

EQUIPOS AUTOGESTIONADOS EN DEERNS ESPAÑA: EL COMPROMISO DE MIQUEL CASTELLVÍ¹

Aquella tarde de finales de enero, Miquel Castellví, Director Gerente de Deerns España, se encontraba abatido. Sus pensamientos estaban presididos por una percepción negativa de lo que iba a ocurrir: *“tras todo lo conseguido estos años, el nuevo CEO de Deerns acaba de anunciar que para enero de 2025 va a proponer una estrategia organizativa diferente. Una organización por sectores en lugar de la de países que hemos tenido desde los inicios. Esto significa de manera efectiva dividir el equipo de Deerns España en dos, y en el futuro tal vez en más partes, lo que afecta directamente a nuestro modo relacional actual. Esta situación podría suponer una amenaza para la pervivencia del enfoque TEAL², ya que buena parte del esfuerzo hasta ahora venía de desmontar divisiones y convertirlas en áreas de negocio”*.

DEERNS GROEP BV

Deerns Groep BV es una multinacional de ingeniería con origen y sede central en Países Bajos. En 2024 contaba con 17 oficinas en 10 países: además de varias oficinas en el país de origen, estaba presente en Brasil, Colombia, Francia, Alemania, Italia, India, Kuwait, España y Reino Unido. Adicionalmente, Se habían establecido asociaciones en Indonesia para atender las necesidades locales. Ofrecía servicios como consultora de ingeniería independiente. en los campos de ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica, energía, gestión y mantenimiento, gestión de costes, control de fluidos, control de movimiento, seguridad, transporte y logística, y servicios de validación. Deerns ofrece servicios en todo el mundo. Sus principales sectores de actividad eran “Life Science”, Electrónica,

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por Dña. Marina Arroyo Lorenzo (ADEL 2023) y el profesor Antonio-Abad Hidalgo Pérez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © diciembre 2024, Fundación San Telmo. España

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org

² Según Frederic Laloux, una empresa "teal" se caracteriza por la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo, reemplazando las jerarquías tradicionales con estructuras autogestionadas, fomentando que los empleados lleven su ser completo al trabajo y guiando sus decisiones más allá de la maximización de beneficios. Las organizaciones "teal" se caracterizan por la autorregulación, la toma de decisiones distribuida y un enfoque en el propósito y la realización personal

“Data Centers”, Aeropuertos, Hospitalario e Inmobiliario (fundamentalmente oficinas y hoteles). Una característica distintiva de Deerns era su compromiso con la sostenibilidad ambiental, aplicando principios de esta índole en la mayoría de sus proyectos. A lo largo de los años —la compañía se había fundado en 1928— Deerns se había especializado en el diseño y la optimización de instalaciones para edificios de alto rendimiento, buscando el desarrollo de personas e industrias. Sus servicios de consultoría e ingeniería cubrían todo el ciclo de vida de los edificios. La empresa contaba con un total de unos 600 trabajadores.

La actividad de Deerns en España se había iniciado en 2013, como resultado de la adquisición de la unidad productiva de la ingeniería Ibinser, que había entrado en proceso de concurso de acreedores, y que, en aquel momento, contaba con 25 años de experiencia como proveedor de servicios de ingeniería en el sector de la construcción, en toda la península ibérica.

En sus inicios, Deerns España enfrentó desafíos significativos, operando con tan solo 4 empleados y en un período marcado por el fin de la crisis económica. Inicialmente, la empresa se enfocó de forma principal en proyectos inmobiliarios de oficinas y servicios de ingeniería. Con el tiempo, amplió su gama de servicios para incluir consultoría en sostenibilidad y gestión de proyectos. A lo largo de los años, estas líneas de trabajo se fueron consolidando y en 2024 abordaban proyectos de diversos tipos, desde centros de datos hasta instalaciones para ciencias de la vida, farmacéutica, microelectrónica y fábricas de microchips. Contaba con más de 60 empleados, distribuidos entre Madrid y Barcelona.

