



Universitat
de les Illes Balears

TRABAJO DE FIN DE GRADO

HABITISSIMO: CAPITALISMO CONSCIENTE Y METODOLOGÍAS AGILES

Antonia A. Soto Heredia

Grado de Administración de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de las Illes Balears

Año Académico 2020-21

Palabras clave del trabajo:

Habitissimo; capitalismo consciente, metodologías ágiles; teorías innovadoras...

Nombre Tutor del trabajo: Marco Antonio Robledo Camacho

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
x	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>

Índice del contenido:

1.Resumen del trabajo	3
A) Resumen	4
B) Abstract	4
2.Justificación de la elección del tema	5
3.Objeto de trabajo.....	6
4.Metodología utilizada	7
5.Teorías organizacionales	8
6.Capitalismo consciente	11
6.1. Propósito superior:.....	12
6.2. Orientación integral (Stakeholders):.....	12
6.3. Liderazgo consciente:	13
6. 4. Cultura consciente:	13
7.Metodologías ágiles	14
7.1. Squads:.....	15
7.2. O.K.R.	16
7.3. Kanban:.....	17
7.4. Scrum:.....	17
8.La empresa	19
8.1.Entrevista con Lidia.....	19
8.2.Definición	21
8.2.1Modelo de leads.....	21
8.3.Capitalismo consciente	22
8.3.1.Prácticas internas innovadoras, relacionadas con los nuevos paradigmas organizativos	23
8.4.Metodologías ágiles	25
8.4.1.Sistema Squads.....	25
8.4.2.O.K.R.	27
8.4.3.Kanban	27
8.4.3.Scrum	28
8.5.Evolución de los resultados sociales y económicos de la organización..	28
8.6.Habitissimo en Covid19 y en el futuro.....	30
9.Conclusiones y opinión personal.....	31
10.Bibliografía	33

Índice de ilustraciones:

<i>Ilustración 1. Principios fundamentales del capitalismo consciente</i>	12
<i>Ilustración 2. Tradicional VS Ágil.....</i>	15
<i>Ilustración 3. Modelo Squads</i>	16
<i>Ilustración 4. Método Kanban.....</i>	17
<i>Ilustración 5. Método Scrum.....</i>	18
<i>Ilustración 6. Logo Habitissimo.....</i>	19
<i>Ilustración 7. Logo de la Asociación de Capitalismo Consciente.....</i>	22
<i>Ilustración 8. Datos económicos de Habitissimo</i>	29

1. Resumen del trabajo

A) Resumen

Este trabajo está centrado en el conocimiento de teorías organizativas postconvencionales. En un primer paso se identifican y se definen algunas de estas teorías y metodologías postconvencionales.

Posteriormente se explican, de un modo más práctico, el funcionamiento de estas teorías. Para ello, se ha seleccionado una empresa, Habitissimo, la cual aplica algunas de estas teorías y métodos innovadores. De este modo, se argumentan una serie de situaciones reales donde podemos observar cómo se plasman y se llevan a cabo todas estas ideas.

Finalmente, se llegan a las conclusiones donde se comentan los resultados y la utilidad de todas estas prácticas, así como, una serie de críticas positivas y negativas al respecto. También se aporta una visión del futuro y pasos a seguir para continuar mejorando en los modelos de negocio.

B) Abstract

This work is focused on the knowledge of postconventional organizational theories. In a first step, some of these postconventional theories and methodologies are identified and defined.

Subsequently, the operation of these theories is explained in a more practical way. To do this, a company has been selected, Habitissimo, which applies some of these innovative theories and methods. In this way, a series of real situations where we can observe how all these ideas are captured and put into practice are argued.

Finally, conclusions are reached where the results and usefulness of all these practices are discussed, as well as a series of positive and negative criticisms in this regard. It also provides a vision of the future and steps to follow in order to continue improving business models.

2. Justificación de la elección del tema

Desde el principio elegir el tema de tu trabajo final de grado es un paso muy importante, por eso fue una decisión meditada. Pero sin duda, una vez que leí la propuesta de este trabajo, fue mi primera selección desde el inicio por varias razones.

La primera razón de la elección de este tema es porque me impresiona la idea de que las empresas tengan un objetivo diferente al de conseguir beneficios. Desde los 14 años he trabajado en varias empresas, y mis jefes o los responsables de las organizaciones miden únicamente la rentabilidad, los beneficios empresariales y el resultado económico. Al parecer ese es el pilar indispensable y su objetivo central. Por eso, el simple hecho de pensar que hay mucho más a tener en cuenta, aparte de esa cifra tan rebuscada, me enorgullece como trabajadora.

La segunda razón es conocer cómo las empresa pueden ofrecer multitud de beneficios entre los diferentes miembros que conforman las organizaciones, sinceramente, me apasiona. El imaginar tener compañeros y gerentes que se muevan por más inquietudes que el de conseguir rentabilidad. El simple hecho que tu responsable directo invierta cinco minutos en ti, personal y profesionalmente, más allá de una relación puramente económica, me motiva a seguir leyendo, aprendiendo y buscando empresas que ejecuten ese tipo de políticas en su entorno.

Por todo esto, no hay mejor motivo que dar visibilidad a las empresas que utilizan y desarrollan todo este tipo de acciones. Empresas que además de obtener beneficios, reportan, devuelven parte de ello al medio donde los han conseguido. Creando un círculo donde se da y se recibe recíprocamente.

3. Objeto de trabajo

La intención y el propósito de este trabajo es conocer algunas de las teorías organizativas postconvencionales que se pueden implantar en la gestión de las empresas. Dando lugar a la aplicación de un modelo de negocio diferente en las empresas.

Para ello, se identifican una serie de teorías y modelos organizacionales que siguen en línea con la filosofía de generar un entorno más próspero y fructífero para la mayoría que lo constituye.

Además, se pretende divulgar una serie de políticas y acciones que se desarrollan actualmente en las empresas. En particular, se ha escogido a la empresa Habitissimo para ejemplificar estas ideas. Lo cual ha sido de gran utilidad ya que las bases, fundamentos y argumentos utilizados son totalmente reales y fiables. Porque, aparte de que toda la información explicada está publicada en diferentes medios, se ha tenido la gran suerte de recibir mucha ayuda directa y personal por parte de Lidia Nicolau Palou, una de las actuales trabajadoras de Habitissimo.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es dar a conocer la gran diversidad de sistemas organizacionales que las empresas tienen a su alcance, desde una perspectiva muy práctica y realista. Es decir, abrir la mente hacia nuevos paradigmas organizativos que aportan otros valores esenciales, avanzando un paso más allá al mero hecho de obtener beneficios económicos para una parte minoritaria de los que conforman la empresa. También, tratando de señalar e identificar estos paradigmas, que se ejecutan en la operativa diaria de muchas empresas, en este caso concretamente a través de la empresa Habitissimo.

4. Metodología utilizada

Para realizar todo este trabajo se ha empezado por buscar información relacionada con el tema escogido en las diferentes redes públicas. Como primer pasó, buscando información en Google y en Google académico, poco a poco se ha ido cerrando el círculo y buscando información cada vez más concreta. Durante el recorrido se han leído varios artículos de trabajo, foros, revistas, opiniones de grandes profesionales y empresas. También se han visto varios videos en Youtube como por ejemplo el de Adrian Perreau de Pinninck en Voxel Group y documentales como "Saving Capitalism". Así como, escuchado varios podcasts sobre experiencias y opiniones relacionadas con el tema, como por ejemplo, la entrevista en Itnig de Jordi Ber, ex-CEO de Habitissimo. Incluso se ha podido utilizar la base de datos "SABI" que facilita la U.I.B para poder visualizar datos económicos y financieros sobre las empresas. Finalmente, se acabó leyendo el conocido libro, titulado "Capitalismo Consciente", escrito por Rajendra Sisodia y John Mackey, y se realizó una gran entrevista personal con Lidia Nicolau Palou, la Chief People & Happiness Officer de Habitissimo

Algunas cosas no han sido incluidas en este trabajo pero ,sin duda alguna, todo esto ha servido de gran ayuda para poder documentarse y redactar todo el trabajo con una gran base de referencias bibliográficas.

5. Teorías organizacionales

En este apartado sería muy adecuado empezar por la definición de organización. Una definición muy interesante y que encaja con el sentido de este trabajo es la que nos ofrece Idalberto Chiavenato (2001), el cual define a la organización como “un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios”, Esta definición nos conduce, en cierto sentido, a la constante innovación y cambios en las teorías organizacionales.

Bajo otro punto de vista, las teorías organizacionales no son más que una forma de gestionar los recursos que tenemos a nuestro alcance y distribuirlos de una forma adecuada según nuestros intereses o nuestras posibilidades. Pues, desde el feudalismo hasta la llegada de Adam Smith, con sus teorías económicas y visión de ordenar los recursos, pasando por Karl Mark, y posteriormente John Maynard Keynes, con su modelo económico, podemos observar cómo las organizaciones, los recursos, las formas de gestión, han ido evolucionando hasta los días de hoy. Desembocando en sistemas muy diversos, mucho más allá del simple y puro capitalismo. Las organizaciones, las empresas, cada vez evolucionan y se administran de forma más óptima y eficiente, adaptándose a las nuevas condiciones del contexto económico y del mercado. Con ello, se puede ver cómo a lo largo de la historia los modelos de negocio han ido evolucionando y han sido influenciados por el entorno, todo se crea, existe y muere. De modo que surgen nuevas políticas y teorías organizacionales, nuevos sistemas de organización y gestión, adaptadas a la nueva y reciente realidad.

En esta actualidad, tan cambiante y diversa, en la que vivimos hoy en día, podemos ver como algunas empresas luchan por ser más eficientes, humanas sostenibles y respetuosas con el entorno que las rodea y las sustenta. Esta necesidad de cambio surge en respuesta a las ideas y duras críticas sociales sobre el sistema capitalista convencional, calificado como salvaje, donde las empresas solo quieren ganar dinero.

Esto ha sido posible gracias, en parte, a la diversidad de varios teóricos y filósofos que han puesto de manifiesto la necesidad de adaptarse a la nueva realidad que se está viviendo en el planeta. Como ya es conocido, y ha explicado en varias ocasiones Marco Antonio Robledo, profesor en la U.I.B., hay gran variedad de teorías y autores. que crean y desarrollan sus propias teorías con la finalidad de ofrecer alternativas a los modelos de gestión convencionales y como respuesta a las nuevas situaciones en las que están viviendo las empresas. Por ejemplo encontramos teorías de responsabilidad social como la teoría de la Economía de Comunión (EdC) fundada por Chiara Lubich o la Teoría B Corps, También encontramos teorías integrales como las conocida Teal Organizations o la 3D Management. Incluso teorías culturales como la de Richard Barrett el cual desarrolla varios modelos de gestión agrupados todos en las Herramientas de Transformación Cultural (CTT).

