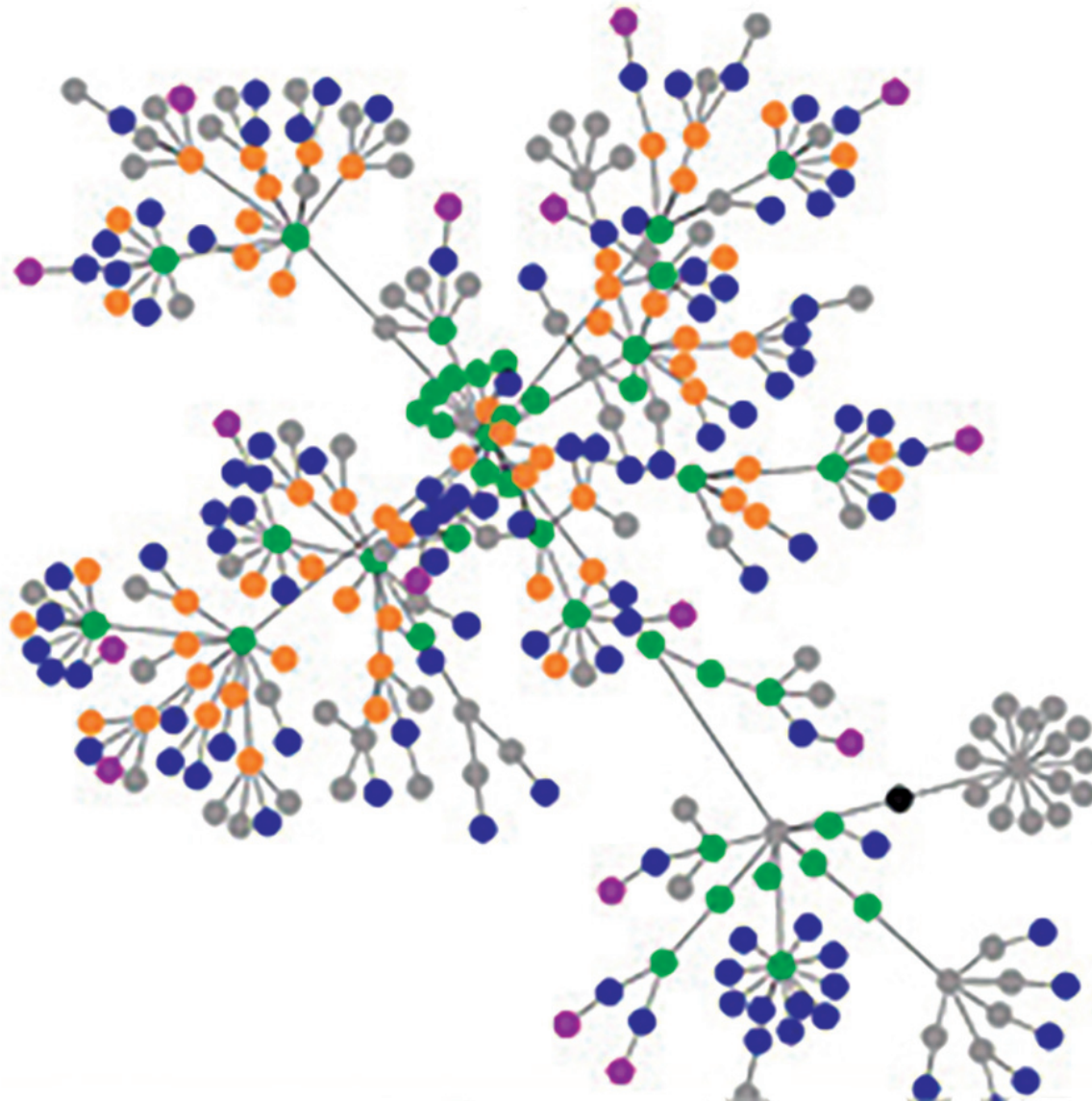
- Control externo a través de jefes(as)
- Informaciones se pasan hacia arriba
- Decisiones de arriba hacia abajo
- Reglas como herramienta de poder

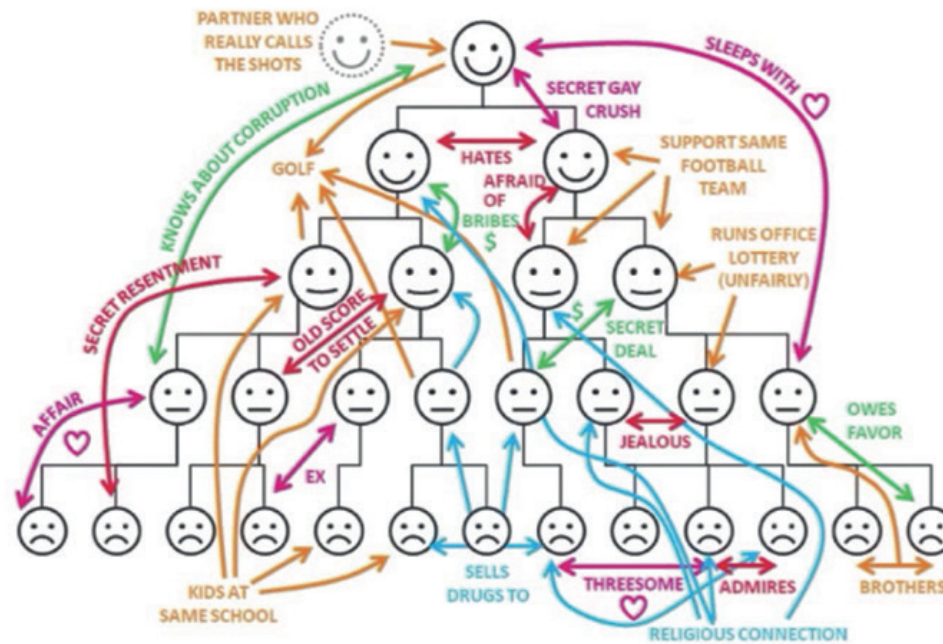
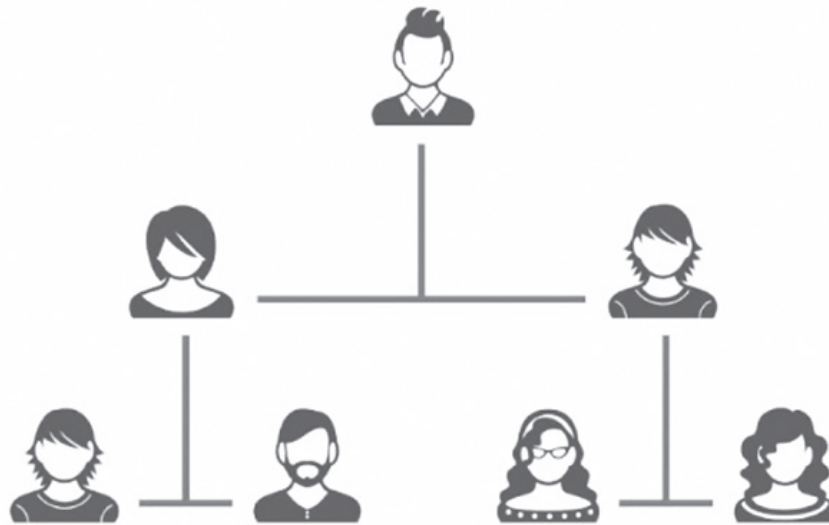




