

PLANES DE FORMACIÓN REWIND

Modelos organizativos:
democrático y participativo

REWIND

Relanzamiento de empresas mediante la innovación de
trabajadores y nuevas dinámicas

Los Planes Formativos del Proyecto Erasmus+ REWIND (2022-1-KA220-VET-000088929) ©2023 está bajo licencia CC BY 4.0. Para ver una copia de esta licencia, visita <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de las mismas.

Contenido

Lista de cuadros	4
Lista de cifras	4
Introducción al módulo	5
Recursos multimedia	6
Resultados del aprendizaje	7
Parte teórica	9
1. Modelos empresariales, estructuras organizativas e innovación	9
1.1. Tipos de estructuras organizativas	10
1.2. Democracia organizativa	12
1.2.1. Formas de convertir el lugar de trabajo en una organización democrática	13
2. El papel decisorio en la empresa regenerada	15
2.1. Introducción	15
2.2. El proceso de toma de decisiones en grupo	18
2.3 Decisiones democráticas y diferentes estilos de liderazgo	20
2.4 Liderazgo adaptativo para el cambio	21
3. Grupos de interés para la democracia organizativa y la RSE	23
3.1. Beneficios de la participación de las partes interesadas para la democracia organizativa y la RSE	24
3.2. Obstáculos para el éxito de la participación de las partes interesadas en la RSE y la democracia organizativa y consejos para superarlos	24
3.3. Estrategias para una participación eficaz de las partes interesadas en la RSE y en las organizaciones democráticas	26
4. Cartografía y compromiso de las partes interesadas	27
4.1. Introducción	27
4.2. Identificación y mapeo de las partes interesadas	28

4.3. Compromiso de las partes interesadas	31
Breve resumen.....	33
Consejos	34
Actividades de formación.....	36
Ejercicios de autoevaluación	39
Referencias	41

Lista de cuadros

Cuadro 1: Modelo de mapeo de las partes interesadas

Lista de cifras

Figura 1: 5 Estructuras organizativas adaptadas de Jacob Morgan

Figura 2: Infografía sobre los 5 estilos de liderazgo más comunes

(fuente: <https://online.visual-paradigm.com/>)

Figura 3: Liderazgo adaptativo

Introducción al módulo

Este módulo pretende informar a los alumnos de que las organizaciones pueden transformarse en organizaciones participativas y democráticas mediante la adopción de diferentes estilos de gestión, diferentes estructuras organizativas, el compromiso y la participación de las partes interesadas y el liderazgo adaptativo.

Para ello, las unidades se centrarán en los siguientes temas:

1. La Unidad 1 tratará sobre las estructuras organizativas, la democracia organizativa y las formas y estrategias para transformar las organizaciones en democráticas.
2. La Unidad 2 abordará los diferentes estilos de gestión, y los procesos de toma de decisiones en grupo, con el objetivo de promover y desarrollar las capacidades de toma de decisiones de los diferentes líderes de las empresas regeneradas, en relación con el tema del liderazgo democrático y participativo más aplicable a la adquisición de empresas por parte de los trabajadores.
3. La Unidad 3 tiene por objeto presentar las Teorías de los Grupos de Interés y su aplicación en la gestión empresarial y cómo este enfoque, además de incluirse a menudo en los procedimientos de información social (RSE), tiene una importancia creciente para la comunicación empresarial, que se ha ampliado en la actual sociedad multimedia siempre conectada.
4. La Unidad 4 pretende identificar la posición y el papel de las partes interesadas internas y externas para mejorar la democracia organizativa y las prácticas de responsabilidad social corporativa mediante estrategias eficaces.

Recursos multimedia

1. [Cultura Organizacional \(Con Ejemplos del Mundo Real\) | Gestión Estratégica](#): Se sugiere ver las siguientes partes del video:
 - a. Introducción
 - b. ¿Qué es la cultura organizativa?
 - c. Cómo crear una cultura organizativa de alto rendimiento
2. [10 consejos para crear democracia en el lugar de trabajo](#): Se sugiere ver la parte a partir del 7.06.
3. [RSE Europa: Participación proactiva de las partes interesadas](#)
4. Unidad 2 VÍDEO 1: La agencia digital ganó el premio Delivering Good Leadership tras destacar cómo se ha propuesto ser más sostenible de cara al futuro encontrando formas de desarrollar líderes en toda la empresa (A partir del min. 6.15): [Caso práctico de Torchbox: Buen liderazgo en una empresa propiedad de sus empleados](#)
5. Unidad 2 VIDEO 2 Toma de decisiones en grupo:
<https://www.youtube.com/watch?v=ptOhoizsHaw&t=117s>
6. Unidad 3 **Teoría de los grupos de interés** por Michael Ogunseyin (6'36")- El objetivo de este vídeo es resumir las ideas clave del enfoque teórico de los grupos de interés para entender el gobierno corporativo: <https://www.youtube.com/watch?v=PXrDyHSBhKY>
7. **¿Qué es la teoría de las partes interesadas?** Por R. Edward Freeman Clases de ESSEC (9'50") -R. Edward Freeman, profesor universitario de la Darden School of Business experto en cuestiones relacionadas con el compromiso de los grupos de interés y la ética empresarial: <https://www.youtube.com/watch?v=epxmG3YRgok>
8. **Project Management : Compromiso de las partes interesadas | ¿Qué es el compromiso de las partes interesadas?** By the Association of Project Management (1'44") - El compromiso de las partes interesadas significa establecer relaciones con ellas de forma respetuosa y constructiva - <https://www.youtube.com/watch?v=ZzqvF9uJ1hA>

Resultados del aprendizaje

Al finalizar el módulo, el alumno deberá adquirir los siguientes conocimientos, destrezas y actitudes:

Descripción de la unidad de resultados de aprendizaje: Este módulo tiene como objetivo mejorar la comprensión de cómo funciona la democracia organizativa y cómo puede aplicarse a través de diferentes estilos de liderazgo, estructuras organizativas y participación de las partes interesadas, contribuyendo así a un proceso de adquisición por los empleados exitoso.

RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

Acciones/ logros	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<p>Capacidad de decisión</p> <p>Capacidad de motivar a varias personas para alcanzar un objetivo determinado, común y compartido.</p> <p>Aplicar procesos y estrategias para la participación de las partes interesadas</p>	<p>Describir las diferentes estructuras organizativas y sus ventajas e inconvenientes para la innovación empresarial.</p>	<p>Analizar la propia estructura organizativa y sus ventajas.</p>	<p>Disponibilidad para adoptar la democracia organizativa en la propia organización.</p>
	<p>Explicar la democracia organizativa y las formas de aplicación en la organización concreta.</p>	<p>Planificar la aplicación de consejos para la democracia organizativa en el lugar de trabajo.</p>	<p>Conocimiento del propio estilo de liderazgo para dirigir organizaciones basadas en un entorno de trabajo colectivo.</p>
	<p>Nombrar el proceso de toma de decisiones en grupo.</p>	<p>Contar el proceso de toma de decisiones individual y en grupo.</p>	<p>Adaptar el estilo de toma de decisiones a la situación específica.</p>
	<p>Enumerar los diferentes estilos de liderazgo.</p>	<p>Distinguir entre diferentes estilos de liderazgo.</p>	<p>Medir el propio estilo de liderazgo en relación con el contexto.</p>
	<p>Describir la teoría de las partes interesadas.</p>	<p>Aplicar las etapas del proceso de toma de decisiones en un entorno de trabajo</p>	<p>Voluntad de superar la tendencia a la autorreferencialidad y disposición al</p>

	<p>Relacionar cómo el análisis de las partes interesadas puede apoyar y facilitar la puesta en práctica de la acción empresarial desde la perspectiva de la responsabilidad social de las empresas.</p> <p>Explicar las ventajas y los obstáculos de la participación de las partes interesadas para la democracia organizativa y la responsabilidad social de las empresas.</p>	<p>colectivo.</p> <p>Analizar y aplicar diferentes esquemas para la identificación y el mapeo de las partes interesadas.</p> <p>Analizar y aplicar procesos y acciones para la participación de las partes interesadas.</p> <p>Aplicar estrategias de participación efectiva de las partes interesadas para la democracia organizativa y la responsabilidad social de las empresas.</p>	<p>intercambio.</p> <p>Redefinición de las estrategias, la planificación y las actividades de la empresa mediante la integración de la perspectiva de las partes interesadas.</p> <p>Voluntad de implicar a las partes interesadas internas y externas.</p>
<p>Prácticas/Guías Horas de aprendizaje: 8 Horas de autoaprendizaje: 2 (Actividades) Horas de evaluación: 30 min Horas totales de aprendizaje: 10 y 30 min.</p>			

Parte teórica

1. Modelos empresariales, estructuras organizativas e innovación

La relación entre las estructuras organizativas, los modelos empresariales y los valores culturales crea un terreno productivo para la innovación.

