

**La Holocracia, un marco de gestión organizacional para impulsar la estrategia. Una
revisión de literatura**

Jorge Augusto Lozano Ardila

Universidad de La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gerencia Estratégica

Chía, Colombia

2024

**La Holocracia, un marco de gestión organizacional para impulsar la estrategia. Una
revisión de literatura**

Jorge Augusto Lozano Ardila

Directora de Tesis

Dra. Julia Helena Díaz Ramírez

Universidad de La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gerencia Estratégica

Chía, Colombia

2024

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Glosario.....	11
1. Resumen.....	12
2. Planteamiento del Problema de Investigación	14
3. Justificación del Problema de Investigación	18
4. Pregunta de la Investigación	18
5. Objetivos de Investigación	19
5.1 Objetivo General.....	19
5.2 Objetivos Específicos.....	19
6. Tipo de Investigación.....	19
7. Metodología	20
7.1 Fuentes	21
7.2 Procedimiento y Técnicas Analíticas empleadas	21
7.3 Limitaciones Metodológicas.....	22
8. Marco Conceptual.....	23
9. Marco Teórico	28
9.1 La Organización. Contextualización.....	29

9.2 Modelo de los Cuatro Paradigmas de Burrell y Morgan	32
9.3 Teoría Científica. Frederick W Taylor (1856-1915).....	34
9.4 Teoría Clásica. Henry Fayol. (1845- 1925)	36
9.5 Teoría Humanística. Elton Mayo (1880- 1949).....	37
9.6 Teoría Burocrática. Max Weber (1864 – 1920).....	40
9.7 Teoría Neoclásica. Peter Drucker (1909-2005)	42
9.8 Enfoque Sistémico	47
9.9 Enfoque Contingente	53
10. La Estrategia y la Estructura	56
11. La Holocracia	63
11.1 Distribución de la Autoridad.....	66
11.2 La Estructura Organizativa	69
11.2.1 Círculos	70
11.2.2 Enlaces Principales y Enlaces Representativos	72
11.3 La Gobernanza	74
11.4 Las Operaciones.....	76
11.4.1 La Organización Individual	76
11.4.2 Los Deberes del Miembro de un Círculo.....	77
11.4.3 Reuniones Tácticas	77

11.5 Estrategia y Control Dinámico.....	78
11.5.1 La Estrategia en la Holocracia	80
11.5.2 Las Reuniones Estratégicas.....	81
11.6 La Adopción de la Holocracia	82
11.6.1 Cinco Pasos para la Instalación de la Holocracia	83
11.6.1.1 Adopción de la Constitución.....	83
11.6.1.2 Crear un Sistema Compartido para los Registros de la Gobernanza.	84
11.6.1.3 Definir la Estructura Inicial.	85
11.6.1.4 Primeras Reuniones de Gobernanza y Celebración de Elecciones.	86
11.6.1.5 Programa de Reuniones Tácticas y de Gobernanza Habituales.....	86
11.6.1.6 Instalar y Crear Aplicaciones.....	86
11.7 El Consejo de Dirección Guiado por la Holocracia.....	88
11.8 Patrones para que la Holocracia no Dure.....	89
11.8.1 El Jefe Reacio a Liberarse.....	89
11.8.2 Mandos Intermedios no Colaborativos	90
11.8.3 Síndrome de Frenado en Seco.....	90
12. ¿El Agilismo, Semejante o Diferente?	92
13. Análisis y Resultados	97
13.1 Resultados Descriptivos de la Revisión de Literatura	98

13.2 Análisis de las Diferentes Teorías y Enfoques	100
13.3 Estadística de Organizaciones que han Adoptado la Holocracia.....	107
13.4 Características de las Organizaciones más Idóneas para la Adopción de la Holocracia.....	111
13.5 Razones de Cambio y su Impulso a la Estrategia.	114
13.6 Gestión del Cambio, Patrones. Prácticas y Recomendaciones	118
13.7 Papel Integrador del Software para el Éxito	127
13.8 Rasgos de las Personas para la Holocracia	130
13.9 Desafíos para Tener en Cuenta en la Holocracia	135
13.10 Resultados de la Holocracia.....	144
13.11 Organizaciones que han Fallado en la Implantación de la Holocracia	147
13.12 Socializaciones Realizadas.	153
14. Conclusiones	153
15. Limitaciones y Futuras Discusiones	159
Referencias	161

Lista de Figuras

Figura 1. Variables de los entornos VUCA	16
Figura 2. Organizaciones que han adoptado la holocracia por país	27
Figura 3. Los cuatro paradigmas	32
Figura 4. Características de un sistema	52
Figura 5. Los cuatro paradigmas y las teorías o enfoques organizacionales ...	55
Figura 6. Modelo Estrella	58
Figura 7. Perfil de las características organizacionales	61
Figura 8. Funcionamiento de la gobernanza	68
Figura 9. Estructura básica de los círculos	72
Figura 10. Mapa de hallazgos de los ejes transversales de la adopción de la holocracia	100
Figura 11. Organizaciones Holocracia por Continente	107
Figura 12. Organizaciones Holocracia por Sector	108
Figura 13. Organizaciones Holocracia por número de empleados	109
Figura 14. Síntesis mapa hallazgos de los ejes transversales de la adopción de la holocracia	152

Lista de Tablas

Tabla 1. Modelos de gobierno	17
Tabla 2. Ventajas y desventajas de la holocracia	26
Tabla 3. Principios del manifiesto ágil	94
Tabla 4. Diferencias de enfoque para la gestión de organizaciones. Holocracia vs agilismo	96
Tabla 5. Teorías y enfoques y su relación con el entorno y tipo de organizaciones	101
Tabla 6. Teorías y enfoques y su relación al tipo de estrategia y el concepto de estructuras	102
Tabla 7. Teorías y enfoques y su relación con la autoridad, autonomía, velocidad de respuesta e innovación	104
Tabla 8. Teorías y enfoques y su relación con la holocracia	106
Tabla 9 Características de las organizaciones más idóneas para la adopción de la holocracia	111
Tabla 10. Razones de cambio a la holocracia	115
Tabla 11. Gestión del cambio a la holocracia	118
Tabla 12. Métodos de cambio	125
Tabla 13. Papel integrador del software	128

Tabla 14. Competencias para la holocracia	132
Tabla 15. Desafíos organizacionales	135
Tabla 16. Desafíos del poder	138
Tabla 17. Desafíos de las personas	141
Tabla 18. Resultados de la holocracia – Estrategia	144
Tabla 19. Resultados de la holocracia – Personas	145
Tabla 20. Organizaciones que han fallado o desistido de la holocracia	147

Lista de Anexos

Anexo 1. Extracto de los artículos seleccionados	164
--	-----

Glosario

Círculo: Es un holón o entidad organizada autónomamente por derecho propio y al mismo tiempo parte integrante de un círculo mayor (Robertson, 2015, p.58).

Holarquia: Concepto que describe una estructura organizativa que se compone de pequeñas unidades que son autónomas y autosuficientes y que dependen de un ente mayor del que forman parte. Se diferencia de una jerarquía tradicional en que no se trata simplemente de una estructura de niveles de poder o autoridad, sino de una organización más flexible y dinámica donde cada nivel puede influir y ser influenciado por otros (Koestler, 1968) .

Proyecto: En la constitución de una organización holocrática se define proyecto con un resultado que se pretende lograr (Robertson, 2015, p.99).

1. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un estado del arte de los estudios de la holocracia como marco de gestión, haciendo énfasis en aquellos donde se detalla su implementación en las organizaciones mediante una revisión de literatura entre los años 2005 y 2024. La holocracia es un marco de gestión organizacional que distribuye la autoridad y el poder de forma horizontal, eliminando las jerarquías tradicionales, reemplazándolas por equipos autónomos llamados círculos, donde los roles se asignan según responsabilidades específicas fomentando la agilidad, la transparencia y la autogestión ya que las personas toman decisiones rápidamente de forma adaptativa ante entornos cambiantes. En este documento se analiza su adopción en las organizaciones como respuesta a los retos de dichos entornos VUCA (Volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) entregando mayor agilidad, innovación y adaptabilidad.

Se explora el marco teórico primero desde las principales teorías de gestión organizacional iniciando con la teoría científica de Taylor, hasta enfoques más recientes como el sistémico y contingente, continuando con la profundización y comprensión de la holocracia como marco de gestión, separándolo de prácticas como el agilismo. En los análisis y resultados se ubica la holocracia en el marco de dichas teorías a través de sus contrastes y similitudes siendo una alternativa dinámica que logra la distribución de la autoridad, la transparencia, y la adaptabilidad estratégica, facilitando la respuesta rápida a cambios en el entorno, para continuar con el análisis de casos prácticos y experiencias de adopción en las organizaciones identificando ejes transversales que determinan las características y patrones comunes de las condiciones más idóneas para su adopción, implantación y transformación de las organizaciones hacia este nuevo

marco de gestión de modo que sirvan de referencia para conducir con éxito la introducción de la holocracia como marco de gestión.

La holocracia se presenta como un marco de gestión que impulsa la estrategia organizacional en entornos complejos, al fomentar una mayor eficacia en la llegada al mercado mediante una toma de decisiones descentralizada. Sin embargo, su implementación requiere un cambio profundo en la cultura organizacional y el compromiso de los líderes para delegar el control jerárquico, lo que conlleva a un cambio mental amplio en toda la organización.

Palabras Clave: Holocracia /Estrategia/Autogestión/ Agilidad

The present research aims to develop a state of the art of holacracy studies as a management framework, emphasizing those where its implementation in organizations is detailed through a literature review between the years 2005 and 2024. Holacracy is an organizational management framework that distributes authority and power horizontally, eliminating traditional hierarchies, replacing them with autonomous teams called circles, where roles are assigned according to specific responsibilities, promoting agility, transparency and self-management as people make decisions quickly and adaptively in the face of changing environments. This document analyzes its adoption in organizations as a response to the challenges of these VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) environments, providing greater agility, innovation and adaptability.

The theoretical framework is explored first from the main theories of organizational management, starting with Taylor's scientific theory, to more recent approaches such as systemic and contingent, continuing with the deepening and understanding of holacracy as a management framework, separating it from practices such as agility. In the analysis and results, holacracy is

placed within the framework of these theories through its contrasts and similarities, being a dynamic alternative that achieves the distribution of authority, transparency, and strategic adaptability, facilitating rapid response to changes in the environment, to continue with the analysis of practical cases and adoption experiences in organizations, identifying transversal axes that determine the characteristics and common patterns of the most suitable conditions for their adoption, implementation and transformation of organizations towards this new management framework so that they serve as a reference to successfully lead the introduction of holacracy as a management framework.

Holacracy is presented as a management framework that drives organizational strategy in complex environments, by promoting greater effectiveness in reaching the market through decentralized decision-making. However, its implementation requires a profound change in the organizational culture and the commitment of leaders to delegate hierarchical control, which leads to a broad mental change throughout the organization.

Keywords: Holacracy / Strategy / Self-management / Agility

2. Planteamiento del Problema de Investigación

Los retos de las organizaciones son inmensos ante los entornos, la competencia, las nuevas formas de llegada a los clientes que exigen replantear las mismas con un pensamiento más abierto y dinámico acerca de las estructuras y marcos de gestión necesarios para enfrentar estas realidades. La intención y desafío del siguiente documento es investigar sobre la holocracia como nueva forma de organización que permite abordar estas complejidades de modo que las

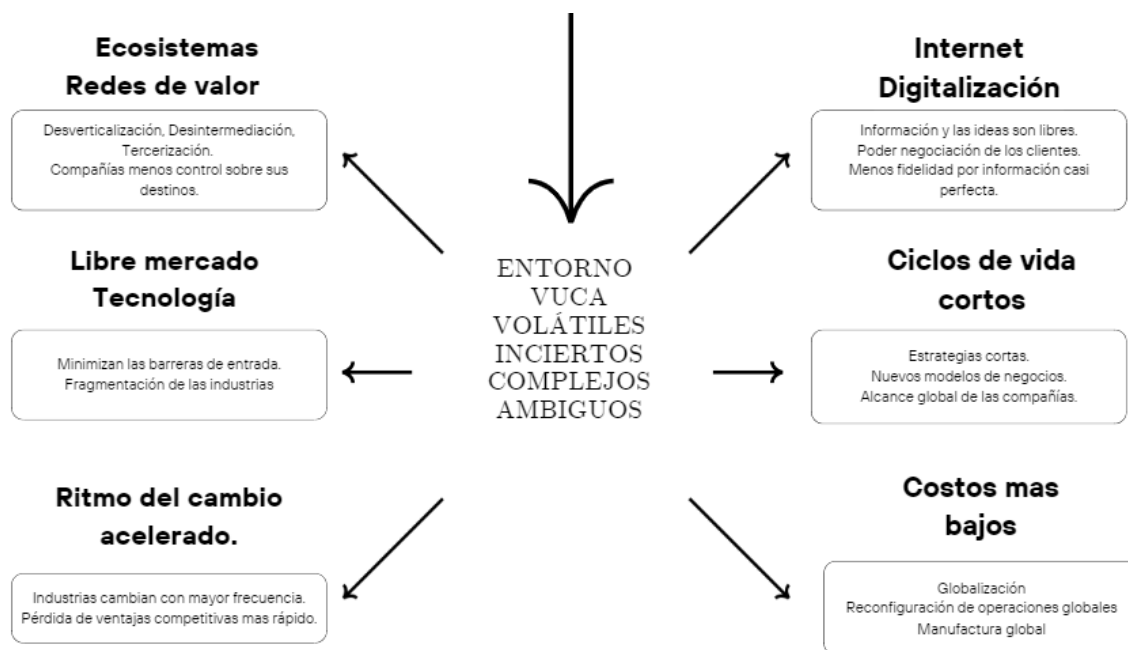
mismas sean exitosas y sostenibles en el tiempo antes estos cambios constantes e inciertos en los que se desenvuelven y poder determinar el camino idóneo para la adopción ante estos desafíos.

Este documento abordará el marco teórico de las teorías o enfoques organizaciones desde la teoría científica de Taylor hasta el enfoque sistémico y contingente basado en la contextualización a través de los cuatro paradigmas de Burrell y Morgan para terminar ubicando la holocracia en las diferentes perspectivas y enfoques dentro de dichas teorías. Posteriormente se definirá la relación entre la estrategia y la estructura para determinar cómo la una condiciona y complementa la otra y sus relaciones. Se hará una profundización a través de una reseña detallada del autor Robertson quien ha impulsado dicho marco de gestión, estableciendo las diferencias con el agilismo, para, a través de la selección de artículos que reflejen la adopción e implementación de la holocracia en las organizaciones se puedan determinar los resultados a la luz de criterios que definen para que condiciones, empresas y situaciones es más idónea la holocracia, la gestión del cambio, los rasgos de las persona necesarias para este marco de gestión, los desafíos y los resultados de la holocracia en la estrategia y las personas. Se finaliza este documento con la exposición de empresas que han fallado en su intento de adopción para que sirvan como marco de referencia para decidir si una organización y en que ámbitos son los idóneos para la adopción de este marco de gestión.

Según (Hamel et al., 2008) las organizaciones hoy en día enfrentan retos más complejos, el entorno desde el punto de vista económico y social cambia de forma constante, la disrupción de nuevos modelos de negocio y tecnologías aparecen de cualquier parte, el cambio es la constante para todas las organizaciones. Se identifican las siguientes variables que enfrentan las compañías en los entornos actuales.

Figura 1

Variables de los entornos VUCA.



Nota aclaratoria: Elaboración propia basado en Hamel (2008).

Debido a ello, las organizaciones deben ser ágiles en su llegada al mercado, innovadoras y atractivas a las personas (Hamel et al., 2008). Las ventajas competitivas dependen cada día más no solo de una oferta de productos o servicios que tengan un ajuste a las expectativas del cliente, sino de las relaciones e interdependencias de sus colaboradores de forma interna para crear y ofrecer nuevas soluciones a los retos del entorno cambiante. Estas necesidades motivan a las empresas a desarrollar una nueva forma de organización del trabajo, lo que implica un cambio del diseño de la organización, y al final cambiar la forma como se trabaja (Schell & Bischof, 2022). Por ello existen otras formas de organización del trabajo de tipo horizontal donde el poder es distribuido en toda la organización como se muestra a continuación.

Tabla 1*Modelos de gobierno*

Modelos de gobierno

Jerárquico, vertical	poder centralizado	Estructura simple	orgánica
		Burocracia mecánica	mecanicista
	medianamente distribuido	Burocracia profesional	mecanicista
Horizontal	distribuido	adhocracia	
		sociocracia	
		organizaciones circulares	orgánica
		holocracia	
		redes	
		rizomas	

Nota aclaratoria: Tomado de (Terlato, 2019) .

Se han definido diversas aproximaciones a como estructurar las organizaciones. Debido a que las estructuras orgánicas tienen características como la flexibilidad, la adaptabilidad y la descentralización consideradas necesarias para afrontar entornos VUCA, este estudio se centrará en la holocracia como forma de organización para determinar su aplicación e impulso a la estrategia en las organizaciones. Por ello se hace necesario comprender el significado de este tipo de organización, su ajuste a las necesidades del entorno y la estrategia seleccionada, los principios básicos enmarcados en esta manera de organizarse, sus bondades y aspectos negativos, la forma de trabajar y operar de las personas en el día a día en este contexto y los factores críticos de éxito para la implementación o cambio de las organizaciones en su forma de actuar. Se propone hacer una revisión de la literatura de este tipo de organización para poder determinar su uso y aporte a la solución de los problemas enmarcados anteriormente.

3. Justificación del Problema de Investigación

Hoy en día las organizaciones enfrentan grandes desafíos debido al entorno cambiante, las mismas luchan constantemente por obtener crecimientos y rentabilidades sostenidas, y muchas veces no lo logran debido a las limitantes propias de su estructura, que condicionan la velocidad de llegada al mercado ante estos cambios. Las personas como el mayor activo de las organizaciones para crear valor demandan nuevas formas de trabajar para hacer frente a los mismos y entregar a los clientes respuestas ágiles e innovadoras, a la vez que encuentran ambientes donde pueden desplegar todas sus capacidades (Hamel et al., 2008) .

Debido a los retos como un ritmo de cambio acelerado, los ciclos de vida cortos de las estrategias, la minimización de las barreras de entrada a las industrias, los cambios tecnológicos y las reconfiguraciones de la competencia de forma constante, se hace necesario preguntarnos cual es el modelo de gestión más adecuado para enfrentar estos desafíos, y si la holocracia es una opción adecuada para dar respuesta a los mismos y ser el conector e impulsor con la estrategia.

Por ello se propone hacer una revisión de literatura del tipo de organización llamada holocracia, porque se hace necesario comprender la misma, determinar los métodos de cambio necesarios para llevarla a la práctica, los desafíos en su implementación, el tipo de personas necesarias para su operación y los resultados esperados en el día a día, para determinar su alcance en la respuesta de las organizaciones ante entornos cambiantes y una estrategia exitosa.

4. Pregunta de la Investigación

Este trabajo buscara responder la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se configura la holocracia como marco de gestión organizacional y su relación con la estrategia?

Esta pregunta está delimitada por los siguientes interrogantes:

¿Para qué condiciones o variables es más recomendable la holocracia?

¿Cómo lograr transformar una organización hacia la holocracia como marco de gestión y los factores críticos del camino de dicha transformación?

¿Cuáles son las competencias necesarias de las personas para actuar en este tipo de organización de forma exitosa?

5. Objetivos de Investigación

5.1 Objetivo General

Elaborar un estado del arte de los estudios de la holocracia como marco de gestión implantados en las organizaciones, mediante una revisión entre los años 2005 y 2024.

5.2 Objetivos Específicos

Revisar la literatura sobre teorías organizacionales y publicaciones de casos de aplicación de la holocracia

Identificar ejes transversales de análisis en las experiencias de adopción de la holocracia

Describir los desafíos y aprendizajes de estos procesos de adopción.

6. Tipo de Investigación

La investigación será una revisión de literatura ya que busca revisar y recopilar lo existente, establecer vacíos e identificar hilos transversales de tipo cualitativo, que, al no existir magnitudes a medir, se quiere interpretar y comprender la holocracia como marco de gestión organizacional.

Como dice (Sampieri, 2018) con el enfoque cualitativo se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación. El alcance final es determinar lo que existe y sus vacíos más allá de medir las variables involucradas.

Entre las características que aplican para este tipo de enfoque por el mismo autor están:

El proceso es más flexible, se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito es reconstruir la realidad, tal como la observa el autor de un sistema social definido. Es holístico, porque se precia de considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes.

La investigación se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres humanos y sus instituciones (p.9).

Los medios utilizados para dar respuesta a las preguntas enunciadas son las siguientes:

Revisión de la literatura según el marco de referencia en temas y tiempos de fuentes como artículos, publicaciones, casos, libros y sus capítulos para desarrollar conclusiones y responder a las preguntas enunciadas para comprender la forma como trabaja, las ventajas y desventajas y la forma de gestionar la aplicación de los conceptos marco de esta investigación.

7. Metodología

El enfoque metodológico es la investigación, por ello los instrumentos y técnicas de recolección y procesamiento de información serán las siguientes.

7.1 Fuentes

Revisar y recopilar lo existente en cuanto a la aplicación de la holocracia en las organizaciones a través de la búsqueda de artículos en la base de datos Scopus, Google Académico y la página www.holacracy.org. Así mismo tener como referente el libro Holocracia, el nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio de Briant J Robertson con el objeto de comprender a fondo este marco de gestión organizacional que fue presentado por este autor en el 2007 como fuente primaria.

7.2 Procedimiento y Técnicas Analíticas empleadas

En las bases de datos seleccionadas se escoge la ecuación que contenga la palabra holocracy a partir del 2005. Se escoge esta fecha de inicio ya que dicho marco se presentó por primera vez en el 2007 por Robertson. Con esta fecha inicial se pretende verificar si antes ya existían empresas con adaptaciones de este concepto. Se excluyen los registros que solo mencionan citas y se explora el resultado seleccionando los artículos a ser leídos que contengan la palabra holocracy en el abstract.

Con esta selección se procede a una lectura exhaustiva para solo escoger aquellos que tienen aplicaciones prácticas y que hubiesen adaptado el marco de gestión en dichas organizaciones.

En un anexo se sintetizan dichos artículos identificando sus datos bibliográficos que hacen parte integral de este documento estableciendo los hilos conductores transversales de los

temas más dominantes agrupándolos en los elementos más centrales que se destacan en las organizaciones al momento de escoger, implantar y desarrollar el marco de gestión.

Los criterios de agrupación después de la lectura son características emergentes que se sintetizaran en categorías de análisis para dar respuesta a la pregunta y a los objetivos.

Una vez se tiene las mismas, se crearán tablas para hacer el análisis respectivo donde por cada uno de los criterios de agrupación del anexo 1 se enuncian los patrones de las características encontradas, nombrando los números de los artículos relacionados para determinar los hilos conductores que nos guíen a definir y comprender con una mayor profundidad como se escoge, adapta, implementa y se obtiene resultados a través de la holocracia.