Marco:
Reglas, responsabilidades, descripciones de
puestos

Estructura 2: Estructura informal



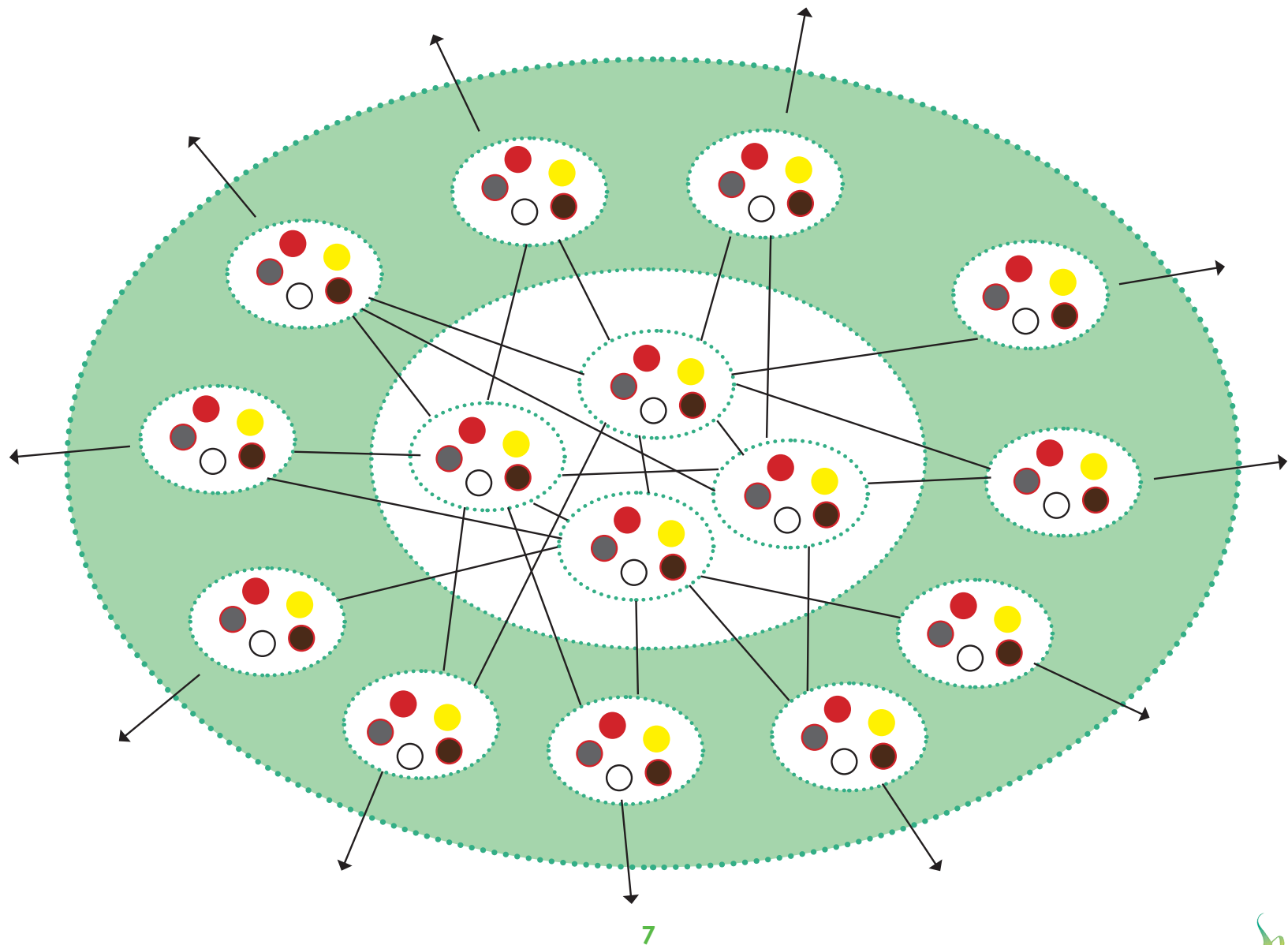


Fuente: holacracy.org

bystways.

Estructura 3:

Estructura de generación de valor

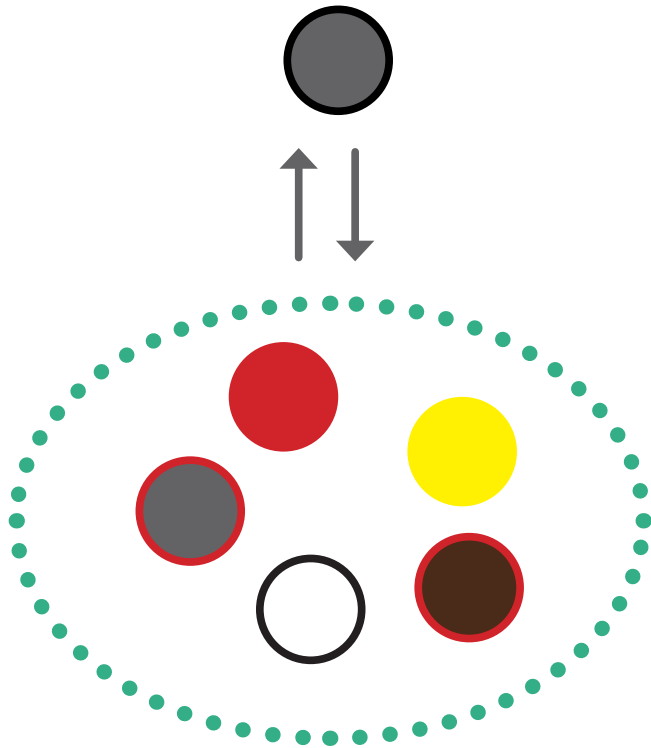


Principio de Diseño Beta

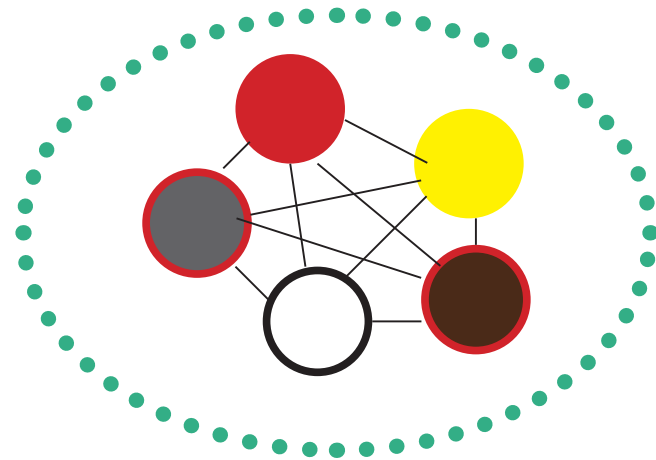
- Auto-regulación a lo interno de equipos
- Control a través de transparencia y presión social
- Principios de responsabilidad común