Las estructuras organizativas sirven de esquema que perfila la distribución del poder, los sistemas de comunicación, las funciones y las responsabilidades dentro de una empresa. Este paradigma, ya sea jerárquico, plano, vertical u horizontal, sirve como componente crucial para establecer la base operativa de una empresa. Por otro lado, los modelos de negocio representan el esquema de cómo una empresa crea y entrega valor a sus clientes. Son esenciales para guiar el proceso de toma de decisiones estratégicas y determinar cómo la empresa mantiene la rentabilidad a lo largo del tiempo. Por ello, es fundamental que las empresas establezcan modelos bien definidos que se ajusten a sus objetivos. El modelo de negocio de una empresa es fundamental para su funcionamiento.

Por último, la cultura de la organización completa esta trinidad. La cultura de una empresa se basa en sus valores, creencias, actitudes y normas sociales. Moldea la forma en que los empleados interactúan y se comportan, influyendo en el funcionamiento de la empresa, y a menudo dicta el camino para la innovación y la evolución.

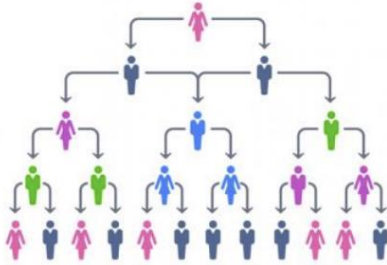
Cuando estos tres componentes -estructuras organizativas, modelos empresariales y valores culturales- están alineados, crean un entorno que apoya y cultiva la innovación y la evolución de la empresa. En última instancia, la empresa puede emplear estos elementos para fomentar la creatividad organizativa y reforzar la innovación.

1.1. Tipos de estructuras organizativas

En el vertiginoso panorama empresarial actual, las organizaciones dependen cada vez más de sus capacidades de conocimiento e innovación para garantizar su supervivencia y éxito. La capacidad de fomentar la creatividad y la innovación se ha convertido en un imperativo estratégico fundamental para las empresas de todos los sectores. Aunque la estructura organizativa desempeña un papel, es la cultura organizativa la que tiene un impacto más significativo en cómo se fomentan la innovación y la creatividad dentro de una organización.

Diversos estudios han demostrado que determinados valores o dimensiones de la cultura organizativa pueden influir significativamente en el fomento de la creatividad y la innovación. Por ejemplo, la flexibilidad (incluida la autonomía, el empoderamiento, la toma de decisiones, etc.), los canales de comunicación abiertos y la colaboración son sólo algunas de las dimensiones clave que pueden contribuir a un clima innovador. Por lo tanto, crear un entorno que fomente la creatividad y la innovación es vital para hacer frente a los retos y exigencias del dinámico panorama empresarial actual.

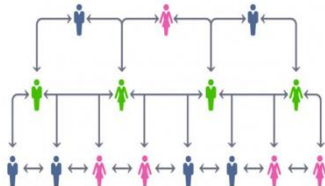
Jerarquía tradicional



La comunicación suele fluir de arriba abajo, lo que significa que la innovación se estanca, el compromiso se resiente y la colaboración es

prácticamente inexistente. La mayor fortaleza de la jerarquía solía ser su fiabilidad a la hora de mantener el statu quo, que era exactamente lo que las empresas querían hace décadas. Sin embargo, lo que antes era su punto fuerte es ahora su mayor debilidad. Tampoco se presta atención a la experiencia del empleado en este tipo de estructura, y las organizaciones de todo el mundo están explorando modelos organizativos alternativos.

Organizaciones más planas

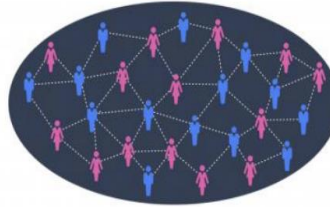


Una estructura "más plana" busca abrir las líneas de comunicación y colaboración al tiempo que elimina capas dentro de la

organización. Este es el modelo hacia el que se dirigen la mayoría de las grandes (y muchas medianas) organizaciones de todo el mundo. En las empresas más planas sigue habiendo un fuerte enfoque en la comunicación y la colaboración, la mejora de la experiencia de los empleados, desafiando el status quo en torno a los modelos de gestión tradicionales. Pero en lugar de reinventar por completo toda la empresa e introducir una estructura y un enfoque del trabajo radicalmente nuevos, se consiguen resultados similares a mucho más corto plazo y con mucho menos esfuerzo y asignación de recursos.

Organizaciones planas

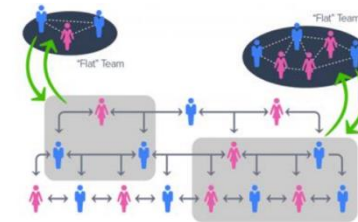
Las empresas planas son exactamente planas, lo que significa que



no suele haber cargos, antigüedad, gerentes o ejecutivos. Todo el mundo se considera igual. Las organizaciones planas también suelen denominarse organizaciones

autogestionadas. La falta de estructura también puede dificultar la rendición de cuentas y la fiabilidad. Además, la empresa tiende a desarrollar camarillas en las que los grupos de personas tienden a apoyarse y trabajar unos con otros, pero a menudo prefieren quedarse solos, lo que puede dificultar la comunicación y la colaboración.

Flatarchies



Las flatarchies se sitúan en algún punto intermedio entre las jerarquías y las organizaciones planas. Pueden ser más jerárquicas y luego tener equipos ad hoc para estructuras planas o

pueden tener estructuras planas y formar equipos ad hoc de naturaleza más estructurada. La principal ventaja de esta estructura es que se centra en la innovación. Esta estructura es ideal para las empresas que desean mantener una estructura tradicional y, al mismo tiempo, impulsar la innovación podrían animar a los equipos ad hoc "planos" a trabajar en proyectos específicos.

Organizaciones holocráticas



La holocracia mantiene las jerarquías, pero desplaza el poder de los individuos de la pirámide a los círculos (o departamentos). Sigue habiendo algún tipo de

estructura y jerarquía, pero se basa en los círculos. El objetivo básico de esta estructura es distribuir la toma de decisiones y dar a cada uno la oportunidad de trabajar en lo que mejor sabe hacer. Cada empleado tiene una función en lugar de un cargo, y dentro del círculo estas funciones se revisan y transfieren periódicamente.