Por último, socializar los resultados ante el grupo de la Maestría de Gerencia Estrategia, y un grupo adicional de docentes con énfasis en teorías organizacionales para obtener retroalimentación y observaciones que enriquezcan este documento.

7.3 Limitaciones Metodológicas

Dado que es un concepto relativamente reciente, se pueden encontrar pocos estudios sobre la adaptación en las organizaciones, y de encontrarse pueden no tener en cuenta el análisis del desempeño de la organización en el largo plazo.

Se pueden encontrar aplicaciones en contextos limitados como tipos de industria o aplicación geográfica específicas lo cual puede no representar la perspectiva total sobre los desafíos de este marco de gestión. Así mismo en diferentes contextos organizacionales puede ser difícil comparar mediante métricas o indicadores estandarizado el éxito o fracaso de su implantación.

8. Marco Conceptual

Este capítulo presenta la delimitación de lo que significa la holocracia y como el diseño de las organizaciones es relevante para adaptarse a los diferentes entornos.

Según (Schell & Bischof, 2022) los cambios rápidos en la economía requieren alta velocidad en los procesos de toma de decisiones, más innovación, y nuevas formas de configuración del trabajo entre las personas. Esta situación motiva a las empresas a cambiar la forma en que se organizan cambiando el diseño de esta, reduciendo la jerarquía para convertirse en organizaciones más ágiles.

El diseño de las organizaciones tiene una influencia crítica en como las mismas se adaptan a los diferentes entornos y logran su estrategia. Así mismo dicho diseño incrementa la habilidad para detectar y aprovechar las oportunidades al hacer que los límites de la organización sean más permeables. Las organizaciones jerárquicas hacen que liderar, gestionar y coordinar los departamentos necesiten mucho tiempo, sea costoso, y se presenten fallas debido a que los empleados están enfocados en su propia especialidad más que en los clientes. Las jerarquías crean puntos de control para la toma de decisiones y entornos donde se debe pedir permiso para todas las acciones no planeadas o no aprobadas, haciendo que las decisiones sean lentas con respecto a la velocidad del entorno. La holocracia como marco de gestión organizacional es una práctica holística de autogestión entre pares que reemplaza la jerarquía de gestión tradicional aumentando la transparencia, la rendición de cuentas y la agilidad organizativa. Es un diseño de autogestión con jerarquías planas, acciones motivadas por un propósito que guía la acción y altos requerimientos de comportamientos de autoliderazgo, comunicación, y negociación de las personas que conforman la misma (Schwer & Hitz, 2018) .

Según (Mosamim & Ningrum, 2020) la holocracia no es un modelo, idea o teoría, es una práctica que crea compromiso, orienta a la acción, y afecta a la organización cuando se ejecuta. Es una estructura de gobierno donde se distribuye el poder a través de grupos auto organizados. Así mismo es un enfoque probado en el mundo real para estructurar, gobernar y ejecutar un propósito creando una organización ágil. En la misma, cada integrante tiene una gran claridad, autonomía y empoderamiento, y donde la estructura organizacional está en continua evolución para satisfacer las necesidades del negocio.

El marco de gestión incluye una constitución que distribuye la autoridad a través de roles, que mediante reuniones los equipos se alinean para hacer el trabajo. La autoridad se comparte sobre la gente, especialmente al individuo más cercano a la línea donde se toma la decisión. Cada equipo decide como cumplir mejor el propósito y la jerarquía se reemplaza con equipos interconectados pero autónomos (círculos). En su interior en lugar de posiciones se crean roles para adquirir las respectivas responsabilidades (Schwer & Hitz, 2018).

Según (Bernstein et al., 2016) la holocracia funciona a nivel estratégico y operativo. Las necesidades más importantes de una organización son la fiabilidad en los resultados, la adaptabilidad en la estrategia y las capacidades para responder al entorno y a los clientes. Una alta fiabilidad generalmente representa una estandarización que crea rigidez y burocracia, pero por otro lado se crea el dilema de la necesidad de permitir y tener margen de maniobra para adaptarse a las condiciones cambiantes y tomar decisiones correctas en el momento correcto. El modelo de holocracia comparte tres características que logran esta adaptación. Primero los equipos son la estructura. Dentro de ellos, los roles individuales se definen y asignan colectivamente para llevar a cabo el trabajo. Segundo, los equipos se gobiernan a sí mismos,

mientras están anidados en una estructura más grande y tercero el liderazgo es contextual. Se distribuye entre roles, no entre individuos, y las responsabilidades cambian según el ajuste la entorno y según cambia el trabajo.

Según (Schwer & Hitz, 2018) la estructura de la holocracia y sus características son las siguientes:

Nivel de dinámica: Alto, los roles reemplazan las descripciones estáticas de funciones. Las personas tienen más de un rol en diferentes equipos que con el desarrollo diario de las operaciones se actualizan permanentemente. Como resultado las personas tienen mayor libertad de mostrar su talento y mejorar su rendimiento. Como los roles no están directamente relacionados con el empleado, para las personas es fácil aceptar nuevos retos.

Autoridad: La distribución de la autoridad reemplaza la autoridad delegada, es compartida con las personas que se encuentran en la primera línea, y se decide alrededor de un propósito organizándose autónomamente. La jerarquía es reemplazada por una serie de equipos autónomos interconectados o círculos, que incrementa la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes de forma dinámica.

Interacciones: Al hacerlas rápidas se reemplazan las reorganizaciones o reconfiguraciones en las organizaciones tradicionales cada par de años, lo cual permite adaptarse al tiempo y al entorno. Los roles y procesos son revisados continuamente en las reuniones de gobernanza, y la estructura es actualizada cada mes, en cada equipo, en pequeños pasos de forma orgánica según las necesidades.

Nivel de Transparencia: Alta, reemplaza los juegos políticos que se presentan en las organizaciones tradicionales, donde no se tiene certeza de quien, como y por qué las políticas y reglas han sido definidas, lo que hace que la distribución de autoridad sea muy difícil porque no es posible asegurarse que todas las personas sigan el mismo conjunto de reglas. En la holocracia la autoridad es definida de acuerdo con los procesos y es escrita en el documento llamado constitución donde todas las personas conocen las reglas de forma transparente, y es fácil saber quién puede tomar decisiones en la organización.

Dentro de los parámetros para determinar el trabajo en el día a día se configuran dos tipos de reuniones, las de gobernanza y las operacionales. Las primeras no abarcan ningún tema operativo, Los participantes se reúnen para establecer la gobernanza en los círculos, definiendo los roles generales, las responsabilidades, los recursos y los resultados esperados de cada uno de ellos de forma mensual. Estas reuniones estratégicas son las encargadas de abordar los grandes problemas generales.

Las reuniones operacionales se encargan del día a día del negocio cuyas discusiones son abordadas por todos los miembros de cada círculo. El contenido de cada reunión es lograr la correcta implementación de los temas del negocio diarios. Pueden dividirse en reuniones de actualización o para tratar tácticas para operar.

Según (Mosamim & Ningrum, 2020) y (Beausoleil, 2021) las ventajas de la holocracia son las siguientes:

Tabla 2

Ventajas y desventajas de la holocracia

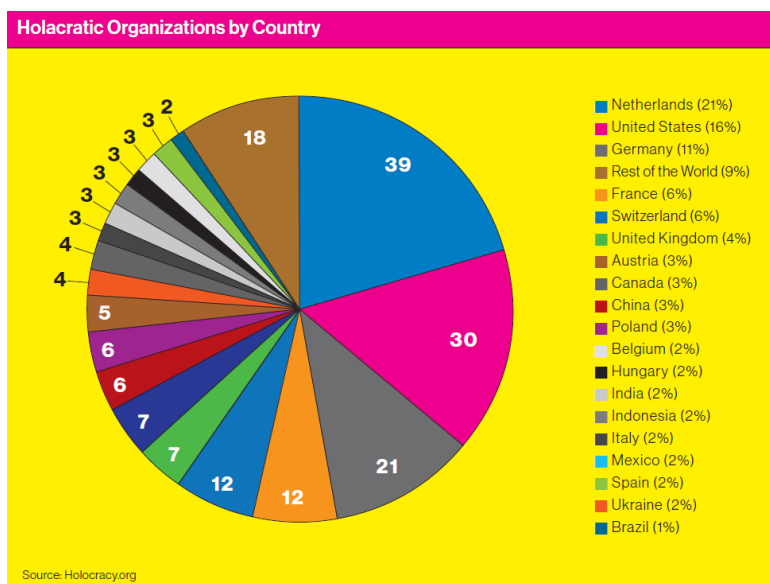
HOLOCRAZIA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Efectividad alta al distribuir la autoridad y movilizarse alrededor de un propósito.	No se encuentra un incremento de valor fuerte, al ser una organización demasiado técnica y sobre estructurada.
Expectativas claras, creando una autoridad en los círculos transparente tomando decisiones que garantizan la coordinación en toda la organización.	La implantación requiere aplicar conceptos y hábitos de liderazgo que requiere un entendimiento y cambio profundo de las personas
Libertad enmarcada en unas reglas de juego donde todos actúan según el rol asignado, simplificando el trabajo creando compromiso a través de la autogestión con los resultados de las personas involucradas.	La implementación puede fallar debido a que la alta dirección y las personas no se sienten cómodas con el nuevo sistema de trabajo.
Organización dinámica al cambiar según las necesidades de los clientes y del entorno.	La nueva organización demanda habilidades especiales y un marco de pensamiento y actitudes distintas que puede no ser tan familiar a muchas personas.
Velocidad en la ejecución con una transparencia de información alineando la toma de decisiones hacia el entorno.	Se debe compartir mucha información para permitir la toma de decisiones clara y transparente, obligando a crear espacios de intercambio y cooperación no usuales en las estructuras tradicionales.
Integridad, que incluye igualdad de valor de las personas a través de los roles, que se interconectan en un ecosistema organizacional donde continuamente aprenden.	La idea de delegar el poder y los procesos a los rangos inferiores para dar autonomía crea un dilema al interior de las organizaciones de cuanto está dispuesta la misma a permitir que todos los colaboradores actúen y decidan de forma independiente.
Creación de una confianza compartida.	

Nota aclaratoria: Elaboración propia basado en (Mosamim & Ningrum, 2020) y (Beausoleil, 2021)

Según Holocracy.org citado por Beausolei (2021) se muestran las organizaciones alrededor del mundo con el sistema holocrático en funcionamiento con 191 empresas, y aunque no es generalizada su adopción, lo están aplicando mayormente en países desarrollados especialmente en Europa con un 57 %.

Figura 2

Organizaciones que han adoptado la holocracia por país



Nota aclaratoria: Datos suministrados de Holocracy-Powered Organizations de 2023.

Dado que es un marco de gestión organizacional que puede impulsar la estrategia en entornos VUCA a una velocidad que se adapta el entorno, y que ha sido implantada en muchos países y organizaciones alrededor del mundo, es una práctica que merece una revisión de literatura desde un marco teórico conceptual para poder determinar la relación con la estrategia, los desafíos del cambio hacia esta estructura, los parámetros necesarios para diseñar, transformar e implantar la holocracia y las competencias de las personas para actuar en este tipo de organización de forma exitosa.

9. Marco Teórico

En este capítulo se contextualizará la definición de organización, luego se explicara el modelo de los cuatro paradigmas de Burrell y Morgan, y se detallaran las diferentes teorías o enfoques organizacionales ubicándolos en los anteriores paradigmas como una forma de entender los mismos desde Frederick W Taylor hasta los enfoques sistémicos y contingentes de

hoy, con el objetivo de determinar los soportes teóricos y las diferencias que se evidencian a través del tiempo de las concepciones de las organizaciones desde los sistemas jerárquicos, la autoridad, la toma de decisiones, la definición de reglas y procedimientos, la comunicación y la adaptabilidad que han evolucionado y cambiado la forma en que las organizaciones crean modelos de gestión y teorías organizativas que han pasado de ser adecuadas para entornos estables y predecibles a organizaciones descentralizadas como la holocracia que son más aptas para entornos dinámicos donde la flexibilidad, la autonomía, las comunicaciones horizontales, la adaptabilidad y dinamismo crean una respuesta rápida a las nuevas condiciones y logran apoyar la estrategia de las organizaciones en dichos entornos.

9.1 La Organización. Contextualización

Estamos viviendo en un mundo competitivo, dinámico y ambiguo donde la incertidumbre y los cambios continuos y turbulentos son una realidad. Por ello se hace necesario contar con opciones diferentes y creativas para la solución de los problemas desde las organizaciones que permitan mantener la sostenibilidad. (Chiavenato, 2019). El concepto de organización ha evolucionado y se hace necesario definirlo para determinar la naturaleza de este y poder tener un hilo conductor de su evolución, características y elementos que constituyen la base de las diferentes aproximaciones como lo holocracia.

Según (Dávila, 2001) el término organización se refiere a organizaciones productivas, de servicio, públicas y privadas, grandes, medianas y pequeñas todas con un conjunto de características y relaciones organizacionales. Por lo anterior el término organización se entiende como el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano, recursos y materiales. Estos entes sociales tienen que ser administrados a través

de una estructura jerárquica y de cargos agrupados en unidades que se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes como poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, y logro de objetivos. Así mismo las organizaciones son dinámicas que enfrentan cambios y transformaciones constantes. Son conflictivas ya que la búsqueda de objetivos implica oposición, e intereses. Son sistemas abiertos dentro de estructuras más amplias. Son complejas con tendencia a crecer y adquirir un gran tamaño. Tienen capacidad de aprender de la experiencia. Poseen una estructura interna estratificada de poder y control que rige la conducta y el pensamiento de los grupos. (Dávila, 2001).

Así mismo (Daft, 2011) enuncia que las organizaciones son difíciles de observar, lo que se ve son representaciones de estas. Se considera las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas a las metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y vinculadas al entorno. Están constituidas por las personas y relaciones entre ellas, y que existe cuando interactúan para ejecutar las funciones y alcanzar sus metas. Según las tendencias se reconoce la importancia de los recursos humanos, con enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con oportunidades de aprender y contribuir en un trabajo conjunto para lograr metas comunes. Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales para cumplir con el propósito de la organización, buscando la mayor coordinación horizontal para el trabajo en conjunto, volviéndose los límites entre departamentos más flexibles y difusos para poder enfrentar y responder rápido los cambios del entorno.

Las organizaciones tienen unas dimensiones que describen los rasgos del diseño organizacional que dan forma a la dimensión estructural. Entre estas se encuentran la

formalización como los procedimientos para describir el comportamiento y las actividades. La especialización o grado en que las tareas se encuentran subdivididas en trabajos separados. La jerarquía de la autoridad que describe quien le reporta a quien y el tramo de control de cada persona representada en un organigrama. La centralización o la definición del nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar decisiones. La tecnología organizacional y acción de los empleados para transformar insumos en productos. El entorno que son los elementos fuera del límite de la organización que afectan la organización. Las metas y estrategias que definen el propósito y las técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones. La cultura que es el conjunto de valores, creencias, entendimiento y normas claves compartidas por los empleados. Todas las anteriores dimensiones son dependientes entre sí y proporcionan la base para medir y analizar las características de una organización (Daft, 2011).

Tomando los conceptos anteriores, y partiendo de los elementos comunes encontrados, se puede enmarcar el término organizaciones como entidades sociales dirigidas a un objetivo o meta. Se diseñan como sistemas de actividades estructuradas para obtener la coordinación. Son constituidas por personas donde la importancia de las relaciones entre ellas es esencial. Se caracterizan por estar alrededor de grupos o unidades cuyas relaciones entre el poder, el control, la división del trabajo, las comunicaciones, motivaciones y liderazgo rigen las conductas, que desarrollan una cultura o ideología racional de cómo funcionan de cara al entorno.

A partir de dichas definiciones se analizará la evolución de las teorías y conceptos que han evolucionado y que dieron forma a las organizaciones hasta hoy sobre la concepción, características y necesidades de estas según los entornos.

9.2 Modelo de los Cuatro Paradigmas de Burrell y Morgan

Según (Burrell & Morgan, 2019) el modelo de los paradigmas es una herramienta teórica para comprender y analizar las diferentes perspectivas y enfoques dentro de la teoría organizacional. Los cuatro paradigmas ofrecen una forma de clasificar y entender las diversas teorías y enfoques en el estudio de las organizaciones. Se basa en cuatro paradigmas o formas de pensar, desde dos dimensiones, una en términos de la naturaleza de la ciencia objetiva – subjetiva, y la otra sobre la sociedad en términos de regulación – transformación radical.

Figura 3

Los cuatro paradigmas



Nota Aclaratoria: Tomado de Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life de Burrell y Morgan, pag 22 (1979).

El paradigma funcionalista según (Jemielniak & Ciesielska, 2018) es un enfoque que dominó las ciencias sociales durante mucho tiempo. Se enfoca en la estabilidad y el orden,

buscando que el conocimiento sea útil y sirva para predecir y controlar los procesos, entregando soluciones prácticas. Supone un mundo permanente y concreto con estructuras que pueden identificarse, analizarse y medirse utilizando métodos y análisis cuantitativos.

El paradigma interpretativo según (Rivas, 2015) coloca el énfasis en la comprensión del mundo desde la experiencia subjetiva, buscando explicaciones en el nivel de la conciencia individual, considerando al mundo como un proceso social emergente creado por los individuos como una red de supuestos y significados compartidos. Así mismo (Rendon & Montaña, 2004) plantea que el mundo de los asuntos humanos está basado en la cohesión, es integrado y ordenado, basados en las interacciones e interpretaciones de sus miembros.

El paradigma del humanismo radical (Rendon & Montaña, 2004) establece un mayor énfasis en los modos de lucha de poder y cambio. Así mismo según (Campos, 2021) centra la atención en los aspectos políticos (intereses) y en el proceso de creación de la realidad que puede ser influenciado por procesos sociales que canalizan y controlan la mente de los seres humanos con el objeto de alinearlos con relación a las potencialidades inherentes a su verdadera naturaleza.

El paradigma del estructuralista radical (Campos, 2021) se enfoca en las relaciones estructurales y en la realidad social, enfocado en la dominación dentro de la sociedad. Este mundo tiene una existencia dura, de tensión y de contradicción a partir de las cuales se busca un cambio radical completo del sistema.

Cada uno de los cuatro paradigmas tiene implicaciones diferentes para el estudio de las organizaciones y las perspectivas críticas de las mismas (Campos, 2021). Así mismo permite ubicar las aproximaciones y poder comprenderlas mejor (Jemielniak & Ciesielska, 2018). Por

último, cada paradigma propone su concepto de organización y por lo tanto del hombre. Las diferentes aproximaciones organizacionales no deben perseguir una verdad absoluta y contundente que excluya a las demás, sino dialogar entre sus propias posibilidades y limitaciones (Rendon & Montaña, 2004).

9.3 Teoría Científica. Frederick W Taylor (1856-1915)

Una de las principales preocupaciones de Taylor en la época, estaba centrada en la eficiencia de las organizaciones, especialmente en el desperdicio del esfuerzo humano provocado por movimientos innecesarios e ineficientes de los hombres. La causa principal de este desperdicio era la poca gestión científica, porque los directores se centraban en la producción del trabajo y no en los procesos que realizaban el trabajo, por lo tanto, no tenían ningún mecanismo para influir directamente en la eficiencia de la organización (Freedman, 1992).

En su obra Principios de la administración científica, enuncia Taylor que el objetivo principal de la administración era asegurar la máxima prosperidad para el patrón y el trabajador como resultado de la mayor productividad posible por medio del adiestramiento y formación de cada persona para que pueda hacer el trabajo a un ritmo más rápido y eficiente. Para alcanzar la eficiencia en el trabajo, se deben hacer análisis de los procedimientos y estudios de tiempos y movimientos que sean precisos y minuciosos para sustituir los procedimientos empíricos mediante una división del trabajo, para que las personas de la dirección guíen y ayuden al obrero mediante la planeación, de modo que cada acto del trabajador debe ir precedido de actos de preparación para posibilitar que el trabajo se haga bien. (Taylor, 1969)

Según (Barba, 2010) Taylor ha marcado el rumbo de la organización del trabajo por más de un siglo en medio de una época cuyos principales objetivos eran la búsqueda de la eficiencia,

la racionalidad, la productividad y las ganancias. Mediante la administración científica se toma el control del trabajo a través de la observación y experimentación del proceso laboral, de modo que se destruye las habilidades del obrero al establecer la separación del diseño y la producción, donde la preocupación por la calidad de sus productos se soluciona incorporando departamentos de inspección e inspectores bajo el mando de un jefe, reduciendo la autonomía del trabajador en el proceso aumentando la vigilancia y control permanente en la ejecución de la norma.

La administración científica creó los fundamentos de mando y control donde el gerente planea y controla el trabajo y los operarios ejecutan las actividades; creando una sola manera de hacer las cosas, y la mano de obra es una fuerza laboral sin vínculos con la organización que espera su lealtad (Chiavenato, 2019).

Entre los aspectos críticos hacia Taylor están la poca atención al elemento humano, siendo los operarios instrumentos pasivos sin iniciativa, y solo motivados por la remuneración considerando la organización totalmente independiente del entorno o como un sistema cerrado. Es indudable que la obra influyó significativamente en la consolidación de las nuevas formas de organización que responden a los intereses económicos y que ha tenido plena vigencia en la sociedad contemporánea. (Barba, 2010).

Haciendo el análisis de los paradigmas enunciados anteriormente, podemos concluir que los enunciados de Taylor encajan en el paradigma funcional por tanto dicha aproximación se establece en un entorno estable, con organizaciones racionales, objetivos claros y definidos para alcanzar la eficiencia a través de la determinación de las relaciones causa efecto, predicción de resultados mediante mediciones y observaciones del trabajo para establecer estándares en el tiempo. Estas características sitúan a Taylor en el cuadrante objetivo y de regulación respectivo.

9.4 Teoría Clásica. Henry Fayol. (1845- 1925)

Mientras la administración científica hacia énfasis en la tarea del operario surge la teoría clásica que coloca énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Las dos teorías buscaban la eficiencia, la primera mediante la racionalización del trabajo del operario y la suma de la eficiencia individual, mientras que la segunda parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas como departamentos, personas que ocupan cargos y ejecutan tareas. Se pasa de un micro enfoque en cada operario a un enfoque global de la organización respecto de su estructura organizacional desplazando la visión analítica y concreta de Taylor (Chiavenato, 2019).

Según (Fayol, 1987) la administración tiene cinco elementos del proceso administrativo que son las funciones de previsión (prever el futuro y trazar la ruta de acción), organizar (construir el cuerpo material y social de las organizaciones), dirigir (guiar al personal), coordinar (enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos) y controlar (vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y órdenes dadas).

Estas funciones no son exclusivas de un jefe, son funciones que se reparten, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. Cualquier gerente o jefe desempeña siempre los cinco elementos ya que son actividades administrativas fundamentales. Se recalca que para Fayol hay una diferencia entre administración y organización, ya que la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes y se refiere a la definición del cuerpo material y social de estructura y forma, siendo en consecuencia estática y limitada, (Chiavenato, 2019).