De Alfa a Beta



Marco:
Reglas,
responsabilidades,
descripciones de
puestos

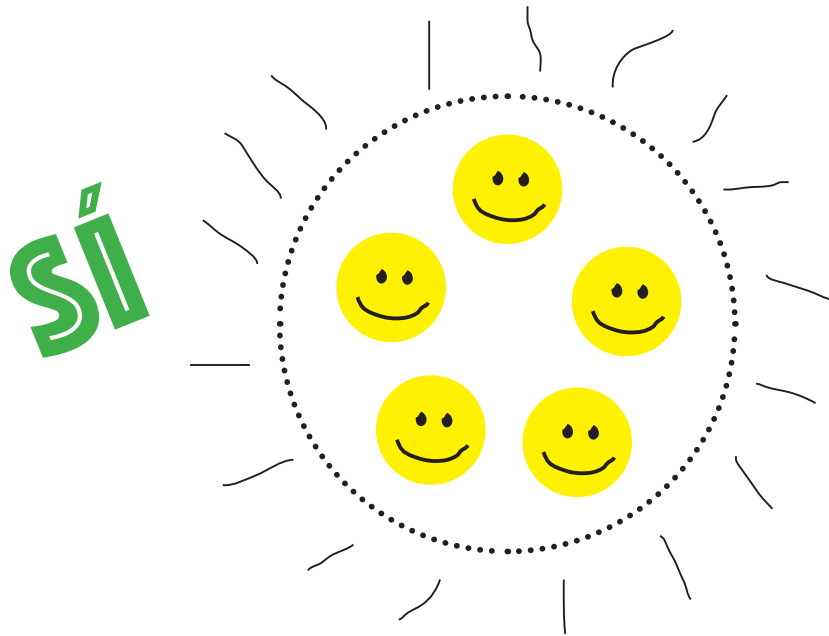


Marco:
Valores, principios,
roles, objetivos
compartidos

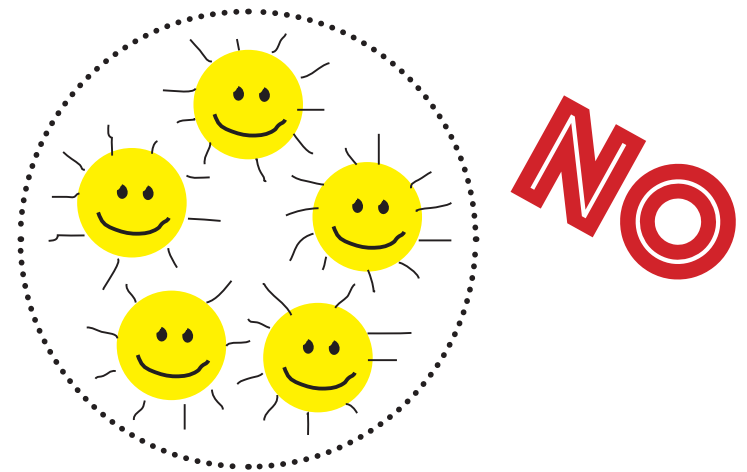
Generar "presión social"

- Deje que los actores se encuentren en equipos razonables.
- Otorgue a los equipos responsabilidad común para objetivos comunes.
- Asegure transparencia de todas las informaciones
- Asegure la posibilidad de poder comparar los resultados de equipos entre equipos.

Auto-organización surge desde los equipos

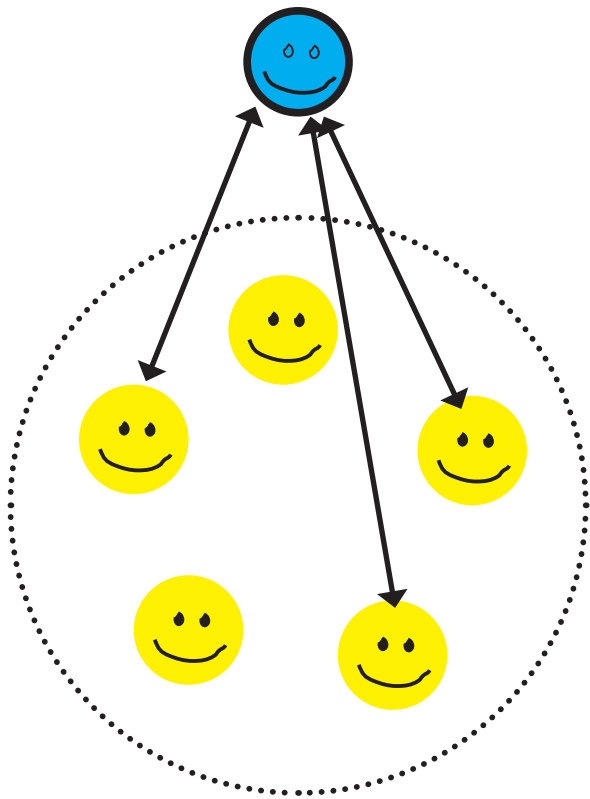


Un abordaje productivo de complejidad y auto-organización siempre implica **empoderamiento del equipo...**

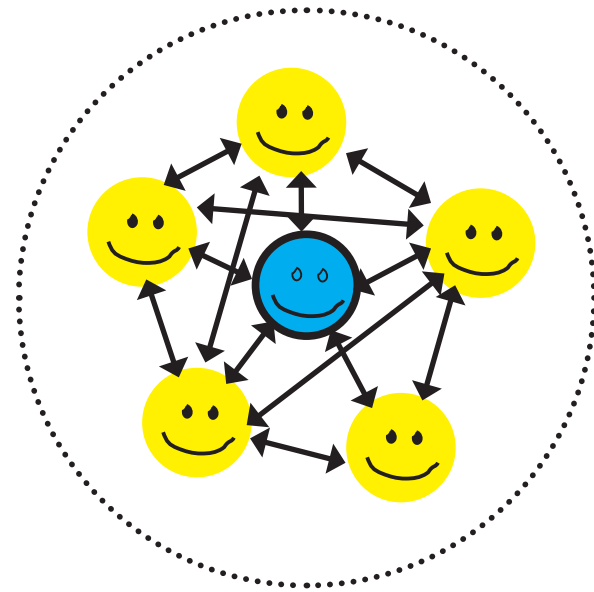


... y **no empoderamiento de individuos.**

Si las y los jefes ceden poder y responsabilidad a los equipos, también incrementa su estatus