Pero también, toda esta evolución ha sido posible gracias a la gran labor que están llevando algunas empresas, tanto pequeñas como multinacionales.

Todas ellas aportando su granito de arena para hacer realidad e implementar de forma tangible estos nuevos y postconvencionales paradigmas organizativos. Esta tendencia por parte de las empresas, a introducir nuevas teorías y modelos organizativos, es estimulado por la toma de consciencia y la visión de muchas personas que creen firmemente en la idea de que otro modelo de negocio es posible. Un sistema de gestión mucho más humano, respetuoso con el mundo que nos rodea, sostenible, eficiente y capaz de crear unas sinergias mucho más beneficiosas para cada uno de los agentes que conforman las empresas, tanto externos como internos. Siendo como principal objetivo no el resultado económico de la entidad, si no buscando el bienestar para la mayoría a largo plazo, pensando siempre en lo que es mejor para todos, generando un clima prospero al compromiso y la colaboración.

Todas estas características encajan dentro del marco en el que se define al capitalismo consciente. Es por ello, que se ha seleccionado esta teoría organizativa tan popularizada para desarrollar este trabajo y como claro caso que ejemplifica esta teoría se ha escogido a la empresa Habitissimo.

Un evidente signo que demuestra que el capitalismo Consciente es una teoría con mucha repercusión en la gestión diaria de grandes negocios son los conocidos casos en empresas como Whole Foods Market, Google, Zappos, Southwest Airlines, Starbuck, UPS, Tata Group, Twitter...En todas estas empresas se reconoce un propósito superior, un fin mucho mayor y diverso al simple resultado económico.

Como se puede observar, en pleno siglo XXI, las empresas en las que se desarrollan políticas alineadas con el espíritu del capitalismo consciente, vemos como las empresas encajan mejor con su entorno, generan valor para todos los grupos de intereses, fortalece la existencia de la empresa en el mercado y por lo tanto mejora la competitividad utilizando también los recursos de forma más eficiente y reportando diversos beneficios.

Otro argumento que recalca la necesidad y la importancia de un cambio en el sentido organizativo y de gestión de los negocios son los numerosos estudios realizados por diferentes organizaciones. Como por ejemplo, el realizado por Lepere Analytic, en el que se concluye que casi la mitad de la sociedad elige empresas como las impulsoras de soluciones a problemas mundiales y sin embargo 7 de cada 10 personas no creen que estén haciendo nada para mejorar el mundo. Otro estudio realizado por Edelman sostiene que el 53% de los consumidores no confía en las empresas y que el 72% de los consumidores recomienda una marca por sus valores sociales frente a otras. Para concluir, el estudio realizado por Energy Project demuestra que los negocios conscientes triplican el índice de permanencia de sus trabajadores, los cuales muestran una satisfacción 1,7 veces superior a la media.

En Habitissimo también se llevan a cabo practicas muy interesantes relacionadas con el desarrollo de las tareas. Estas prácticas son conocidas comúnmente como metodologías ágiles y se encuentran implantadas en muchísimas empresas, a pesar de que su origen fue en el mercado digital, se han ido adaptando y expandiendo a múltiples mercados y negocios.

Las metodologías ágiles surgen en respuesta a la necesidad que tienen las empresas a adaptarse rápidamente a las constantes innovaciones del mercado. Estas prácticas o métodos de trabajo tienen, actualmente, un gran impacto en el mundo de la gestión de los negocios y en el sentido organizativo para la consecución de tareas, trabajos, o incluso proyectos, desde los más simples a los más laboriosos. Entre algunas de las soluciones que aportan las metodologías ágiles son que permiten ahorrar costes, ofrecen rapidez y se optimizan los resultados de los proyectos, por lo que se utilizan los recursos de forma más consciente y eficiente. También pueden mejorar la comunicación entre los involucrados, y mejoran la capacidad para adaptarse más rápidamente a las necesidades del mercado, con lo que aportan flexibilidad. Aunque no todas las metodologías ágiles aportan todos estos beneficios y ni en todas las tareas, hay que conocer y profundizar en cada caso para conocer cuál es la metodología ágil que se adapta mejor a cada situación, incluso creando y adaptando cada método a cada tarea.

Como se puede apreciar, hay infinidad de opciones organizativas y modelos de gestión alternativos que surgen por diferentes motivos y con diversos objetivos. Pero todos surgen como contraposición, como alternativa, a los valores convencionales sobre los que se basaron los primeros negocios y empresas. Este trabajo se centrará en la filosofía organizativa desde el punto de vista económico-organizativo, en concreto en el capitalismo consciente y las metodologías ágiles, debido a que son una opción muy conocida, con mucha repercusión y que cada vez atrae a más empresas.

6.Capitalismo consciente

El capitalismo consciente es una corriente de pensamiento, una filosofía, creada por Raj Sisodia y John Mackey. Ambos autores reconocen y afirman que el capitalismo ha aportado grandes beneficios al conjunto de la humanidad pero también ha sido duramente criticado y castigado durante la última época, con argumentos sólidos, incluso hasta llegar al punto de ser concebido por algunas personas como algo perjudicial para el mundo, fomentando y dando lugar a las ideas anticapitalistas. Por ello, ambos autores decidieron encaminarse a escribir un libro dedicado íntegramente a esta nueva filosofía llamada “Capitalismo consciente, libera el espíritu heroico de los negocios”.

En el título del libro se ve cómo se recupera ese término tan polémico, Capitalismo, asociándolo a la palabra Consciente. En el libro se puede observar cómo se identifican al capitalismo como concepto, que tantos beneficios y que tanta prosperidad ha aportado al conjunto de la sociedad, y se complementa con el término consciente. Esto se hace con la intención de definir y dar a entender que todos los extremos son perjudiciales, que todas las prácticas llevadas al límite conllevan alguna parte negativa, pues de esta forma surge la intención de complementar el capitalismo con la conciencia, fomentando la racionalidad y el uso adecuado del capitalismo. Todo esto lo ponen de manifiesto, utilizando de ejemplo a una gran número de grandes empresas que incorporan este modelo de negocio en el día a día de sus empresas y comprometiéndose con la ética y filosofía que las caracteriza. Microsoft, Whole Foods Market, Google, Patagonia, Amazon, UPS, Starbucks, Tata Group, Southwest Airlines, Twitter, Panera...son algunos ejemplos de las empresas que utilizan los autores de esta filosofía y ética empresarial. Los cuales les sirven de ayuda para explicar, argumentar y ejemplificar de una manera pragmática la puesta en escena del capitalismo consciente.

John Mackey y Raj Sisodia definen el capitalismo consciente como “una defensa audaz con una reinención del capitalismo y un plan de un nuevo sistema para los negocios, Capitalismo consciente es para cualquier persona con la esperanza de construir un futuro más cooperativo, humano y positivo.”

Para alcanzar este propósito se basan en cuatro pilares, principios fundamentales, sobre los cuales deben cimentarse las empresas afines a esta filosofía. Estos pilares son:



Ilustración 1. Principios fundamentales del capitalismo consciente

Fuente: <https://capitalismoconsciente.es/quienessomos/la-filosofia/>

6.1. Propósito superior:

En este primer principio lo que pretenden los autores del capitalismo consciente es que las empresas tengan una finalidad diferente, un objetivo diferente al habitual, el de obtener puramente y únicamente beneficios, ser económicamente rentables y lucrativas. Por ello, titulan este primer principio como un propósito que va más allá del simple hecho de obtener rentabilidad. Esto significa que las empresas deben buscar un objetivo, una finalidad, el cual conlleve un sentido mayor y más comprometido con el mundo que nos rodea. De esta forma se intenta dar un paso más allá y ofrecer como resultado un valor añadido al mero hecho de obtener beneficios, se persiguen aportar unos valores, un bienestar, una positividad que comprometa, motive y resulte mucho más excelente e intangible para todo el conjunto de la organización, aumentado considerablemente su rendimiento y estabilidad en el largo plazo. Por eso resulta muy interesante descubrir y desarrollar este propósito superior.

6.2. Orientación integral (Stakeholders):

Es muy importante que todas las personas y todos los miembros que se ven involucrados en la actividad diaria de la empresa, de forma directa o indirecta, sientan que tienen una relación saludable. Para que de esta forma se pueda crear una red de valor win to win, en la que todos los partícipes se sientan vinculados y comprometidos. Y a la vez esta confianza se pueda extender desde los agentes más cercanos a la organización hasta los más lejanos, es decir, esto involucra desde a los clientes trabajadores, inversores a los

colaboradores, comunidades, el medio ambiente y el círculo exterior. Todos ellos contribuyen a la creación de valor, por ello es necesario tenerlos en cuenta. Además es interesante reconocer, que todos estos agentes, son interdependientes. Es decir hay un propósito, unos valores, esenciales y es responsabilidad de cada agente contribuir con su granito de arena a formar un ecosistema saludable y próspero.

6.3. Liderazgo consciente:

Esta es otra pieza fundamental, ya que gran parte de la divulgación de este propósito mayor viene de la mano de los directivos y ejecutivos que sirven y contribuyen positivamente a propagar este ecosistema y a generar valor para todos los agentes de interés. Los CEOs deben tener claro que su mayor papel debe estar alineado con el propósito superior, la cooperación, la integridad, la confianza, el respeto, el bien social... Por eso, es vital, que estos líderes estén preparados y formados para afrontar esta compleja misión. Deben tener muchas cualidades ejemplares, generalmente admiradas en los seres humanos, así como, grandes habilidades en diferentes tipos de inteligencia (analítica, emocional, espiritual...) para desarrollar esta función

Como dijo Bill George, exCEO de Medtronic, en *Conversations on Leadership* de Lan Liu, "El gran liderazgo es un liderazgo auténtico y la autenticidad no es una característica sino que eres tú mismo. Significa saber quién eres y cuál es tu propósito el verdadero norte es que crees en lo más profundo de ti, lo que de verdad te define: tus creencias, tus valores, tus pasiones y los principios que rigen en tu vida"

6. 4. Cultura consciente:

Este es el principio que conecta con toda la red organizativa. Por eso, la cultura y la estrategia de la dirección deben ir en un mismo sentido. La estructura del negocio se basa en los principios, los valores y prácticas que se deben transmitir y compartir entre los diferentes grupos de interés. En el libro del *Capitalismo consciente* escrito por Raj Sisodia y John Mackey (2016), se enumeran siete características, que poseen las organizaciones con cultura consciente, esta son: La confianza, la responsabilidad, el cuidado de los demás, la transparencia, la integridad, la lealtad y el igualitarismo. También se analizan cuatro elementos que deben contener la dirección consciente: la descentralización, el empoderamiento, la innovación y la colaboración.