Fayol enuncia catorce principios básicos de la organización, entre los más relevantes para el análisis están la autoridad y responsabilidad (de los gerentes), la unidad de mando (órdenes de

un solo superior), la unidad de dirección (un solo gerente), concentración de la autoridad en la cúpula de la compañía y la cadena de autoridad que va de arriba hacia abajo (Bernal, 2007).

Como la esencia es la estructura, esta se caracteriza por ser jerárquica, con líneas de autoridad que crea posiciones y subordinación y desplegando la organización de arriba hacia abajo con una forma lineal o piramidal. Entre las críticas a esta teoría es la consideración de la organización como un sistema cerrado compuesto por algunas pocas variables perfectamente conocidas y previsibles, pero no considera el entorno en el cual opera. A pesar de los puntos anteriores, este es el enfoque más ampliamente utilizado por la administración actual por su enfoque sistemático y ordenado, permitiendo al administrador ejecutar las funciones diarias con confianza. Sin embargo, las organizaciones enfrentan cambios e inestabilidad mostrando estos principios como rígidos, inflexibles y conservadores (Chiavenato, 2019).

Haciendo el análisis de los paradigmas enunciados anteriormente, podemos concluir que los enunciados de Fayol encajan en el paradigma funcional por tanto dicha aproximación define estructuras estáticas, jerárquicas, con ejecuciones lineales, limitadas sin tener una relación directa con el entorno cuya estrategia es obtener una gran eficiencia mediante los sistemas de previsión, organización, dirección, coordinación y control para que se cumplan las reglas y órdenes dadas. Estas características sitúan a Fayol en el cuadrante objetivo y de regulación respectivamente.

9.5 Teoría Humanística. Elton Mayo (1880- 1949)

La publicación de los principios de la administración científica de Taylor desencadenó la búsqueda del equilibrio correcto entre los procesos y la humanidad de este, siendo una tensión clave del pensamiento gerencial. Elton Mayo realizó una investigación en la planta de Hawthorne, donde los estudios progresaron a través del intento por probar una serie de hipótesis,

pero los cambios en las condiciones físicas, horarios, pausas, sistemas de incentivos no lograron explicar completamente por qué la productividad mejoró constantemente. Posteriormente en la fase de los experimentos separaron a las trabajadoras y allí se formularon nuevas hipótesis encontrando que las trabajadoras se convirtieron en un grupo y que la dinámica de este, animándose unas a otras, se convirtió en un fuerte determinante de la producción. Durante el estudio se consultaron a las personas en cada paso explicando la intención y pidiendo sugerencias acerca del experimento, surgiendo las ideas básicas de la escuela de relaciones humanas arrojando que los trabajadores no son meros autómatas a los que medir con un cronómetro y que era útil preguntar sobre lo que sabían y sentían, de modo que el grupo tenía control sobre cuanto estaba dispuestos a producir (Kiechel, 2012).

La teoría humanística fue una reacción contra el interés por el método del trabajo de Taylor y la organización en la estructura de Fayol. El ser humano no se puede considerar un recurso más de los procesos productivos, sino como un ser social que se comporta en función de los grupos donde interactúa, alcanzando la eficiencia mediante el estudio de aspectos psicológicos y fisiológicos de los trabajadores, así como las condiciones medio ambientales y las motivaciones de los grupos para incrementar la eficiencia de las organizaciones (Bernal, 2007).

Después de hacer cuatro fases del experimento, las conclusiones relevantes fueron las siguientes (Chiavenato, 2019): Primero el nivel de producción en parte es el resultado de la integración social, no solo determinado por la capacidad física del empleado, sino por normas sociales y expectativas grupales. Segundo, el comportamiento social de los empleados, en donde estos no actúan como individuos sino como miembros de grupos, a cualquier desviación de las normas grupales, el trabajador recibe sanciones sociales de sus colegas. Mientras los patrones del

grupo permanezcan, el individuo resistirá a los cambios para no apartarse de ellos. Tercero, las recompensas y sanciones sociales están condicionadas por normas y patrones sociales y cuarto, la existencia de aspectos informales en los grupos como comportamiento social, creencias, actitudes y motivación no siempre coinciden con la organización formal de las organizaciones, o con los propósitos definidos por la misma. Estos grupos constituyen la organización humana que puede estar en contraposición con la organización formal establecida por la dirección, ya que cada grupo define sus normas, comportamientos, objetivos, sanciones creencias que cada miembro va asimilando e integrando en sus actitudes y comportamientos.

Mayo definió varios puntos de vista, siendo los más destacados que el trabajo es una actividad grupal, en donde las normas, la actitud y la naturaleza del grupo tienen más influencia en la productividad. Así mismo el ser humano generalmente está motivado por la necesidad de estar juntos y ser reconocidos, debiendo descubrir las motivaciones psicológicas del trabajador. Debido a que los métodos convergen hacia la eficiencia y no hacia la cooperación humana, se crea un conflicto entre la incompatibilidad de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales que debe superarse por medio de la administración humanizada, donde la relaciones y la cooperación son la clave. Resulta muy importante conciliar las dos funciones básicas de las organizaciones, la económica para garantizar el equilibrio externo, y la social para proporcionar satisfacciones a las personas para garantizar el equilibrio interno (Chiavenato, 2019).

Haciendo el análisis de los paradigmas enunciados anteriormente, podemos encontrar que los enunciados de Mayo encajan entre el paradigma interpretativo y funcional al hacer un énfasis en las relaciones interpersonales y la satisfacción emocional de las personas que influyen en la

productividad y comportamiento de las personas reconociendo la cultura organizacional y el ambiente de trabajo como factores críticos en el desempeño y el éxito de las organizaciones.

9.6 Teoría Burocrática. Max Weber (1864 – 1920)

Según (Dávila, 2001) , Max Weber fue el pionero en el desarrollo de la teoría de la organización burocrática tomando como tema de estudio la organización social y política del capitalismo al observar un fenómeno que se generalizaba por la aparición y crecimiento de las organizaciones a gran escala. El gran aporte de Weber que difiere de la noción del uso común del término burocracia es la identificación y elaboración de las características y las formas que adoptan los negocios privados y del estado dentro del capitalismo. La burocracia como tipo ideal es una construcción conceptual donde sus elementos vienen de la realidad, pero su propósito no es describir la misma. Al intensificar ciertos elementos, el tipo ideal lleva a un esquema de burocracia, como una herramienta de conocimiento que identifica una serie de atributos y características, siendo ideal en un sentido lógico puro, pero no en el sentido de lo deseable.

Entre las características de la burocracia encontramos la división del trabajo, donde los puestos son divididos en tareas simples y bien definidas; la jerarquía de autoridad en posiciones organizadas con una línea de mando clara en términos de cargos y funciones; la selección formal de las personas que son elegidas por sus calificaciones técnicas y no por sus personalidades; la existencia de reglas, normas y procedimientos formales escritos y establecidos de operación; e impersonalidad por la aplicación uniforme de reglas y controles (Robbins & Coulter, 2005).

La organización burocrática no se puede concebir aisladamente de los conceptos de poder, autoridad y dominación. El poder significa probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social aún contra toda resistencia. Con la autoridad establecida se asigna

el derecho de mandar y el deber de obedecer. Y por dominación se entiende la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandos específicos. La burocracia es una organización con continuidad que opera de acuerdo con reglas y normas (estandarizadas) con una relativa repetitividad de acciones, problemas y situaciones en vez de un tratamiento particular para cada situación, distribuyendo las actividades regulares de modo fijo. Está orientada hacia objetivos determinados con una estructura jerárquica bien definida de supervisión y subordinación totalmente regulada, estando el cuerpo administrativo separado de los instrumentos de producción. Su carácter permanente arroja ventajas técnicas que, una vez establecida completamente, se convierte en una estructura social difícil de destruir al convertirse en una máquina con precisión, velocidad, no ambigüedad, continuidad, unidad y reducción de los costos materiales y personales, recordando la relación con el tipo ideal (Dávila, 2001) .

Según (Al-Habil, 2010) entre las desventajas o limitaciones de la burocracia es que no tienen en cuenta elementos informales como las relaciones humanas, las redes de comunicación y la motivación entre otros. Así mismo con su enfoque de sistema cerrado no permite a las personas participar en el proceso de toma de decisiones, lo cual puede volver al sistema irracional e ineficiente.

Según (Hamel et al., 2022) en una burocracia en funcionamiento solo unos cuantos líderes tienen autoridad para hacer los cambios, los cargos altos pueden caer en la negación y la arrogancia en donde los cambios drásticos pueden demorar, y cuando por fin se llevan a cabo provocan una gran convulsión. Así mismo sus líderes son contrarios a la innovación porque no les gusta correr riesgos, y por lo tanto ofrecen pocos incentivos para aquellos que quieren hacer

estos cambios. También desaniman a los empleados quienes, al no tener ninguna influencia real, desconectándose emocionalmente del trabajo.

Haciendo el análisis de los paradigmas enunciados anteriormente, y teniendo en cuenta sus usos y aplicaciones en el tiempo en las organizaciones se puede encontrar que encaja en el paradigma funcionalista debido a su enfoque en las reglas, procedimientos y estructuras formales para regular y mantener el orden y el comportamiento organizacional que busca mejorar la eficiencia y efectividad de las mismas logrando la previsibilidad y control de la operaciones organizacionales como componente esencial de dicho paradigma.

9.7 Teoría Neoclásica. Peter Drucker (1909-2005)

Según (Chiavenato, 2019) en la década de 1950 las organizaciones experimentaron grandes transformaciones, los principios como la departamentalización, la racionalidad en el trabajo, la estructura lineal o funcional entre otros, siguieron estando presentes. El enfoque neoclásico es la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos de las organizaciones grandes. Este enfoque considera la administración como un proceso operacional compuesto por las funciones de planeación, organización, dirección y control cuyas organizaciones abarcan diferentes situaciones y por lo tanto debe basarse en principios de valor predictivo, donde la cultura y el entorno afectan directamente el ambiente del administrador.

Las principales características de la teoría neoclásica se centran en el énfasis de la búsqueda de resultados concretos utilizando los conceptos de la organización lineal, funcional y línea-staff. Las organizaciones al estar compuestas por muchas personas que deben actuar en conjunto deben adecuar los objetivos a la necesidad de flexibilidad y libertad individual, siendo

las personas las que ejecutan, deciden y planean para que se alcance a nivel de organización la eficacia necesaria y el logro de la satisfacción de esta.

Según (Chiavenato, 2019) se profundizó en la organización formal al definirla como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas para la producción de bienes y servicios. Los aspectos fundamentales son la división del trabajo, la especialización, la jerarquía y la amplitud administrativa. La primera consiste en descomponer procesos complejos en pequeñas tareas logrando la especialización. Esto crea varios niveles organizacionales para dirigir la ejecución de las tareas creando los niveles institucionales (directores), intermedios (gerentes) y operacionales (supervisores), desembocando en el segundo aspecto que es la especialización de los órganos que conforman la estructura organizacional. La jerarquía que es el tercer concepto es una consecuencia de la división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización. Las funciones derivadas de la especialización requieren desplegar la función de mando para dirigir las actividades, necesitando una estructura jerárquica y funciones especializadas para dirigir las operaciones del nivel operacional, creando escalas o niveles de autoridad.

La administración por objetivos (APO) es uno de los principales modelos administrativos de la teoría neoclásica. Según (Drucker, 1954) para manejar un negocio se necesita un balance entre una variedad de necesidades y múltiples objetivos. Estos son necesarios en todas las áreas donde el desempeño y el resultado afectan directa y vitalmente la supervivencia y prosperidad del negocio. Estos objetivos en las áreas claves deben permitir hacer las siguientes cosas: organizar y explicar toda la gama de fenómenos del negocio en un pequeño número de declaraciones generales que deben ser probadas en la experiencia real, predecir el

comportamiento, evaluar la solidez de las decisiones cuando todavía se están ejecutando y permitir a los empresarios analizar sus resultados y mejorar el rendimiento.

Cada organización debe construir un equipo, donde los esfuerzos individuales deben arrojar un esfuerzo común para contribuir a un objetivo global y las contribuciones deben encajar juntas para producir un resultado sin fricción y duplicación de esfuerzos. Por lo tanto, el rendimiento requiere que cada trabajo este directamente relacionado con los objetivos generales de todo el negocio y los resultados deben ser medidos en cuanto a la contribución del éxito total. Dichos objetivos deben ser desarrollados y definidos con la contribución de las personas que ejecutan las actividades con un énfasis en la medición y en el rendimiento esperado de cada persona.

El mismo autor concluye que los negocios necesitan un principio de gestión que de pleno alcance a la fuerza y responsabilidades personales y al mismo tiempo de una dirección común de visión y esfuerzos para establecer un trabajo en equipo armonizando los objetivos personales con los comunes. Lo único que persigue la APO es el autocontrol que sustituye el control desde afuera, motivando al gerente para actuar no porque alguien se lo exige sino porque las necesidades objetivas de su tarea lo demandan. Se actúa no porque alguien lo requiere sino porque el decide hacerlo como un hombre libre (Drucker, 1954) .

Adicionalmente Drucker (1954) plantea la necesidad por parte del gerente de saber qué tipo de estructura necesita y como se construye, ya que una elección errónea afecta el rendimiento del negocio y sus resultados. Se debe partir del conocimiento de cuál es el negocio y luego definir cuál es la estructura que hará posible alcanzar los objetivos en los siguientes cinco o más años. Para ello se debe realizar el análisis de tres factores iniciando por las actividades que

definen que trabajo se va a realizar y que énfasis se le dará a cada una en la estructura. Luego se definen las decisiones que son necesarias para obtener el rendimiento y alcanzar los objetivos, así como las actividades involucradas que las afectan, que personas deben participar en las decisiones, y que gerentes deben ser informados de las mismas para tener un grado de predicción alta. Por último, definir las relaciones para tener claro por parte del gerente con quien hará las actividades y que contribución se espera de cada una de ellas.

Para construir la estructura se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Debe ser una organización orientada al desempeño, de modo que convierta las actividades en rendimiento, debe ser simple, y debe orientar la velocidad de las actividades individuales hacia los resultados.
- Debe contener el menor número de niveles organizacionales con una cadena de mando lo más corta posible.
- Debe poder permitir el entrenamiento y prueba de los gerentes del futuro, debe dar responsabilidad y autonomía para adquirir nuevas experiencias.

Los dos tipos de estructuras (Chiavenato, 2019) abordadas en la teoría neoclásica son la centralizada donde la autoridad para tomar decisiones está cerca de la cúpula, y la descentralizada donde la autoridad para tomar decisiones esta desplazada en los niveles más bajos de la organización.

Las ventajas de la centralización están enmarcadas en que las decisiones son tomadas por los administradores que poseen una visión global de la compañía, y están mejor entrenados y preparados que los niveles inferiores para que las decisiones sean más coherentes con los objetivos, eliminando la duplicación esfuerzos y reduciendo los costos. Entre las desventajas

están que las decisiones son tomadas lejos de los hechos y las circunstancias, las personas que toman las decisiones tienen menos contacto con las personas y situaciones involucradas, genera demoras por la línea jerárquica, y por las mismas circunstancias es posible la distorsión de información y comunicación,

Las ventajas de la descentralización permiten que las decisiones sean tomadas por las personas en los niveles jerárquicos inferiores quienes están al frente de los problemas de forma local, aumentando la eficiencia del proceso, la motivación, disminuyendo los atrasos por las consultas y economizando tiempo y dinero. Esto mejora la calidad de las decisiones por que reducen su volumen y complejidad, permitiendo a los altos funcionarios el foco en la toma de decisiones de mayor importancia. Entre las desventajas esta la falta de uniformidad de las decisiones, presentándose un aprovechamiento insuficiente de especialistas o la falta de equipos apropiados en el campo de actividades.

Haciendo el análisis de los paradigmas enunciados anteriormente, podemos encontrar que los enunciados de Drucker tienen características de dos paradigmas, por un lado, el paradigma funcional, por tanto, el foco está en la eficiencia, la división del trabajo, la especialización en pequeñas tareas y la jerarquía, ya que se deben explicar una amplia gama de fenómenos del negocio para predecir el comportamiento, evaluar las decisiones y mejorar el rendimiento bajo un sistema de objetivos. Por otro lado, tiene componentes del paradigma interpretativo ya que reconoce el papel de las personas en la organización, en donde las personas tienen un deseo de hacer lo mejor, con una capacidad de autodirigirse fomentando el autocontrol en lugar de la dominancia. Cada persona debe hacer los cambios para alcanzar los resultados y los ejecuta no porque alguien lo demanda sino porque es un ser libre motivado.

9.8 Enfoque Sistémico

Según (Chiavenato, 2019) la teoría general de la administración amplió su enfoque desde la época clásica pasando por la humanista y neoclásica hasta el enfoque sistémico. La teoría general de los sistemas sustituyó todos estos principios por uno que sustenta que todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor, y el desempeño del sistema depende de cómo se relaciona con el todo sin dejar de negar que el mismo está constituido de partes. Al final los sistemas se visualizan como entidades globales y funcionales en búsqueda de objetivos.

Según (Espejo & Reyes, 2016) el manejo o gestión de la complejidad es un tema que contempla la teoría general de los sistemas. Entre ellas la cibernética surgió como una ciencia interdisciplinaria para relacionar todas las ciencias, siendo su principal enfoque la sinergia (Chiavenato, 2019) donde la idea era juntar y no separar. La cibernética es la ciencia de la comunicación y el control, haciendo que los sistemas se integren y sean coherentes en donde el control regula su conducta, ofreciendo sistemas de organización y de procesamiento de información que auxilian a las otras ciencias. Los conceptos desarrollados por la cibernética son utilizados en las teorías organizacionales y de gestión, incluyendo las nociones de sistema, retroalimentación, autorregulación, comunicación y autocontrol entre otros que hoy en día hacen parte del lenguaje de las compañías.

Desde la perspectiva del pensamiento sistémico (Espejo & Reyes, 2016) pueden explorarse los temas de autorregulación, autoorganización, autonomía, comunicación y control basados en las herramientas del manejo de la complejidad. Se dice que algo es complejo cuando este compuesto de un conjunto o unión de dos cosas o más, y debemos tener la habilidad de distinguir las partes y las relaciones que constituyen ese algo. Se describe un sistema por una

función de transformación que produce algunas salidas a partir de ciertas entradas. Se debe hacer la distinción entre salidas y resultados, las primeras se refieren a valores en un determinado momento en particular, la segunda son patrones de valores a lo largo del tiempo, o todos sus posibles comportamientos.

Los sistemas humanos de comunicación surgen de interacciones recurrentes entre personas creando valores y normas estables, que surgen de un contexto cultural compartido (Espejo & Reyes, 2016). La complejidad de estos sistemas está definida por las distinciones y practicas tácitas, culturalmente aceptadas y compartidas por los miembros que permiten coordinar sus acciones de manera transparente y sin esfuerzo aparente. Cuando en un sistema de comunicación humana sus individuos aprenden a comunicarse, están desarrollando un dominio operacional social, o compartido de distinciones y practicas incorporadas. En este dominio las personas se constituyen en roles, cuyas interacciones constituyen un sistema de comunicación, convirtiéndose en un proceso circular de mutua constitución. Este proceso no es estático, de modo que entre más interactúen en sus roles, experimentan unos quiebres que, en respuesta a los mismos, se construyen nuevas distinciones donde se aprenden nuevas prácticas, que forman parte de un nuevo sistema emergente, abriendo posibilidades a nuevos colectivos organizados.

Según (Espejo & Reyes, 2016) una organización es una red cerrada de relaciones recurrentes que constituye una identidad. Los componentes básicos de una organización no son las personas sino sus roles organizacionales en interacción. Por lo tanto, la estructura organizacional está definida por los roles y recursos que constituyen los relacionamientos organizacionales en un momento y contexto determinados. Se entiende la estructura tradicionalmente como una jerarquía funcional de relaciones informales entre jefes y

subordinados, sin embargo, surgen formas estables de comunicación o mecanismos que permiten que las partes operen como un todo. Estas partes son los roles organizacionales incorporados en personas o unidades como comités, equipos, departamentos o unidades de negocio. Cada uno de estos roles organizacionales cuentan con recursos, herramientas y tecnologías. Los autores resumen que las organizaciones surgen en dominios consensuales de acción donde las relaciones se constituyen en estructura. Una organización es el resultado de los relacionamientos que alcanzan un alto grado de cohesión entre los actores de la organización y su medio. Además de las organizaciones jerárquicas, muestran las organizaciones recursivas donde se supone que las personas en todos los niveles tienen un potencial similar para manejar la misma complejidad al distribuirla más equitativamente y distribuir sus responsabilidades y la rendición de cuentas en toda la organización, incrementando la capacidad de solución de problemas en todos los niveles e incentivando la autonomía, la autorregulación y la autoorganización.

En los años sesenta se desarrolló el modelo de sistema viable por Stafford Beer donde se expone una forma sistémica de observar las organizaciones para manejar la complejidad manteniendo la cohesión, apoyando su adaptación a entornos problemáticos y utilizarlo como plataforma para el diseño organizacional. Dicho diseño tiene que ir más allá de proponer mejoras locales y apuntar a mejorar la distribución de recursos y sus relacionamientos para producir organizaciones capaces de crear, regular y producir sus propósitos y valores, entendiendo como relacionar los procesos de los negocios y sus cadenas de valor. Así mismo ayuda a entender los límites de las interacciones de las personas que hacen parte de una red cerrada de relacionamientos compartidos, liberando el potencial de las personas, habilitando el manejo autónomo de los problemas y permitiendo desarrollar la flexibilidad que se necesita para sobrevivir en entornos complejos y rápidamente cambiantes. (Espejo & Reyes, 2016).

Los sistemas viables (Espejo & Reyes, 2016) deben tener la capacidad de crear conocimiento y resolver problemas, respondiendo a eventos recurrentes y a eventos inesperados siendo esto último lo característico de estos. En las organizaciones jerárquicas las decisiones sobre políticas son tomadas en la cúpula, mientras las personas en los niveles estructurales bajos son los responsables de implementarlas, de modo que la tarea global de una organización es dividida en fragmentos cada vez más pequeños, arrojando una definición estrecha de tareas que requieren para su manejo un énfasis en mecanismos centralizados de control. Los sistemas biológicos son autorregulados y autoorganizados, creando sistemas contenidos unos en otros, originando una complejidad mayor que vive en armonía con sus entornos y al mismo tiempo forman un sistema más grande y autónomo. Este tipo de estructura es poderosa para el manejo de la complejidad, por qué parte de ella se maneja localmente. Esto significa alinear los significados producidos localmente por equipos pequeños con los propósitos que colectivamente se adhieren a la organización común. Si la alineación es efectiva la misma será más efectiva.