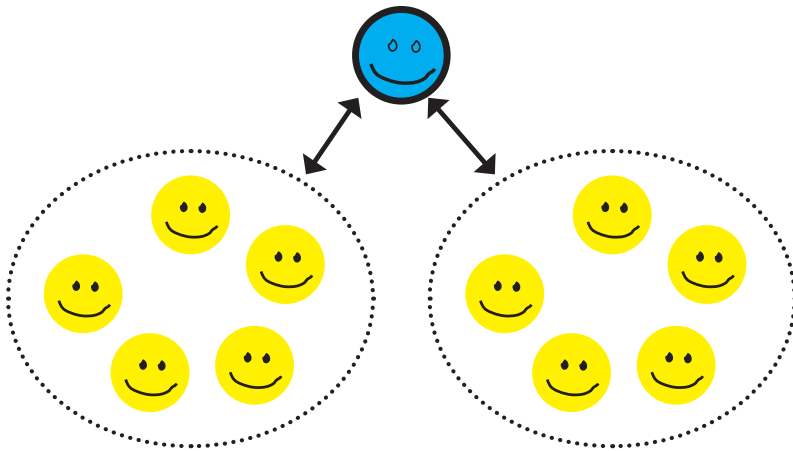
Desempeño bajo/del promedio



Desempeño alto/por encima del promedio

Comunicación entre equipos

Principio Alfa

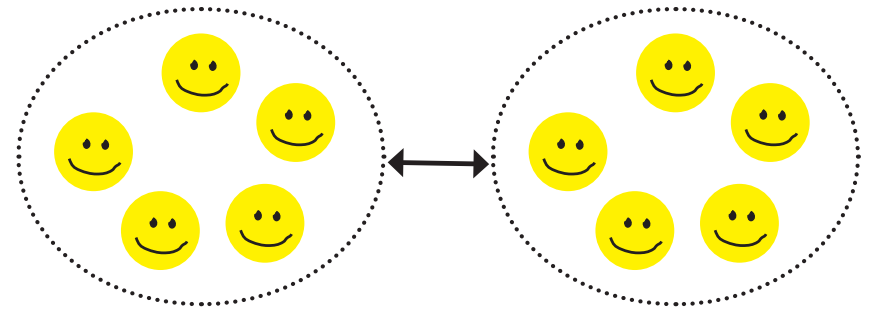


Coordinación y comunicación a través de un(a) gerente/coordinador(a).

Muy típicamente viene junto con una división funcional y Taylorismo.

En mercados estables y lentos suficiente.

Principio Beta



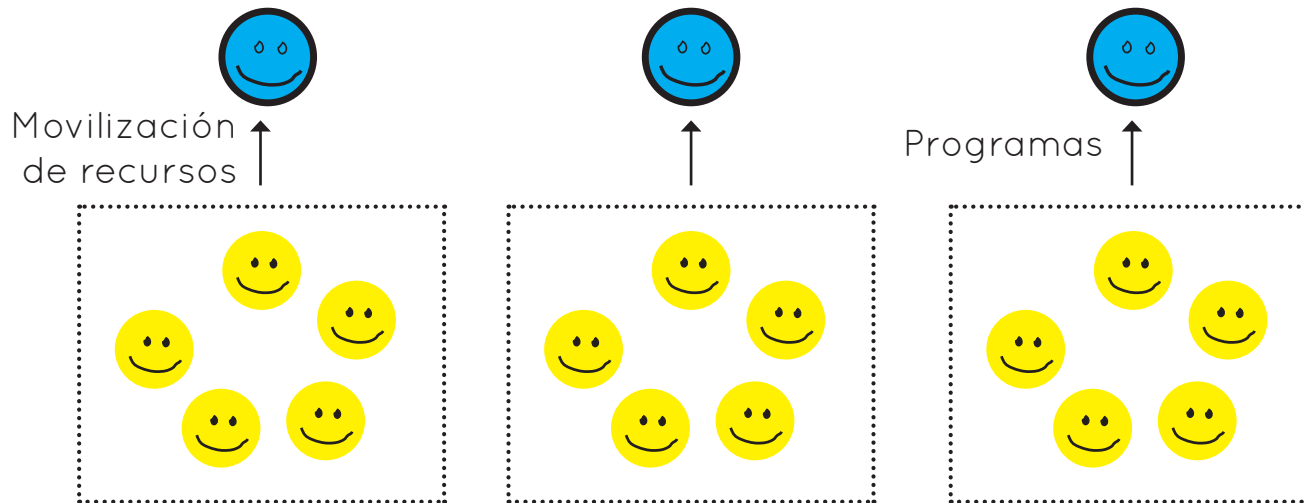
Coordinación y comunicación no a través de gerentes superiores, sino transversal.

Muy típicamente viene junto con mecanismos de mercado.

En mercados/sectores dinámicos es superior y rinde mejor.

Diferencia "división" y "célula"

Principio Alfa



Una división (área, departamento...) institucionaliza la división funcional y como resultado de ello grupos de expertos (movilizadores de recursos con movilizadores de recursos, facilitadores con facilitadores...).

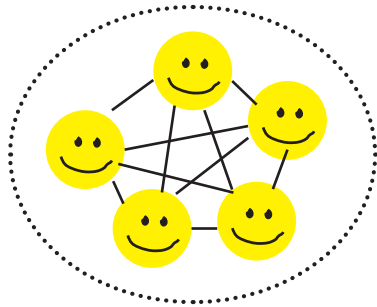
Estos se tienen que coordinar de manera vertical y horizontal.
Surgen intersecciones: procesos fluyen a través de diferentes divisiones.

Resultado: Los actores trabajan en paralelo, no en sus equipos.

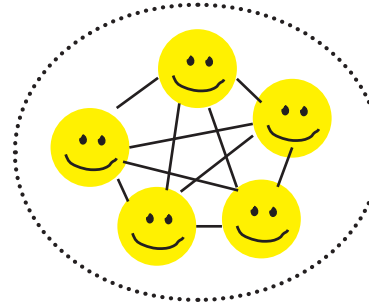
Diferencia "división" y "célula"