Como resultado, de combinar todos estos elementos e ideas, se obtiene el capitalismo consciente. El cual, demuestra que las empresas no únicamente generan un solo beneficio económico, sino que también pueden aportar infinidad de recursos diferentes como por ejemplo beneficios sociales, medioambientales, psicológicos etc.. Todo esto es lo que los autores de esta teoría denominan cómo rendimiento superior. Por ello, es tan importante sacrificar los beneficios económicos a corto plazo o inmediatos, para después poder obtener unos beneficios más eficaces, eficientes y duraderos. Esto también servirá de ayuda para que el capitalismo consciente deje de ser una teoría y se convierta en realidad para el día a día de las empresas .

7. Metodologías ágiles

Lo primero de todo que se hará, es definir qué son las metodologías ágiles. Se trata de un sistema para llevar a cabo el trabajo de una forma más dinámica, rápida, flexible y funcional. Es decir, las metodologías ágiles se desarrollan para facilitar y optimizar recursos de una forma más eficiente y rápida. Cuando se dice que son metodologías que se desarrollan es porque están en continuo movimiento, puede ser que lo que sea válido y lo que se esté trabajando hoy, mañana cambie. Esto no significa que todo el trabajo anterior o previo sea inútil sino que el trabajo posterior puede ser diferente al inicial. Con esto se consigue que continuamente se esté evolucionando y mejorando el proceso productivo, el trabajo. De esta forma se pueden alcanzar resultados más favorables en la consecución de los trabajos, eliminando trabajos o pasos innecesarios, a través de la rápida retroalimentación de información, y facilitando el camino en la consecución de trabajos o proyectos con ideas recién incorporadas.

Según un grupo de 17 expertos en desarrollo de software, reunidos en Utah-EEUU 2001, crearon formalmente el término “ágil” para denominar a los nuevos procesos de desarrollo y de esta forma diferenciarlos de los procesos de desarrollo de software tradicionales. Es decir el término ágil se inició en el campo desarrollo de software y posteriormente se extrapolo a diferentes ámbitos y campos de trabajo. Es por eso que hoy en día hay muchas empresas que a pesar de no ser intrínsecamente empresas de desarrollo de software o digitales, también utilizan metodologías ágiles.

A continuación se añade un pequeño cuadro donde se resumen las principales diferencias entre la metodología tradicional y ágil:

	TRADICIONAL	ÁGIL
TAMAÑO	Proyectos de cualquier tamaño	Proyectos más pequeños
ADAPTACIÓN	Problemas de adaptabilidad en proyectos pequeños	Problemas de escalabilidad en proyectos grandes
TAMAÑO EQUIPO	Equipos grandes y/o dispersos	Equipos pequeños (<10)
DURACIÓN	Cualquier duración	Corta duración
DOCUMENTACIÓN	Mucha documentación	Poca documentación
ROLES	Roles específicos, no se intercambian	Roles más genéricos
CONTRATO	Contrato prefijado	Flexibilidad en el contrato
INVOLUCRACIÓN	Clientes informados por reuniones	Clientes informados e involucrados
ARQUITECTURA	Prefijada	Se redefine y mejora continuamente
ÉNFASIS	En la definición del proyecto	En los recursos humanos
CAMBIOS	No se esperan cambios importantes	Se esperan cambios en el proyecto
CONTROL	Control de cambios estricto y aprobado	Poco control de cambios

Ilustración 2. Tradicional VS Ágil

Fuente: <https://www.datadec.es/blog/como-implantar-software-de-gestion-empresarial>

Dentro del marco de metodologías ágiles se pueden encontrar gran variedad de fórmulas, herramientas y prácticas para hacer posible que el trabajo, las empresas y el negocio salgan hacia delante. Estos métodos facilitan la capacidad de gestionar y realizar proyectos de forma rápida y eficaz.

En concreto, este trabajo, se centrará en 4 herramientas muy interesantes enmarcadas dentro de las metodologías ágiles. Estas son conocidas como: Squads, OKRs, Kanban y Scrum.

7.1. Squads:

Este método se centra principalmente en la organización de la empresa, propone una estructura organizativa, de cómo deben organizarse las personas, los trabajadores para desarrollar y conseguir los objetivos de una forma ágil. Spotify es un claro ejemplo de este modelo organizativo. Por eso, en 2012 Spotify explica y argumenta con hechos reales su puesta en marcha de este modelo al frente de la empresa. Además, también, publica el artículo “Scaling Agile@Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds” escrito por Henrik Kniberg y Anders Ivarsson, donde se comenta con detalle este modelo organizativo, sus técnicas y avances.

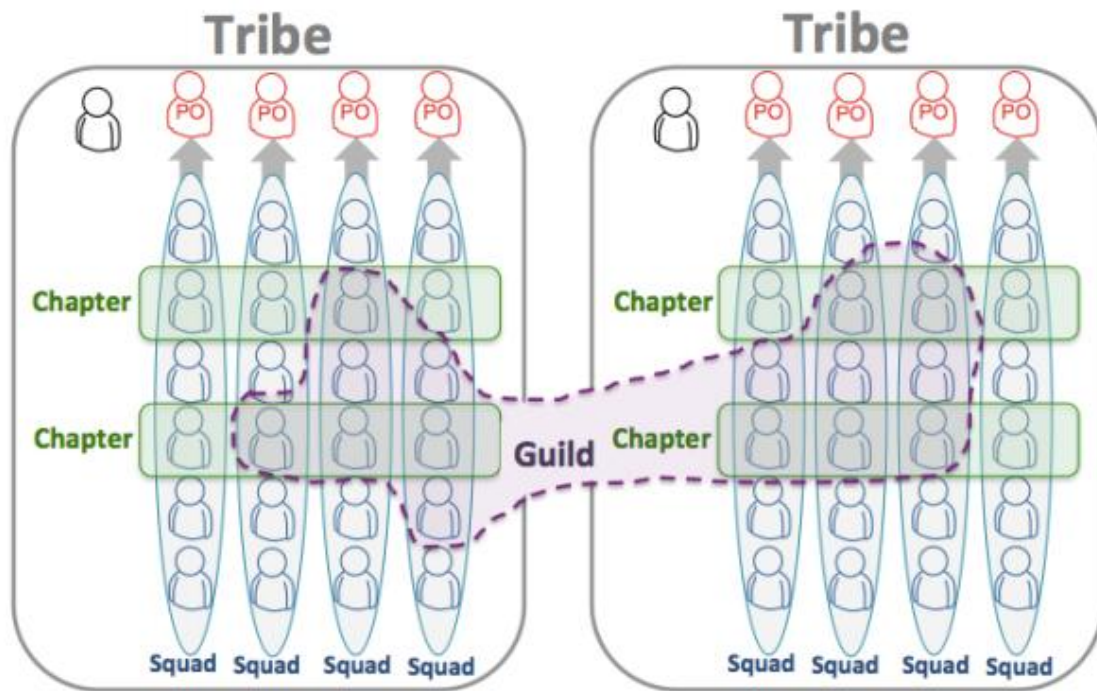


Ilustración 3. Modelo Squads

Fuente: Kniberg, H. y Ivarsson, A. (2012). Escalando ágil @ spotify. en línea, UCVOF, ucvox. archivos. wordpress. com / 2012/11/113617905-scaling-Agile-spotify-11. pdf

Esta imagen es una representación de cómo se organiza el modelo Squads. Como se puede observar, los equipos se agrupan en Squads, en los cuales se encuentran agrupadas personas con diferentes perfiles y habilidades, que a la vez reportan y siguen los pasos de su líder PO (product owner). El conjunto de varios Squads, forma parte de un grupo mayor al que se denomina Tribu, los cuales comparten unos valores, principios y criterios más amplios y generales. Después, se halla la formación de Chapter. Cada Chapter es el conjunto de miembros que tiene el mismo rol en cada uno de los Squads. Y por último, los Guild que son formaciones de equipos eventuales y multidisciplinarios que se construyen para llevar a cabo algún proceso muy concreto.

7.2. O.K.R.

(Objectives Key Results): Este sistema se basa en establecer unos objetivos a alcanzar. Es decir, se marcan una serie de parámetros comparables y medibles, se fija un objetivo en un plazo y en unas condiciones concretas. A la vez, también, se buscan y se planifican diferentes alternativas, indicaciones, recursos y pautas para poder alcanzar los objetivos propuestos. Esta metodología fue creada por Andy Grove, ex CEO de Intel, y puesta en práctica por varias empresas, como por ejemplo en Google desde 1999.

7.3. Kanban:

Este método también es muy popular, utilizado por primera en la producción de coches Toyota. Se trata de un panel, físico o virtual, el cual se divide en varias partes y cada una de estas partes se identifica la situación en la que se encuentran las tareas o proyectos a llevar. De esta manera, se puede ver e identificar de una forma rápida el punto del proceso en el que se encuentran las diferentes tareas. De modo que facilita información sobre los cuellos de botella en la ejecución de los trabajos, mejora la comunicación entre los miembros del equipo y ayuda a la toma de decisiones, como por ejemplo a la hora de invertir, gestionar y coordinar los recursos.