Para que la alineación ocurra es indispensable un balance entre las acciones necesarias para producir esos propósitos colectivos, las acciones que se requieren para crearlos y aquellas que se necesitan para regular su producción. Todas las unidades autónomas contenidas dentro de otras unidades tienen el mismo reto que es resolver problemas a menudo locales en donde la complejidad de la unidad es mucho menor que la complejidad de su entorno relevante. Para cohesionar las actividades primarias de una organización se requiere capacidad de regulación provista por las funciones reguladoras o de apoyo (finanzas, mercadeo, servicios de información), de modo que cuanto mayor sea la capacidad reguladora que se mantenga en las unidades autónomas pequeñas, será menor la variabilidad que debe ser atendida por niveles gerenciales más altos. Las funciones reguladoras enunciadas anteriormente dan cohesión y

adaptabilidad de las actividades primarias y son cruciales para la viabilidad de toda la organización y de cada una de las entidades autónomas (Espejo & Reyes, 2016).

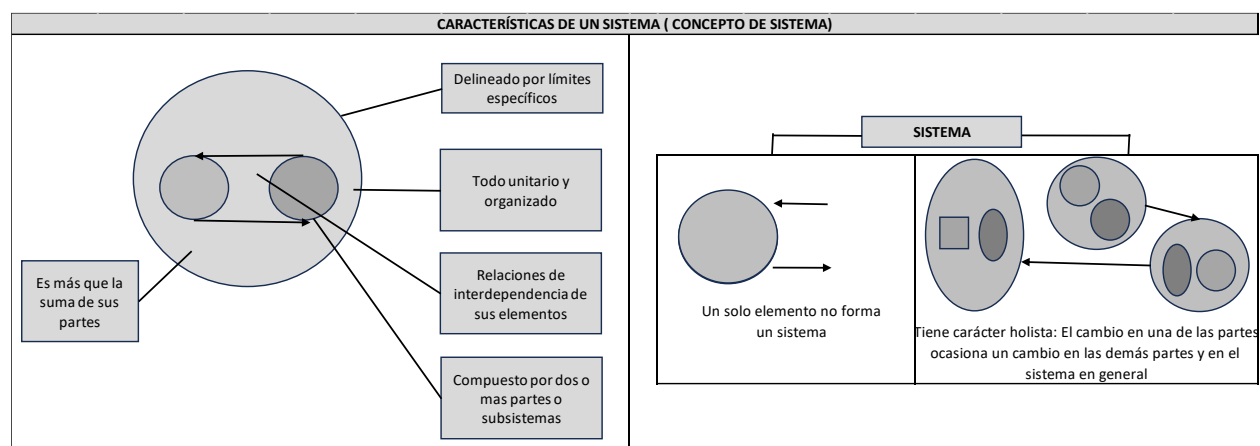
El concepto de organización recursiva implica que las unidades autónomas tengan una estructura que les proporcione la capacidad de crear significado (formulación de políticas), regular (capacidad gerencial), y producir estos significados (implementación). Autonomía significa gobernarse a sí mismo, y también significa producir sus propios productos o servicios. Ahora, toda organización necesita lograr cohesión o alineación entre los intereses de los individuos, de modo que los propósitos individuales produzcan los propósitos organizacionales, de recursos y relaciones que dirijan la función de implementación en la dirección de los propósitos colectivos. Desde la perspectiva de las estrategias del manejo de la complejidad, el mayor desafío es como cohesionar las actividades primarias, a pesar de que muchas veces la alta dirección experimente brechas de información derivadas de la autonomía de los grupos. La autonomía es necesaria en las actividades primarias de modo que sean más sensibles a los requerimientos del entorno, para que tengan mayor capacidad de resolución local de problemas, de modo que se presente menor variabilidad. Para que la autonomía sea real, se deben definir con precisión los bordes de las actividades y sus interdependencias minimizando el uso de imposiciones directas, haciendo uso del monitoreo esporádico con discreción, darle significado a la información que se comparte, y que siempre vaya directamente a quienes son responsables de hacer las actividades primarias. Se debe maximizar la coordinación entre actividades primarias a través de espacios de relación entre ellas, propiciando la comunicación lateral, compartiendo una misma cultura, y estableciendo procedimientos y estándares comunes en todos aquellos aspectos que no son centrales para los propósitos propios de las actividades primarias. Al final una organización depende de la función de coordinación para propiciar la autonomía, posibilitar la

conectividad y la cohesión. Esta función proporciona un lenguaje común que facilita las comunicaciones laterales y posibilita la resolución local de problemas (Espejo & Reyes, 2016).

Según (Dávila, 2001) la aplicación a las organizaciones de la teoría general de sistemas es la siguiente:

Figura 4

Características de un sistema



Nota aclaratoria: Tomado del libro Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico, página 235.

Se observa que un sistema es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema. Tiene tres características, la primera es la influencia reciproca o relaciones de interdependencia entre los elementos. La segunda es que un solo elemento no forma ningún sistema, y tercero es que el sistema apunta al carácter holístico total de los diversos elementos constituyentes que interactúan entre sí.

Haciendo el análisis de los paradigmas enunciados anteriormente, podemos encontrar que la teoría de sistemas tiene características del paradigma interpretativo, ya que las organizaciones son sistemas humanos, que surgen de interrelaciones recurrentes creando valores y normas en un contexto cultural compartido, aumentando la cohesión como su medio para responder a eventos periódicos e inesperados del entorno ya que cada función crea cohesión y adaptabilidad. La autonomía es un medio para que las personas o procesos se autogobierren a sí mismos.

9.9 Enfoque Contingente

Esta teoría sostiene que no existe un mejor tipo de forma organizacional para todas las circunstancias, las formas mecanicistas, burocráticas, jerárquicas u orgánicas se adecuan para ciertas condiciones. Este tipo de teoría se llamó contingente o situacional. Parte del supuesto donde la organización debe adaptarse a las condiciones particulares que enfrenta cada una de ellas con una aproximación sistémica, donde los determinantes de la estructura provienen del cambio tecnológico y el entorno en las que la misma se desarrolla (Dávila, 2001) .

Fue Alfred Chandler (1962), historiador empresarial de Harvard quien estudio más de cien organizaciones, quien señalo la relación entre la estrategia y la estructura organizacional, sintetizada en su afirmación que enuncia que la estructura sigue a la estrategia. Luego siguieron una serie de investigaciones empíricas adelantadas en los Estados Unidos que contribuyeron a la idea de que las diferentes áreas de una organización pueden enfrentar medios ambientales de diferentes grados de incertidumbre, las cuales explican las variaciones en estructura entre unidades de una misma organización. Los límites entre este enfoque y el sistémico son difusos. La razón es que los ejes de la visión sistémica es la consideración de este como sistema abierto, mientras que el enfoque contingente señala la interrelación entre el medio ambiente y la

estructura de la organización lo cual implica también este tipo de sistema. Ahora, cualquier trabajo desde la perspectiva contingente requiere una aproximación sistémica, y no todo trabajo adelantado desde la visión sistémica implica una aproximación contingente (Dávila, 2001).

Se concluye que aquellas organizaciones en ambientes estables y predecibles abordan una estructura mecanicista con un modelo clásico de jerarquía, mientras aquellas inestables y altamente impredecibles adoptan estructuras orgánicas que son mucho más descentralizadas y menos formales y especializadas. Además, las organizaciones pueden ser internamente diferenciadas de acuerdo con el medio ambiente que enfrenta cada área, unidad o departamento. Al analizar las organizaciones desde el punto de vista de tamaño como determinante, se encontró que las grandes adoptan sistemas mecanicistas con estructuras formales y relaciones jerárquicas mientras las pequeñas adoptan sistemas orgánicos con menos énfasis en estructura formal y relaciones jerárquicas. En cuanto a la tecnología, las organizaciones con métodos y procesos de manufactura con producción en grandes lotes adoptan el sistema mecanicista, mientras las mismas con producción por unidades y pequeños lotes y producción por procesos adoptan sistemas orgánicos (Dávila, 2001).

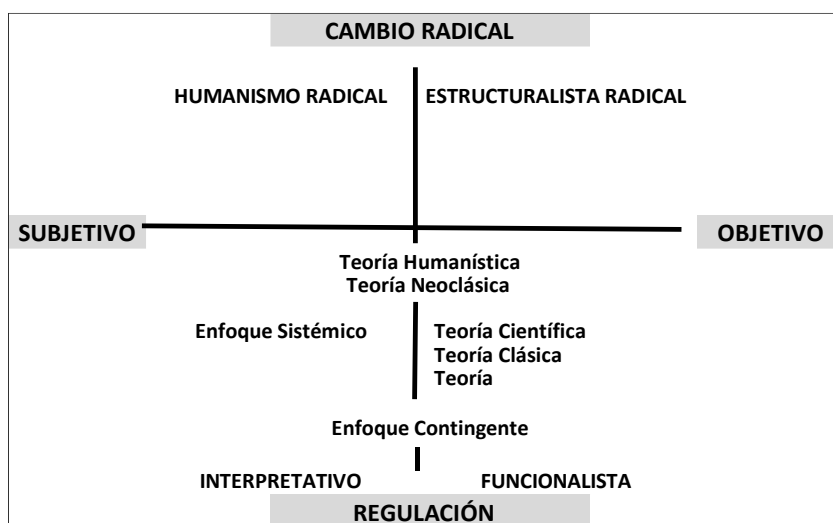
Haciendo el análisis de los paradigmas, podemos encontrar que los enunciados del enfoque contingente tienen características de dos paradigmas, por una parte, el interpretativo, ya que se establece que no hay una sola forma de organizar la empresa, ya que depende del contexto y las circunstancias específicas del entorno, donde hay un énfasis a que las organizaciones sean flexibles y adaptables para enfrentar las contingencias del entorno, y el paradigma funcional debido a que reconoce la importancia de una estructura organizacional que busca eficiencia y

efectividad identificando la complejidad y la variabilidad de factores que influyen en su desempeño.

En resumen, las teorías o enfoques analizados a la luz de los cuatro paradigmas quedarían de la siguiente manera:

Figura 5

Los cuatro paradigmas y las teorías o enfoques organizacionales



Nota Aclaratoria: Tomado de Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life de Burrell y Morgan, pág. 22 (1979) y elaboración propia.

Observamos que las teorías de corte más subjetivo e interpretativo en las cuales se encuentra el enfoque sistémico son donde se prioriza la autonomía, la autoorganización y los roles organizacionales con un alto grado de cohesión con el entorno complejo incrementando la capacidad de solución de problemas en todos los niveles alineado con los propósitos generales para ser más efectivos.

10. La Estrategia y la Estructura

Como se mencionó anteriormente cada teoría tiene una forma diferente de sistema organizacional o estructura relacionado con el logro de objetivos, por lo tanto, en este capítulo se planteará la relación entre la estrategia y la estructura y el orden en que se determinan para poder relacionar la holocracia como marco de gestión que da respuesta a estos dos componentes importantes de las organizaciones.

Cuando se abordan los temas empresariales surge la pregunta de que es primero, la estrategia o la estructura para alcanzar los resultados de las organizaciones. Se puede pensar en plantear el dilema de dos formas: primero se definen las metas y objetivos que se quieren alcanzar, luego se define la estrategia a nivel competitivo, operativo y táctico, de modo que se asignan recursos y se define una estructura para que las personas puedan lograr dichos objetivos. En otras palabras, se define primero el Qué, y luego se configura el Cómo y el Quién. Otra forma es diseñar la estrategia partiendo de la estructura actual con sus capacidades, fortalezas y debilidades para el desarrollo de las necesidades del mercado. En el primero la organización se configura desde un estado deseado, en el segundo se parte de las capacidades actuales para alcanzar dicha estrategia que puede variar con el tiempo.

Para poder profundizar sobre la pregunta de que es primero si la estrategia o la estructura se abordarán diferentes perspectivas de autores que han realizado estudios sobre la estrategia y estructura, los puntos de vista y modelos desarrollados para poder acercarnos a esta respuesta.

Chandler (1969), abordó el estudio de esta compleja interconexión entre la estructura y la estrategia y los cambios en el entorno a través de una muestra de organizaciones de las industrias más grandes de 1909 recopilando la historia de la administración de estas en los Estados Unidos.

Definió la administración como las funciones de supervisión de alto nivel de coordinación, evaluación y planificación del trabajo de la empresa y la asignación de recursos. Así mismo hizo una diferenciación entre decisiones estratégicas y tácticas, donde la primera se ocupaba de la salud de la empresa en el largo plazo, y la segunda de las decisiones de tipo operativo del día a día para mantener la eficiencia. En cualquiera de las dos decisiones se requería de una implementación y una asignación de recursos.

Encontró en el mercado la existencia de una gran diversidad de empresas que tenían funciones diversas y producían una gran variedad de productos y servicios alrededor del mundo, arrojando como resultado diferentes tipos de crecimientos, donde la complejidad de productos y tecnologías genera una complejidad de actividades económicas que demandan un aumento de la división de las funciones o labores. Este resultado de especialización requirió que uno o más ejecutivos de las empresas se concentren en la coordinación, evaluación y planeación de estas actividades especializadas. Cuando una empresa se expande geográficamente, se diversifica o entra en nuevas líneas de negocio, se forman un número mayor de divisiones que son administradas desde la oficina general. Define la tesis de que diferentes tipos de formas de organización son el resultado de diferentes tipos de crecimiento que pueden establecerse con mayor precisión si la planificación y ejecución de dicho crecimiento se consideran una estrategia, y la organización ideada para administrar estas actividades y recursos ampliados, una estructura.

La estrategia según (Chandler, 1969) puede ser definida como la determinación de objetivos y metas de largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las mismas. Decisiones para expandir el volumen de actividades, construir planta de producción distantes, moverse en nuevas actividades económicas involucra la

definición de nuevos objetivos. La adopción de nuevas estrategias puede adicionar nuevos tipos de requerimientos de personas, instalaciones y alterar los horizontes de los negocios. La estructura entonces puede definirse como el diseño de la organización a través del cual la empresa es administrada. Este diseño incluye las líneas de autoridad, las comunicaciones entre las personas y funciones, los datos necesarios para asegurar una efectiva coordinación, y una evaluación y planeación necesaria para alcanzar las metas y las políticas que forman el tejido de los recursos totales de la empresa. Por lo tanto, se deduce que la estructura sigue a la estrategia y el tipo de estructura más complejo es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas. El común denominador de la estructura y la estrategia ha sido la aplicación de los recursos de las empresas a la demanda del mercado. La estructura ha sido el diseño para integrar los recursos existentes de la empresa a la demanda actual y la estrategia ha sido el plan para la asignación de recursos a la demanda anticipada.

Por otro lado, según (Galbraith, 2014) desarrolla una serie de secuencias que relacionan la estrategia y la estructura. Considera la estrategia como la dirección en la cual la compañía va a crecer, de modo que las personas sepan cómo deben guiar su comportamiento. La estrategia es importante para determinar y tomar decisiones. Estas guían la estructura, recompensas, proceso y prácticas de las personas. De modo que diferentes estrategias conducen a diferentes estructuras para llevarlas a la acción. Por ello creó el modelo estrella, que ofrece una forma holística de pensar en las organizaciones que constan de una estructura, información, procesos y sistemas de recompensas y personas que se generan al hacer diferentes elecciones.

Figura 6

Modelo Estrella



Nota aclaratoria: Tomado del libro *Designing Organizations: Strategy, Structure and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, (Galbraith, 1982), Página 17.

Este modelo estableció la relación entre la estrategia y la estructura, donde el diseño de esta última aparece como un elemento en el final de la formulación estratégica y en la fase de la implantación, de modo que el objetivo fundamental de determinar una estructura primaria es dar respuesta organizativa a la estrategia corporativa elegida por la empresa. (Hrebiniak, 1984).

Las afirmaciones de Chandler y de Galbraith han sido objeto de críticas, ya que se centraron en la estrategia corporativa y en el nivel primario de la estructura, dejando vacíos al nivel de la estrategia competitiva y operativa, y no plantean la existencia de otros factores contingentes diferentes a la estrategia, que condicionan la elección de la estructura más adecuada como el entorno, la tecnología, el tamaño de la organización entre otros (Claver et al., 2004). Así mismo surge una dirección contraria en donde la estrategia sigue a la estructura, ya que la limita debido a fuerzas del entorno, creencias gerenciales, ideologías o culturas (Miller, 1987). Al ser la estructura un componente clave de la formulación estratégica al valorar las debilidades y fortalezas, esta se convierte en un insumo de la formulación en donde la estructura juega un papel importante en la determinación de la estrategia (Mintzberg, 1990).

Según (Strategor,1995, como se citó en Claver, 2014) hay cuatro tipos de influencias de la estructura sobre la estrategia, la primera consiste en que la estructura condiciona la percepción de los estrategas, ya que sus características actúan como filtro y limitan lo que la organización puede apreciar del entorno, la segunda donde la estructura condiciona las escogencias estratégicas, la tercera que limita la amplitud de los movimientos estratégicos , ya que no todo movimiento está al alcance del tipo de estructura, y una cuarta en donde la estructura puede agilizar o frenar el desarrollo de ventajas competitivas condicionando las respuestas de la empresa al entorno.

Claver (2004) afirma que ambos argumentos pueden considerarse ciertos, que la estrategia afecta a la estructura, y que la estructura influye sobre la estrategia. La estructura sigue a la estrategia a nivel corporativo, donde se enuncia la misma y se implanta a través de una estructura primaria, pero a nivel operativo, las relaciones se centran tanto en la formulación y toma de decisiones estratégicas como en la toma de decisiones tácticas para la implantación, de modo que la estructura operativa puede influir sobre la estrategia del negocio.

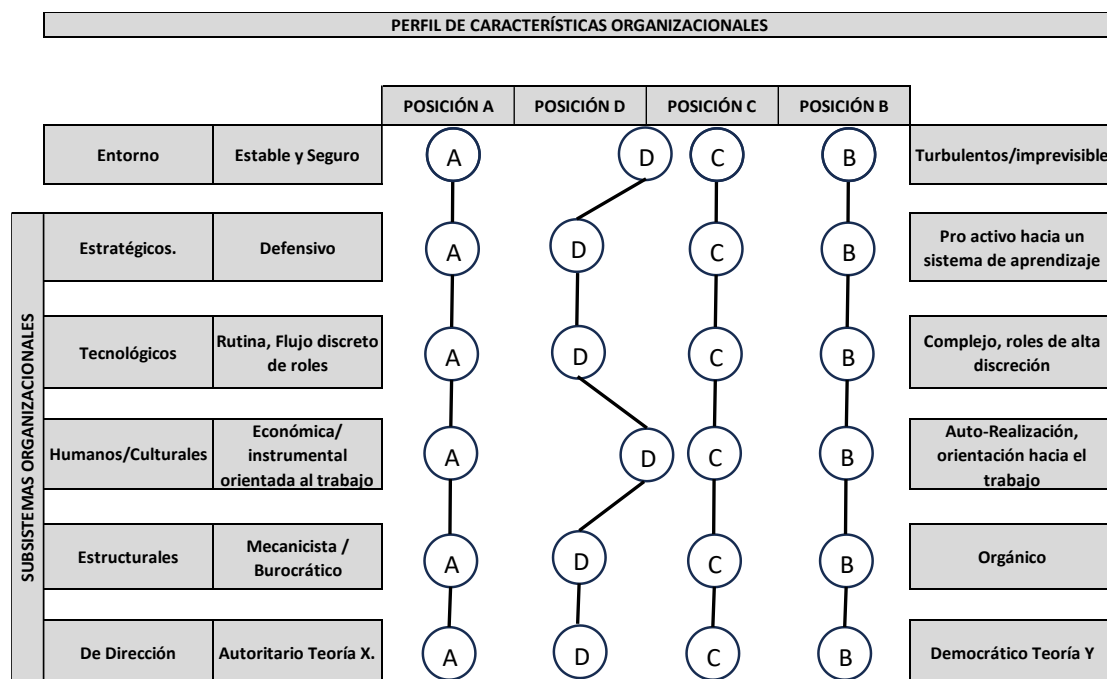
Como enuncia (Mintzberg, 1990, p.183) “ la estructura sigue a la estrategia, así como el pie izquierdo sigue al derecho al caminar. En efecto, tanto. La formación de estrategias es un sistema integrado, no una secuencia arbitraria”.

La mayor importancia no es si la estructura sigue a la estrategia o viceversa, sino la consideración de que las organizaciones cambian, y que cambian de forma conjunta todos sus elementos adoptando posiciones distintas debido al entorno como determinante de los cambios de la estrategia y la estructura, siendo lo más importante no su relación casual, si no la forma en que las organizaciones son capaces de ajustarse a la evolución de este (Claver et al., 2004).

Por todo lo anterior, desde una perspectiva sistémica la relación entre la estructura y la estrategia será más simbiótica que de casualidad. Las organizaciones son sistemas abiertos que se gestionan cuidadosamente para satisfacer y equilibrar las necesidades internas y adaptarse a las circunstancias del entorno. No hay un único modo de organización, y depende de la clase de tarea o mercado con el que está relacionado como se dijo en la teoría contingente, ya que se conciben como conjuntos interactivos. Según (Morgan, 1996) la organización efectiva depende del equilibrio y compatibilidad entre la estrategia, estructura, tecnología, necesidades de las personas con el entorno creando una dependencia, donde diferentes clases de organizaciones se necesitan para tratar con diferentes mercados y condiciones. La dirección debe preguntarse la naturaleza del entorno, el tipo de estrategia seleccionada, la tecnología utilizada, las características de las personas, la cultura dominante, la estructura y la filosofía principal de la organización para ser consistente internamente con el entorno. Las organizaciones están construidas de subsistemas interrelacionados de naturaleza estratégica, humana, tecnológica, estructural y de dirección que se adaptan a las condiciones creando perfiles de las características organizacionales como se muestra a continuación.

Figura 7

Perfil de las características organizacionales



Nota aclaratoria: Tomado del libro *Imágenes de la Organización* de Morgan (1996), página 52.

Según (Morgan, 1996) muestra tres ejemplos de las relaciones entre las características de la organización y el entorno, donde cada una es bastante efectiva. La posición (A) representa una organización en un entorno estable que funciona con eficiencia y sin sobresaltos, adoptando una estrategia defensiva a través de ser una empresa dominante en un mercado seguro en base a un producto de alta calidad y un costo económico con una estructura mecanicista (rígida y estrictamente controlada). La posición (D) tiene un conjunto de relaciones donde la postura estratégica, tecnológica, organizacional y de dirección son incongruentes con el entorno y hay una tensión interna, afectando la manera de funcionar encontrando dificultades para mantener su posición dentro del sector. La posición (C) es una organización con un entorno con un grado moderado de cambio con un desarrollo tecnológico que lleva un paso regular y el mercado está en constante transición, por lo que la misma debe mantener el ritmo de desarrollo analizando las

tendencias que van apareciendo donde la organización adopta una estructura de matriz dirigida al producto, y la dirección requiere la flexibilidad y el compromiso de un staff. La posición (B) es una organización en un entorno altamente turbulento, donde los productos y la tecnología están en constante transformación, y la búsqueda de nuevas ideas y oportunidades es continua, la renovación es la esencia de está empleando personal preparado y motivado para soportar los compromisos del trabajo, dirigido de un modo orgánico (adaptativa y flexible), estando equilibrada tanto internamente como con su entorno.