Principio Beta

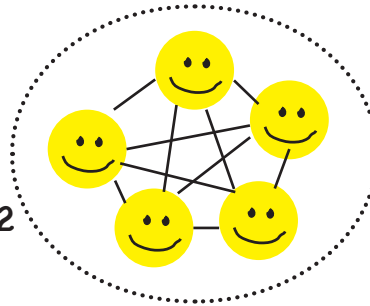
Equipo de Proyecto 1



Equipo de Proyecto 3



Equipo de Proyecto 2



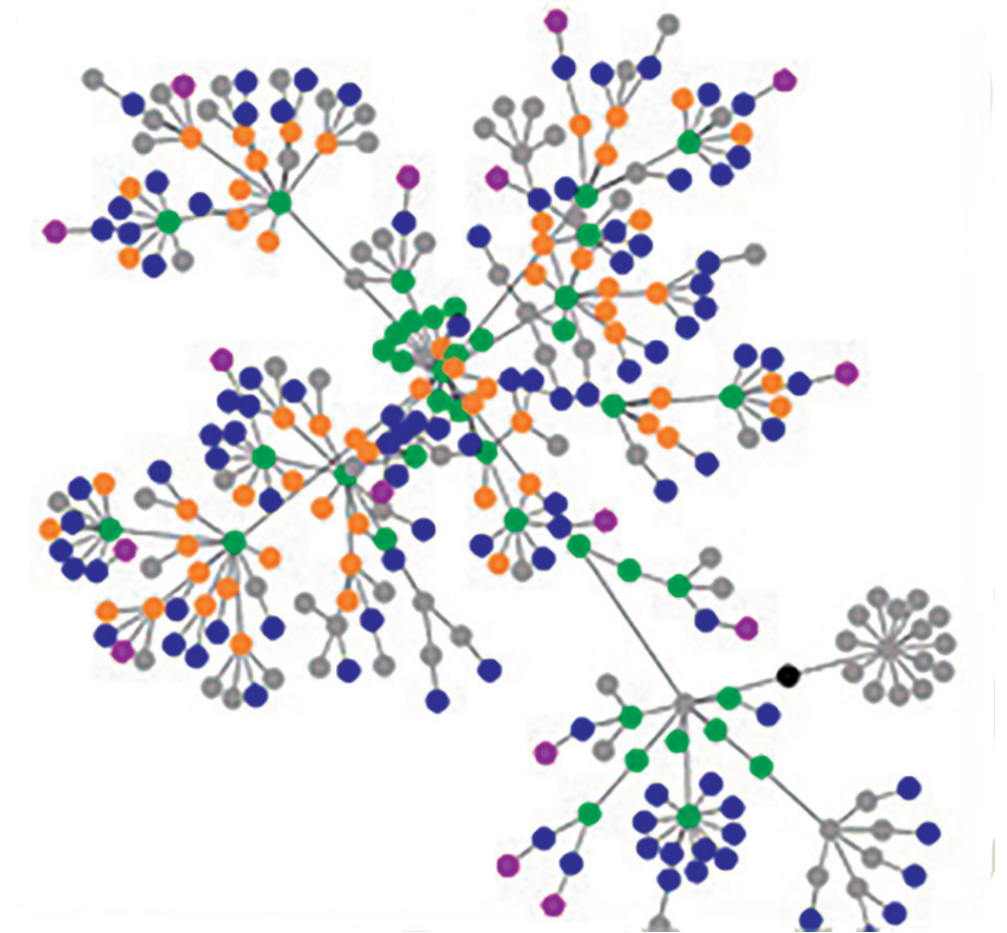
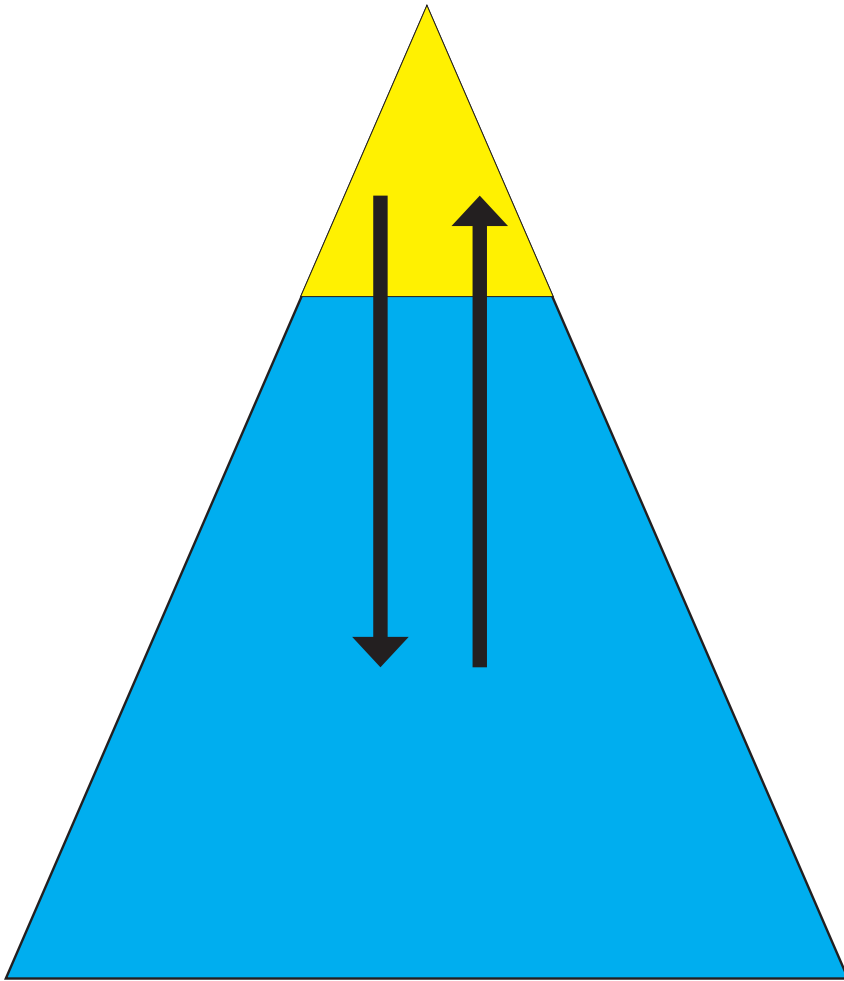
Una célula está integrada de manera funcional o extendiéndose a funciones - las mismas funciones se encuentran en diferentes equipos.

La comunicación entre los equipos se da entre pares, al mismo nivel.

Los procesos de trabajo fluyen mayormente a lo interno de cada célula.

Resultado: Los equipos trabajan para ellos y en conjunto.