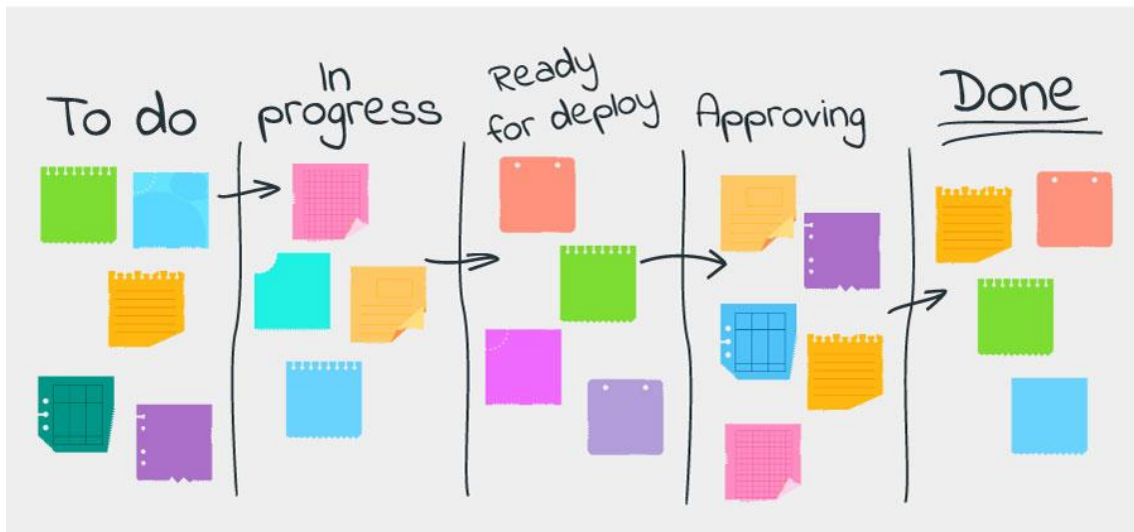


Ilustración 4. Método Kanban

Fuente: https://www.google.com/search?q=que+es+scrum&source=lmns&bih=667&biw=1349&rlz=1C1VFKB_enES622ES622&safe=active&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj14-oqtHvAhUN04UKHaFBDJwQ_AUoAHoECAEQAA

7.4. Scrum:

Este método ágil es más utilizado en procesos o proyectos más largos, con más implicación. Es decir, este sistema encaja mejor en trabajos que requieren ser un poco más adaptados o personalizados en función de cada situación y necesidad, por eso también son procesos más complejos. Se trata de una metodología muy utilizada por los equipos de desarrollo de software.

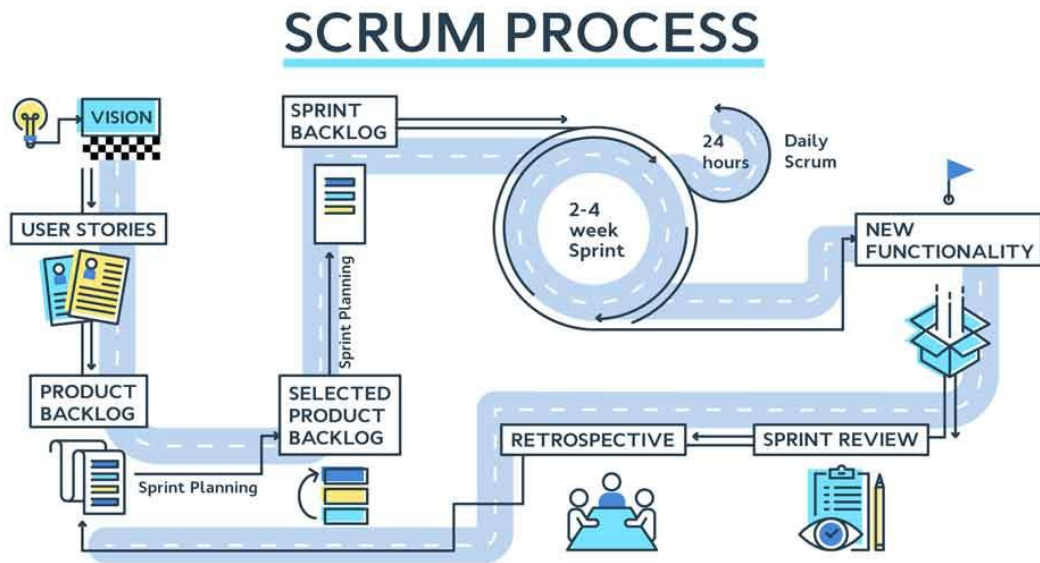


Ilustración 5. Método Scrum

Fuente: <https://www.itconsultors.com/metodologia-scrum>

Como se puede ver en la imagen, los trabajos son ejecutados siguiendo unas pautas, fases por las que debe pasar el producto. En la parte inicial, se introduce el producto, se selecciona el trabajo y, luego, continuamente se lleva a cabo como una especie de carrera para conseguir el producto final. También se llevan a cabo varios pasos de prueba y error del mismo, con lo cual se obtiene un feedback muy interesante que permite mejorar el producto una y otra vez, incluso permite realizar entregas parciales del producto final a los mismos clientes. Con este método se resuelven o se reducen problemas en flexibilidad, costes, productividad, innovación, competitividad...

En conclusión, estas son unas pequeñas definiciones de las 4 herramientas escogidas para ejemplificar cómo son, cómo se utilizan, que proporcionan y que rasgos generales contienen las metodologías ágiles. Como cabe esperar, y más hoy en día a la velocidad que evoluciona el entorno, hay infinidad de herramientas y cada vez avanzan a pasos agigantados las innovaciones en esta materia. Es por ello, que podemos encontrar gran diversidad de herramientas en el sentido de las metodologías ágiles

8.La empresa



Ilustración 6. Logo Habitissimo

Fuente: <https://www.habitissimo.es/>

Este punto, empezará por describir a la empresa seleccionada y, también, cómo las teorías y métodos explicados anteriormente sirven de gran utilidad en el día a día de esta empresa en particular. La empresa seleccionada, como indica el título del trabajo, ha sido Habitissimo.

Habitissimo es una empresa que pone en contacto profesionales, del sector de la reforma, reparación o construcción de vivienda, con personas que requieren estos servicios. Personas, las cuales en su mayoría, no tienen conocimiento sobre el mercado y por lo tanto no conocen a profesionales del sector. En esta situación, Habitissimo une ambas partes aportando varias opciones tanto a los profesionales, que demandan trabajo, como a las personas, que necesitan mejorar o reparar su hogar, proporcionando también seguridad, tranquilidad y ayuda a la operación con respecto a su eficacia. Este emparejamiento, puede darse de forma puntual o más frecuentemente, para ello Habitissimo intenta satisfacer las necesidades de los clientes desde una perspectiva global, ofreciendo gran variedad de servicios e instrumentos, valiéndose también de las opiniones y comentarios de las personas que se relacionan con la empresa.

8.1.Entrevista con Lidia

Para profundizar en la operativa diaria de esta empresa y conocer un poco mejor, más allá de toda la información que se puede encontrar publicada en los medios comunicativos, se tubo la gran oportunidad de mantener una entrevista personal con Lidia Nicolau Palou. Ella es la actual Chief People & Happiness de Habitissimo y su función principal en la empresa consiste en generar un entorno feliz de trabajo. Esta misión ha resultado ser parte de su objetivo muy personal, pero también a nivel de departamento. Todo el trabajo de Lidia gira en torno a tener y conservar unos trabajadores con características como la resiliencia, que se adapten al cambio, que la gente esté bien y feliz, ya que la felicidad es sinónimo de bienestar mental y de motivación sostenida en el tiempo. También trabaja para tener una empresa diversa, justa, comprometida... y si todo ese trabajo puede desarrollarse en un entorno divertido mucho mejor.

Todos los premios que ha ganado Habitissimo están relacionados con el cuidado de la gente, premios que se han ganado un tiempo después de la

puesta en marcha de todas estas acciones, por lo tanto los premios no han sido nunca el objetivo de Habitissimo. Sino más bien, los premios han resultado ser una consecuencia no propuesta de forma inicial. La idea, que persiguen tanto Lidia y como el departamento al completo, es trabajar cada día pensando en mejorar lo que tenemos, en lugar de dejar las cosas ir y esperar a que surjan problemas para solucionarlos, y esto no quiere decir que no se solucionen los problemas. Una comparación, que utiliza Lidia frecuentemente, es la diferencia entre un coche de Fórmula 1 y un coche normal. Un coche normal lo utilizas habitualmente, no le haces ninguna mejora, funciona bien y solamente lo llevas al mecánico cuando se rompe algo. Lo que intenta hacer Lidia, en lugar de esperar a que el coche se rompa para arreglarlo, es ver qué cosas se pueden mejorar en algo que ya funciona bien o muy bien, así es como funcionan los Fórmula 1. Por lo tanto, las cuestiones que se plantean en su ámbito laboral son, por ejemplo, cómo podemos mejorar el proceso de selección o cómo podemos mejorar el estado de salud de la gente, a parte de las demás cuestiones laborales propias del departamento de recursos humanos. Como respuesta a estas novedosas cuestiones, Habitissimo ha implantado varias prácticas como: tener fruta en la oficina, ofrecer comida saludable, poner un gimnasio, promover hábitos saludables, recursos y políticas de desconexión digital, respetar el tiempo de descanso de la gente, incentivar que la gente tome descansos, cursos de gestión emocional y gestión del estrés, durante el confinamiento ofrecieron técnicas de salud y actividad, hábitos de higiene del sueño.... Todas estas prácticas no son obligatorias pero sí que están puestas al alcance de todos los trabajadores de Habitissimo.

El puesto de trabajo que ocupa Lidia, tal y como está enfocado a día de hoy, proviene de su propia iniciativa de implantarlo en Habitissimo. El concepto inicial de su labor, según Lidia, está inspirado en la empresa de calzado americana llamada Zappos, la cual ya implantaba algunas características del C.H.O., y a partir de ahí se empezó a crear el puesto de trabajo y el departamento.

Lidia empezó hace cerca de 8 años a trabajar en Habitissimo, cuando en la empresa eran tan solo 30 personas, en 2013. En la entrevista se ha comentado que al principio era un proyecto muy pequeñito y ,debido a ello, el departamento del que ella es ahora directora se debía crear desde cero prácticamente, con la idea de tener una organización que fuese reconocida como un buen lugar para trabajar. Poco a poco fueron creciendo, hasta los 210 empleados actuales, ampliando el número de mercados y departamentos. Al principio todos hacían de todo y se hacían pequeños proyectos. Además Habitissimo es una startup, con lo cual que no disponía de mucha financiación y siempre ha crecido reinvertiendo lo que se ganaban. De hecho, uno de los objetivos de la empresa ha sido siempre ser sostenibles económicamente. Por lo tanto Habitissimo nunca ha participado en rondas de financiación que se encuentran de vez en cuando en la prensa.

La inversión inicial fue muy muy pequeña, ya que la idea de Habitissimo fue presentada, por Jordi Ber en el "SeedRocket" de Barcelona en 2009. Esta idea fue ganadora en ese año, como resultado pudo recibir ayuda para encontrar financiación con la intención de arrancar el proyecto. Entonces, con la ayuda inicial de unos inversores de capital riesgo, fue cuando se formó Habitissimo.