En conclusión, el éxito de las organizaciones depende de la alineación y coordinación de las variables del entorno, el tipo de estrategia requerida, los factores estructurales, tecnológicos, humanos, y de dirección de forma conjunta y equilibrada para adaptarse a las condiciones de los mercados ya que todos son subsistemas interrelacionados que no se definen de manera secuencial. Esto conduce a que ciertas estructuras son adecuadas en ciertos contextos y de forma bidireccional vienen unida a la estrategia de manera que las características de distribución de poder y la autonomía en la estructura permite la adaptación a los entornos turbulentos. En ese marco de ideas se observa una materialización de la holocracia como un marco de gestión adecuado a estos retos.

11. La Holocracia

El término holocracia (Holocracy) deriva de holarchy introducido por primera vez en la obra *The Ghost in the Machine* por Koestler en 1967, allí el autor define un holón como una parte autónoma y suficiente que integra una mayor. Una holarquía es en definitiva una jerarquía de holones o un sistema de gobierno basado en el ejercicio de la inteligencia colectiva como

proceso que permite hacer amplios y distribuidos procesos de toma de decisiones dentro de una organización interconectada y auto organizada (Terlato, 2019) .

Robertson (2015), lleva la holocracia a un método de tecnología social cuyas bases son la sociocracia y las organizaciones circulares (relaciones entre los componentes de forma bidireccional). Un sistema donde la autonomía es clave y las decisiones se distribuyen de forma horizontal en lugar de ser establecidas por una estructura jerárquica o vertical. Holacracy (holocracia) es una marca registrada de HolacracyOne, una compañía orientada a la consultoría para la aplicación de la holocracia en empresas y organizaciones, creada en Estados Unidos en el 2007 por Brian Robertson y Tom Thomison (Terlato, 2019). Sin embargo, en este documento ubicamos la discusión en la holocracia como concepto y no como marca.

En este capítulo se desarrollará el concepto de holocracia elaborado por Brian Robertson, ya que es él quien lo materializa en una práctica con métodos estándares de aplicación para poder generar el posterior análisis de los temas relevantes de la revisión de la literatura y de los objetivos en cuanto a las cuestiones de las razones de cambio, la forma de implementación, el tipo de personas idóneas, los desafíos y los resultados de las empresas donde se ha implantado el modelo de gestión de la holocracia de Robertson. Se hará un resumen del libro Holocracia, Un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio ya que se considera la fuente primaria del tema en cuestión, desde sus capítulos extrayendo lo temas más relevantes para lograr la comprensión del marco de gestión para abordar los objetivos de este documento y poder ver su ejecución en el ámbito de las organizaciones. Se toma este autor porque es aquel que materializa o genera unas herramientas para enmarcar la holocracia en las organizaciones y hacerla real en su funcionamiento diario, creando una tendencia de estas en su adopción que

sirve como punto de partida para realizar análisis, comparaciones y criterios de éxito en su desarrollo, implantación.

Según (<https://www.holacracy.org/provider/holacracyone/>) Brian Robertson fundó su propia empresa tecnológica en el 2017 después de años de incubar métodos de autogestión dentro de su empresa. Desde entonces, HolacracyOne ha estado desarrollando y compartiendo el marco de autogestión conocido como Holacracy que han impulsado e implantado en más de 244 empresas tanto pequeñas como grandes, en una gran variedad de industrias en Estados Unidos, Sudamérica, Europa, Asia, medio Oriente y Australia que se han registrado y que han sido ayudadas a adaptar la auto gestión dentro del marco de la Holacracy.

Al analizar el mundo empresarial, Robertson (2015) evidencia que la evolución no es un tema habitual, los mercados son sumamente dinámicos mientras que la mayoría de las empresas no lo son, y las organizaciones tienen una capacidad muy pequeña de evolucionar y de adaptarse. Según (Beinhocker, 2007, como se citó en Robertson, 2015). todas enfrentan nuevos problemas, complejidades crecientes, mayor transparencia, interconexión y horizontes temporales cortos e inestables. La reacción habitual cuando se necesitan nuevos enfoques es actuar bajo los principios creados hace más de un siglo de predecir y controlar las variables para buscar la estabilidad y el éxito mediante el control centralizado y planificado por adelantado previniendo la desviación. En lugar de evolucionar continuamente el diseño de la organización en función de las tensiones, “percepción de una diferencia concreta entre la realidad actual y las posibilidades percibidas” (Robertson, 2015, p.17), las organizaciones se centran en diseñar el sistema perfecto de forma a priori para evitar las mismas volviéndolas lentas en su respuesta al mercado.

El cambio gira más de prisa en una economía global donde es imperativo que las organizaciones puedan adaptarse con mayor rapidez, ya que la propia estructura organizacional, los sistemas de gestión y las culturas presentes no permiten el procesamiento rápido ni la capacidad de respuesta necesaria para aprovechar el poder de las personas de percibir la realidad, ver las posibilidades de cambio, crear un espíritu creativo permanente y permitir actualizar dinámicamente los flujos de trabajo y las estructuras para crear mejores entornos laborales, procesos más eficaces, transformar las organizaciones y liberar la energía del diseño evolutivo presente en las mismas. Ante este dilema se deben cambiar los aspectos más básicos de las organizaciones como la forma en que se define el poder y la autoridad, la estructura, los procesos y sistemas, la determinación de que esperar de las personas y los procesos de toma de decisiones y sus límites entre otros. Después de años de experimentación surgió una nueva práctica integral llamado holocracia centrado en una nueva tecnología social para administrar y dirigir una organización, definida por una serie de normas básicas diferentes a las organizaciones convencionales que surgió de la práctica mediante ensayo y error, adaptación evolutiva y experimentación continua para liberar la capacidad creativa para que una organización exprese su propósito. No es un modelo, una idea o una teoría, es algo que realizamos y hacemos que afecte a toda la organización, explorando un nuevo nivel de organización y cultura, por lo que es una práctica nueva, aún emergente (Robertson, 2007).

11.1 Distribución de la Autoridad

Cuando las empresas se hacen más grandes, se hacen más burocráticas. Para hacer que una organización sea más ágil se debe capacitar a la misma para que se organice de manera eficaz. Robertson hace una analogía con el cuerpo humano que no funciona como un sistema

jerarquizado de órdenes, sino como un sistema distribuido en una red de entidades organizadas autónomamente distribuidas por todo el organismo. Estas entidades son las células, órganos y sistemas orgánicos donde cada una tiene una función y autonomía necesarias para organizar la manera eficaz de realizar dichas funciones (Robertson, 2015).

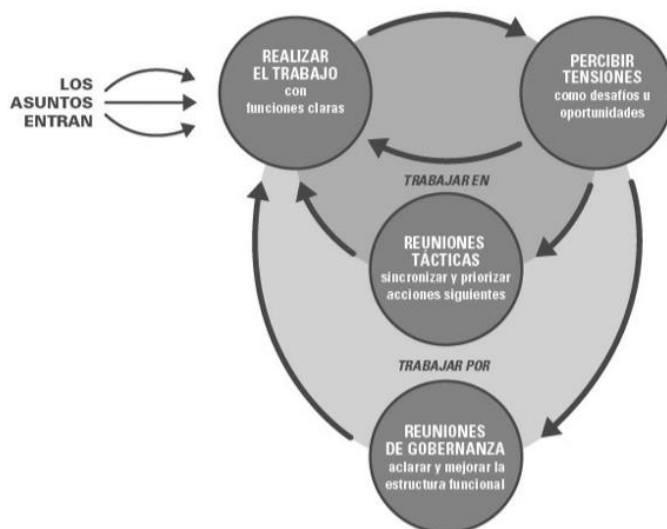
La gran pregunta es ¿cómo obtener los beneficios de la verdadera autonomía al tiempo que se satisface las necesidades para conseguir la armonía y el control de la organización? Muchas empresas toman el camino de omitir cualquier estructura, o de llevarla a los términos más mínimos. Esto puede funcionar hasta cierto punto, pero las decisiones deben tomarse, y ante la falta de una organización explícita, emerge una implícita que puede ser política, creando normas sociales en función de cómo se lleven a cabo esas funciones. Otra forma puede ser la que adaptan las empresas pequeñas a través del consenso, pero el escuchar todas las voces y opiniones, la misma quedaba en un entorno de muchas reuniones, en lugar de hacer el trabajo efectivo, empeorando las cosas a medida que la organización crece (Robertson, 2015) .

Si una organización quiere ser dinámica y tener capacidad de respuesta, las personas necesitan que se les otorgue el poder para reaccionar a los problemas localmente, sin tener que estar a expensas de la aprobación de los demás o de un jefe. Con la holocracia la distribución de autoridad no es solo cuestión de quitarle el poder a los jefes, el poder pasa de la cabeza de la organización a una constitución escrita, siendo este un documento que actúa como reglamento básico de la organización, en donde les dice a los jefes que ya no tienen que resolver los problemas de todos y asumir la responsabilidad, y así mismo se les dice a los trabajadores que ellos tienen la responsabilidad y la autoridad de ocuparse de sus propias funciones al servicio del propósito de la organización (Robertson, 2015).

Según Robertson (2015) en todas las compañías se denomina la gobernanza como el proceso por el cual se asigna el poder, la autoridad y las responsabilidades dentro de las organizaciones. Con la holocracia en funcionamiento, la gobernanza se da de forma consciente y regular distribuida por toda la misma, mediante un proceso continuo que ocurre a nivel de equipo a través de reuniones dirigidas por los que hacen el trabajo.

Figura 8

Funcionamiento de la gobernanza



Nota aclaratoria: Tomado de Robertson, Brian. Holocracia: El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio (p. 34). Empresa Activa. Edición de Kindle.

Las reuniones tácticas tienen que ver con la realización del trabajo para identificar resultados a conseguir, toma de decisiones concretas, asignación de recursos, adopción de acciones y coordinación de estas. Las reuniones de gobernanza tienen que ver con la forma de trabajar y los patrones que sigue la organización, la estructura del trabajo, las autoridades y

expectativas, el rango de las decisiones, sus políticas y limitaciones para tener en cuenta. Con este sistema de distribución de poder, los que están en la primera línea, aumentan la capacidad de la organización para aprovechar las aportaciones y generar conocimiento, inculcando el aprendizaje y adaptabilidad en la misma. Es más fácil ejecutar con rapidez y autonomía y hacer el trabajo cuando se conoce exactamente la autoridad que tiene la persona, saber lo que se espera de ella y los límites que tiene que respetar. (Robertson, 2015)

11.2 La Estructura Organizativa

Si se quiere distribuir la autoridad e incorporar las capacidades evolutivas se necesita una forma de estructura que propicie esta forma de hacer negocios. Robertson identifica citando a Elliot Jaques (teórico de la organización), tres diferentes tipos de estructura, la formal que incluye el organigrama y las descripciones de las funciones, pero no se aclara en que se deben concentrar y que esperar de los demás, estando alejadas de los acontecimientos y necesidades cotidianas. Ante esta realidad las personas buscan la manera de superar dicho obstáculo para hacer el trabajo a través de una segunda estructura, la real o en uso que es moldeada por las relaciones personales y políticas, creando normas culturales en la que las personas se alinean en una estructura implícita que se convierte en “la manera inconsciente en que se hacen las cosas” (Robertson, 2015, p.48). Aparece una tercera estructura potencial, la estructura necesaria que sería la más natural y la que mejor se adecua al trabajo y propósito de la organización (lo que quiere ser). En la Holocracia se tiene una estructura capturada formalmente, que se perfecciona y modifica permanentemente en respuesta a las tensiones percibidas entre las personas mientras se hace el trabajo diario, con el fin de que ejecute con la mejor manera de organizarse y la máxima eficacia para sacar el trabajo adelante. En consecuencia, en la holocracia las personas consultan

las descripciones de sus propias funciones y las de los demás de manera regular ya que estas contienen información relevante, precisa, clara y útil sobre lo que es lógico hacer y esperar. Como lo muestra Robertson (2015), significa que la manera en que se trabaja juntos en la realidad (la estructura en uso) refleja más pormenorizadamente lo que está documentado (estructura formal), lo cual refleja de manera más minuciosa lo que es mejor para la organización (la estructura necesaria). Por lo tanto, estas tres estructuras se convierten en una sola cosa, al menos por un tiempo, hasta que se perciba otra tensión y este proceso evolutivo deba continuar.

La clase de estructura utilizada por la organización en la holocracia no es una jerarquía tradicional sino una holarquía. Arthur Koestler acuñó este término en su libro de 1967 *The ghost in the machine* donde definió un holón como un todo que forma parte de un todo mayor y una holarquía como la conexión entre los holones” (p.50).

11.2.1 Círculos

En una empresa los seres humanos serían los holones más pequeños acogidos por unos holones mayores de equipos, departamentos entre otros. Pero las personas no son parte de una empresa, son entes autónomos independientes que deciden aparecer y activar las tareas de una organización distribuidas en diferentes funciones con la suficiente autoridad para hacer las mismas y perseguir objetivos, que se pueden agrupar en más de un individuo y múltiples tareas secundarias convirtiéndose en un círculo. Como la holocracia trata de la organización del trabajo y no de las personas, deja libertad a la gente para que se organice a sí misma en función de las funciones que cumple. (Robertson, 2015)

La constitución define función como aquella que consta de 3 elementos, un propósito (razón de que exista la función), campos (autoridad exclusiva de que controlar en nombre de la

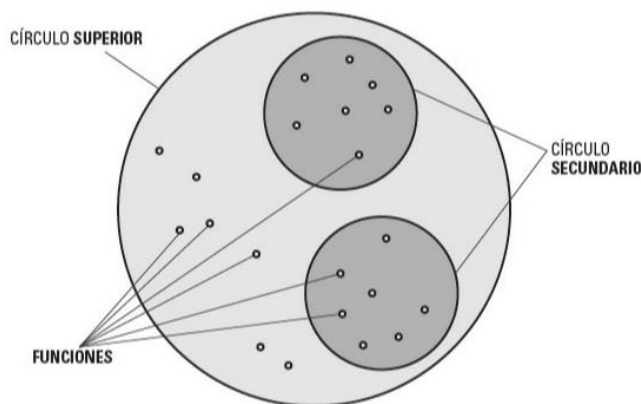
organización) y unas obligaciones a desempeñar, con esto se evita que se presente que las personas sean responsables de algo para cuya ejecución no tiene realmente autoridad. En la holocracia las funciones son algo vivo y dinámico, porque se basan en la realidad de las actividades que se experimentan como útiles en la organización manteniéndose alineadas con la realidad cambiante. Las funciones son como las células de la organización, y un círculo es un equipo autoorganizado, que tiene un objetivo (propósito) y la autoridad para definir y asignar sus propios roles y responsabilidades, con una definición del alcance. Muchos círculos se pueden centrar en gestionar departamentos, o en operaciones comerciales, o en implementar proyectos específicos. Cada círculo es un holón, y parte de un círculo más grande, donde cada uno tiene su propia identidad, autonomía, elabora sus propias políticas y decisiones para gobernar ese nivel de escala (liderar), producir algo (hacer), y recopilar retroalimentación (medir), para guiar los ajustes a sus políticas y decisiones (Robertson, 2015) .

A pesar de su autonomía, sus decisiones y acciones no son completamente independientes de los demás, ya que comparte el entorno con las demás funciones y círculos secundarios de ese círculo más amplio, de modo que no se puede comportar como si fuera completamente autónomo porque dañaría el sistema, así que en el proceso de organización autónoma hay que tener en cuenta las necesidades de los demás círculos. En la holocracia este objetivo se consigue definiendo las obligaciones y limitaciones a las que se debe ajustar cada círculo. Esta estructura plasma el cambio esencial para la distribución de autoridad, pasando de una jerarquía de personas que dirigen personas a una estructura de funciones organizativas asignadas a funciones y círculos. La holocracia utiliza un tipo de jerarquía diferente, no es cambiar solo el nombre de los departamentos o proyectos a círculos, ya que este no es un grupo de personas, sino un grupo de funciones con un único propósito. Las funciones que contiene un círculo son un desglose de

lo que es necesario para expresar su propósito general, cumplir con sus responsabilidades y controlar sus campos de acción. La organización autónoma del círculo se produce en las reuniones de gobernanza de cada círculo. (Robertson, 2015)

Figura 9.

Estructura básica de los círculos



Nota aclaratoria: Tomado de Robertson, Brian. Holocracia: El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio (p. 59). Empresa Activa. Edición de Kindle.

11.2.2 Enlaces Principales y Enlaces Representativos

Siempre que un círculo contenga otros secundarios, el círculo superior y cada uno de los secundarios están vinculados a través de dos funciones especiales llamadas enlaces que hacen parte de los procesos de gobernanza y operativos de los círculos y permiten la respuesta a las tensiones que procesa el flujo a través de los límites de estos. El enlace principal es designado por el círculo superior para que represente las necesidades dentro del círculo secundario, ya que este vínculo es el que tiene la perspectiva y las tareas necesarias para alinear el círculo

secundario con el propósito, las estrategias y las necesidades del contexto general. El otro enlace llamado enlace representativo es elegido por los miembros del círculo secundario, y representa a este dentro del círculo superior, el cual ayuda a hacer del círculo superior un entorno saludable para el secundario, transportando las perspectivas clave de este a las operaciones y gobernanza de aquel. Este lleva la respuesta de primera línea al contexto general, mientras se custodia la autonomía y sostenibilidad del círculo secundario dentro de ese entorno. (Robertson, 2015)

El papel del enlace principal no se puede confundir con el papel tradicional de un directivo, este enlace no está dirigiendo a los miembros del círculo, ni se encarga de todas las tensiones que sienten dichos miembros. Su función principal es mantener el propósito del círculo en general, distribución de los recursos entre las funciones, establecimiento de prioridades y estrategias, y asignación de las personas a las funciones del círculo. Cuando es necesario, actúa como interfaz en los límites del círculo, redirigiendo la información o solicitudes entrantes hacia las funciones adecuadas y dirigiéndolos hacia las tareas, funciones o proyectos más importantes dentro de aquel, y así mismo estar alerta para detectar cualquier falta de claridad en el círculo sobre que función se encarga de que trabajo y toma que decisiones, logrando esta claridad mediante el proceso de gobernanza. (Robertson, 2015)

Las funciones de asignación de personas a las funciones y de recursos pueden ser similares a los directivos de estructuras tradicionales, pero si estos interfieren en las funciones, el poder del enlace queda limitado por la constitución, por tanto la persona en la función es autónoma, no tiene el poder de obligar a que una persona acepte un proyecto o función debido a que es la misma persona quien define y valora si encaja con el propósito u obligaciones de la tarea, pudiéndose negar a dicha aceptación en beneficio de un resultado alternativo más

adecuado. Como encargado de la función tiene autonomía para dirigir su función y escoger la manera de expresar sus obligaciones. Robertson (2015)

Por otro lado, los enlaces representativos ayudan a los enlaces principales a liberarse de tener que ocuparse de las tensiones que los miembros de sus respectivos círculos tengan sobre la empresa en general y sus otros círculos, dejándoles más tiempo para centrarse en hacer avanzar al círculo por otras vías. Esta función cumple una labor clave, por tanto, es el canal directo por que proporciona una respuesta rápida desde la perspectiva de la persona que conoce la realidad, y es su obligación canalizar las tensiones hacia el círculo general si se encuentra limitado y no puede existir una solución local, así mismo elimina los obstáculos dentro de la organización general que limitan el círculo secundario. (Robertson, 2015).

Existe un tercer enlace llamado cruzado, mientras estos dos conectan los círculos cuando un contiene al otro, este conecta círculos paralelos o alejados, proporcionando un canal directo para procesar las tensiones de forma acelerada y rápida dentro de un círculo que sean percibidas en otro, sin tener que pasar por los canales habituales del enlace principal o representativo. Esto es conveniente si lo círculos no están contenidos en un gran círculo relacionado, y no siempre deben existir, solo de acuerdo con las tensiones y lejanía de estos (Robertson, 2015)

11.3 La Gobernanza

Cuando se sustituye el liderazgo jerárquico por un proceso, este debe ser lo bastante sólido y elaborado para mantener la unificación mientras se superan las complejidades de los asuntos cotidianos. “No hay libertad sin disciplina, ni visión sin forma” (Robertson, 2015, p.76). Existen dos esferas de la holocracia, la gobernanza y las operaciones.

La gobernanza es la sede del poder de la organización, y todas las autoridades y expectativas fluyen desde su proceso. La gobernanza en sus reuniones mensuales se ocupa de los problemas profundos con un proceso integrador para reunir y considerar las aportaciones de la gente sin depender de un único líder que arbitre. La constitución limita los resultados permitidos, la clase de actividades que se incluyen y las decisiones que se pueden tomar.

Las actividades permitidas son: (Robertson, 2015)

- Crear, modificar o eliminar funciones dentro del círculo.
- Crear, modificar o eliminar las políticas que gobiernan el campo del círculo.
- Elegir por parte de los miembros del círculo a las funciones electas de las reuniones (Orientador, secretario y enlace representativo).
- Crear, modificar y disolver los círculos secundarios.

Dichas reuniones no son el lugar para ocuparse de la estrategia de una función, o los productos o cualquier otra acción que deba tomar un equipo, ya que son cuestiones operativas. Tienen que ver con el desarrollo del patrón y la estructura de la organización, con definir el modo en que se trabaja juntos, no con la dirección de negocios concretos o la toma de decisiones sobre problemas específicos. Lo realmente importante de dichas reuniones es la manera como los resultados moldean la actividad cotidiana después de las mismas. Las funciones y políticas adoptadas son la clave para el sistema de distribución del poder y son el ADN del diseño de la organización.

A pesar de la claridad que se crea por medio de la gobernanza, hay situaciones que exigen una acción fuera de los límites normales de la autoridad de la función, que no dan espera a una reunión de esta, así se esté incursionando en el territorio de otra función, pero se genera

una tensión. Existe la regla sobre como infringir las reglas, de modo que establece que se puede actuar fuera de los límites de la autoridad formal siempre que se crea que la acción resolverá la tensión en beneficio de la organización, no haya tiempo para abordar el permiso de otras funciones en situación normal, o que la acción no comprometa recursos o activos de la organización de los que de otro modo está autorizado a comprometer. Estas acciones en la constitución se denominan acciones individuales que deben ser informadas a las demás funciones afectadas, o pueden convertirse en una obligación que deberá ser configurada en las reuniones de gobernanza si se generan de forma repetitiva, para ir reconfigurando las funciones o inclusive la estructura de la organización según el alcance de esta. (Robertson, 2015).

11.4 Las Operaciones

Una buena gobernanza radica en sacar el trabajo, día a día, con mucha más efectividad, eficiencia y productividad, permitiendo un conocimiento exacto de las obligaciones y la autoridad, de modo que si se sabe lo que se espera de una persona y lo que puede esperar de los demás, se puede lograr un mejor desempeño. Lo anterior permite que las personas encuentren su propia motivación intrínseca y la autonomía y la autoridad para actuar, liberando el potencial, ya que están habilitados para resolver los problemas. Si la gobernanza es nítida, no se tiene que esperar a que otra persona indique lo que tiene que hacer, ni buscar la aprobación, ni el consenso. (Robertson, 2015).