Aprovechar lo bueno de lo que ya hay

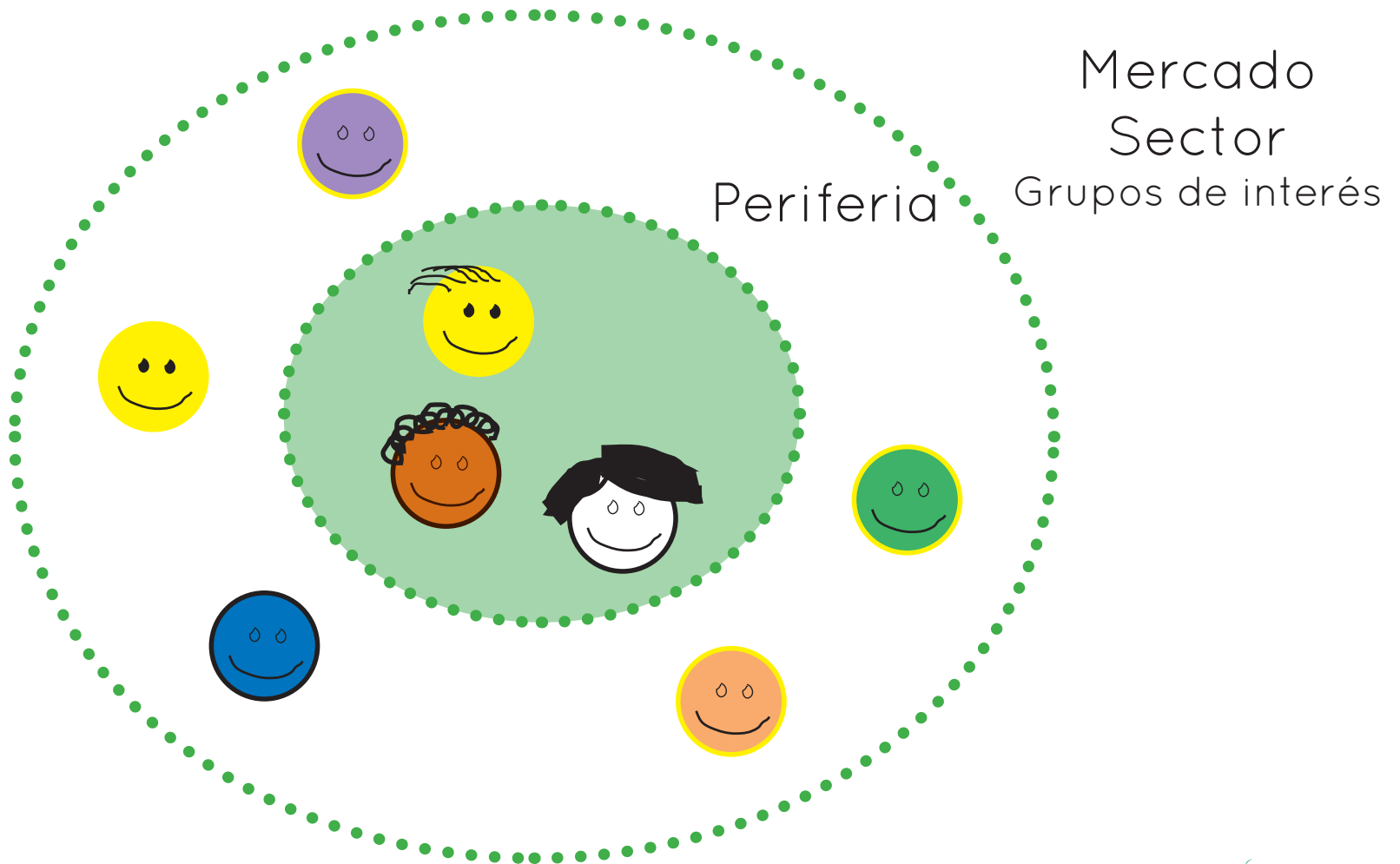


El proceso

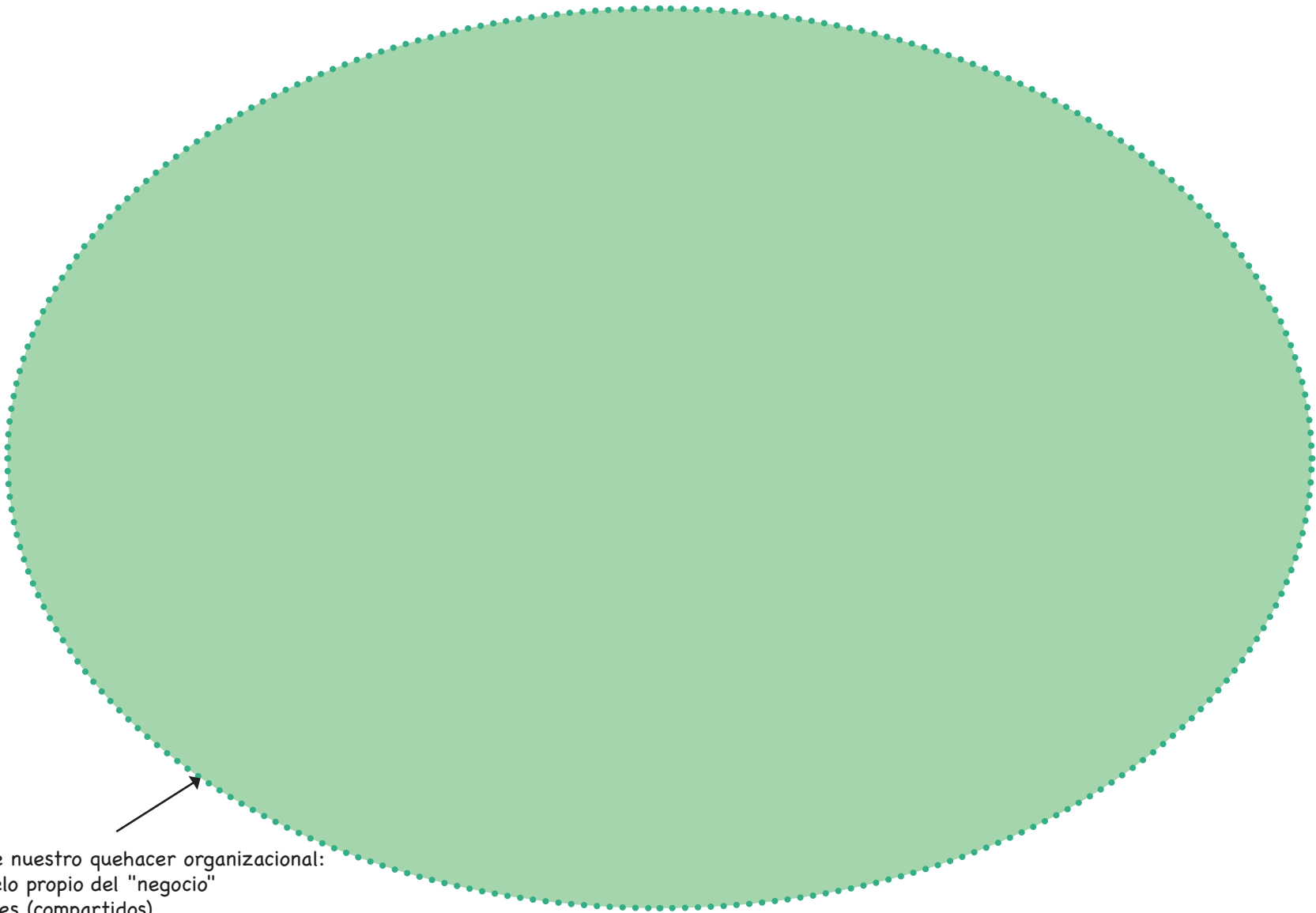


Diferenciación entre centro y periferia

Al diferenciar centro y periferia se visibilizan problemas en dinámicas que no se ven - y por ende no se solucionan - en la organización piramidal.



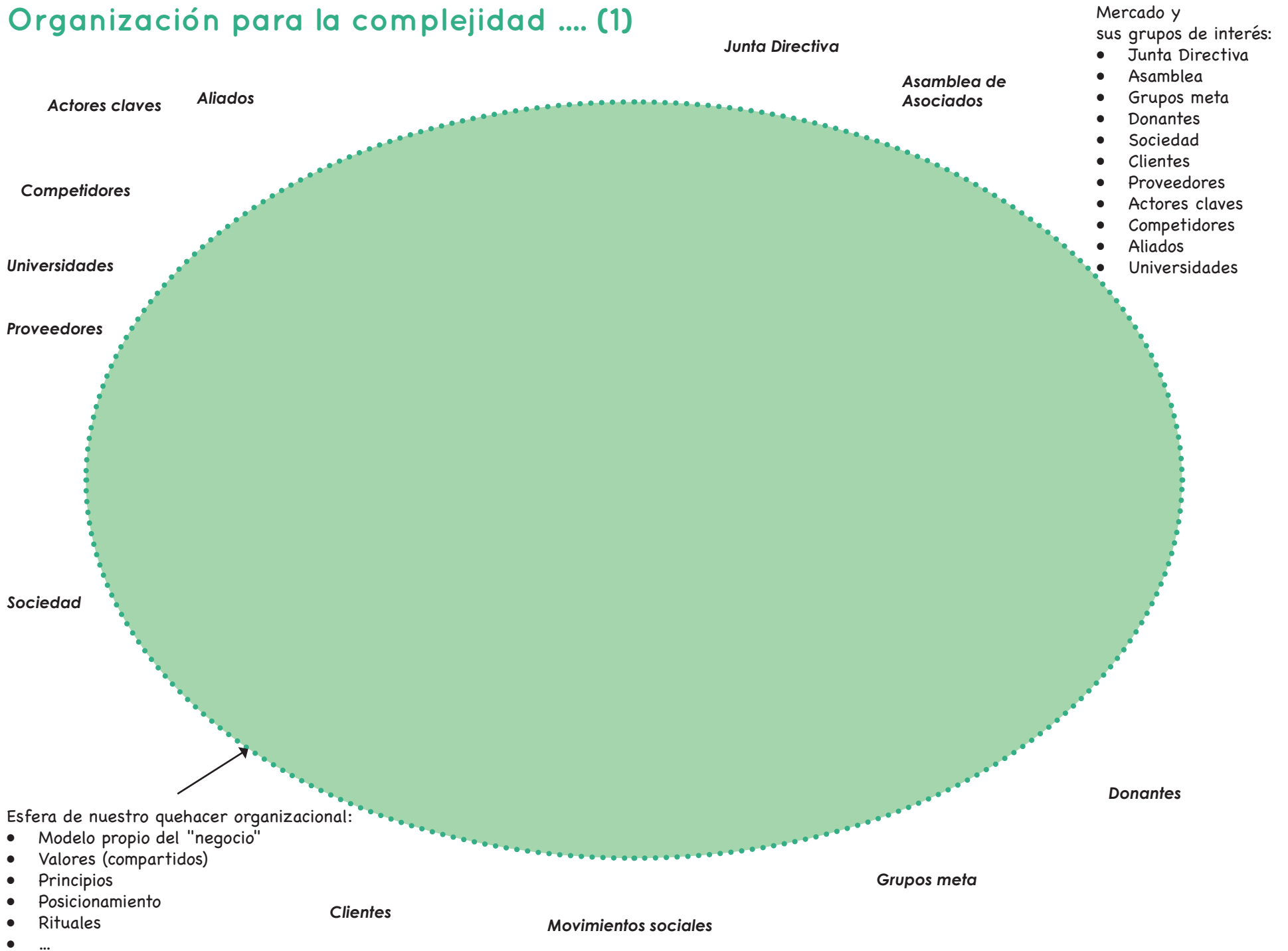
Organización para la complejidad (1)