FIGURA 1 ADAPTADO DE JACOB MORGAN (THEFUTUREORGANIZATION.COM)

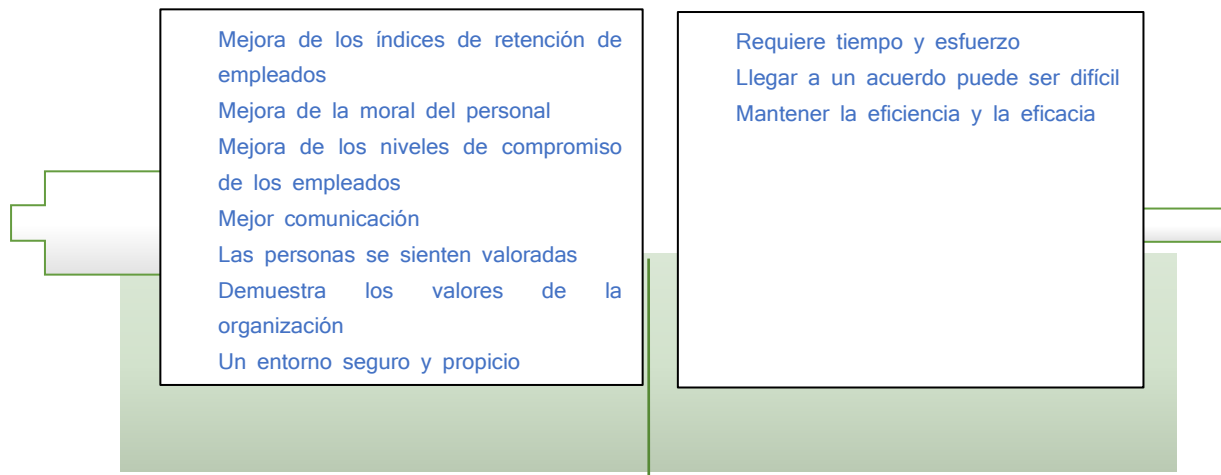
Existen varias estructuras organizativas comunes que se observan en las pequeñas y medianas empresas (PYME) de toda Europa. Una estructura predominante es la estructura organizativa funcional basada en una jerarquía tradicional. Otra estructura comúnmente adoptada es la estructura organizativa plana que están adoptando las PYME, ya que promueve un proceso de toma de decisiones más descentralizado y fomenta la autonomía de los empleados.

En esencia, la estructura organizativa crea una jerarquía empresarial para aumentar la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la empresa. Cada pequeña empresa funciona de una manera diferente, por lo que no existe una solución única que todas las pequeñas empresas deban elegir para su estructura organizativa.

1.2. Democracia organizativa

La democracia organizativa es un sistema en el que cada empleado tiene voz y voto en el proceso de toma de decisiones de una empresa. Este sistema se basa en el principio de que cada empleado es importante y tiene valiosas contribuciones que hacer a la organización. Las organizaciones democráticas se crean aplicando una serie de principios, como la tolerancia, el respeto y la capacidad de elección. Estos entornos animan a las personas a contribuir a las decisiones que afectan a su vida laboral, por ejemplo, la introducción de una nueva política o la realización de un curso de formación. La democracia en el lugar de trabajo consiste simplemente en que haya un equilibrio de poder entre los propietarios de la empresa, los líderes y los directivos, y las personas que trabajan en ella.

La implantación de la democracia organizativa presenta varias ventajas y desventajas que deben tenerse en cuenta.



1.2.1. Formas de convertir el lugar de trabajo en una organización democrática

A pesar de estos retos, hay formas de aplicar la democracia organizativa que pueden mitigar sus desventajas y maximizar sus beneficios.

1. **Las iniciativas coherentes de enriquecimiento del puesto de trabajo son fundamentales.** Se trata de una estrategia que puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral de los empleados. Proporcionando a los empleados tareas significativas que les permitan comprender las razones subyacentes a las decisiones empresariales, puedes darles más control sobre sus funciones. Ofrecer oportunidades de rotación laboral que permitan al personal adquirir experiencia de trabajo en otros departamentos puede contribuir a aumentar sus capacidades y conocimientos.

2. **Optar por eliminar la jerarquía.** Aunque las organizaciones jerárquicas vienen con estructuras de comunicación definidas, no se pueden pasar por alto sus desventajas. En su lugar, puedes optar por cambiar las presentaciones visuales que muestran "quién es quién" en su organización.

En lugar de tener una lista descendente con los líderes y directivos en la parte superior y los miembros del personal debajo, considera la posibilidad de mostrar su estructura organizativa en un formato circular. Otorga a los miembros más jóvenes del equipo responsabilidades adicionales y asegúrate de que se sienten apreciados como los miembros más veteranos de su organización con tareas intelectualmente desafiantes.

3. Fomentar el espíritu empresarial: La libertad, la autonomía y el espíritu emprendedor son cruciales para promover la democracia en el lugar de trabajo. Al animar al personal a identificar oportunidades de negocio y aprovecharlas en su beneficio mediante el trabajo en equipo, se impulsa la colaboración interna, lo que ayuda a desarrollar la confianza entre los empleados. Deja espacio a las personas que puedan expresarse de forma única.

4. Dar voz a la gente. Los empleados deben sentirse seguros a la hora de compartir ideas y opiniones mediante consejos de trabajadores, debates entre empleados o sistemas de votación. Siempre hay que consultar a los empleados, recabar su opinión y sus puntos de vista sobre las cuestiones que les afectan.

5. Tratar a todos con equidad. Los lugares de trabajo democráticos hacen hincapié en tratar al personal por igual, sin prejuicios. Asegúrate de que las políticas y decisiones de cara al futuro incluyan al personal. No subestimes la importancia de consultar a los miembros de su equipo, formal o informalmente, para determinar lo que piensan y sienten con respecto al trato que reciben.

6. Abordar las desigualdades salariales de forma proactiva. Trabaja para crear un entorno en el que se establezcan prioridades para evitar futuros desequilibrios salariales.

7. Fomentar la transparencia en los procesos de toma de decisiones. Los lugares de trabajo democráticos deben contar con representantes de los empleados a todos los niveles, lo que mejora los acuerdos de gobernanza para lograr una mayor transparencia. Presenta a los empleados en las reuniones estratégicas sobre presupuestos, contratación o nuevos desarrollos, y proporciona la oportunidad de entender, aportar y retroalimentar la información a su plantilla. Crea una democracia en el lugar de trabajo con la participación de los empleados a todos los niveles.

2. El papel decisorio en la empresa regenerada

2.1. Introducción

Para que la empresa pueda reestructurarse como empresa social y continuar su actividad, es necesario un cambio fuerte y un cambio de perspectiva, tanto para los trabajadores como para los nuevos directivos que puedan ser llamados a dirigir la empresa.

Los primeros porque pasan de ser empleados a socios cooperativistas y comparten compromisos y nuevas responsabilidades juntos los segundos porque deben estar preparados para gestionar una empresa basada en supuestos diferentes.

La empresa regenerada necesita identificar desde el principio un liderazgo tanto para interactuar con la propiedad en la fase de negociación como para guiar la fase de puesta en marcha de la iniciativa. Puede identificar a los directivos externamente o internamente entre los propios socios-trabajadores.

El papel de la dirección es crucial para apoyar el proceso de reanudación, pero es posible que los directivos externos no conozcan o no procedan del mundo cooperativo porque existen diferencias con respecto a una empresa con ánimo de lucro.

El gestor de este tipo de empresa deberá tener en cuenta:

- redistribución entre los miembros;
- la reciprocidad vertical (cooperativa y socios) y horizontal (socios y trabajadores), basada en la confianza;
- la estructura de propiedad (pertenece a los miembros que invierten capital y trabajo en ella) también destinada a perdurar en el tiempo (la transferibilidad equivale al mutualismo intergeneracional);
- la interdependencia, es decir, la limitación necesaria para "relativizar" la visión personal con el fin de conciliar los aspectos más destacados de la acción cooperativa (económicos, sociales, medioambientales y de gobernanza, en primer lugar); construir un liderazgo coherente con la misión de la empresa; fomentar identidades responsables, es decir, la capacidad de ofrecer respuestas, posiblemente multipartitas;
- centrarse en la red de zonas y actuar en favor del desarrollo sostenible de la comunidad local.

Por ello es necesario creer en el valor del equipo, estar abierto a la confrontación, implicación y participación de los trabajadores, cuya implicación en el proyecto será crucial para el éxito de la empresa. Entre las habilidades necesarias para ser directivo en una WBO se encuentran el autoritarismo y la responsabilidad, la conciencia de la interdependencia para equilibrar la capacidad de tomar decisiones y la capacidad de escuchar, ejecutar y contrarrestar los impulsos de pensamientos diferentes, buscando siempre

nuevos equilibrios en nombre de la empatía, entre las necesidades de la propiedad y el pleno funcionamiento de la estructura¹.

Todo ello para que la naturaleza prestacional del directivo pueda producir también, respetando las diferentes funciones y tareas, valor añadido relacional, indispensable en un contexto que se nutre de las interacciones entre iguales (la persona en el centro).