Poco a poco fueron creciendo y en el año 2017 la compañía inglesa Homeserve compró el 70% de las participaciones. Con esta compra salen bastante de los inversores que tenían y también, ganaron el primer premio al mejor Exit, desinversión, de ese año porque las participaciones se vendieron a muy buen precio. Durante poco más de dos años, la compañía perteneció el 70% a Homeserve, y el restante 30% repartido entre Jordi Ber, Martín Caleu y Javier Serer.

En 2019, Homeserve compra el restante 30% de las participaciones y Jordi Ber deja de ser el CEO de Habitissimo, puesto que pasa a ocupar Sarah Harmon hasta el día de hoy.

8.2. Definición

La idea de negocio como se ha comentado anteriormente surgió de Jordi Ber. Todo empezó cuando Jordi, que vivía en su casa en Barcelona, tenía que hacer un par de reparaciones en su casa y se encontró con el problema de que no se lo arreglaron bien. Cuando vio lo que le había pasado, él mismo pensó que le hubiese ido muy bien tener un sitio como Tripadvisor de obras y reformas donde poder mirar opiniones y contratar a un profesional de calidad.

Al principio la idea inicial de Habitissimo era tipo un directorio, pero él, por sí solo, no tenía conocimientos para desarrollar esta idea. Entonces lo que hizo fue contactar con Martín Caleu, ingeniero informático, para poder presentar un proyecto al SeedRocket y ahí empezó la historia de Habitissimo. Entonces la definición de este negocio es un marketplace donde los usuarios y profesionales pueden ponerse en contacto a través de Internet .

El propósito del Habitissimo es poder encontrar a buenos profesionales para hacer reformas en casa, intentando conseguir ser la mejor herramienta online para ello. Por lo tanto, lo que se pretendía era que encontrar un buen profesional, al cual, cuando le abres las puertas de tu casa puedas confiar en que hará un buen trabajo. Es como una forma de sustituir el boca a boca de las recomendaciones dentro del sector de obras y reformas. Esto, a la vez, ayuda a poder posicionar a los buenos profesionales creando un perfil con reputación y ofreciendo visibilidad. La visión de esta empresa es llegar a ser el sitio web líder de servicios en reformas y obras en el sur de Europa y de Latinoamérica

8.2.1 Modelo de leads

Para poder conocer si se trata realmente de buenos profesionales, Habitissimo tiene una serie de pasos, que han ido evolucionando con el tiempo. Estos pasos también se siguen a la hora de darse de alta en la plataforma. Todo esto y más, ha sido posible gracias al modelo de negocio utilizado, el modelo de leads. Es decir, los profesionales de obras y reformas son los clientes que pagan a Habitissimo, las personas que quieren contratar esos servicios no pagan nada a Habitissimo. El pedir el presupuesto es gratuito, pero los profesionales son los que pagan para estar en ese directorio y además conseguir acceso a los leads.

El modelo de negocio de leads utilizado por la empresa, ha resultado ser de gran ayuda, ofreciendo la posibilidad de crecimiento y prosperidad, tanto para

la empresa como para los agentes que la envuelven. Para poder darse de alta en la plataforma se deberá introducir una serie de datos personales de cada profesional y además, también se puede contratar servicios adicionales como por ejemplo algún tipo de seguro. A la misma vez, todos los clientes pueden ir rellenando opiniones y experiencias y poco a poco todo eso va formando parte de una ficha. Cuanto más completa esté la ficha más oportunidades, visibilidad y reputación se consigue en la plataforma.

8.3.Capitalismo consciente

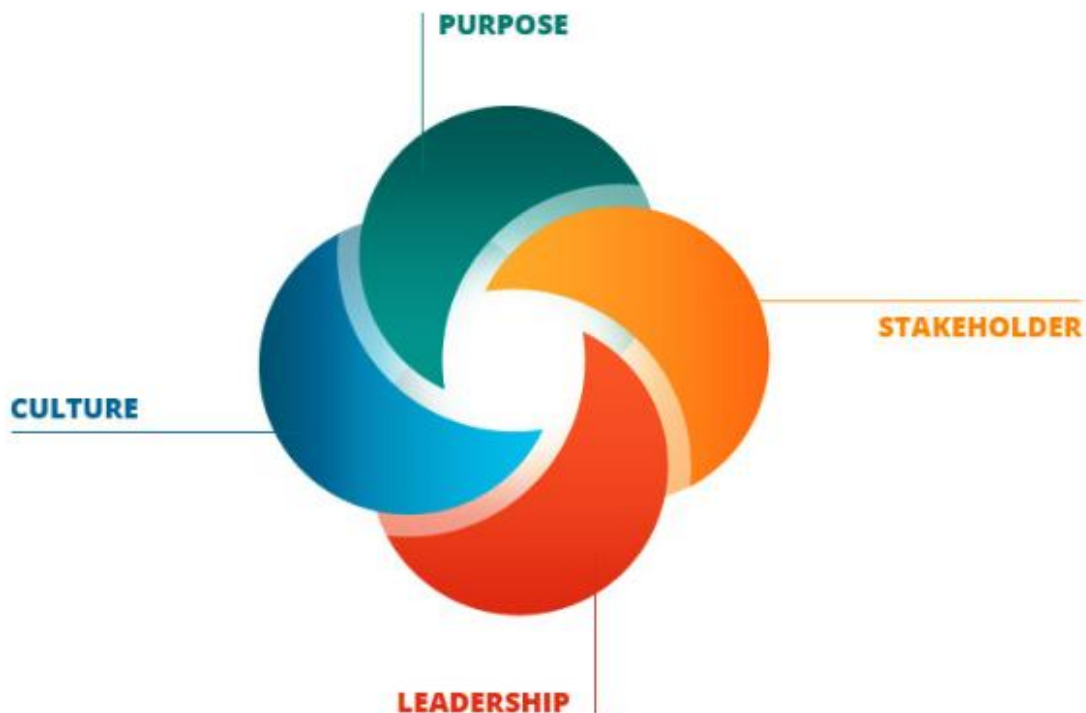


Ilustración 7. Logo de la Asociación de Capitalismo Consciente

Fuente: <https://capitalismoconsciente.es/>

Habitissimo se encuentra inscrita en la asociación de capitalismo consciente de España. De modo que, tanto el capitalismo consciente como sus cuatro pilares en Habitissimo, es algo en lo que se ha trabajado desde el inicio de su actividad. Los personas de Habitissimo han intentado siempre construir una empresa consciente, que tenga un propósito elevado, ayudar a todos los miembros que existen o intervienen con la empresa. Una razón de ser que va mucho más allá del resultado económico. De esta forma surge la conocida frase del eslogan de Habitissimo: “ Ayudar a las personas a vivir en una casa mejor”.

En la organización, también, se ha implantado el liderazgo consciente, el cual trata que las personas con responsabilidad en la empresa cumplan con lo que realmente se espera de ellas. Es decir, según el capitalismo consciente se define al líder como una persona que sirve y ayuda al resto del equipo, por eso en Habitissimo se hace mucho hincapié en formar y entrenar a los

responsables de los equipos. Algunos ejemplos de formación son: cómo dar un buen feedback, cómo ayudar a las persona a alcanzar sus objetivos, como tomar decisiones, como gestionar la situación si hay que realizar algún despido, habilidades comunicativas y colaborativas....

Otro pilar que se trabaja mucho es la parte de la integración con el cliente, los grupos de interés, los stakeholders...Con lo cual el negocio de Habitissimo está basado en ayudar a las personas a mejorar su casa pero también en ayudar a los profesionales a que tengan mayor visibilidad en internet, que consigan más clientes, que puedan mostrar su trabajo, facilitarles mejores condiciones....

Por último, también se ha trabajado mucho el tema de la cultura organizativa consciente, ya que forma parte de toda la toma de decisiones de la empresa, desde el proceso de selección hasta cualquier estrategia que se decida implantar. Todas estas decisiones siempre tienen que apoyar y cumplir con los valores de la empresa, y lo mismo sucede con la misión de la empresa. En el caso concreto de Habitissimo, hay 5 valores que pertenecen a su cultura corporativa. Estos son actitud positiva, ganas de mejorar, el compromiso, la orientación a resultados y la obsesión por el cliente. Todos estos valores son la esencia de Habitissimo, por eso las personas que trabajan en Habitissimo son parte de estos valores.

8.3.1.Prácticas internas innovadoras, relacionadas con los nuevos paradigmas organizativos

Cómo se puede apreciar, el capitalismo consciente va mucho más allá de la operativa diaria o intrínseca de un negocio. Con lo cual, se puede dar lugar a infinidad de acciones que se pueden llevar a cabo en cualquier tipo de negocio. En este caso en particular, en Habitissimo se utilizan varias prácticas que pueden estar relacionadas con su negocio o no, pero en cualquier caso no buscan una finalidad puramente económica. A continuación, se resume, en forma de lista, algunas de estas prácticas, tan interesantes y curiosas, desarrolladas en Habitissimo:

- Ayudar a los profesionales, que ofrecen sus servicios en la plataforma de Habitissimo, con una serie de recursos, servicios adicionales, como facilitarles software de para la gestión de su empresa. También se ha creado un “Proclub” donde se generan descuentos en materiales de construcción, en gasolineras, servicios de la salud....
- Ayudar a los trabajadores, generando empleo y que puedan vivir en una casa mejor, que sea de calidad, cuidando por su salud... Todas estas prácticas están alineadas con los valores de la cultura organizativa de Habitissimo. Por ejemplo, llevan un conteo en tiempo real, como si fuera un marcador, de todos los hogares que han mejorado desde el inicio de su actividad.
- Desde el proceso de selección de los trabajadores siempre se intenta buscar a aquellas personas que quieran realmente sumarse al proyecto. De esta forma se consigue que las personas seleccionadas estén motivadas con su trabajo por sí mismas. Es decir, las nuevas incorporaciones creen realmente en los valores y en los objetivos de la empresa, aparte de llevarse una nómina final del mes.