11.4.1 La Organización Individual

La distribución de la autoridad en la holocracia confiere a las personas una autonomía para llevar a cabo acciones decisivas, acompañada con la obligación de autogestión. Cuando una persona acepta una función asume responsabilidades como percibir y procesar tensiones

relacionados con el propósito, procesar las obligaciones que se deben llevar a cabo y definir los proyectos a alcanzar, identificando las acciones siguientes, hacer seguimiento, y dirigir la atención y los recursos según las circunstancias. (Robertson, 2015).

11.4.2 Los Deberes del Miembro de un Círculo

Además de las responsabilidades, las personas tienen deberes para los compañeros del círculo que se encuentran en la constitución. El primer deber es transparencia con relación a los proyectos y acciones siguientes, definición de prioridades compartiendo los criterios, previsiones de tiempo de finalización de proyectos, y elementos de listas de control y criterios de evaluación informados durante las reuniones tácticas. El segundo deber es el de procesamiento, que además de tus obligaciones, deben las personas procesar los mensajes y peticiones de otros miembros como procesar obligaciones, proyectos, y solicitudes de estos entre otros. El tercer deber es el de priorización, limitando la manera de utilización del tiempo, atención y recursos de las necesidades del círculo sobre los objetivos individuales para armonizar con cualquier prioridad o estrategia específica del enlace principal. (Robertson, 2015).

11.4.3 Reuniones Tácticas

“Con la holocracia nada se interpone en el camino del trabajo” (Robertson, 2015, p.99). Si se conoce lo que se necesita hacer y nada se interpone, solo se debe ejecutar, si se sabe con quién se debe hablar para avanzar, hacerlo, pero si no se está seguro de lo que hay que hacer o no se ha podido coordinar las acciones, dichas reuniones son el camino. Son foros para sincronizar miembros del equipo, priorizar problemas que limitan el progreso, intercambiar información relevante, plantear tensiones para su solución y tomar decisiones que requiere la integración de múltiples roles en el círculo. Un punto importante para lograr las operaciones eficientes es contar

con un sistema de gestión visual donde se observen los proyectos, listas de control y criterios de evaluación al alcance de todas las personas (estos últimos son determinados por el enlace principal incluyendo su periodicidad). Un papel importante en las reuniones recae sobre la figura del orientador, su función consiste en el árbitro imparcial y neutral cuyo objetivo es proteger el proceso y las reglas, de modo que se asegure que las personas puedan abordar las tensiones para que se cumpla la ejecución de los procesos y las funciones. Para que una tensión sea válida, tiene que estar limitada a las funciones del proponente, para erradicar ese límite en beneficio de la función. Con las funciones, obligaciones y las autoridades definidas de manera concreta, el círculo fortalece a sus miembros para hacer el trabajo y tomar las decisiones específicas en pro de este trabajo fuera de estas reuniones (Robertson, 2015).

Estos procesos de gobernanza transforman a los equipos. Una gobernanza incierta crea expectativas no validas de quién debería estar haciendo que, y como lo debería estar haciendo, causando el surgimiento de actitudes negativas sobre los demás, conflictos sobre las culpas o presunciones o aumentando la necesidad de acudir a las presiones políticas de las estructuras tradicionales. Mediante estas reuniones los equipos disponen de espacios para canalizar la frustración de las expectativas desajustadas convirtiéndolas en aprendizaje continuo y mejora, ya que cuentan con un proceso efectivo para definir las normas comunes, haciendo que el uso de la política pierda utilidad, porque el objetivo es hacer evolucionar la organización en función de sus objetivos y propósitos generales. (Robertson, 2015).

11.5 Estrategia y Control Dinámico

Según Robertson (2015) todas las operaciones en la holocracia dependen de las personas que gestionan y priorizan sus propias tareas y responsabilidades. Pero surgen otras cuestiones a

un nivel más elevado en cuanto al aseguramiento de la armonización dentro de los equipos, y a nivel general de la empresa. Como la autoridad está distribuida y no existe un líder supremo, es esencial que se cuente con medios para armonizar las actividades no solo entre unos y otros, sino en la necesidad de expresar el propósito de la organización. Las reuniones tácticas ayudan, pero el otro elemento clave para la toma de decisiones y la orientación de la dirección es la estrategia, ya que guía la toma de decisiones diariamente por que establece las prioridades operativas.

En las organizaciones tradicionales, la estrategia es en esencia predecir y controlar, porque al fijar la estrategia se deciden las metas concretas y se traza el camino para alcanzarlas, pero hay cosas que se pueden predecir y hay otras que son imposibles, dado que no se conoce el estado de la economía, el sector, el mercado, las innovaciones en el tiempo. El problema radica en que cuando se intenta predecir el futuro en un mundo impredecible, se está inhibiendo la capacidad de percibir y reaccionar a la realidad del presente. Se colocan planes y plazos creando vínculos con ese resultado que limita la capacidad de percibir cuando la realidad no está tomando una determinada dirección, ni cuando surgen otras posibles oportunidades que pueden entrar en conflicto con lo que inicialmente se propuso en lograr.

La holocracia utiliza el concepto de la dirección dinámica, que implica un ajuste permanente en función de las observaciones reales, contribuyendo a una dirección más orgánica y emergente, produciendo un equilibrio dinámico mientras se avanza, utilizando observaciones rápidas para mantenerse dentro de las muchas limitaciones del entorno y los equipos. Se evita perder tiempo en la predicción exacta de los acontecimientos por adelantado, teniendo presente el propósito para alcanzar el camino más natural a seguir mientras se avanza. No quiere decir que no se tiene un plan o idea de la dirección probable, solo que se tiene más control por que somete

la realidad de manera permanente y se tiene la capacidad para percibir y reaccionar en el momento. Esto implica un cambio en la manera en que se relaciona la empresa con las previsiones y planes, sin convertirse en las herramientas fundamentales para controlar la misma. La holocracia prohíbe hacer una planificación convencional, ya que es muy difícil dirigir las conductas de los demás basándose en unos objetivos determinados de antemano. No hay ninguna norma que exija que alguien prediga o controle el futuro, pero la holocracia ofrece herramientas alternativas a utilizar para la adaptación y priorización más dinámica en todo el equipo. (Robertson, 2015).

11.5.1 La Estrategia en la Holocracia

No se puede trazar una ruta perfecta hacia un futuro ideal, pero se puede establecer los principios para orientar mientras se avanza. Sin tratar de predecir exactamente, las personas se deben preguntar que sería lo que les ayudaría a tomar las mejores decisiones cuando se llegue a una encrucijada. La holocracia establece normas generales, fáciles de recordar que ayudan a la toma de decisiones y a la priorización, que funcionan como una brújula que, en lugar de definir una serie de destinos, ayudan a orientarse momento a momento proporcionando dirección. Con una práctica autoorganizada, las personas necesitan una forma para que tomen decisiones informadas sobre temas nuevos e inesperados. El sentido es definir una serie de reglas como por ejemplo “Haz hincapié en X, incluso encima de Y, en la que X es una actividad acento, foco u objetivo potencialmente valiosa, e Y es otra actividad acento, foco u objetivo potencialmente valiosa,” (Robertson, 2015, p.144). Tanto X como Y deben ser cosas positivas, de manera que la estrategia proporcione la idea de a cuál dar un trato más fuerte, por el momento, en función de un contexto actual. Esto proporciona directrices útiles y focalizadas mientras se van tomando las

decisiones diarias que cada persona tiene que afrontar. Puede ser que con el tiempo pierda valor, y pueda ser que se deba centrar en otra cosa. (Robertson, 2015).

La holocracia es reacia a depender de las predicciones, sin querer indicar que todas las planificaciones orientadas al futuro sean inútiles. Hay una diferencia entre predicción y proyección. Predecir significa decir con antelación, y proyectar es arrojar hacia adelante. Para arrojar hacia adelante, las personas deben estar firmes en el lugar desde el que empieza la realidad actual. Obtener una información real y proyectarla hacia adelante, es útil para comprender mejor el entorno, sin tener nada que ver con vaticinar donde estará la realidad en el futuro. (Robertson, 2015).

11.5.2 Las Reuniones Estratégicas

La constitución exige que las personas ajusten las decisiones operativas a las estrategias definidas por el enlace principal del círculo, y es este el que tiene que decidir que procesos utilizar para determinar las estrategias convenientes. Esto implica un riesgo y es el de pasar por alto puntos de vista del conocimiento colectivo. Por ello se debe utilizar diferentes procesos para recopilar aportaciones antes de declarar una estrategia en el círculo a través de reuniones estratégicas cada seis meses para definir antecedentes y contextos actuales, para luego identificar las estrategias que ayudan a la conducción del futuro. Los procesos tradicionales de planeación estratégica establecen unos parámetros específicos, mientras estas reuniones buscan establecer normas básicas que apoyen las decisiones, evitando trazar un rumbo exacto adecuado, y entregar a los equipos una brújula que los guíe en el tiempo. (Robertson, 2015).

Los procesos en la holocracia están impulsados por la evolución, ya que los procesos de gobernanza codifican el diseño de la organización en funciones, obligaciones, campos y

políticas. Luego los responsables de las funciones lo ejecutan de cara al mercado y los resultados se contrastan con la aptitud de la organización para alcanzar su propósito. Los diseños aptos son seleccionados e interiorizados en la organización, y cada vez que un diseño este por debajo del ideal de un propósito dado, surgen las tensiones, las cuales se procesan en las reuniones de gobernanza de modo que, al modificar el diseño inicial, se evoluciona el mismo. Ninguna persona o grupo aislado diseña la organización, siendo el diseño organizacional el resultado de una evolución que se adaptan al entorno de forma rápida y dinámica. (Robertson, 2015).

11.6 La Adopción de la Holocracia

Surgen dos preguntas sobre la adopción, ¿cómo cambiar la empresa para su funcionamiento bajo la holocracia? y ¿se puede adoptar ciertas partes del sistema? La holocracia implica un gran cambio sistémico, una nueva y potente estructura, y un cambio de paradigma, ya que el poder lo puede sustentar un director general o la constitución; o un director determina las normas o procesos que se ejecutarán o los directivos estarán sujetos a la constitución y ya no tienen la autoridad para establecer dichos parámetros. Por lo tanto, la adopción por partes no cambiaría la estructura de poder, y es allí donde radica el verdadero potencial. En la medida de lo posible la mejor manera de comenzar es realizando el cambio a una estructura de poder regida por la constitución. (Robertson, 2015).

Adoptar todo el proceso no indica que se debe aplicar a la perfección desde el principio, como todo proceso de cambio se adquiere la habilidad con la práctica y el aprendizaje continuo, Se puede determinar la adopción determinando todas las reglas y la cesión del poder mediante la constitución en una unidad o departamento completo para adquirir habilidades y experiencia interna antes de pasar a una implantación planificada general. Sin embargo, la adopción en partes

genera conflictos, ya que dichas unidades apenas tengan las puertas abiertas para procesar las tensiones que surgen, los miembros encuentran frustración por tanto no pueden hacer lo mismo fuera de los límites de sus unidades o equipos, y pueden aparecer incompatibilidades con los sistemas generales de la organización ya arraigados. (Robertson, 2015).

Se recomienda la ayuda de un instructor externo calificado con conocimientos empresariales en cambios de estructura de poder y de influencia de cambio en los hábitos de las personas. Dicha persona es la que representa la constitución, ya que debe conocer las normas y su aplicación en cada momento con la neutralidad y paciencia que significa cualquier cambio. Si no es posible esta alternativa debido al tamaño de la organización, se recomienda la asignación de una persona para que adquiera toda la experiencia práctica y de formación a través de seminarios públicos de la holocracia, y que más miembros del equipo tengan la oportunidad de experimentar con la misma. Así mismo la página de la holocracia tiene sistemas de evaluación que ponen a prueba y se concentra en la comprensión de esta. (Robertson, 2015).

11.6.1 Cinco Pasos para la Instalación de la Holocracia

El proceso por seguir implica los siguientes pasos:

11.6.1.1 Adopción de la Constitución.

El primer paso se ejecuta por parte de quien ostenta el poder general de la empresa para ceder el mismo mediante el documento formal llamado la constitución ratificando dicho documento de cesión del poder. El punto crítico es hacer que la adopción de esta sea formal, transparente y por escrito y hacerla pública a todos. Se puede definir el conservar un derecho de no adoptarla en cualquier momento y volver a las antiguas reglas, pero lo que no puede hacer es

invalidar las reglas en su ejecución o situarse por encima de las mismas. Luego se debe determinar cuál será el círculo de apoyo siendo el más general de la nueva estructura que contiene por completo todo el trabajo que rige la constitución. Tiene la responsabilidad de definir el propósito de la organización teniendo dominio sobre las características de la organización teniendo la autoridad para controlar. En el inicio el círculo de apoyo se asemeja a la composición del anterior equipo directivo denominándose el Círculo General de la Compañía (CGC). Dentro de este círculo el enlace principal es el responsable de “descubrir y aclarar que el máximo potencial creativo de la organización sea el más apropiado para expresarse de manera sostenible en el mundo, teniendo en cuenta todas las restricciones que lo limitan y todo lo que hay disponible para su utilización, incluidos sus antecedentes, capacidades actuales, recursos disponibles, asociados, carácter, cultura, estructura comercial, marca, conocimiento del mercado y todas los demás recursos o factores que puedan ser de interés” (Robertson, 2015, p.164). El enlace principal debe definir al menos un propósito inicial, no necesariamente el propósito perfecto desde el principio, ya que se puede ajustar más tarde cuando surjan las tensiones sobre la definición actual y se haga necesario una mayor claridad (Robertson, 2015) .

11.6.1.2 Crear un Sistema Compartido para los Registros de la Gobernanza.

Se debe definir donde almacenar la gobernanza interina donde se incluyen las definiciones de círculos, funciones y obligaciones, información operativa como medidas de evaluación, listas de control y proyectos. Estos registros serán donde la gente encontrará las expectativas y las autoridades de cada función de modo que sea consultada frecuentemente. La estructura de poder se ve debilitada si dichos registros no están claros y son fáciles de consultar por toda la organización (Robertson, 2015).

11.6.1.3 Definir la Estructura Inicial.

Con la ratificación de la constitución y con la configuración del sistema para guardar los registros de gobernanza y los datos operativos fundamentales, se deben definir los círculos y las funciones iniciales. Esto es solo un punto de partida de un sistema vivo que hará evolucionar la estructura organizativa en el tiempo y cambiará con cada reunión de gobernanza. No se debe tener preocupación de perfeccionarla desde el principio, sino de establecer el primer paso con eficacia. El enlace principal del círculo de apoyo tiene la autoridad para definir la estructura inicial, y los vínculos principales de los círculos pueden hacer cambios en su círculo solo antes de la primera reunión de gobernanza.

Un método habitual para describir la estructura inicial es representar cualquier departamento o equipo actual y definir las funciones individuales dentro de cada uno para recopilar el trabajo que se está haciendo de forma clara. Es importante definir la estructura inicial en torno a lo que ya existe y sucede, y no en función de lo que se piensa que debería existir o debería suceder o aprovechar para perfeccionarlo. En las organizaciones grandes hay que tener la precaución de no definir un círculo cuando puede funcionar solo con una función que interactúe con los demás incluso con otros círculos. Así mismo se debe evitar crear demasiados círculos, ya que se suele pensar que se necesita un círculo cada vez que las personas deben trabajar conjuntamente. Un círculo no tiene como finalidad trabajar juntos, sino desglosar una función individual en varias funciones secundarias que pueden ser desempeñadas por personas distintas. Una vez se determina la estructura inicial, el enlace principal del círculo de apoyo asigna las personas a las diferentes funciones dentro de su círculo, incluida la asignación de un enlace

principal a cada uno de los círculos secundarios, los cuales, a su vez, procederán a hacer otras designaciones dentro de sus círculos. (Robertson, 2015).

11.6.1.4 Primeras Reuniones de Gobernanza y Celebración de Elecciones.

La primera reunión de gobernanza es convocada por el enlace principal, donde se establece en el orden del día la elección del enlace representativo y el secretario utilizando el proceso de elección integradora de modo que el círculo ya está listo para practicar la holocracia. (Robertson, 2015).

11.6.1.5 Programa de Reuniones Tácticas y de Gobernanza Habituales

El secretario de cada círculo debe programar dichas reuniones con una frecuencia semanal o quincenal para las tácticas, y una semanal o mensual para las de gobernanza. Al inicio la frecuencia debe ser más alta mientras se logran los hábitos de la holocracia. Uno de los factores de fracaso en la implantación es no programar dichas reuniones o no celebrar las reuniones fundamentales necesarias. Al principio el proceso es lento o engorroso, pero se requiere tiempo para romper los paradigmas de las organizaciones tradicionales y cambiar los hábitos, de modo que luego se genera una rapidez y fluidez propio del sistema de aprendizaje. (Robertson, 2015).

11.6.1.6 Instalar y Crear Aplicaciones.

La holocracia cambia la estructura de poder y la gobernanza de las organizaciones, sin especificar la manera de estructurar las funciones y procesos que se necesitan para la misma. La constitución define normas fundamentales para definir, desarrollar e implantar todo el proceso comercial en el tiempo, pero hay procesos como los presupuestales, remuneración, gestión del rendimiento, control financiero entre otros que pueden ser vistos como aplicaciones que operan

por encima del proceso de la empresa que no son definidos por este. Estas aplicaciones son la colección de decisiones de gobierno que pueden incluir más de una función, nuevas obligaciones o planes de acción para funcionar con eficacia, generando planteamientos normalizados que generalmente están presentes en todos los tipos de organizaciones. A medida que se implanta la holocracia estos sistemas existentes crearán tensiones importantes que impiden el cambio si no se reconfiguran o rediseñan con el nuevo modelo que se está desarrollando. Si estos procesos que deben evolucionar se siguen colocando en manos de los directivos y sus decisiones dependen de la jerarquía anterior, se convierten en tensiones para la adopción. Por lo tanto, muchos de ellos deben proponerse en las reuniones de gobernanza para hallar nuevas formas de ejecutarlos en cualquiera que sea el círculo que controle el campo pertinente. Es muy importante revisarlos para lograr los objetivos y la gestión de las actividades comunes o transversales en toda la organización (Robertson, 2015) .

El sistema de remuneración es uno de estos sistemas que deben ser revisados a la luz de la nueva configuración de roles, ya que una persona puede tener varios de estos en interrelación con muchos círculos de la organización, y donde se debe romper los habituales procesos de evaluación pro un jefe o enlaces principales. Dado que en las reuniones de gobernanza hay la posibilidad de cambiar las funciones y obligaciones de la gente, es un tema que debe ser tratado y desarrollado según las particularidades de la empresa. Los nuevos sistemas de evaluación deberían tener en cuenta el aporte de todos los que trabajan con esa persona, además de las observaciones durante el tiempo de manera clara y transparente y disponible para todos para los siguientes informes o cortes. Dado que la organización es dinámica y flexible, y se cambia la distribución de poder al hacer que la gente desempeñe muchas funciones en diversos círculos, se debe siempre respetar la diferencia entre función y espíritu, y no depender de los jefes ni de las

viejas jerarquías. Lo importante es que cada vez que emergen tensiones, se deben procesar por el sistema de gobernanza desarrollando aplicaciones que cubran el cambio de los procesos anteriores al cambio. (Robertson, 2015).

11.7 El Consejo de Dirección Guiado por la Holocracia

Si se ha decidido adoptar la holocracia a través de una política de director general, el consejo de administración no se verá afectado inicialmente. Sin embargo, se puede utilizar la misma hasta esta instancia donde hay que definir en la constitución normas de toma de decisiones a este nivel. Este se debe convertir en un círculo de apoyo delegando la mayor parte del trabajo cotidiano al círculo general de la compañía CGC, designando un enlace principal para este último. La constitución tiene una norma para que las autoridades y decisiones que generalmente toma un enlace principal queden en manos del proceso de toma de decisiones integrador repartido entre las funciones del círculo. Este esquema puede ser similar al anterior funcionamiento del consejo anterior, pero ahora tendrá un proceso más claro y eficaz en cuanto a la manera de funcionar, tomar decisiones y delegar la autoridad a sus funciones o al CGC. Antes de iniciar la toma de decisiones, se debe definir una función para cada uno de los miembros del consejo, donde en la ausencia de un enlace principal, cada uno de ellos desempeña la función de enlace cruzado cuya característica de este enlace es invitar una entidad externa a estar representada en un círculo que tradicionalmente son los representantes de los intereses económicos de las partes. Dado que la holocracia reestructura el propósito de la administración de la organización, con la adopción el consejo no existe para administrar en beneficio de las partes interesadas, sino para expresar el propósito de la organización, y por lo tanto el proceso de gobernanza garantiza que no se puede imponer ningún interés individual, y ya está en

condiciones de afrontar las cuestiones tanto en dificultad como en profundidad, de modo “ que el consejo guía a la organización por su senda vital para que encuentre y exprese su impulso creativo más profundo, en armonía con todas las partes interesadas más importantes” (Robertson, 2015, p.178).

11.8 Patrones para que la Holocracia no Dure

Según la experiencia de Robertson se han detectado patrones o hábitos que hacen que la holocracia no sea para todo el mundo. Estos son:

11.8.1 El Jefe Reacio a Liberarse

El paso esencial para que el jefe efectúe la transición es desprenderse del poder y permitir los procesos para distribuir la autoridad que anteriormente se ostentó en la anterior organización. Es esencial este paso, y si estos no están preparados fracasara la adopción. Muchos jefes no están dispuestos para volver a ser principiantes en la comprensión y aprendizaje de una nueva manera de ejercer la autoridad e influir en los demás. Posiblemente siguen actuando al viejo estilo y no se respetan las nuevas reglas de organización, creando una brecha entre las palabras y las actuaciones de los líderes. En las organizaciones tradicionales las reglas del juego están implícitas en la cultura, mientras en la holocracia son transparentes, explícitas y cohesionadas que se explican en la constitución, perdiendo el derecho a cambiar las normas. Se necesitan líderes con esta convicción de entregar el poder, y equipos maduros y estables para organizarse a sí mismos con eficacia sin un liderazgo fuerte al frente. (Robertson, 2015).

11.8.2 Mandos Intermedios no Colaborativos

Puede ser que el director general está comprometido y actúa según las normas, pero los siguientes niveles no colaboran en la adopción, presentándose una alta resistencia al cambio con un alto grado de escepticismo. La organización tendrá que acabar con esta resistencia y velar por que sus miembros se ajusten a las nuevas normas empezando por aquellos que ocupaban antiguos puestos de poder. Para ello se debe presentar una claridad en el mensaje y en el liderazgo, ayudando a las personas a aprender a utilizar las nuevas reglas para hacer el trabajo, con un cambio en las aplicaciones que pueden crear barreras que refuercen las nuevas normas y comportamientos. Las organizaciones que tienen equipos y cultura cohesionada es más fácil hacer el cambio, aunque los equipos más armoniosos se pueden enfrentar a la inseguridad del cambio de paradigma. A veces hay que elegir el momento adecuado, o entender que el sistema no es el indicado para los equipos en particular. (Robertson, 2015).