El directivo, además de desempeñar tareas relacionadas con el crecimiento y la eficacia, está llamado a trabajar en esta empresa dentro de una dialéctica constante entre propiedad y gobernanza (objetivos mutualistas o recíprocos). Es crucial controlar la calidad y la intensidad de estos vínculos para el éxito: una condición esencial es la plena comprensión y el compartir los objetivos sociales y los valores fundacionales de la empresa.

La empresa cooperativa representa el campo ideal para experimentar un estilo alternativo de gestión empresarial, los directivos tienen la oportunidad de expresar sus competencias y realizar su profesionalidad participando en un proyecto global de crecimiento y desarrollo social y de las comunidades a las que pertenece la empresa.

Por lo tanto, se necesitan nuevas competencias para imaginar un paradigma empresarial en el que la responsabilidad y el sentido generalizados se renueven en los métodos de gestión y el enfoque del capital empresarial, especialmente humano y organizativo.

Cuando, por el contrario, son los propios trabajadores los que asumen la gestión de la empresa, se convierten también en empresarios y su participación directa en la empresa les convierte también en líderes precisamente porque tendrán que saber gestionar el cambio y presidir procesos de toma de decisiones como la elección del equipo directivo, la aprobación de estatutos y reglamentos, la aprobación del presupuesto y de las estrategias

¹ <https://www.manageritalia.it/>

de la empresa, y la gestión de los empleados en general según un estilo de liderazgo cooperativo y colaborativo.

Esta participación directa e interesada del trabajador en las elecciones ha demostrado ser un factor ganador en el desarrollo de la empresa cooperativa, pero las OMC necesitan desarrollar una cultura de empresa participativa, encontrar un nuevo equilibrio a la hora de volver a formar un equipo con diferentes objetivos a alcanzar, y gestionar un proceso de toma de decisiones en grupo donde la colaboración es fundamental.

El liderazgo consiste en concretar las visiones empresariales, motivar a las personas, tomar decisiones eficaces y garantizar la consecución de los objetivos tiene mucho que dar como práctica, pero debe aplicarse a la empresa social.

2.2. El proceso de toma de decisiones en grupo

En esta era VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) los viejos modelos de desarrollo y liderazgo quedan obsoletos. Esto significa volver a poner en el centro a las personas con competencias específicas, contar con estructuras organizativas más flexibles, centradas en el trabajo en equipos interdisciplinarios y con altos niveles de delegación.

Significa invertir en conocimientos y visiones creados a partir de una mezcla de experiencias, con un liderazgo capaz de ponerse en situación de aprender continuamente de sus éxitos y fracasos, mejorándolos según un proceso continuo que tiene como objetivo último los cambios a medio y largo plazo.

La toma de decisiones implica un proceso complejo que conduce a la determinación de una elección que pasa por aspectos cognitivos y emocionales. La decisión no es más que el acto final del proceso de toma de decisiones que lleva a elegir entre varias alternativas consideradas, por un individuo o un grupo, a lo largo de un periodo de tiempo (**Consejo 1**).

Los factores que influyen en el proceso son: las creencias individuales, el contexto, la sociedad, el estrés, pero el elemento principal es la emoción.

Los elementos esenciales del proceso son: la persona que toma la decisión, sus atributos cognitivos, las actividades implicadas en la búsqueda de soluciones y los métodos y criterios para tomar la decisión. La toma de decisiones implica cinco pasos: identificar el objetivo, recopilar información, encontrar posibles soluciones, evaluar las consecuencias y, por último, tomar una decisión.

En el caso de las WOB, el marco organizativo, destinado a desarrollar una visión compartida, puede implicar tanto la toma de decisiones individual, en la que participa una sola persona, como la toma de decisiones colectiva, cuando el proceso de toma de decisiones es asumido por un grupo o equipo.

El proceso de toma de decisiones pasa a ser responsabilidad de toda la plantilla, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones consensuada, en la que los equipos toman decisiones como colectivo. El proceso es mucho más democrático y los datos sugieren que los trabajadores de las CMR disfrutan de una mayor participación en la toma de decisiones. Las estructuras horizontales son utilizadas por el 70% de las empresas e implican que las tareas directivas se reparten equitativamente entre todos los trabajadores, o que cada individuo asume un papel directivo mayor durante un breve periodo. A pesar de la escasa o nula experiencia o formación para desempeñarlas, los trabajadores-directivos han sustituido con éxito a las funciones directivas especializadas. Aproximadamente el 88% de los WRC celebran reuniones periódicas de trabajadores para tomar decisiones (PFA, 2010).

En resumen, la toma de decisiones en grupo tiende a:

- 1) aumentar la calidad de las decisiones;
- 2) democratizar el proceso de toma de decisiones;
- 3) crear cohesión (social) interna y externa;

4) mejorar la cultura empresarial;

Las distintas situaciones también requieren técnicas diferentes, hay que saber elegir el método de toma de decisiones más adecuado para el problema concreto y plantearse algunas preguntas previas (**Consejo 2**).

2.3 Decisiones democráticas y diferentes estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son múltiples, pero ¿qué características hay que tener en cuenta para liderar el cambio y la toma de nuevas decisiones en la transmisión de empresas?

En la WBO, se aborda un cambio de cultura organizativa mediante la revisión de los procesos de gobernanza y toma de decisiones.

Los trabajadores se enfrentan a un reto inherente a la transformación organizativa que experimentan en términos de cambio personal, económico y de roles. La participación democrática en la toma de

decisiones hará que sean llamados personalmente a compartir y tomar decisiones estratégicas, operativas y de gestión, que son importantes tanto para la estrecha afiliación del individuo a la empresa como para el futuro de ésta.

La toma de decisiones democrática hará referencia a los valores del Liderazgo Colaborativo: cohesión social, cooperación, participación, capacitación y empoderamiento como capacidad del líder para apoyar la participación crítica en el proceso de toma de decisiones que afectan al grupo.



Muchos estilos de liderazgo: [democrático](#) (Lewin y Goleman), [transformacional](#), [ágil](#), [servant](#), pone a las personas en primer lugar, fomenta la participación, la inclusión, la colaboración, busca la creación de equipos a través de la confianza y una jerarquía organizativa horizontal.

Un líder capaz de integrar los distintos aspectos facilitará una toma de decisiones colectiva ordenada y democrática.

Facilitará que las personas aporten sus perspectivas y habilidades, tomen la iniciativa, tomen las decisiones adecuadas, caminen con los demás y compartan la responsabilidad del bienestar del equipo y de la empresa.

2.4 Liderazgo adaptativo para el cambio

"Se parte de la base de que el liderazgo no es una cualidad innata ni un rasgo de la personalidad, sino un estilo de gestión que puede adquirirse y que cualquiera puede ejercer: en la familia, en la empresa, en la política. Consiste en la capacidad de movilizar a las personas para hacer frente a retos difíciles, que requieren un cambio adaptativo" (M.Linsky)

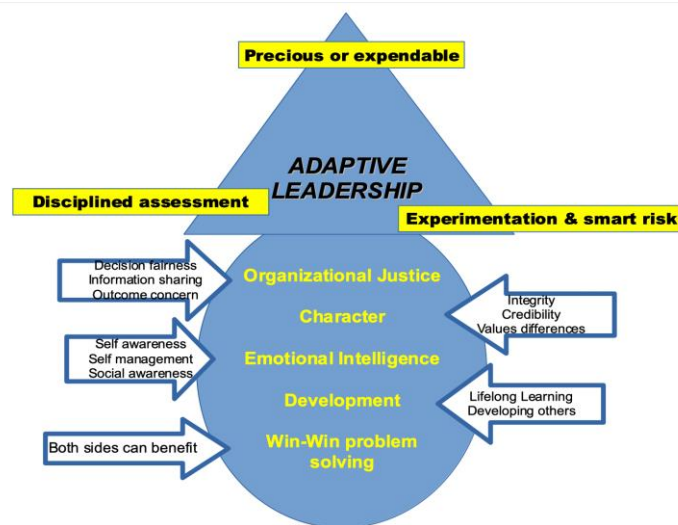
Además de los retos técnicos, las organizaciones confesionales también se enfrentan a "retos adaptativos" caracterizados por conflictos de valores, retos complejos que requieren tiempo, reflexión y la necesidad de replantearse su identidad.