- Compartir todos los logros o hitos más importantes del día a día con el resto de compañeros. Esto es una práctica fundamental que debería estar en todas las empresas, escuchar y saber escuchar. Aun así, Habitissimo va un paso más allá y se celebran todos los logros conseguidos. Cada mes se reúnen para ver si se consiguen los logros establecidos, comentar si han ido bien o si han ido mal.
- Se facilita que las personas se conozcan, trabajan mucho la cohesión. Se intenta crear un equipo donde la gente quiera aprender el uno del otro y trabajar juntos.
- Dos veces al año se realizan evaluaciones de rendimiento, llamadas 360. Estas evaluaciones se denominan así porque se hacen desde el responsable directo sobre el trabajador, los compañeros sobre sus compañeros y luego el trabajador sobre el mismo trabajador. En esta evaluación hay dos partes, una con toda la parte técnica, y otra parte en la que se evalúan los valores de la empresa, si se cumplen o no y en qué medida.
- Disponen de una App, llamada Happy Force, que mide el nivel de felicidad. Desde el squad de people & happiness supervisan y controlan que ese nivel de felicidad.
- La distribución de la oficina está pensada para fomentar las relación entre las personas, generando más contacto, de forma que se estimula la comunicación y la confianza entre los trabajadores, y como resultado la gente trabaja de forma más comunicativa, rápida y efectiva. Por eso la sala de la oficina es totalmente diáfana, no hay muros que separen a los compañeros. Solo disponen de dos fuentes de agua por piso y están colocadas en el centro de la oficina para fomentar el desplazamiento. Las zonas comunes están colocadas estratégicamente para que la gente tenga contacto y se mezcle. Por ejemplo, la cafetería está arriba para que todos tengan que subir y el comedor se encuentra abajo para que todos tengan que bajar.
- La empresa genera y crea muchas actividades de sociabilización. Por ejemplo el primer día de trabajo, cuando se incorpora un trabajador nuevo, se hacen gincanas incluso, a veces se hacen bromas a los principiantes. También se celebra el aniversario del contrato laboral cuando se cumple el año de antigüedad en la empresa, se organizan fiestas temáticas y se realizan formaciones en equipos multidisciplinarios. También se hacen actividades fuera de la oficina, como por ejemplo tienen un equipo de fútbol, torneos de pádel, excursiones. Además organizan jornadas de responsabilidad social corporativas, como por ejemplo ir a pintar residencias, fueron a pintar el centro de caritas de la Virgen de Lluç, fueron a reforestar La Trapa...
- Se organizan diadas, conocidas como Hackathon, se tratan de una jornada competitiva para desarrollar algún proyecto en concreto. Por ejemplo, organizaron un Hackathon solidario junto con la U.I.B. para desarrollar una aplicación que sirvió de ayuda para frenar la invasión de la avispa asiática. A nivel interno también se organizan diadas.
- Si una persona se tiene que desvincular de la empresa o la tienen que despedir, Habitissimo ayuda a esa persona, con todo lo posible, para que pueda encontrar un trabajo de forma rápida. En determinados casos, que se ha tenido que reducir parte de la plantilla, se ha hecho un

proceso de outsourcing. Esto significa que se ha puesto a disposición de las personas afectadas un coach, un preparador laboral y demás personas que les ayudan en su marca personal durante tres meses para ayudarles a encontrar un nuevo trabajo,

- Actividades de colaboración como Talentissimo Program, foro de R.R.H.H., Mujeres que Marcan, Proyecto Coach, colaboraciones con la promoción de la ingenierías en niñas y niños, con el Casal de Dones de las Islas Baleares, con institutos, realizan donaciones de los ordenadores que ya no pueden utilizar, con la ONG Refugi, con Cleanwave, con el Banco de Alimentos, diversas campañas de promoción de la salud, la alianza con Green Building Council España, con Greenward Partners, con la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Energéticos (ANESE), con la Asociación de Empresas de Eficiencia Energética (A3E)....En fin, infinidad de actividades, que surgen y continúan surgiendo, que están relacionadas con cualquier interés, motivación, ayuda, bienestar social, medioambiental...Además si encuentran cualquier idea en la que ellos, el equipo de Habitissimo, puedan aportar algo a la sociedad a través de su conocimiento siempre intentan hacerlo posible.

La verdad que Habitissimo lleva a cabo una gran lista de acciones orientadas en este sentido, pero la mayoría de estas acciones, de la casi interminable lista, son pequeños detalles, cositas, que poco a poco suman y llegan a crear una atmósfera de armonía entre el trabajo y la felicidad. Sin tener en cuenta la gran huella positiva que deja en su entorno.

8.4. Metodologías ágiles

Las metodologías ágiles facilitan herramientas que sirven de ayuda a las empresas para conseguir los objetivos que se proponen. Dentro de la gran diversidad de metodologías ágiles, las empresas no suelen escoger una metodología e implantarla al 100%. Sino que lo que se hace es elegir aquella parte de uno o varios métodos ágiles que se adapten mejor a su propio modelo de negocio, con la intención de facilitar el camino para alcanzar los objetivos de ese momento. Por eso, en general, estas metodologías ágiles son muy combinables.

La metodología ágil más utilizada en la empresa de Habitissimo es la denominada O.K.R.s. También se utiliza la metodología Scrum porque a algunos equipos, como tecnología, data o marketing les resulta más útil. Aunque, también, utilizan el método Kanban para algunos proyectos determinados porque tiene más sentido. Cabe mencionar que, a pesar de que siempre se trabaja con metodologías ágiles en Habitissimo, ninguna de ellas es de uso obligatorio o específico. Cada equipo utiliza el método que mejor se adapta al objetivo de ese momento.

8.4.1. Sistema Squads

El sistema organizativo utilizado por Habitissimo es el sistema matricial conocido como Squad. Está dividido por una parte en áreas funcionales y por otra parte están los países o mercados. En las áreas funcionales se encuentra:

finanzas, customers & experience, people & happiness, lead generation, tecnología y producto. Todas estas áreas funcionales trabajan para todos los países o mercados de forma transversal. Por el otro lado, se encuentran los mercados, que tienen funciones en medidas, estos mercados son: Global, España, Brasil, Portugal, Italia, Chile y México.

Dentro de estos mercados, puede haber personas que se encargan de diferentes funciones o funciones similares a los departamentos o áreas funcionales. Es decir, hay como un doble reporte, por ejemplo dentro de Portugal puede haber gente que se encargue de ventas o marketing pero el director de marketing global también supervisa los procedimientos o las premisas. Los equipos deben trabajar de forma muy coordinada, colaborativa y con muy buena comunicación. Porque si suponemos que una persona trabaja para finanzas en España, esa persona debe seguir las directrices del director del área global de finanzas y también informar al director de España. Pero si tiene alguna duda técnica debe hablar con el director de global. Cuando Lidia comenta esta parte de la organización, a simple vista parece un poco lioso, sobre todo al explicarlo. Pero a la hora de la verdad comenta que es más sencillo y que es una organización muy similar a las squads, utilizada por Spotify. Es decir, en este caso en particular, sería como trabajar en el squad de España y a la vez pertenecer al champions de finanzas. Cabe mencionar que cada squad es heterogéneo, tienen diversos perfiles de trabajadores. Aun así, una característica común entre los squads es que todos los equipos están formados por trabajadores polivalentes.

Habitissimo es bastante plana a nivel organizativo, no hay muchos niveles de jerarquía. Aunque lo que sí se trabaja con bastantes grupos de trabajadores, a partir de 5 personas ya se asigna a un responsable de grupo que se encarga de las actividades del día a día. En general, en la escala jerárquica, está el grupo de senior leaders en la cúspide, que lo forman el CEO y los directores de área. En segundo lugar se encuentran los mandos intermedios, que son los directores de subárea y los countries managers. Posteriormente encontramos a los mini líderes, y finalmente a los trabajadores.

Aunque hay que reconocer que este sistema organizativo es muy laborioso, a simple vista. Se considera todo un logro conseguir, con el esfuerzo de todos los equipos, levantar la red de equipos y hacer que el negocio prospere y continúe hacia delante. Aunque lo que más llama la atención es la idea de que pese a la diversidad de países en los que opera Habitissimo, ni un solo trabajador, trabaja fuera de la isla. El simple hecho de organizar los horarios de trabajo para que cuadren con todos los trabajadores y con el resto del mundo debe ser tarea muy coordinada y compleja. En este sentido, es alucinante el esfuerzo y la capacidad que deben tener los trabajadores de Habitissimo para conseguir que todo esto salga bien.

Otro punto importante a tener en cuenta, que sirve como argumento adicional para reforzar la idea anterior, es que esta estructura es totalmente dinámica y flexible. Es decir, esta estructura cambia y depende en función de la estrategia de la empresa. Por ejemplo si lo que se pretende es crecer en volumen pues interesa reforzar la parte de ventas, o si por ejemplo lo que interesa es aumentar la calidad de los servicios, los esfuerzos van dirigidos a la atención al

cliente. Por eso, casi cada año, Habitissimo tiene que hacer alguna reforma del organigrama. Los trabajadores de Habitissimo ya entienden que estos cambios es una forma habitual de trabajar, por eso no les supone ningún conflicto el continuo movimiento de organigrama. Además, lo que sí queda claro es la forma de cómo trabajar y cómo comunicarse, lo que cambia es a quien se reporta o si trabaja más como área funcional o como mercado.

Para concluir, el modelo organizativo de squad, tiene algunas ventajas e inconvenientes significativos. La ventaja es que se trata de una metodología ágil, por lo tanto, si hay que hacer cambios es relativamente fácil y muy rápido. Un inconveniente es que hay que tener mucho cuidado y vigilar la comunicación para no perder información en algún punto. Otro punto débil es que no todo el mundo trabaja bien con ese nivel de cambios constantes, con lo cual es habitual encontrar un poco de resistencia al cambio.

8.4.2.O.K.R.

En Habitissimo se trabaja con O.K.R. Es decir, tienen una jerarquía de objetivos organizada y definida, por lo que disponen de un plan estratégico a cinco años vista. Estos objetivos de negocio se trabajan conjuntamente con Homeserve, el grupo, ya que ellos ayudan a marcar el objetivo como unidad de negocio. Con ese plan estratégico, se desarrolla el plan anual y se establecen los objetivos anuales. Posteriormente, con la metodología O.K.R., cada trimestre se obtienen los objetivos. A estos objetivos se les asigna unas métricas, un resultado, que deben ser medibles, motorizables y todo el mundo tiene que tener claro qué es lo que se va a medir y a donde se tiene que llegar.