En los años siguientes a su implantación en España, la empresa había ido implementando un cambio organizativo orientado hacia los sectores empresariales en los que trabajaba, designando la figura del “*Business Unit Manager*”. Este cambio había permitido una mayor orientación al mercado y la capacidad de expandirse y crecer en áreas donde aún no tenían presencia. Sin embargo, habían persistido los desafíos relacionados con la existencia de silos en las operaciones, y la falta de transparencia en la distribución de las cargas de trabajo, lo que llevaba a la ausencia de un compromiso compartido entre los equipos y una falta de coordinación efectiva.

LA VISIÓN DE MIQUEL CASTELLVÍ PARA DEERNS ESPAÑA

Miquel Castellví, en su rol de “*Managing Director*” de Deerns España desde 2015, siempre había tenido una profunda preocupación por el impacto de las relaciones humanas en el entorno laboral y cómo estas afectan los resultados de la compañía. Reconocía la influencia significativa que tenían las dinámicas entre equipos de trabajo en el logro de objetivos y la satisfacción tanto de clientes internos como externos. De manera particular, le preocupaba el bienestar de sus empleados y percibía un nivel considerable de frustración entre muchos de ellos en su día a día laboral.

En 2018, Miquel conoce algunos enfoques de gestión muy centrados en los equipos autogestionados³. Fascinado por este enfoque integral de las organizaciones, que fomenta la autogestión y el desarrollo integral de sus miembros, Miquel se embarcó en una investigación sobre este modelo. En enero de 2019, asistió a un seminario donde se exponían casos de empresas que habían adoptado ese modelo, aunque la mayoría eran cooperativas. Este evento lo llevó a cuestionarse la posibilidad de iniciar una transformación radical en la sede española de Deerns, que en esas fechas contaba con 35 empleados.

A partir de ese momento, Miquel Castellví comenzó a reflexionar sobre la posible implementación de un modelo organizativo autogestionado en Deerns España, con un objetivo claro: mantener la cohesión y la cultura organizativa, aun cuando la empresa formara parte de un grupo multinacional más amplio que seguía operando bajo estructuras jerárquicas tradicionales. Durante los siguientes ocho meses, Miquel trabajó en el diseño de esta transformación, con la intención de integrar los valores de autogestión y responsabilidad compartida, alineándolos con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

En septiembre de ese año, Miquel decidió presentar su propuesta a la Junta Directiva del Grupo Deerns, con sede en los Países Bajos. Antes de esta presentación formal, Miquel recurrió a su equipo en España y a asesores de confianza para afinar su planteamiento. Estos colaboradores le proporcionaron apoyo clave, ayudándole a estructurar la propuesta de manera clara y persuasiva, enfatizando los riesgos que la estructura organizativa actual podría presentar, y las oportunidades que el modelo de autogestión podría ofrecer en términos de mejora de la eficiencia, flexibilidad y capacidad de respuesta ante los cambios del mercado. En el **Anexo 2** se recogen algunos puntos de la presentación realizada.

La Junta Directiva, inicialmente, recibió la propuesta con cautela, pero también con interés. Aunque el concepto de autogestión era innovador y algo disruptivo dentro del marco de la compañía, la forma en que Miquel planteó el cambio —enfatizando el potencial de aprendizaje y las ventajas competitivas— logró captar la atención de la Junta. La propuesta no se presentó como una ruptura abrupta con las estructuras tradicionales, sino como un enfoque pragmático y evolutivo que podría beneficiar tanto a la filial española como al grupo en su conjunto.

Finalmente, la Junta acordó aprobar una primera fase de diagnóstico, dejando abierta la posibilidad de avanzar con la implementación de este modelo, siempre que se cumplieran ciertos objetivos y se mostraran resultados claros. Este enfoque permitió que la propuesta de Miquel no fuera descartada de inmediato, sino que pudiera avanzar paso a paso, evaluando su viabilidad antes de comprometerse completamente con una transformación radical.

³ Fundamentalmente, los enfoques de Frederic Laloux en su libro “Reinventar las Organizaciones”, donde el autor propone un paradigma novedoso para la gestión y estructura organizativa. Laloux examina diversos modelos organizativos a lo largo de la historia, destacando la evolución hacia estructuras más avanzadas y efectivas. (Anexo 1)