[El liderazgo adaptativo](#) es un enfoque para abordar todo tipo de retos en la vida profesional, y más allá, que ayuda a movilizar y dirigir las energías de las personas hacia un objetivo compartido que va mucho más allá de la mera ambición personal.

"El liderazgo no coincide con hacer bien el trabajo o tener una posición de poder dentro de una organización" (*M.Linsky*)

Las circunstancias actuales de transformación rápida y continua llevan a las empresas a adaptarse y, y a encontrar un equilibrio entre "conservación y pérdida". El directivo que quiera actuar como líder debe ir más allá de su autoridad y saber que no tendrá que conservar el statu quo, sino sacrificar algo, como formas ineficaces de operar, para mantener el crecimiento. Los líderes adaptativos ponen en marcha nuevas iniciativas y supervisan su impacto.

Las circunstancias actuales de transformación rápida y continua llevan a las empresas a adaptarse y, y a encontrar un equilibrio entre "conservación y pérdida", el directivo que quiera actuar como líder debe ir más allá de su autoridad y saber que no tendrá que conservar el statu quo, sino sacrificar algo.



Adoptar un liderazgo adaptable, que favorezca la transparencia y la claridad en las prioridades empresariales a corto plazo, es el consejo que se desprende de una encuesta realizada a 2.929 directivos de 17 países (Tendencias mundiales del talento 2023) para mantener alta la

confianza de los empleados.

El objetivo es que las empresas capaciten a las personas para gestionar los retos y adaptarse a un entorno cambiante.

Es un modelo que abraza el cambio, la experimentación y la innovación basado en cuatro principios: liderazgo distribuido, combinación óptima de talentos, carácter transparente y desarrollo de la confianza mutua.

3. Grupos de interés para la democracia organizativa y la RSE

En un mundo en el que la responsabilidad social de las empresas es cada vez más importante, las estructuras organizativas democráticas son cada vez más deseables. La idea de transformar las estructuras organizativas jerárquicas tradicionales en un modelo más democrático está ganando atención con el objetivo de hacer que las empresas sean más preparadas para el futuro, éticas, transparentes y responsables. En este contexto, las partes interesadas se están convirtiendo en actores fundamentales para las organizaciones que buscan adoptar estructuras organizativas democráticas y la responsabilidad social corporativa.

Durante este proceso de transformación, las partes interesadas desempeñan un papel crucial tanto en los asuntos internos como externos de las empresas. Involucrar a las partes interesadas internas, como los empleados, en los procesos de toma de decisiones puede ayudar a crear culturas de trabajo más inclusivas y participativas, fomentando así la democracia organizativa, mientras que involucrar a las partes interesadas externas, como los clientes, los proveedores y las comunidades locales, puede aportar información valiosa sobre cómo una empresa puede practicar la responsabilidad social corporativa y generar confianza con sus partes interesadas. Por lo tanto, la participación de las partes interesadas puede facilitar una gama diversa de perspectivas e ideas que pueden reforzar significativamente el compromiso de una organización de ser socialmente responsable y democrática cultivando la supervivencia de la empresa a largo plazo.

3.1. Beneficios de la participación de las partes interesadas para la democracia organizativa y la RSE

El compromiso de las partes interesadas es una de las piedras angulares de la implantación de una estructura organizativa democrática y de la Responsabilidad Social Corporativa. Dado que implica comprometerse activamente con las partes interesadas, tanto internas como externas, para maximizar su participación, implicación y compromiso, este enfoque puede fomentar una cultura de transparencia, responsabilidad y colaboración, transformando la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y todas las partes interesadas.

3.2. Obstáculos para el éxito de la participación de las partes interesadas en la RSE y la democracia organizativa y consejos para superarlos

A pesar de las ventajas de implicar a las partes interesadas internas y externas, existen muchas barreras que pueden impedir una implicación eficaz y satisfactoria. Estos obstáculos pueden ser la **falta de confianza**, la **existencia de prioridades opuestas**, una **comunicación deficiente** y la **resistencia a reconocer el valor de las aportaciones de las partes interesadas y a tenerlas en cuenta**.

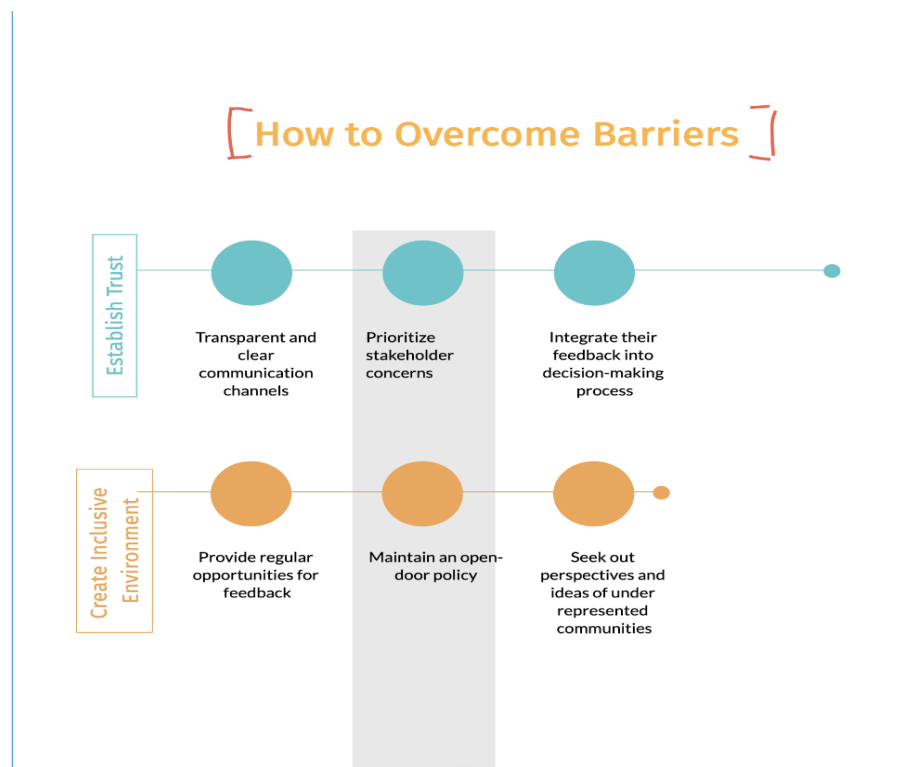
Para superar estos obstáculos, he aquí algunos consejos útiles para las organizaciones:

- **Establecer confianza con las partes interesadas demostrando compromiso con sus preocupaciones e intereses.** Para ello hay que desarrollar canales de comunicación claros y transparentes y asegurarse de que las partes interesadas se sientan escuchadas y valoradas.

Otra estrategia consiste en dar prioridad a las preocupaciones de las partes interesadas e integrar sus comentarios en los procesos de toma de decisiones. Esto puede ayudar a garantizar que sus voces sean escuchadas y que sus necesidades se reflejen en las políticas y prácticas de la organización.

- **Reconocer el valor de la diversidad y crear entornos integradores que fomenten la participación de un amplio abanico de partes interesadas.** Para ello, hay que ofrecer oportunidades periódicas para recabar opiniones, mantener una política de puertas abiertas y buscar activamente las perspectivas de los grupos minoritarios y las comunidades marginadas.

En conclusión, la participación efectiva de las partes interesadas es esencial para promover la responsabilidad social de las empresas y las estructuras organizativas democráticas. Al superar las barreras a la participación e involucrar activamente a las partes interesadas, las organizaciones pueden beneficiarse de una serie de perspectivas y puntos de vista.