Trimestralmente suele haber en torno a cinco objetivos estratégicos generales, los cuales son comunes para toda la compañía. Luego, a nivel de cada área funcional, se intenta mejorar para aportar más ayuda y se trabaja para conseguir el objetivo que se debe alcanzar en toda la compañía. Un ejemplo sería, si el objetivo es alcanzar x número de ventas, el squad de people & happiness, a pesar de no vender nada, contribuirán con su trabajo a alcanzar ese objetivo. Con lo cual, el trabajo del squad se orientará hacia cómo se puede ayudar a los equipos de ventas: realizando formaciones, incorporando más comerciales, ayudando en algún trámite...

8.4.3.Kanban

Este método de trabajo utilizado para determinados proyectos en Habitissimo se desarrolla en el formato digital, es decir, disponen de un tablero digital mediante un software. Primero de todo, identifican el proyecto a llevar a cabo. Después, dentro del proyecto se identifican las tareas y las prioridades, además de asignar estas prioridades a cada grupo o persona. Finalmente, se ubica toda la información en el tablero, cada acción se encaja en una de las diversas etapas: que se hace ahora, que se deja en la entrada, quien se encarga de cada una de las partes, que ideas se descarten, se monitoriza la evolución de...

8.4.3. Scrum

Los equipos de Habitissimo que utilizan esta técnica, la llevan a cabo de manera analógica, se organizan de forma más tangible. Es decir, utilizan pizarras reales con anotaciones, con tickets, y cada persona tiene asignado un color de imán, solo puede utilizar ese color para identificar sus tareas o acciones.

8.5. Evolución de los resultados sociales y económicos de la organización

Aunque Habitissimo es una empresa que vive en continuo movimiento, su filosofía y sus acciones no han cambiado demasiado pero sí que van evolucionando poco a poco.

Por ejemplo, el cambio de CEO no ha resultado ser muy significativo debido a que ambos comparten un liderazgo similar. El anterior CEO, Jordi Ber, y la actual CEO, Sarah Harmon, ambos, son muy buenos jefes, empoderan a la gente, dan mucha capacidad, aumentan la autonomía, quieren formar a los trabajadores...

El cambio de inversores tampoco ha resultado ser un inconveniente, porque a pesar de las diferencias culturales, entre la española y la británica, o que algunos puntos se vean desde una perspectiva diferente, el propósito mayor sigue siendo el mismo.

De la misma manera, la parte financiera no ha sufrido cambios profundos. La forma de financiar los distintos departamentos siempre ha resultado ser la misma idea. Esta idea se basa en que todos los departamentos se autofinancian, siempre retornan su inversión. Es decir, todos los departamentos disponen de un presupuesto siempre y cuando este presupuesto genere un retorno. Por ejemplo, el departamento de People & Happiness al principio carecía de un presupuesto elevado pero poco a poco, a medida que fue demostrando que generaba retorno de inversión, su presupuesto ha ido creciendo.

Esto pasa exactamente igual en el resto de departamentos, evidentemente hay departamentos que tienen más facilidad que otros para demostrar que generan retorno, ya que el retorno de la inversión en algunos departamentos es más inmediato o directo, y es más fácil de cuantificar.

Entonces, hay un presupuesto global anual para toda la empresa y se va dividiendo por departamentos, o equipos, en la medida en que se pueda demostrar el retorno de la inversión. Cuanto más beneficio generen los departamentos más se puede reinvertir en crecimiento.

Por lo tanto, el precio que se pagó en la venta y adquisición de la empresa recientemente, septiembre 2019, no afectó en absoluto al presupuesto, ni a la inversión de la que dispone Habitissimo a la hora de financiar su negocio. Ya que el precio de compra-venta solo es un tema de inversores y no tiene nada que ver con la operativa diaria del negocio.

A continuación se adjunta un cuadro muy resumido sobre *Habitissimo* con algunos datos económicos e información de los trabajadores.

	31/03/2019	31/03/2018	31/03/2017	31/12/2016	31/12/2015
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	3 meses	12 meses	12 meses
	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
Ingresos de explotación	12.445.676	11.323.577	2.625.465	8.564.462	7.501.527
Result. ordinarios antes Impuestos	-893.279	-1.932.919	50.914	151.892	29.279
Resultado del Ejercicio	-574.088	-1.352.740	22.107	140.791	22.344
Total Activo	6.223.114	4.290.520	3.225.803	2.987.620	1.937.446
Fondos propios	-595.090	-26.738	1.164.549	1.141.801	605.153
Rentabilidad económica (%)	-14,35	-45,05	1,58	5,08	1,51
Rentabilidad financiera (%)	150,11	7.229,04	4,37	13,30	4,84
Liquidez general	0,55	0,37	0,83	0,81	0,39
Endeudamiento (%)	109,56	100,62	63,90	61,78	68,77
Número empleados	213	201	133	122	107

Ilustración 8. Datos económicos de Habitissimo

Fuente: <https://sabi.bvdinfo.com/sso.aspx?path=rediris>

Toda esta información proviene de las cuentas anuales depositadas en el registro mercantil, desde el último depósito efectuado, en el ejercicio del 2019, hasta los cinco ejercicios anteriores.

En esta tabla, lo primero que se puede observar es cómo ha ido evolucionando el nivel de ingresos, vemos como en los dos últimos ejercicios su volumen de ingresos casi se ha multiplicado por cuatro. Este hecho ha sido posible, entre otros factores, gracias a la expansión internacional de la empresa.

Aunque se puede afirmar que los ingresos han crecido notablemente, también se puede ver que el resultado de los dos últimos ejercicios es negativo. Este resultado puede ser consecuencia de la considerable inversión en activos, el cual ha pasado a casi duplicarse desde el 2017 hasta el 2019. Por lo tanto, esto puede explicar también la caída de los fondos propios, así como el elevado aumento del porcentaje del endeudamiento en casi 30 puntos más.

Por otra parte, el número de trabajadores no ha aumentado en la misma proporción que lo han hecho los ingresos. Pero esto no significa algo negativo, ya que se ha duplicado la plantilla en los últimos 5 años. Este efecto puede deberse a varios motivos: se han conseguido economías de escala, sinergias positivas en el trabajo, se ha mejorado la productividad y/o la eficiencia.

A modo de conclusión, se puede afirmar que Habitissimo está ganando presencia en el sector de las obras y las reformas, consolidando una posición fuerte en el mercado y con un nivel de ventas superior a los 10 millones de ventas. Según Jordi Ber, como afirmo en la entrevista con Itnig, ese nivel de ventas supone cerca de unos 50.000 leads al mes en España. Si suponemos una media de 3.000€ por cada lead o trabajo de obra/reforma, una cifra bastante realista, Habitissimo mueve más de 1 billón de euros en España al año. Esta cifra es una parte muy significativa del mercado de obras y reformas.

8.6.Habitissimo en Covid19 y en el futuro.

En esta reciente actualidad envuelta por el Covid19, Habitissimo no ha visto alterada su actividad. De tal modo que todas las iniciativas y programas que estaba desarrollando Habitissimo, antes de la entrada del estado de alarma, en marzo de 2019, continúan a día de hoy en marcha. Pero con la pequeña diferencia que son en formato online, así que todos los trabajadores de Habitissimo están teletrabajando desde entonces. Por lo tanto, se puede decir que el edificio de las oficinas, a día de hoy, continúa vacío. Excepto para algunas ocasiones contadas, como por ejemplo dar los materiales de bienvenida a las nuevas incorporaciones.

Esta situación no ha afectado para nada en términos de productividad porque antes de la pandemia la empresa ya tenía la posibilidad de teletrabajar con todas las herramientas. Aunque la parte negativa de esta situación ha resultado ser el agotamiento, el cual ha supuesto un gran conflicto para los trabajadores, sobre todo al principio de la pandemia. Este agotamiento fue causado, en gran medida, por la situación de incertidumbre económica que invadía de pleno a los profesionales del sector y conllevó a trabajar de una forma muy intensa y durante mucho tiempo. Por lo tanto, el trabajo en sí no cambió, sino que lo que cambió fue el sentimiento emocional, la interacción con los demás, la añoranza de estar con el equipo, el aumento de la sensación de pesadez, los espacios pequeños en casa...

Habitissimo puso en marcha una serie de programas, con ayuda de psicólogos y profesionales, para afrontar esta difícil situación. Algunos ejemplos de programas, que continúa ofreciendo a día de hoy, son: de acompañamiento emocional, de afrontamiento del estrés, de control de ansiedad, de desconexión digital, de hábitos saludables....

Aunque lo principal para Habitissimo, durante la pandemia, ha sido proteger al equipo y a sus familiares, consiguiendo mantener el riesgo a cero. Por ese motivo no han regresado a trabajar en las oficinas. A la hora de tomar esta decisión, también tuvieron en cuenta la opinión de todos sus trabajadores. A través de una encuesta, se decidió por mayoría continuar teletrabajando.

De cara al futuro, es difícil imaginar la empresa porque Habitissimo es una empresa que cambia mucho, está en constante movimiento y en cada paso que avanza, la realidad supera la ficción. Pero el ideal sería que fuese un lugar mejor, donde se consigan materializar todos esos sueños y propósitos en algo real. Habitissimo quiere estar de verdad, aportando todo lo posible a la sociedad y quiere que cualquier persona este súper orgullosa de trabajar en este equipo. Habitissimo se ve como una empresa más consolidada y fuerte, habiendo alcanzado los objetivos propuestos a cinco años vista. Continuando mejorando cada día en aspectos como trabajar más rápido, ayudar más a los clientes, adaptarse más al mercado y a las tecnologías, conseguir que cada vez que una persona quiera reparar algo en su hogar piense directamente en Habitissimo.

9. Conclusiones y opinión personal

Esta empresa ha resultado ser todo un descubrimiento para mí personalmente porque a priori no me parecía una empresa con una visión más allá de lo económico o del negocio y poco a poco me ha ido sorprendiendo y aportando información, haciéndome descubrir un negocio que me parece realmente increíble. En esta empresa se llevan a cabo infinidad de acciones que aportan valor en el sentido humanístico, social, medioambiental...pero también, y sin excluir, el sentido económico. Mi idea inicial, de esta empresa, era similar a la de la empresa conocida como Milanuncios, pero realmente ha resultado ser algo muy diferente.

Algo que me ha sorprendido mucho positivamente, ha sido la anécdota que me comentó Lidia, en la cual me explica como se inicio su actual departamento. Me parece súper bonito y digno de orgullo que su responsable directo, le ofreciera la oportunidad, el apoyo y la responsabilidad necesaria para afrontar el reto que suponía crear e implantar esta política organizativa y poder desarrollar su propio proyecto/departamento.