Esfera de nuestro quehacer organizacional:

- Modelo propio del "negocio"
- Valores (compartidos)
- Principios
- Posicionamiento
- Rituales
- ...

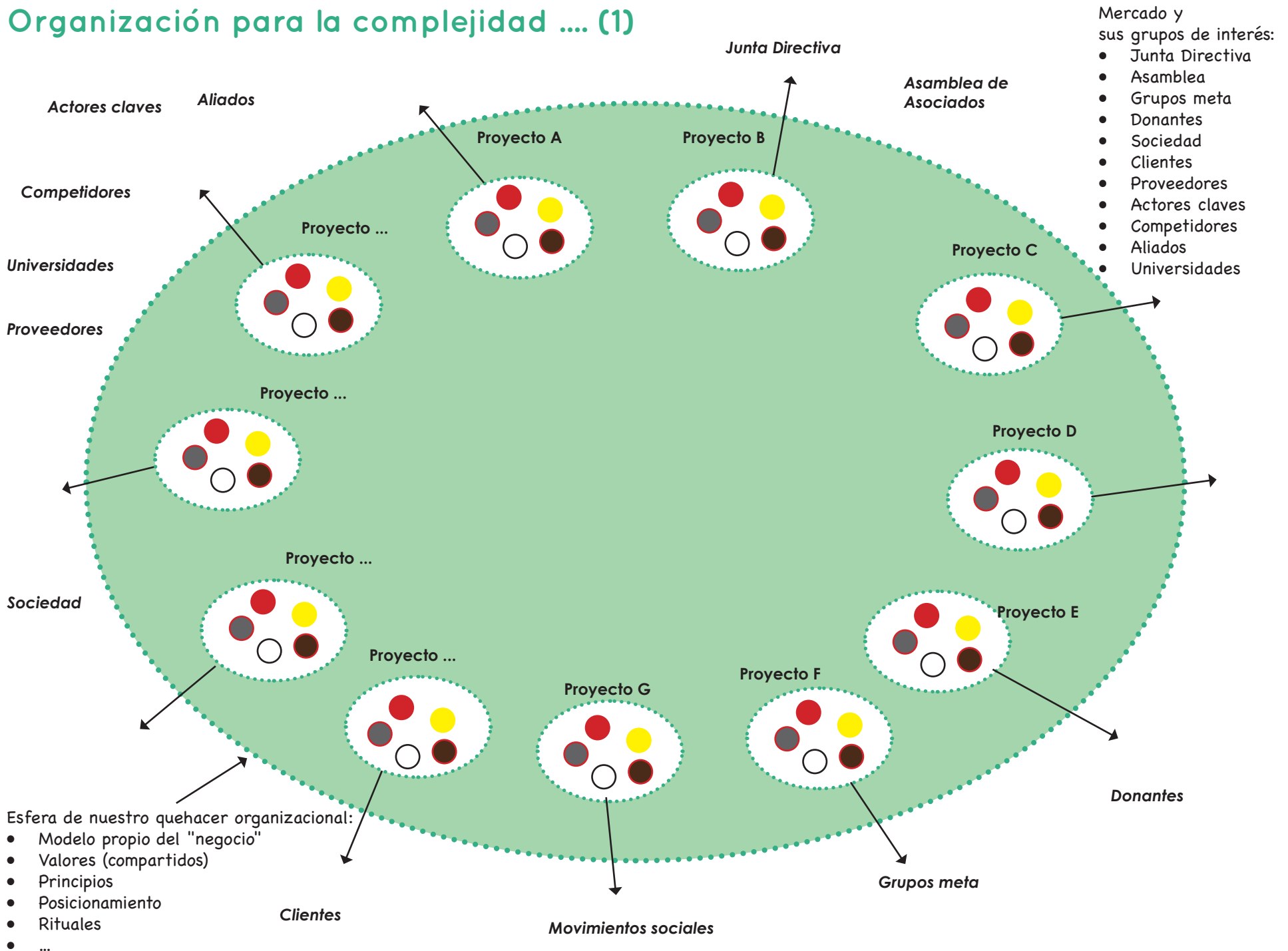
Organización para la complejidad (1)