11.8.3 Síndrome de Frenado en Seco

Se puede creer que ya se ha instalado la holocracia en pleno, ya que las personas entienden mejor sus funciones, las reuniones se hacen más eficientes, se utilizan los medios para procesar tensiones y hay un espíritu emprendedor, pero de repente el cambio comienza a desvanecerse, la gente comienza a buscar los antiguos jefes para que los orienten y les den señales de aprobación antes de tomar decisiones importantes, estos comienzan a actuar como tales, y se deja de prestar atención a los mecanismos propios de la holocracia, haciendo acuerdos fuera de las reuniones de gobernanza, cambiando la forma de trabajar juntos utilizando dichas reuniones solo para formalizar decisiones, parándose todo el proceso de cambio.

Se observa estas circunstancias cuando se llega al momento de reconsiderar las formas de hacer las cosas críticas como contratación, evaluación, remuneraciones y otros procesos difíciles que no se abordan para encontrar soluciones adecuadas, de modo que los antiguos jefes siguen teniendo el poder para definirlos y aplicarlos. Para evitar esta situación es esencial no perder el foco en el objetivo final que es la creación de un sistema de autoridad distribuido entre iguales. Para alcanzar esto se exige un compromiso de garantizar que el cambio no solo quede reflejado en los sistemas de gobernanza, sino en la manera que se ostenta el poder y se utiliza el mismo a diario, así como los procesos humanos y esenciales de una organización. No se debe permitir los jefes tras la sombra controlando muchas personas. (Robertson, 2015).

Según la experiencia de Robertson, los cambios más importantes mientras se realiza la transición de la organización hacia un sistema de autoridad distribuida y una gobernanza dinámica les sucederá a los directivos principales, especialmente por que la relación con sus equipos se reconfigura, y los mismos no dependen de él, ni están sujetas a las limitaciones que imparten los jefes anteriores. Estos al comenzar a respetar la soberanía de los titulares de las funciones, caen en cuenta que las personas eran capaces de manejar las situaciones sin que se ejerciera la autoridad, y que podían confiar más en sus equipos, creándose un espíritu de autonomía y creatividad. Aparecen relaciones de socios o iguales que son responsables cada uno del propósito de la organización y de las funciones para actualizarlo. Cada persona debe estar dispuesta a abandonar su lugar oculto en la organización y asumir la autoridad y todas las responsabilidades que implican. Al estar más expuestos y ser más vulnerables comienzan a dirigir de verdad desde sus funciones, encontrando la organización una libertad creativa. No hay vacíos de autoridad ni confusión de quien está obligado a que, fortaleciendo a todos los que están en el sistema (Robertson, 2015) .

Al principio el resultado es que el proceso es un caos. Pero al redistribuir la autoridad se disminuye la necesidad de actos heroicos de intervención de los jefes o asesores, y todo el mundo se convierte en líderes de sus funciones. Al final la holocracia crea una organización llena de líderes, convirtiéndose en algo rutinario y habitual, fortaleciendo a todos los que están dentro del sistema. No libera a las personas de los problemas, sino que entrega una herramienta para resolver los propios problemas de las funciones, ya que empuja a cada persona a dar un paso adelante y que se apropie de la autoridad, ya que no tiene que buscar consenso o aprobación para las decisiones que caen dentro del ámbito del poder en su función. Ya no se depende de unas personas concretas, ahora depende de las funciones y los métodos, ya que la holocracia se centra en la organización y su propósito, garantizando lo que esta necesita teniendo en cuenta las necesidades concretas de sus funciones, y no en la opinión, deseos y objetivos personales. Los sistemas y procesos ayudan a la organización a encontrar su identidad y estructura exclusiva para alcanzar su misión, protegiéndola de las prioridades, egos y políticas humanas permitiendo ser más motivada por su propio propósito. “Cuando tienes un sistema que distribuye la autoridad y respeta la autonomía de todas sus partes y actores, al mismo tiempo tienes también un sistema capaz de actuar como un todo más cohesionado e integrado. Así que, en realidad, no necesitamos escoger entre sistemas centralizados o distribuidos. La belleza de la holarquía en funcionamiento es que nos proporciona ambos: entidades completas autónomas, hechas de partes interconectadas que son ellas mismas autónomas y enteras, a todos los niveles” (Robertson, 2015, p.214).

12. ¿El Agilismo, Semejante o Diferente?

Las empresas al realizar sus operaciones en entornos cambiantes han tenido que adoptar metodologías para que sus organizaciones enfrenten dicho dinamismo. Una selección para dichas

situaciones son las metodologías ágiles, las cuales se pueden confundir con la holocracia. El objetivo de este capítulo es determinar el agilismo, sus orígenes, características y las diferencias con la holocracia.

En los años sesenta nace el concepto de ingeniería de software al formalizarse una metodología para el desarrollo de programas creando un proceso riguroso orientado al cumplimiento de cronogramas, presupuestos y satisfacción de clientes determinando métodos, principios y las reglas para obtener un software confiable de excelente calidad con un enfoque sistémico. Se definió un método de cascada para crear un ciclo de vida secuencial donde se establece el análisis y especificación de requerimientos, diseño de interfases, software, implementación, pruebas de integración, implantación y mantenimiento, donde cada etapa tiene sus objetivos, entradas, salidas, herramientas y métodos de modo que se sabía exactamente en qué etapa se encontraba cada proyecto. Dicho modelo prestaba atención al modelado y mantenimiento, con mucho énfasis en el control y rigor del proceso de desarrollo, con unas especificaciones minuciosas en el inicio que no permitía cambios definiendo la arquitectura de los programas de forma temprana con una especialización de roles, alta documentación y largos tiempos de espera para ver el resultado final. En los años noventa surge la masificación de los computadores personales y aumentan las expectativas y necesidades de los usuarios por programas frecuentes y de desarrollo rápido surgiendo propuestas metodológicas para lograr desarrollos más rápidos sin disminuir la calidad de estos. (Herrera & Valencia, 2007).

Según (Highsmith, 2001) después de casi diez años, en el 2001 se reunieron diez y siete personas de la industria del software surgiendo el Manifiesto Ágil de desarrollo de software como una alternativa al desarrollo de software pesado basado en la documentación creando un

conjunto de valores y principios apoyados en la confianza y respeto mutuo que promovían modelos organizacionales centrados en las personas, la colaboración y la construcción de comunidades organizativas. Los cuatro valores principales son:

1. Individuos e interacciones por encima de los procesos y herramientas
2. Software funcional por encima de documentación completa.
3. Colaboración del cliente por encima de la negociación del contrato.
4. Respuesta al cambio por encima del seguimiento al plan.

Adicionalmente se enunciaron los principios que diferencian los procesos ágiles de los tradicionales y que constituye la idea central de desarrollo ágil.

Tabla 3

Principios del manifiesto ágil

PRINCIPIOS DEL MANIFIESTO ÁGIL
1. La máxima prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software valioso.
2. Son bienvenidos los requisitos cambiantes, incluso en las ultimas etapas del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para lograr la ventaja competitiva del cliente.
3. Entregar software que funcione con frecuencia, desde un par de semanas hasta un par de meses, dando preferencia al plazo mas corto.
4. Los empresarios y desarrolladores deben trabajar juntos diariamente durante todo el proyecto.
5. Construir proyectos en torno a personas motivadas, brindándoles el entorno y el apoyo que necesiten al confiar en ellos para hacer el trabajo.
6. El método mas eficiente y eficaz para transmitir información hacia y dentro de un equipo de desarrollo es la conversación cara a cara.
7. El software funcional es la principal medida del progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los patrocinadores, desarrolladores y usuarios deberían poder mantener un ritmo constante indefinidamente.
9. La atención continua, la excelencia técnica y el buen diseño mejora la agilidad.
10. La simplicidad (el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado) es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños surgen de equipos autoorganizados.
12. A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre como ser mas eficaz y luego ajusta y ajusta su comportamiento en consecuencia.

Nota aclaratoria: Tomado de <https://agilemanifesto.org/principles.html>. Abril 4 de 2024.

Según (Méndez et al., 2009) se han desarrollado muchas metodologías ágiles para el desarrollo de sus principios. Entre las más destacadas están Scrum y XP. La primera es indicada para proyectos con altas tasas de cambios, siendo su principal característica la definición de sprints o iteraciones máximo cada treinta días, donde el resultado de cada sprint es un incremento ejecutable que se muestra al cliente. Simultáneamente se llevan a cabo reuniones diarias a lo largo del proyecto de máximo quince minutos con el equipo de desarrollo cuyo objetivo es la coordinación e integración del producto a entregar. La segunda metodología es un proceso iterativo e incremental con pruebas unitarias continuas y entregas frecuentes. El cliente es integrado al equipo de desarrollo, recomendando que las funciones de programación del producto sean realizadas por dos personas pares en el mismo puesto, de modo que antes de incorporar una nueva funcionalidad, se corrijan los defectos encontrados.

Según (Rigby et al., 2016) los métodos de innovación ágiles se están extendiendo a una amplia gama de sectores y funciones llegando a la alta dirección después de haber revolucionado la tecnología de la información, convirtiéndose en una alternativa radical a la gestión de mando y control, encontrando aplicación en otras áreas de las empresas al sacar a las personas de los silos funcionales y convertirlas en equipos multidisciplinarios autogestionados y centrados en el cliente. La innovación es agilidad, y aunque el método es menos útil en operaciones o en los procesos rutinarios, la mayoría de las empresas al operar en entornos dinámicos, no solo necesitan nuevos productos y servicios sino innovación en procesos funcionales, de modo que los equipos puedan producir innovaciones en ambas categorías. Aunque hay actividades más fáciles que otras, se orientan estas prácticas a la resolución de problemas complejos que pueden dividirse en módulos y ser resueltos por equipos creativos y multidisciplinarios.

Así mismo según (McKinsey&Company, 2023) al ser el cambio una constante en las organizaciones, las metodologías ágiles se han convertido en una ventaja competitiva para aquellas que lo han aplicado dentro y fuera del departamento de TI. Este tipo de organizaciones están diseñadas para el cambio, con una red de equipos basados en la tecnología y una cultura centrada en las personas que operan en ciclos rápidos de aprendizaje y rápidas decisiones, añadiendo velocidad y adaptabilidad creando dichas ventajas. Las características distintivas de un equipo o una organización ágil tienen en común los siguientes cinco aspectos: 1. Tienen un propósito fuerte para toda la organización, 2. Poseen una red de equipos empoderados y flexibles. 3. Generan ciclos rápidos de decisión y aprendizaje en ciclos cortos o sprints. 4. Poseen personas dinámicas con pasión. 5. Tecnologías habilitadoras de próximas generaciones. Los líderes deben ayudar a sus equipos a trabajar de maneras nuevas y efectivas, dando autonomía, de modo que adopten una mentalidad de diseño asumiendo las responsabilidades de sus proyectos, para que aborden problemas más allá de las formas normales de resolver los mismos. Muchas veces establecer un departamento de transformación ágil ayuda a al cambio exitoso impulsando la organización, ya que generalmente el director encargado dependerá del director general para garantizar la alineación y apoyo de todas las unidades de la empresa.

Las diferencias de enfoque entre la Holocracia y el agilismo son las siguientes.

Tabla 4

Diferencias de enfoque para la gestión de organizaciones. Holocracia vs agilismo

DIFERENCIAS DE ENFOQUES PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES		
HOLOCRAZIA VS AGILISMO		
TIPO DE ENFOQUE	HOLOCRAZIA	AGILISMO
Gestión	Marco de gestión que distribuye el poder y la autoridad a través de roles claros y escritos que toman decisiones autónomas orientadas por un propósito.	Prácticas y principios que se centran en desarrollar proyectos complejos de forma rápida y flexible a través de equipos pequeños con entregas continuas para tener retroalimentación de las necesidades del cliente o proyecto.
Estructura organizativa	Marco organizacional que abarca toda la compañía reemplazando las estructuras convencionales por un gobierno por círculos y una constitución guía que define el campo de acción de cada persona y sus roles.	Son equipos que carecen de funciones de gobernanza, con estructuras de gobierno que permanecen intactas en cuanto a jerarquía y autoridad, donde se crean equipos multifuncionales que trabajan en proyectos con terminación determinada.
Toma de decisiones	Tiene un proceso específico de toma de decisiones en los círculos que implican reuniones de gobernanza y operaciones donde se asignan roles y responsabilidades y las personas actúan ante las tensiones que surgen para satisfacer el propósito de la organización	Promueven la toma de decisiones descentralizadas y con autonomía en los equipos con roles como Scrum master o el Product Owner con un enfoque en decisiones pequeñas y rápidas en ciclos cortos de desarrollo ante el cliente que prescriben en el tiempo.
Planificación y ejecución	Tiene círculos auto organizados y roles que emergen según los procesos y necesidades enfocados a la mejora continua según se adaptan al entorno y contexto.	Se planifican a través de los equipos con sprints cortos, iteraciones y entregas frecuentes obteniendo retroalimentación constante del cliente, haciendo que el trabajo sea mas explicito según la necesidad y proyecto del mismo.

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de (Van De Kamp, 2014) y (Ackerman et al., 2021).

La holocracia tiene un enfoque global de la organización gestionándola como un todo a través de un propósito que los une. Las metodologías ágiles se enfocan en la entrega de proyectos al cliente, haciendo que los equipos individuales sean ágiles y adaptables, pero que muchas veces no hay una interrelación entre ellos dentro de la misma organización por tratarse de temas o proyectos separados. (Ackerman et al., 2021).

13. Análisis y Resultados

Este capítulo presenta los resultados de la investigación. En la primera parte se hace un análisis de las diferentes teorías y enfoques plasmados en el marco teórico bajo criterios comparativos seleccionados con el propósito de observar la evolución de los conceptos a través del tiempo y ver sus aproximaciones y encaje a los entornos VUCA de modo que se determine que enfoques contribuyen al impulso de la estrategia según los mismos. Así mismo se ubica la

holocracia en estas teorías a través de los contrastes y semejanzas determinando sus características claves y las aportes y brechas cubiertas que hacen que este marco de gestión se idóneo para entornos y condiciones específicas que enfrentan las organizaciones hoy en día. En la segunda parte tomando los casos de aplicación reales para la holocracia, se determina para que tipo de industria, tamaños y condiciones es viable este tipo de gestión organizacional apoyado en estadísticas de empresas que han adoptado el mismo. A continuación, se determinan ejes transversales con pautas, patrones y hallazgos críticos que contribuyen en la comprensión del cambio y la adaptación para poder hacer la transición con éxito de las organizaciones a este nuevo esquema de gestión. En la tercera parte se detallan empresas que han fallado, sus motivos y razones para apartarse de la holocracia.

Todo lo anterior se basa en los resultados descriptivos de las funciones de búsqueda de la revisión de la literatura disponible de la holocracia como marco de gestión organizacional especificando la identificación de la búsqueda, criterios de selección de los artículos y la evaluación de calidad de estos.

13.1 Resultados Descriptivos de la Revisión de Literatura

Según la metodología se utilizaron tres fuentes que fueron la base de datos Scopus, Google Académico y la página www.holacracy.org según los criterios de selección encontrándose los siguientes resultados:

SCOPUS: 58 documentos encontrados, Lectura exhaustiva a partir de la categoría de paper, abstract, propósito, 14 documentos, usados para el desarrollo de la tesis 8.

Google Académico 4360 registros encontrados, eliminando citas quedaron 2130, se exploraron los 2130 registros quedando para lectura exhaustiva a partir de la categoría de paper, abstract, propósito 102 documentos, usados en desarrollo de la tesis 26.

Página <https://www.holacracy.org/> donde se exponen casos de empresas, encontrándose 7 compañías y su aplicación.

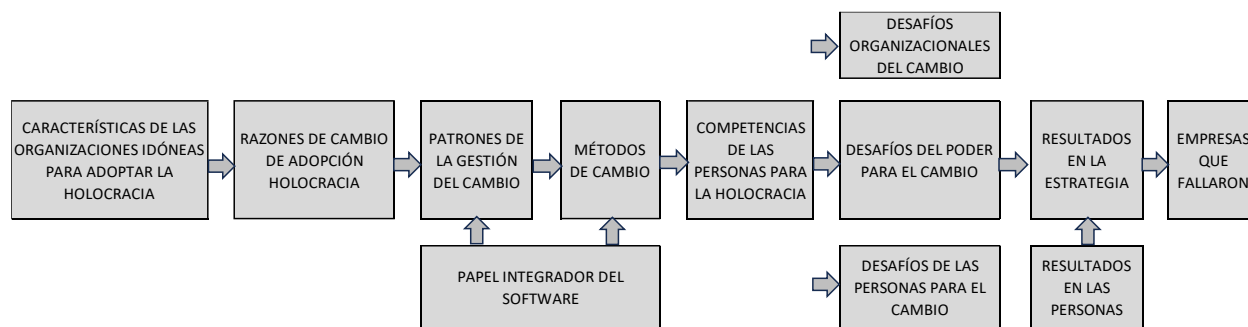
Se creo el anexo 1, donde se pueden observar todos los artículos, estudios de organizaciones o investigaciones que han abordado o adoptado la holocracia como marco de gestión en la realidad con todas las referencias de autores que hace parte integral de la bibliografía de este documento, cuya tabla contiene la página fuente, autor, año, revista o institución, nombre del artículo, nombre de la empresa, otros, entrevistado, año de adopción, tipo de empresa. Al final de este documento está el detalle del artículo y autor como referencia bibliográfica.

Emergen como características comunes los criterios de razón de adopción, desafíos, método de cambio, rasgos de los empleados para la holocracia y los resultados.

Posteriormente se hizo una lectura vertical de los criterios encontrados de todos los artículos creando tablas donde se sintetiza los hallazgos comunes y los números de artículos para poder dar respuesta a los objetivos específicos. A continuación, se presenta un esquema de los hallazgos encontrados de los artículos que muestran adopción de la holocracia en organizaciones:

Figura 10

Mapa de Hallazgos de los ejes transversales de la adopción de la holocracia



Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir del capítulo 13

13.2 Análisis de las Diferentes Teorías y Enfoques

A continuación, se analizarán las diferentes teorías y enfoques del marco teórico a través de diferentes criterios de comparación seleccionados con el objetivo de observar la evolución de estos hasta el enfoque contingente y poder a través de similitudes, comparaciones y contrastes determinar las diferencias y relaciones de estos a la holocracia así como evidenciar los avances, oportunidades y brechas que cubre el marco de gestión con respecto a los problemas y retos actuales de las organizaciones.

Basado en (Bernstein & Nohria, 1991), donde se define la existencia de las organizaciones para permitir a un grupo de personas coordinar de forma eficaz sus esfuerzos y conseguir que las cosas se hagan, y las estructuras como un modelo de roles que permiten emprender las actividades de acuerdo a la división del trabajo, poder de decisión, el grado de centralización o descentralización de la autoridad y decisiones, la capacidad de respuesta al entorno y la adaptabilidad en el tiempo entre otros, se escogen los siguientes criterios que surgen

del análisis del marco teórico para comparar las diferentes teorías y enfoques. Estos son la relación con el entorno, las estrategias adecuadas, los tipos de organización y de estructura adecuada, el tipo de resultados, el concepto de autoridad y autonomía, y la velocidad del tiempo de respuesta.

El primer criterio de comparación es la relación de las teorías y enfoques con el entorno y el tipo de organizaciones que han adoptado las mismas y sus ventajas y desventajas.

Tabla 5

Teorías y enfoques y su relación con el entorno y tipo de organizaciones

Teoría/Enfoque	Relación con el entorno	Entornos adecuados	Tipos de organizaciones	Ventajas	Desventajas
Teoría Científica de Taylor	Relación mínima, enfoque interno en la eficiencia operativa	Estables, predecibles	Organizaciones industriales y de producción en masa	Alta eficiencia y productividad interna	Falta de adaptabilidad y respuesta lenta a cambios en el entorno
Teoría Clásica de Fayol	Relación mínima, enfoque en la administración interna a través de variables conocidas y previsibles	Estables, predecibles	Organizaciones administrativas y empresariales	Claridad en la estructura y funciones	Rigidez y dificultad para adaptarse rápidamente a cambios externos
Teoría Humanística de Mayo	Relación moderada enfocada en las relaciones, en el bienestar de los empleados y el clima laboral	Estables, con cambios graduales	Organizaciones orientadas al bienestar de los empleados	Mejora la motivación y la productividad interna	Menor enfoque en la eficiencia operativa con una posible desventaja competitiva
Teoría Burocrática de Weber	Relación estructurada y formal con el entorno	Estables y especializados	Organizaciones gubernamentales y corporativas grandes	Alta previsibilidad y control	Rigidez y lenta adaptación a cambios en el entorno
Teoría Neoclásica de Drucker	Relación dinámica y adaptativa con el entorno	Dinámicos, adaptables, orientación a resultados concretos	Organizaciones de todos los tamaños especialmente grandes	Flexibilidad y adaptabilidad, enfoque en resultados a través de objetivos	Complejidad en la implementación y dependencia del liderazgo y de una adecuada cultura organizacional
Enfoque Sistémico	Relación interdependiente y holística con el entorno	Dinámicos, adaptables, orientación a la complejidad	Organizaciones complejas y dinámicas	Visión completa y mejor coordinación con el entorno	Complejidad en la implementación y necesidad de integración total
Enfoque Contingente	Relación flexible y dependiente del contexto	Variables, cambiantes, inestables, inciertos	Organizaciones dinámicas donde el mercado, la tecnología y las regulaciones son cambiantes	Alta adaptabilidad en diferentes situaciones	Requiere análisis constante y puede ser difícil de gestionar sin un liderazgo eficaz debido a la falta de dirección de la organización
Marco Gestión - Holocracia	Relación abierta y dinámica con el entorno	Dinámicos, variables, complejos	Organizaciones dinámicas con alta innovación, flexibilidad de respuesta rápida a cambios	Alta innovación y flexibilidad, respuesta rápida a cambios	Puede ser difícil de gestionar por la falta de estructura, requiere alto compromiso y capacidad de autogestión

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir del marco teórico.

Se observa la evolución de la relación con el entorno desde muy baja hasta abierta, esto relacionado con el medio en el que se desenvuelven las organizaciones, ya que las condiciones del mercado, la competencia, las necesidades de los clientes y su personalización son cada vez

más dinámicas, cambiantes y adaptativas, requiriendo organizaciones que sean menos rígidas y orientadas al interior de la organización para ser más innovadoras, flexibles y adaptables. Esto no implica que todas las organizaciones deben evolucionar de esta manera, ya que cada una tendrá que analizar para que tipo de entornos, mercados y con que velocidad se deben adaptar para ir configurando la relación con el entorno de acuerdo con dicho análisis y forma de llegar al mismo.

El segundo criterio de comparación son los tipos de estrategias y el concepto de estructura relacionada y sus posibles resultados que se han observado en las diferentes teorías y enfoques.