3.3. Estrategias para una participación eficaz de las partes interesadas en la RSE y en las organizaciones democráticas

Para garantizar la participación efectiva de las partes interesadas, las empresas y organizaciones deben aplicar determinadas estrategias. En primer lugar, es esencial contar con una estructura organizativa democrática, lo que implica que la toma de decisiones incluya a las partes interesadas internas y externas, en lugar de limitarse a unos pocos individuos en la cúspide de la jerarquía organizativa. Fomentar la participación de las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones no sólo conduce a una mejor toma de decisiones, sino que también fomenta una cultura corporativa más positiva.

Las empresas también deben disponer de mecanismos para escuchar eficazmente las opiniones de las partes interesadas. Esto puede lograrse mediante la comunicación periódica con empleados, clientes, proveedores y comunidades locales a través de encuestas, reuniones y otros mecanismos de retroalimentación. Las opiniones recibidas pueden utilizarse para mejorar las condiciones de trabajo, los productos, los servicios y el compromiso con la comunidad. La comunicación y la colaboración efectivas pueden generar beneficios mutuos tanto para la organización como para las partes interesadas.

Patagonia, una empresa de ropa y actividades al aire libre, es un buen ejemplo de compromiso de las partes interesadas en la promoción de la democracia organizativa y la responsabilidad social corporativa, y se ha establecido como líder en prácticas sostenibles y éticas, en gran parte debido a su compromiso con la participación de las partes interesadas.

A nivel interno, Patagonia

involucra a sus empleados en los procesos de toma de decisiones a través de diversos métodos, como reuniones en ayuntamientos y circuitos de retroalimentación inclusivos. Esta estructura organizativa democrática ha creado una plantilla comprometida con los valores y la ética de la empresa.

Externamente, Patagonia

se ha comprometido con sus clientes y la comunidad activista a través de campañas como "El planeta es nuestro patio de recreo" y "Worn Wear". Estas campañas no sólo promueven la sostenibilidad y el consumo responsable, sino que también invitan a los clientes a participar activamente en la promoción de estos valores. Patagonia colabora

Did You

Know?

Además, las organizaciones deben dar prioridad a la participación de las partes interesadas internas y externas como componente esencial de su estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC). Al implicar a las partes interesadas en las iniciativas de RSE, las empresas pueden aprovechar su experiencia, recursos y conocimientos, garantizando así que sus programas de RSE se ajusten a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

4. Cartografía y compromiso de las partes interesadas

4.1. Introducción

La capacidad de leer e interactuar con el sistema competitivo requiere conocer bien los intereses expresados por los distintos componentes, internos y externos a la empresa, la influencia que pueden tener en ella y los impactos que se pueden generar hacia ellos.

Las partes interesadas internas incluyen a los empleados, directivos y accionistas directamente, e indirectamente, a las familias o personas de referencia.

Entre los grupos de interés externos, además del sistema empresarial, de clientes, de proveedores y de crédito, tenemos la administración pública, el sistema educativo y los centros de investigación, el circuito de promoción de la solidaridad y la cultura, el sistema de salud y seguridad, la ciudadanía y el territorio en el que se ubican las actividades, directa e indirectamente.

Analizar los intereses, necesidades, expectativas y preocupaciones de las partes interesadas es necesario para comprender su poder e influencia sobre la empresa o cualquier otra organización o proyecto.

La identificación, cartografía, análisis e implicación de las partes interesadas puede representar una práctica actualizada periódicamente o iniciarse en proyectos específicos o fases de transición empresarial.

Especialmente en las fases de transición y transformación empresarial, las partes interesadas desempeñan un papel crucial en los asuntos internos y externos de las empresas.

Implicar a las partes interesadas internas, como los empleados, en los procesos de toma de decisiones puede ayudar a crear culturas de trabajo más inclusivas y participativas, fomentando así la democracia organizativa, mientras que implicar a las partes interesadas externas, como los clientes, los proveedores y las comunidades locales, puede proporcionar valiosas indicaciones sobre cómo una empresa puede practicar la responsabilidad social corporativa y generar confianza con sus interlocutores.

Por lo tanto, la participación de las partes interesadas puede facilitar un abanico diverso de perspectivas e ideas que pueden reforzar significativamente el compromiso de una organización de ser socialmente responsable y democrática, ayudando a la supervivencia de la empresa a largo plazo.

4.2. Identificación y mapeo de las partes interesadas

Para identificar a las partes interesadas, primero habrá que hacerse algunas preguntas, como, por ejemplo:

- ¿quiénes son las personas, organizaciones o comunidades que se benefician directa e indirectamente de nuestra acción empresarial?
- ¿Cuáles son sus intereses explícitos e implícitos?
- ¿Qué impacto tienen nuestros productos/resultados en ellos? ¿A corto, medio y largo plazo?
- ¿Quiénes son los que se oponen a nuestras iniciativas?

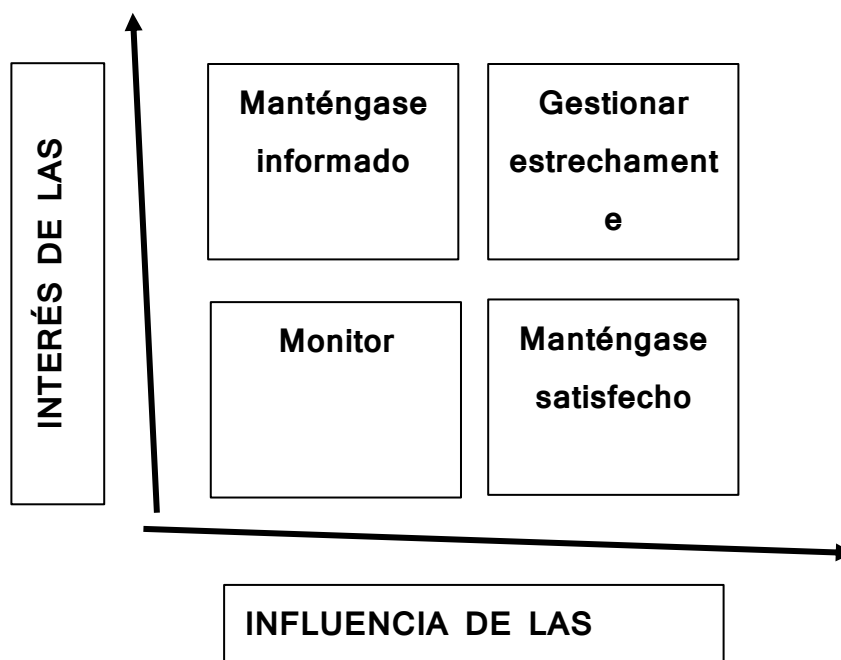
- ¿Quién puede influir, positiva o negativamente, en las decisiones de la empresa? ¿Y cómo?
- ¿Con quién podríamos optimizar nuestros resultados e innovar nuestros productos/servicios?
- ¿Qué tipo de comunicación activar y alimentar con estas partes interesadas?

Dado que cada tipo de parte interesada tiene intereses específicos en la acción empresarial, cada una representa un poder que puede influir positiva o negativamente en las perspectivas empresariales, por lo que resulta muy interesante proceder a un análisis detallado.

Por lo tanto, junto a la identificación, es inevitable trazar un mapa de los distintos grupos de interés en función de algunos criterios decididos por la dirección y por los propietarios de la empresa.

Uno de estos criterios puede ser el que representa gráficamente el nivel de interés de una parte interesada en el eje y (vertical), mientras que en el eje x (horizontal), el nivel de influencia que pueden tener en nuestra iniciativa empresarial o proyecto.

Cuadro 1 Modelo de mapeo de las partes interesadas



Esta interpretación de los niveles de interés y poder indica algunas estrategias para interactuar con las partes interesadas, donde cuanto mayor es el interés, pero menor la influencia que se puede ejercer sobre la acción empresarial, la indicación es mantener informadas a estas partes interesadas. En el caso de alto interés y alta influencia, la sugerencia es gestionar de cerca los intereses específicos.

En el caso de bajo interés y baja influencia se recomienda un proceso de supervisión, mientras que, para la categoría de bajo interés pero alta influencia es aconsejable garantizar la satisfacción de intereses específicos.