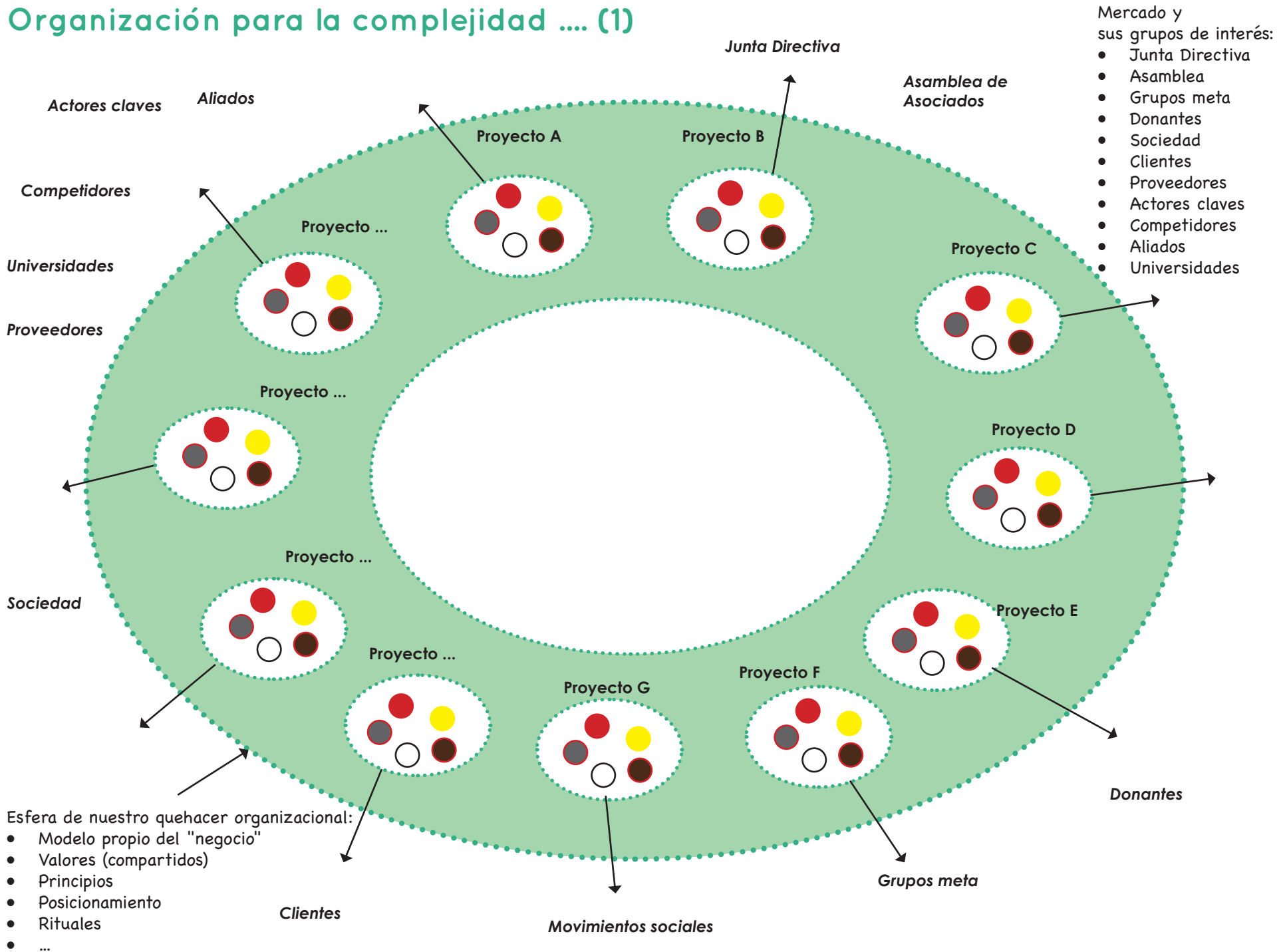
Determinar las células



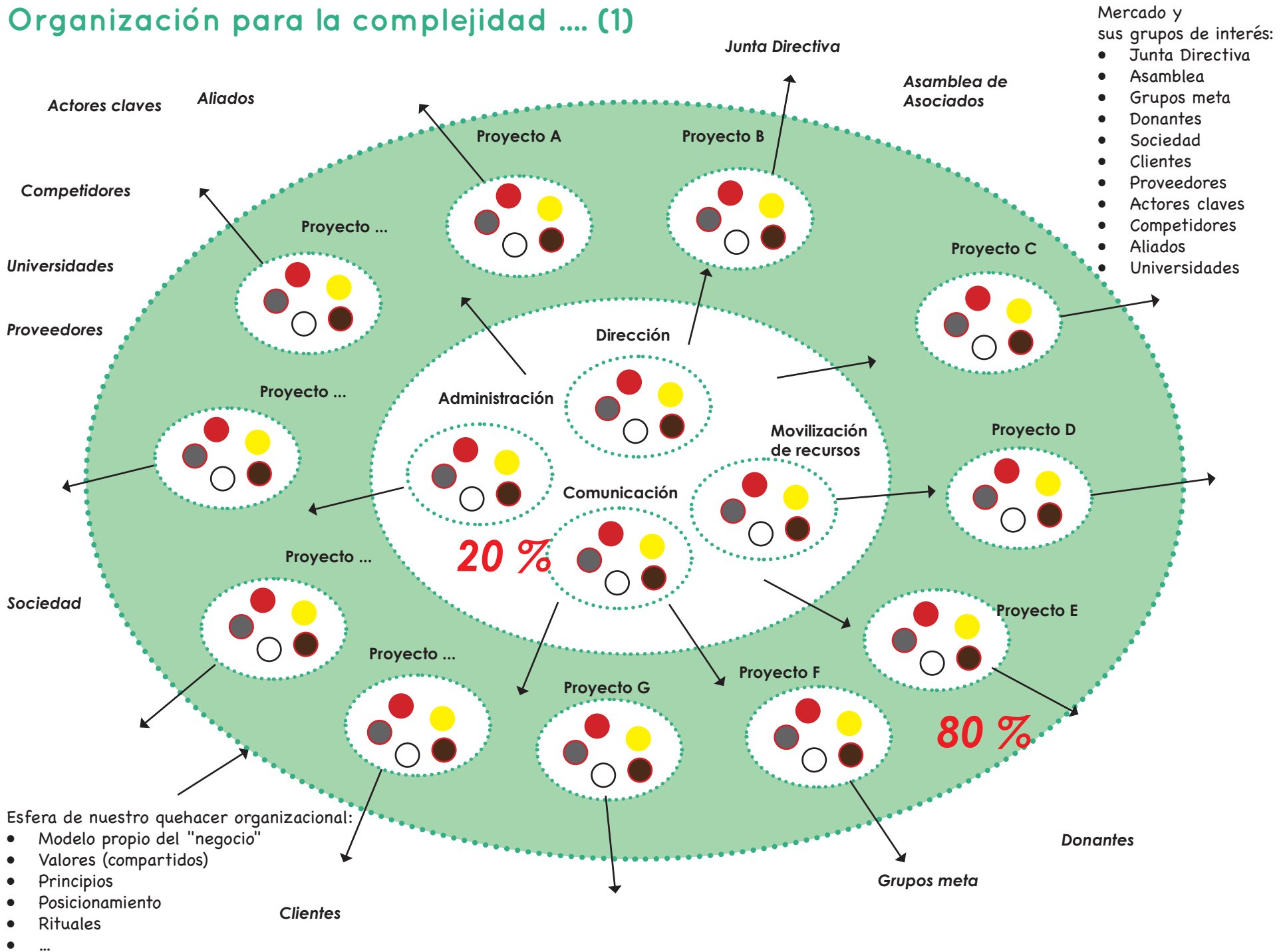
Organización para la complejidad (1)



Organización para la complejidad (1)



Organización para la complejidad (1)



Próximo paso: configurar células y definir roles



Fuentes

Además de las fuentes ya citadas, la presentación se basa en los conocimientos de los siguientes autores:

- *Brandes, Ulf; Gemmer, Pascal; Koschek, Holger; Schültken, Lydia.* Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Campus. Frankfurt am Main, 2014.
- *Gloger, Boris; Rösner, Dieter.* Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. Carl Hanser Verlag München. 2014.
- *Klinkhammer / Hütter / Stoess / Wüstr.* Change happens. Veränderung gehirngerecht gestalten. Verlag Haufe. 2a Edición. Freiburg, 2018.
- *Laloux, Frederic.* Reinventing organizations. A guide to Creating Organizations. NELSON PARKER. Brussels, Belgium. 2014.
- *Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia.* Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. Verlag Vahlen. München, 2017.
- *Pfläging, Niels.* Organisation für Komplexität. REDLINE Verlag. München, 2014.
- *Pfläging, Niels; Hermann, Silke.* Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. REDLINE Verlag. München, 2015.
- *Robertson, Brian.* Holacracy. The New Management System for a Rapidly Changing World. Henry Holt and Company. New York. 2015.