Para finalizar el trabajo me gustaría mencionar algunas características negativas que se deberían tener en cuenta en este contexto tan idílico de trabajo. Este sistema organizacional requiere trabajar con valores, lo cual siempre resulta muy complejo e implica mucha entrega emocional por parte de todas las personas que conforman el mundo empresarial. Ya que se trata de una parte muy interna y personal de las personas. Con lo cual, también se generan unos vínculos y unas relaciones muy fuertes que pueden llegar a ser peligrosas en el sentido de que se puede llegar al punto que la empresa absorbe a los trabajadores.

Otro aspecto negativo es que estas acciones y prácticas requieren de mucha comunicación entre las personas. Todo los valores se deben entender, transmitir y cumplir. También se requiere mucha constancia, perseverancia, esfuerzo y tiempo para asumir la situación y el contexto. Se debe tener la proactividad para seguir mejorando continuamente algo que ya funciona bien y compartir ese sentimiento de mejora continua. Así como, llegado un momento dado, si hay que tomar una decisión donde la solución se debate entre una solución más beneficiosa económicamente y otra más encaminada al sentido común y a lo realmente mejor y correcto para la mayoría, se debe elegir siempre esa segunda opción, aunque la primera llame más la atención. Todo esto requiere mucha complicitad, seguridad y garantía de que se va a cumplir y de qué va a suceder así.

A pesar de todas estas críticas, hay muchas empresas, aunque en mi opinión no suficientes, que apuestan por aplicar nuevas teorías organizacionales alternativas y postconvencionales en la gestión diaria de sus empresas. Lo cual aporta infinidad de beneficios para el conjunto global y mundial a nivel social, cultural, medioambiental, tecnológico, económico...

Lo cierto es que la vida laboral es tan obligatoria como necesaria. A lo largo de este recorrido, he aprendido y leído varias situaciones donde el mundo laboral es casi como un sueño, un lugar donde se trabaja con empatía, amor y cariño.

El trabajo es considerado como una oportunidad de devolver todo los recursos que nos aporta el mundo al mismo entorno, incluso devolverlo en mejores condiciones. El trabajo es sinónimo de respeto, igualdad, conocimiento, responsabilidad, colaboración, valor, cooperación.....y sin duda es una gran oportunidad para poder desarrollar nuevas fórmulas de innovación y creación.

Por lo tanto, creo firmemente que todas las empresas deberían regirse por unos valores superiores a los económicos, a la vez, las empresas deberían conocer y aplicar nuevas fórmulas de gestión para cuidar el entorno donde vivimos todos. En pocas palabras, espero que el día de mañana todas estas teorías y filosofías organizacionales dejen de ser un pensamiento y formen parte de la tangible realidad, así como lo es hoy en día, el capitalismo.

10. Bibliografía

- Abellán, E. (2020, marzo 05). *Metodología Scrum: qué es y cómo funciona*. <https://www.waremarketing.com/es/blog/metodologia-scrum-que-es-y-como-funciona.html>
- Campaña, X. (2019, agosto 20). *Qué es la gestión de proyectos Scrum?* <https://www.itconsultors.com/metodologia-scrum>
- Capitalismo Consciente. (2016, junio 17). *El Capitalismo Consciente presentado por primera vez en España*. <https://capitalismoconsciente.es/blog/capitalismo-consciente-presentado-primera-vez-espana/>
- Capitalismo Consciente. (s.f.). *Conoce el movimiento del Capitalismo Consciente*. <https://capitalismoconsciente.es/informate/>
- Casado, R. (2019, junio 20). *La directora de LinkedIn en España ficha por Habitissimo*. <https://www.expansion.com/empresas/2019/06/20/5d0b4210468aeb253b8b4674.html>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial McGraw-Hill,3.
- Deloitte. (s.f.). *Introducción al modelo "agile" de Spotify*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/introduccion-modelo-agile-spotify.html>
- Equipo Datadec. (2018, abril 25). *Cómo implantar un software de gestión empresarial con éxito*. <https://www.datadec.es/blog/como-implantar-software-de-gestion-empresarial>
- Falla, S. (2017, septiembre 1). *Conscious Capitalism (Capitalismo Consciente) - John Mackey y Raj Sisodia*. <https://sebastianfalla.com/librosdelmes/2017/9/19/conscious-capitalism-capitalismo-consciente>
- GBCe (Green Building Council España). (2020, junio 11). *Habitissimo se asocia a GBCE para priorizar la sostenibilidad en sus servicios de reforma y rehabilitación*. <https://gbce.es/blog/2020/06/11/habitissimo-se-asocia-a-gbce/>
- Habitissimo. (s.f.). *Prensa*. <https://www.habitissimo.es/prensa>
- Hergenreder, F. (2020, febrero 14). *¿Qué es el capitalismo consciente?* <https://empresa.org.ar/2020/que-es-el-capitalismo-consciente/>
- Herranz, J. I. (2019, abril). *Tu empresa no necesita Tribus y Squads*. <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/tu-empresa-no-necesita-tribus-y-squads/>
- Hito Master DAP. *Master Dirección Proyectos*. (s.f.). *Módulo 0. Metodologías Ágiles Vs Metodologías Tradicionales*. <https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-iv-metodologias-agiles/metodologias-agiles-vs-tradicionales/>
- Hodgson, M. (2017, julio 25). *Por qué funcionan los patrones ágiles de Spotify y por qué no debería copiarlos*. <https://zenexmachina.com/why-spotifys-agile-patterns-work-and-why-you-shouldnt-copy-them/>
- Innovation & Entrepreneurship Business School. (s.f.). *Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa*. <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>
- Itinig. (2020, mayo 11). *La escalabilidad y el exit de Habitissimo con Jordi Ber*. <https://anchor.fm/itinig/episodes/La-escalabilidad-y-el-exit-de-Habitissimo-con-Jordi-Ber-edmdk1>

- Juan Clos, C. (2020, febrero 26). *¿Qué es el capitalismo consciente o conciups càpitalism?*. <https://www.iebschool.com/blog/capitalismo-consciente-o-salvaje-digital-business/>
- Jurado, L. (2014, enero 07). *Bienvenido a la república feliz de mi oficina*. <https://www.elmundo.es/baleares/2014/01/07/52cbe9feca474144528b456b.html>
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012, octubre). *Scaling Agile @ Spotify*. <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>
- KriterBlog. (2021). *¿Qué es el capitalismo consciente?*. <https://blog.kriter.net/que-es-el-capitalismo-consciente>
- Lee, J. (2020, abril 19). *#SquadGoals fallidos*. <https://www.jeremiahlee.com/posts/failed-squad-goals/>
- López, T. (2014, diciembre 23). *Habitissimo, la revolución de las reformas en Internet*. <https://nosoloeconomia.com/habitissimo-la-revolucion-de-las-reformas-en-internet/>
- Medina Avelado, G. (2018, marzo 08). *El enfoque integral holónico de Ken Wilber, otra visión a la hora de investigar*. https://www.redalyc.org/jatsRepo/3759/375956270003/html/index.html#redalyc_375956270003_ref5/
- MJV Team. (2020, noviembre 13). *Squads, Scrum, OKRs, Kanban y Design Sprint: cómo combinar prácticas ágiles y ganar más eficiencia*. <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/praticas-ageis/>
- ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, S.L. (2018, diciembre 28). *Habitissimo celebra su primer Hackaton global bdr*. <https://www.observatoriorh.com/gestion/habitissimo-celebra-su-primer-hackaton-global.html>
- Paricio García, Á. (2019, junio 11). *Las organizaciones ágiles basadas en el modelo de Tribus y Squads*. <https://www.agendaempresa.com/101015/opinion-alvaro-paricio-garcia-masmovil-eoi-organizaciones-agiles-basadas-modelo-tribus-y-squads/>
- Proyectos agiles.org. (s.f.). *Qué es SCRUM*. <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>
- Rebolledo Ruy, A. (2017, marzo 03). *Y, ¿qué hay del Capitalismo Consciente?*. <https://www.economista.com.mx/empresas/Y-que-hay-del-Capitalismo-Consciente-20170303-0034.html/>
- Redacción Emprendedores. (2020, septiembre 26). *Así funcionan los modelos de negocio de generación de leads*. <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/modelo-de-negocio-generacion-de-leads/>
- Retos Directivos. (2021, enero 27). *Modelos de diseño organizativo en las empresas*. <https://retos-directivos.eae.es/modelos-de-diseno-organizativo-en-las-empresas/>
- Robledo, M. A. (2017, enero 04). *¿Dices que quieres una revolución?*. <https://www.decoopchile.cl/dices-que-quieres-una-revolucion/>
- Robledo, M. A. (2021, marzo 24). *3D Management, an integral theory for organisations in the vanguard of evolution*. <https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-5275-6626-2>
- Roca, J. (2013, mayo 23). *El espíritu heroico del “capitalismo consciente”*. <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2013/05/el-espiritu-heroico-del-capitalismo-consciente/>
- Rock Content. (2018, octubre 18). *OKR: qué es y cómo implementar la metodología de objectives and key results*. <https://rockcontent.com/es/blog/okr/>

- Sabi. (s.f.). *Informe*.
https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=73&context=8DD1IL06ZC4RATS
- SeedRocket. (s.f.). *Habitissimo*. <https://www.seedrocket.com/startups/startups-aceleradas/habitissimo/>
- SeedRocket. (s.f.). *Jordi Ber*. <https://www.seedrocket.com/mentores/mentores-nuestros/jordi-ber/>
- Seedrocket. (2017, febrero 3). *Habitissimo, la exitosa 'startup' española que está reformando el mundo habitación por habitación*.
<https://www.seedrocket.com/2017/02/03/habitissimo-la-exitosa-startup-espanola-que-esta-reformando-el-mundo-habitacion-por-habitacion/>
- Servimedia. (2020, diciembre 30). *Habitissimo consolida su liderazgo en el mercado italiano con la adquisición de Preventivi.it*.
<https://www.servimedia.es/noticias/1347868>
- Sisodia, R., & Mackey, J. (2019). *Capitalismo consciente*. Empresa Activa.
- TECMANAG. (2020, marzo 04). *¿Qué es Kanban?* <https://tecmanagement.org/que-es-kanban/>
- Utopicus. (s.f.). *Desmitificando la metodología de Agile y los OKRs*.
<https://www.utopicus.es/desmitificando-la-metodologia-de-agile-y-los-okrs>
- Valdés Herrera, C. (2010, febrero 03). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- 1&1 IONOS España S.L.U. (2019, agosto 01). *Kanban*.
<https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/que-es-kanban/>