4.3. Compromiso de las partes interesadas

Especialmente para las empresas sociales y las cooperativas, la implicación de las partes interesadas debería representar un elemento constitutivo de estas formas corporativas, a diferencia de las lucrativas, que tienden a maximizar el valor sólo para una categoría: los accionistas.

Para Borzaga (2002) la dimensión social se expresa en cambio en las siguientes características² :

producir beneficios para los miembros de la comunidad, en lugar de beneficios para los propietarios;

Las organizaciones sin ánimo de lucro, que generan beneficios para los distintos tipos de partes interesadas que participan en la propiedad y la gestión, ya no se consideran únicamente "organizaciones no distribuidoras"; ser una iniciativa colectiva;

tener un gobierno confiado exclusiva o principalmente a partes interesadas distintas de los propietarios del capital;

Garantizar la participación en procesos de toma de decisiones más amplios, capaces de implicar a todos, o casi todos, los grupos interesados en la actividad, fomentando su participación;

la ausencia de proporcionalidad entre el derecho de voto (o el peso en las decisiones internas) y el capital suscrito.

El gobierno corporativo de las empresas sociales se remonta a una visión multipartita, en la que la gestión de la empresa se orienta por la presencia y la influencia de una pluralidad de partes interesadas (miembros, trabajadores,

² Fuente: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-multistakeholder-sistemi-e-strutture> (consultado el 30.05.23)

voluntarios, partes interesadas externas), con la perspectiva de una participación directa en la gestión.

Hasta la década de 1970, los estudios sobre gobierno corporativo se centraban esencialmente en un único interesado, el accionista (Baumol, 1967; Galbraith, 1971; Jensen, Meckling, 1976). El primer trabajo que se aparta del paradigma de separación entre propiedad y control es la Teoría de los Stakeholders, desarrollada por Freeman en la década de 1980 (Freeman, 1984; Frooman, 1999; Sciarelli, 2007).

Según esta teoría, las empresas no pueden limitarse a perseguir únicamente la satisfacción de los intereses de los accionistas y la maximización del valor para el accionista, sino que deben satisfacer las expectativas de varias partes interesadas -es decir, de todos los sujetos que influyen en la actividad empresarial y que se ven influidos por ella-, tratando de satisfacer las expectativas de quienes contribuyen de forma útil al desempeño eficaz de la actividad económica (Freeman, 1984).

Así pues, pasamos a una perspectiva multipartita: adoptar un sistema de gobernanza abierto -capaz de conciliar los intereses de las distintas partes interesadas- y afirmar la propia responsabilidad social -asumir compromisos frente a las partes interesadas- son los requisitos previos para la transición de una perspectiva monopartita a una multipartita³.

En resumen, los beneficios de la participación de las partes interesadas son:

- Aumentar la competitividad de la empresa.
- Aumentar la reputación de la marca.
- Contribuye a la innovación de productos y procesos.
- Crea valor compartido con todas las partes interesadas de forma duradera en el tiempo, supervisando la calidad de las relaciones.

³ Ibid.

- Permite la planificación estratégica de las prioridades y estrategias de la organización.

Además, las organizaciones deben dar prioridad a la participación de las partes interesadas como componente esencial de su estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC). Al implicar a las partes interesadas en las iniciativas de RSE, las empresas pueden aprovechar su experiencia, recursos y conocimientos, garantizando así que sus programas de RSE estén en consonancia con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Breve resumen

La empresa WBO puede depender de un gestor cooperativo temporal a medida que crecen las capacidades de los miembros, ya que puede ser necesaria una formación específica en gestión y dirección, pero cada trabajador puede desarrollar capacidades de liderazgo valorando la autoformación y permitiendo que los miembros trabajen juntos para maximizar sus capacidades y alcanzar un objetivo compartido.

Las WBO son exigentes en términos de responsabilidad en la toma de decisiones en varias etapas. La experiencia, la fuerte motivación, las aptitudes y la firme creencia en el modelo empresarial cooperativo pueden no ser suficientes si no van acompañadas del desarrollo de un modelo de liderazgo democrático, horizontal y de toma de decisiones en grupo para y dentro de la organización, con el fin de alcanzar un consenso sobre cómo proceder cuando existen varias opciones viables. El liderazgo adaptativo es una visión sistémica que permite a las empresas afrontar retos evolutivos.

Además, motivación para cambiar el paradigma de hacer negocios donde la propiedad y la maximización del beneficio están en posición dominante como única perspectiva verdadera y correcta para garantizar el libre mercado.

La perspectiva debe cambiar, no sólo por las emergencias climáticas y sanitarias de las que tenemos manifestaciones claras y evidentes, sino para reconducirnos a una economía que recupere estilos de vida más humanos, respetuosos con los derechos de los trabajadores, con el entorno humano y físico, así como con los intereses de las distintas partes interesadas en el contexto empresarial de referencia. En este sentido, el compromiso de las partes interesadas es crucial para el éxito de cualquier organización. Adoptar una estructura organizativa democrática y hacer especial hincapié en la responsabilidad social de las empresas y la democracia organizativa son pasos importantes para lograr este éxito. Es esencial que las organizaciones comprendan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés internos y externos para establecer y mantener relaciones positivas con ellos. Involucrando a las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones y escuchando activamente sus comentarios, las organizaciones pueden promover la transparencia y la responsabilidad y generar confianza con sus grupos de interés. En última instancia, esto puede conducir a mejores resultados empresariales.

Consejos

Unidad 1

- Se sugiere utilizar organizaciones reales para ejemplificar las estructuras organizativas.

Unidad 2

Consejo 1

- ¿Por qué la toma de decisiones es una importante habilidad de liderazgo porque ayuda a los directivos a...?
- Mejorar la productividad en el lugar de trabajo
- Establecer una relación de confianza con los empleados
- Crear planes de actuación en situaciones de emergencia

Consejo 2

A la hora de elegir una técnica de toma de decisiones en grupo, será útil plantearse primero estas preguntas:

- ¿Intenta generar ideas o llegar a una conclusión concreta?
- ¿Cuántas personas participarán en el grupo?
- ¿Es probable que algunos miembros dominen a los demás o que los participantes duden a la hora de expresar sus opiniones?
- ¿Todo el mundo tiene que estar de acuerdo con la decisión?
- ¿Puede el grupo reunirse en persona o por teleconferencia o conferencia web?
- ¿Cuál es el problema que hay que resolver o la elección que hay que hacer?

Unidad 3

Este tema podría suscitar acaloradas discusiones entre los alumnos, y para evitar el riesgo de posiciones polarizadas recomendamos trazar una línea horizontal en una pizarra e indicar los dos polos, por ejemplo, Crecimiento- ->Decrecimiento.

Cuando surjan estas discusiones, explique la regla de los dos polos, tome por ejemplo las dos posiciones opuestas, intente aislar los conceptos básicos expresados y pida a los propios alumnos que coloquen sus propias instancias en la línea.

Por lo general, esta petición se traduce en una serie de preguntas: ¿es mi pensamiento, consciente de los límites, coherente y lógico? ¿He utilizado las palabras adecuadas para expresar mis pensamientos? ¿He pensado en las consecuencias de las propuestas que he hecho? ¿He escuchado las razones del otro?

Este tipo de visualización debe evitar los pensamientos apresurados y la cháchara, exigiendo una reflexión más profunda sobre las ideas y principios que deben guiar el hacer negocios de una manera más responsable para mejorar este mundo.

Actividades de formación

Actividad 1

Duración: 30 minutos

1. Repase los tipos de estructura organizativa presentados en esta unidad y reflexione sobre el tipo en el que encaja su organización teniendo en cuenta las ventajas y los retos que observa y explicando cómo utiliza estas ventajas y supera los retos derivados de esta estructura.

Actividad 2

Duración: 30 minutos

Después de ver el vídeo en el siguiente enlace, intenta responder a las preguntas que hacen al candidato en relación con tu contexto laboral:

<https://www.youtube.com/watch?v=Fj8TzmUzkFc>

- Q1. Hábleme de usted.
- Q2. ¿Cuáles son las aptitudes y cualidades más importantes para ser un gran líder?
- Q3. ¿Por qué cree que es adecuado para este puesto de liderazgo?
- Q4. Cuénteme alguna ocasión en la que haya tomado una decisión rápida con información limitada.
- Q5. Cuénteme alguna ocasión en la que haya gestionado una crisis.
- Q6. ¿Qué es lo que más le disgusta de ser líder?
- Q7. ¿Qué es lo primero que hará en este puesto de liderazgo?

Actividad 3

Duración: 1 hora

Juego de rol sobre el caso de un **Proyecto de Cooperativa Comunitaria de Energía, llamado ILLUMIA**, en un distrito suburbano y bastante infame de la ciudad, con casos de tráfico de drogas en toda regla y una alta tasa de desempleo.

Los paneles fotovoltaicos se colocarán en el edificio de protección civil, que incluye una serie de complejos compartidos con el Cuerpo de Bomberos y otras oficinas públicas. Las salas que albergan los sistemas están bien insonorizadas y situadas en una zona del complejo bastante alejada de las oficinas públicas de recepción.

El grupo de promotores está formado por arquitectos, ingenieros, trabajadores sociales, técnicos que han recibido el patrocinio del Ayuntamiento, consistente en la aceleración de los trámites de autorización de la planta y su puesta en servicio, tras las pruebas finales. Las obras de instalación durarán 18 meses, y la planificación ejecutiva ya finalizada se presentará y debatirá con los ciudadanos. Además de los promotores y representantes del Ayuntamiento, participaron en la reunión de consulta el Comité de Ciudadanos del Distrito, representantes de los colegios de arquitectos e ingenieros, contratistas, una asociación ecologista y otra contra las barreras arquitectónicas presentes en el complejo.

El calendario propuesto para esta actividad es el siguiente:

- Presentación de la tarea a realizar en sesión plenaria (5 minutos)
- Roleplaying de la reunión de presentación del proyecto ILLUMIA y su realización a través de un enfoque participativo (40 minutos)
 - Los participantes se reparten en 5 grupos de interés: (1) ciudadanos y habitantes del distrito; (2) expertos y profesionales (arquitectos, ingenieros y trabajadores sociales); (3) contratistas y

empresas asociadas; (4) funcionarios de la administración pública;
(5) promotores de proyectos.

El **material necesario** para el juego de rol: más hojas de rotafolio en una pared libre del aula, rotuladores y cámara de fotos. Una caja para recoger los "mensajes anónimos" recibidos en el Ayuntamiento sobre el Proyecto Comunitario Energético.

Juegos de rol: Instrucciones paso a paso:

Los representantes de las distintas partes interesadas deben agruparse y distinguirse por una pequeña pizarra que identifique su papel, dispuesta como una arena frente a las hojas del rotafolio donde se transcribirán las posiciones de los 4 grupos de partes interesadas con respecto al proyecto.

Paso 1: Presentación del juego de rol

Esta actividad hace referencia a una metodología ampliamente utilizada en el ámbito de la coplanificación medioambiental, el Taller Europeo de Escenarios de Concienciación, que prevé la comparación entre varios grupos de interés para la planificación participativa de una obra que repercute en múltiples partes interesadas.

Paso 2: Presentación del proyecto de la Comunidad de la Energía

Los participantes se dividen en 5 grupos, y el de los Promotores será el primero en intervenir con la presentación del proyecto de la Comunidad de la Energía. Atención: el proyecto debe inventarse sobre la marcha, entrenando el pensamiento creativo.

Paso 3: Inicio del intercambio con las partes interesadas

Cada grupo podrá tomarse unos minutos para reflexionar entre ellos, siempre teniendo en cuenta a quién representan, y por turnos expresarán sus dudas, sus peticiones de aclaración o modificación del proyecto, argumentando las razones, posiblemente con datos validados.

El formador desempeña el papel de facilitador y moderador del debate, transcribiendo de forma resumida las posiciones que surgen durante la discusión en 4 hojas diferentes, una para cada grupo.

Clausura de la actividad

Los últimos 10 minutos de la simulación se dedican a las conclusiones, que se formalizan mediante una sencilla hoja de ruta sobre posibles soluciones para combinar los diferentes intereses expresados por las partes interesadas.

En el rotafolio el facilitador dibujará una matriz de tres columnas indicando: lo que hay que hacer (qué); quién tiene que hacerlo y con quién; (quién, con quién); el tiempo para aplicar las soluciones encontradas (cuándo). Al final se fotografiarán las hojas y se compartirán como resultado del trabajo realizado.

Ejercicios de autoevaluación

- 1) La estructura y la cultura organizativas pueden fomentar la creatividad y la innovación: Verdadero / Falso
- 2) Las organizaciones planas están entre la jerarquía y la holocracia: Verdadero / Falso
- 3) La transparencia en el proceso de toma de decisiones es un obstáculo para la democracia organizativa: Verdadero / Falso
- 4) Convertirse en una organización democrática requiere tiempo y esfuerzo: Verdadero / Falso
- 5) La participación de las partes interesadas es esencial para las organizaciones democráticas: Verdadero / Falso
- 6) Los elementos esenciales del modelo de toma de decisiones son 6: verdadero/falso
- 7) La decisión es la elección de emprender una acción, entre varias alternativas consideradas (opciones), por parte de un individuo o un grupo (decisor): verdadero/falso
- 8) Las creencias individuales, el contexto, la sociedad y el estrés pueden influir en el proceso de toma de decisiones: verdadero/falso

- 9) Existe un estilo de liderazgo absolutamente correcto: verdadero/falso
- 10) YEl estilo de liderazgo más adecuado para la empresa social es el democrático: verdadero/falso
- 11) Existe un estilo que anima a su equipo a crecer: verdadero/falso
- 12) Si le resulta difícil dirigir conscientemente a su equipo utilizando el método actual, no podrá integrar los diferentes modos e inspirarse para desarrollar su propio enfoque personal: verdadero/falso
- 13) ¿Desde qué perspectiva podemos analizar y mapear las partes interesadas de nuestra iniciativa empresarial?

A. Dar prioridad a los financiadores del proyecto, sin los cuales la iniciativa no podría llevarse a cabo.

B Clasificación de las distintas partes interesadas en función de su orientación ideológica

C Clasificar a las distintas partes interesadas en función de su grado de interés e influencia en el proyecto.

D Dar prioridad a los trabajadores y expertos del sector que saben lo que hay que hacer para que el proyecto se lleve a cabo.

14) ¿Cuál de los siguientes no es un obstáculo para el éxito de la participación de las partes interesadas en la democracia organizativa?

A Prioridades opuestas

B Transparencia

C Comunicación deficiente

D Falta de confianza

E Resistencia a las aportaciones de las partes interesadas

Q1 Verdadero, Q2 Falso, Q3 Verdadero, Q4 Verdadero, Q5 Verdadero, Q6 Falso, Q7 Verdadero, Q8 Verdadero, Q9 Falso, Q10 Verdadero, Q11 Verdadero, Q12 Falso, Q13 C, Q14 B.

Referencias

Definir y adaptar su estilo de liderazgo | HBR IdeaCast | Podcast:

<https://www.youtube.com/watch?v=NTToNTG73JsQ>

Heifetz, R., Linsky, M., y Grashow, A., 2009, The Practice of Adaptive

Kahneman, D., 2011, Pensar, rápido y despacio es un 2011

Keith, E., Cómo establecer un proceso eficaz de toma de decisiones para su equipo en 5 sencillos pasos . Disponible (consultado en abril de 2023)

en: <https://blog.lucidmeetings.com/blog/5-steps-to-establishing-an-effective-decision-making-process-for-your-team/>

Liderazgo: Herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo , Harvard Business Press

Sheppard, L., Fundamentos del liderazgo. Disponible (acceso: abril de 2023)

en: <https://opentext.wsu.edu/organizational-behavior/>

Lecciones en vídeo (1 y 2) sobre liderazgo y toma de decisiones en you tube:

https://www.youtube.com/watch?v=_TB6Zz97iow

Lecciones en vídeo (3 y 4) sobre liderazgo y toma de decisiones en you tube:

<https://www.youtube.com/watch?v=--rcXp-19kg>