Tabla 6

Teorías y enfoques y su relación al tipo de estrategia y el concepto de estructuras

Teoría/Enfoque	Tipos de Estrategias Adecuadas	Concepto de Estructura	Resultados
Teoría Científica de Taylor	Estrategias de eficiencia operativa y reducción de costos	Estructura funcional y altamente especializada	Alta eficiencia y productividad
Teoría Clásica de Fayol	Estrategias organizacionales basadas en la eficiencia a través de la estructura como un todo	Estructura jerárquica y formal con líneas claras de autoridad	Claridad en la estructura organizativa y funciones definidas
Teoría Humanística de Mayo	Estrategias organizacionales basadas en el desarrollo de recursos humanos y mejora del clima laboral	Estructura jerárquica con enfoque en relaciones humanas	Mejora la satisfacción y productividad de los empleados
Teoría Burocrática de Weber	Estrategias de formalización y estandarización de procesos	Estructura jerárquica y rígida basada en reglas y procedimientos	Alta eficiencia y previsibilidad gracias a reglas claras
Teoría Neoclásica de Drucker	Estrategias adaptación al mercado mediante objetivos	Estructura centralizada o descentralizada, flexible y adaptable centrada en objetivos y resultados	Flexibilidad y enfoque en resultados y personas
Enfoque Sistémico	Estrategias de integración y sinergia en organizaciones complejas	Estructura interrelacionada y holística	Visión holística y adaptabilidad
Enfoque Contingente	Estrategias de adaptación y flexibilidad ante cambios del entorno	Estructura variable y adaptable según el contexto	Alta adaptabilidad y eficiencia en diferentes situaciones
Marco Gestión - Holocracia	Estrategias de innovación disruptiva y autogestión	Estructura plana y basada en roles flexibles	Alta innovación, empoderamiento y flexibilidad

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir del marco teórico.

Los tipos de estrategias que impulsan la organización en las diferentes teorías y enfoques han evolucionado de forma simultánea a la par con los entornos a enfrentar, las estructuras más adecuadas para los mismos y los resultados que se quieren obtener. Las estrategias seleccionadas en torno a la eficiencia operativa y reducción de costos necesitan de entornos estables con estructuras altamente especializadas y orientadas a la eficiencia. A medida que cambia la interrelación con el entorno y la evolución de las teorías, las organizaciones han encontrado

nuevas formas de responder a los mismos, modificando las formas de las estructuras desde funcionales, jerárquicas y especializadas hasta interrelacionadas, variables y planas para permitir la llegada al mercado con estrategias que respondan al mismo logrando la sostenibilidad y adaptación a los clientes.

El tercer criterio de comparación son los conceptos de autoridad, autonomía, velocidad de respuesta e innovación que se han observado en las diferentes teorías y enfoques.

Tabla 7

Teorías y enfoques y su relación con la autoridad, autonomía, velocidad de respuesta e innovación

Teoría/Enfoque	Concepto de Autoridad	Concepto de Autonomía	Concepto de Velocidad de Respuesta	Concepto de Innovación
Teoría Científica de Taylor	Autoridad de línea, centralizada y basada en la supervisión estricta	Autonomía muy limitada, enfoque en la supervisión y control	Velocidad de respuesta limitada, enfoque en eficiencia y control	Innovación limitada a mejoras en eficiencia y procesos
Teoría Clásica de Fayol	Autoridad jerárquica formal con líneas claras de mando	Autonomía limitada a niveles superiores	Velocidad de respuesta moderada, basada en la estructura y funciones administrativas	Innovación moderada, con enfoque en mejoras administrativas
Teoría Humanística de Mayo	Autoridad basada en el liderazgo social y la colaboración	Autonomía moderada, mayor participación y consideración del empleado	Velocidad de respuesta moderada basada en relaciones humanas y bienestar	Innovación en el ámbito social y del bienestar de los empleados
Teoría Burocrática de Weber	Autoridad formal basada en reglas y procedimientos	Autonomía restringida por reglas y procedimientos formales	Velocidad de respuesta limitada por reglas y procedimientos formales	Innovación limitada por reglas y procedimientos formales
Teoría Neoclásica de Drucker	Autoridad funcional y adaptativa centrada en resultados	Autonomía equilibrada con enfoque en resultados	Alta velocidad de respuesta, con enfoque en resultados y adaptabilidad	Innovación enfocada en resultados y adaptabilidad
Enfoque Sistémico	Autoridad distribuida y holística	Autonomía interdependiente con visión holística	Velocidad de respuesta alta, integral y holística	Innovación integrada y holística
Enfoque Contingente	Autoridad variable y adaptable según el contexto	Autonomía variable según el contexto	Alta velocidad de respuesta según el contexto y las circunstancias	Innovación adaptable según el contexto

Marco Gestión - Holocracia	Autoridad distribuida y basada en roles flexibles	Alta autonomía distribuida basada en roles flexibles	Muy alta velocidad de respuesta, con roles flexibles y dinámicos	Alta innovación, con roles flexibles y adaptativos
-----------------------------------	---	--	--	--


Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir del marco teórico.

A medida que cambian los entornos, las estrategias y las formas de las estructuras, se modifican los conceptos de autoridad, autonomía, que modifican la velocidad de respuesta y la innovación. Se observa en los inicios de Taylor una autoridad basada en supervisión estricta con líneas de mando hasta la holocracia donde la autoridad está distribuida y basada en roles

flexibles, lo que implica un cambio drástico en la autonomía que estaba limitada hasta el nivel alto que entrega una alta velocidad generando innovación que se adapta constantemente.

Tabla 8

Teorías y enfoques y su relación con la holocracia



TEORÍA	Científica	Clásica	Humanística	Burocrática	Neoclásica	E. Sistémico	E. Contingente	Holocracia
Relación entorno	Mínima	Mínima	Moderada	Moderada	Dinámica	Interdependiente	Flexible	Abierta/Dinámica
Entornos adecuados	Estables, Predecibles	Estables, Predecibles	Estables, Cambios Graduales	Estables, Especializados	Dinámico hacia objetivos	Dinámico complejidad	Variables Cambiantes	Dinámicos, variables, complejos
Tipo estrategia	Eficiencia operativa	Basado en la estructura	Basadas en los recursos	Formalización, estandarización de procesos	Adaptación mediante objetivos	Integración y sinergia	Adaptación y flexibilidad al entorno	Autogestión e innovación
Estructura	Funcional	Jerárquica	Jerárquica	Jerárquica	Centralizada o Descentralizada	Interrelacionada y holística	Variable y adaptable	Plana en roles
Autoridad	Centralizada	Formal con líneas de mando	Liderazgo social y colaborativa	Formal con reglas y procedimientos	Funcional y adaptativa	Distribuida y holística	Variable y adaptable	Distribuida
Autonomía	Limitada	Limitada	Moderada	Restringida	Equilibrada	Interdependiente	Variable	Distribuida
Velocidad	Limitada	Moderada	Moderada	Restringida	Alta	Alta	Alta	Muy alta
Innovación	Limitada	Moderada	Moderada	Limitada	Enfocada	Integrada	Adaptable	Alta y adaptativa

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir del marco teórico.

Al observar las diferentes teorías y enfoques bajo estos criterios se puede concluir que la holocracia se relaciona fuertemente el enfoque sistémico, básicamente porque este último incluye nociones de sistemas autorregulación, autonomía y autocontrol basados en el manejo de la complejidad, donde las personas se constituyen en roles con un proceso que no es estático, alcanzando un alto grado de cohesión entre la organización y su medio.

Así mismo se observa el gran cambio de las diferentes teorías hacia una relación con el entorno abierta, interdependiente y flexible, donde la holocracia es idónea para lograr una mayor adaptabilidad frente a cambios rápidos del mismo, con una estrategia que evoluciona de la eficiencia operativa hasta la adaptabilidad a través de la autogestión, con estructuras que migran desde las jerárquicas y funcionales hasta planas ampliando y creando nuevas oportunidades

cubriendo brechas de las teorías anteriores que son más convenientes a las organizaciones en estos días con características como la autoridad distribuida y una amplia autonomía en la toma de decisiones, aportando velocidad e innovación en la llegada al mercado cambiante.

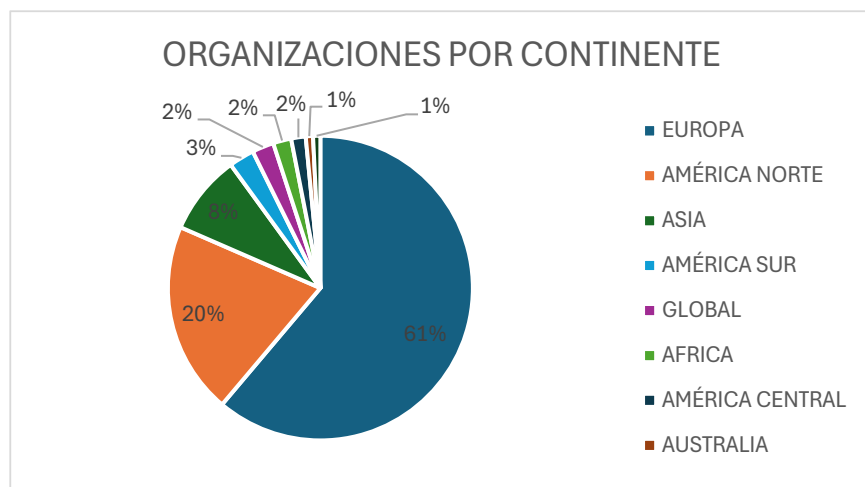
13.3 Estadística de Organizaciones que han Adoptado la Holocracia

Una vez se ha ubicado la holocracia en el enfoque sistémico desde el punto de vista teórico, en los siguientes apartados se procederá a abordar los aspectos reales y prácticos de los casos de aplicación de la holocracia para poder dar respuesta a los objetivos relacionados con la adopción, desafíos y aprendizaje en la vida real de las organizaciones de los procesos respectivos de adopción.

Las fuentes para conocer las organizaciones que han adoptado la holocracia son dispersas, se pueden determinar a través de los papers y demás documentos de forma individual lo que hace que sea dispendiosa la recopilación de los datos. La página <https://www.holacracy.org/r/which-organizations-use-holacracy/> creada por Robertson permite de forma voluntaria que cada empresa pueda adicionar su nombre a la estadística mundial de las organizaciones que han adoptado este marco de gestión. Basado en esta información y adicionando las empresas encontradas en el anexo 1 las cifras son las siguientes sobre 260 organizaciones:

Figura 11

Organizaciones Holocracia por Continente

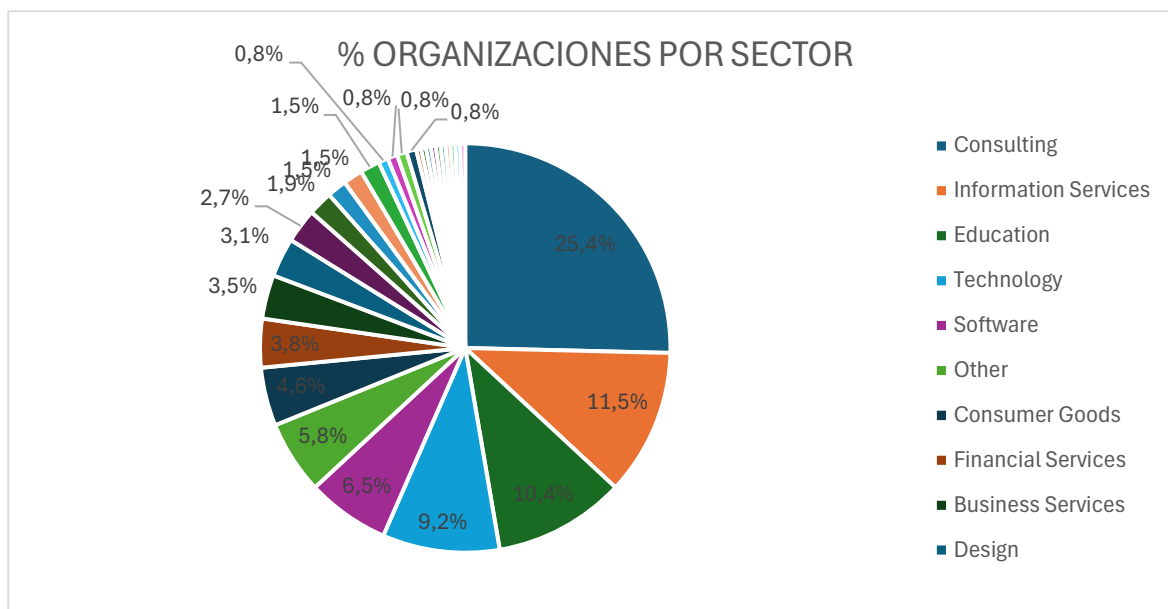


Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de <https://www.holacracy.org/r/which-organizations-use-holacracy/>

Hay una mayor densidad de empresas en Europa (61%) y en América del Norte especialmente en Estados Unidos (16%) debido a las tendencias globales, un mundo interconectado y cambios constantes tecnológicos que se dan primero en estos territorios alrededor de un entorno desafiante y competitivo que ha llevado a las empresas a buscar nuevas formas de responder a estos retos.

Figura 12

Organizaciones Holocracia por Sector

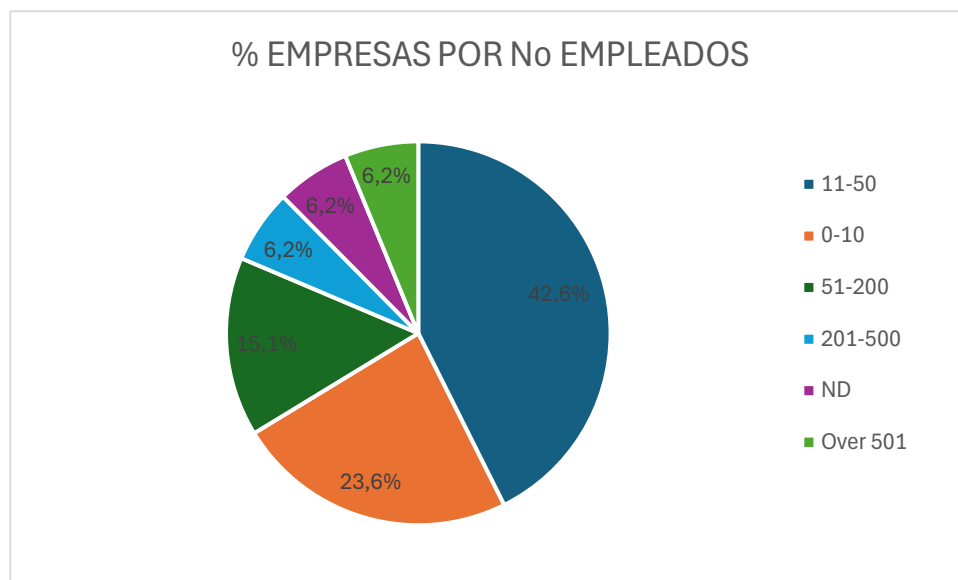


Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de <https://www.holacracy.org/r/which-organizations-use-holacracy/>

Los sectores que más han implantado la holocracia son las nuevas industrias del siglo XXI como la consultoría, los servicios informáticos, software y organizaciones tecnológicas siendo estas las de más rápido desarrollo desde el inicio de la era del internet, ya que requieren mayor adaptabilidad, personalización y rapidez en la llegada al mercado.

Figura 13

Organizaciones Holocracia por número de empleados



Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de <https://www.holacracy.org/r/which-organizations-use-holacracy/>

Se observa que las empresas que han implantado la holocracia corresponden hasta en un 66,2 % a empresas menores de 50 personas, que se pueden considerar pequeñas, y del 15 % que se pueden considerar medianas. La presencia de empresas grandes solo alcanza el 12,4 %.

Uniendo los resultados de las tres gráficas encontramos que la mayoría de organizaciones que han adoptado la holocracia se han presentado en empresas pequeñas (0-50), en sectores de consultoría, servicios de información, software y tecnología especialmente en el continente Europeo y Estados Unidos, lo que muestra una relación de organizaciones que se desenvuelven en entornos cambiantes, dinámicos, personalizados, con tendencia a la innovación y disrupción tecnológica que se crean constantemente para poder llegar a los clientes de forma eficaz.

13.4 Características de las Organizaciones más Idóneas para la Adopción de la Holocracia

La holocracia al ser un marco de gestión organizacional que fomenta la autogestión y que se desarrolla bajo círculos autónomos en la ausencia de jefes, requiere que las características de las organizaciones que operan bajo este marco sean diferentes a las tradicionales. Del apartado anterior se observa ya unas organizaciones con perfiles definidos que han adaptado la holocracia en cuanto al tipo de sectores y tamaños, pero este hallazgo no es suficiente para determinar qué características de las organizaciones son más idóneas a nivel interno para la adopción. En este capítulo se examinará que otras variables deben ser tenidas en cuenta para poder dar respuesta a características más específicas acerca de las organizaciones más idóneas para la adopción de la holocracia.

A partir de este punto se aplica la metodología descrita en el punto 6.2 procedimiento y técnicas analíticas complementarias donde se crearán tablas para hacer el análisis respectivo donde por cada uno de los criterios de agrupación del anexo 1 se enuncian los patrones de las características encontradas, nombrando los números de los artículos relacionados para determinar los hilos conductores que nos guíen a definir y comprender con una mayor profundidad como se escoge, adapta, implementa y se obtiene resultados a través de la holocracia.

Tabla 9

Características de las organizaciones más idóneas para la adopción de la holocracia

CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES MAS IDÓNEAS PARA LA ADOPCIÓN DE LA HOLOCRAZIA	
CARACTERÍSTICAS	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
Organizaciones donde prevalece la necesidad de adaptabilidad sobre la confiabilidad, predictibilidad o estandarización.	No 7, 22,26,27
Organizaciones que tienen altas necesidades de personalización vs estandarización.	No 22, 26
Mercados con productos únicos y altamente personalizados.	No 22, 25,26
Organizaciones que tienen pocas necesidades de dependencia o coordinación entre unidades vs Interdependencias entre unidades.	No 22,26
Organizaciones con alto nivel de proactividad y necesidad de experiencia, motivación y ética de los colaboradores vs industrias de bajos salarios y calificación que necesitan constante monitoreo para obtener la producción constante de las personas.	No 22,26
Empresas etapas tempranas (Start Up), pequeñas, medianas en vez de las grandes y de larga data.	No 4,5,6,7,8,25,37
Organizaciones con alto énfasis en actividades profesionales, creativas, consultoría, educación, tecnología.	No 5, 6,7, 8,22,25
Organizaciones con culturas dinámicas.	No 22,25
Afrontar retos como transformación digital y otros que no pueden ser realizados desde las estructuras jerárquicas actuales y necesitan operar fuera de estos ambientes.	No 3, 7,32
Implantación en compañías saludables.	No 4

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1.

Se observa primero que la holocracia es apta en las organizaciones donde prevalece la necesidad de adaptabilidad sobre la confiabilidad o estandarización, ya que cuando se requieran productos y servicios con alta estandarización es más sencillo una estructura en la que los trabajos están separados por procesos claros y las tareas se puedan ejecutar en unidades más pequeñas de forma repetitiva, con operaciones óptimas cuyos resultados predecibles deben ser continuos y mantenidos en el tiempo y donde es muy difícil o no hay necesidad de hacer cambios constantes. Así mismo estas tareas se pueden ejecutar sin un contexto amplio de la organización fuera de su rol y tarea definida y se pueden optimizar más fácil desde arriba. Las organizaciones donde los productos y servicios son únicos, la personalización es necesaria, las soluciones a la

medida y la adaptabilidad a los clientes es alta, se hace necesario que los equipos y personas estén en la primera línea con los medios, las capacidades y las responsabilidades que demandan los clientes para superar la competencia.

Segundo, las organizaciones que tienen pocas necesidades de dependencia o coordinación entre sus unidades son más aptas para la holocracia que aquellas que tienen mayores necesidades de interdependencias entre las mismas, esto debido a que es más fácil asignarle independencia a los equipos y personas para ser autónomas y responsables de su propio desempeño. Mientras si se necesita alta interdependencia por secuencia de procesos, insumos de procesos anteriores, coordinación de procesos entre equipos y unidades, o dependencia de entradas que necesitan un alto nivel de coordinación y exactitud mutua, así como intercambio alto de información es mejor contar con estructuras tradicionales que deben ser coordinadas centralmente.

Tercero, si se necesita un alto grado de proactividad, experiencia, confiabilidad en la toma de decisiones correctas, calificación y motivación de las personas y dadas las dos condiciones anteriores, es más apta la descentralización a través de la adopción de la holocracia que en organizaciones de bajos salarios y calificaciones humanas menores donde el monitoreo debe ser constante para obtener la producción de las personas. En otras palabras, las organizaciones orientadas al conocimiento y con personas con alta profesionalización son más aptas para este tipo de marco de gestión.

Cuarto, las características enunciadas anteriormente son típicas de las actividades profesionales, creativas, de consultoría, educación y tecnología que necesitan un alto grado de adaptabilidad, donde se requiere productos y servicios únicos altamente personalizados, las necesidades de dependencia entre los equipos y personas no son altos y en las que un

componente importante son las personas proactivas, con experiencia y motivadas para la creación de productos y servicios personalizados siendo más aptas para trabajar bajo la holocracia. Adicionalmente es mejor la adopción en etapas tempranas de las organizaciones, siendo start up, empresas pequeñas y medianas donde es más fácil el cambio y adopción que empresas grandes que requieren mucho tiempo de cambio y puede verse afectada la productividad y desempeño.

Quinto, si hay necesidad de productos o servicios con estas características, las empresas grandes han optado por separar la actividad necesaria en una organización independiente donde se puedan desplegar estas características con objetivos orientados a organizaciones con énfasis en transformación digital, tecnología o necesidades específicas que requiera alta diferenciación, personalización o productos únicos que no podrían ser desarrollados y entregados al cliente bajo las estructuras tradicionales. Es importante el concepto de que el cambio a la holocracia se debe hacer con organizaciones saludables para poder enfrentar los retos y desafíos de este.

Lo anterior no es un obstáculo insuperable para adoptar la holocracia, solo que el no tener en cuenta las anteriores características puede hacer el cambio más difícil, que al tomar más tiempo puede disminuir el desempeño y eficacia de la organización, o que las organizaciones terminen abandonando el cambio al nuevo marco de gestión.

13.5 Razones de Cambio y su Impulso a la Estrategia.

La holocracia al ser una forma alternativa para estructurar, gobernar y dirigir una organización, tiene ciertas características acerca de la adopción. A continuación, se detallarán las razones por las cuales las organizaciones encontradas realizaron el cambio y como impulsa la estrategia a nuevos horizontes.

Tabla 10*Razones de cambio a la holocracia*

RAZONES DE CAMBIO A LA HOLOCRAZIA	
CARACTERÍSTICAS	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
Adaptación al cambio del entorno, a la economía para no quedarse atrás.	2,3,4,6,7,8,22,27,40
Organización con mayor flexibilidad y dinámica a entornos complejos.	8, 15,16,21,27
Necesidad de una organización resiliente.	16,23
Separación de la organización tradicional para afrontar nuevos desafíos.	7
Mayor alcance e impulso del propósito o visión para el éxito y mantener el espíritu mientras crece.	7,29,35,36,39,41
Poder permitir pasar de una etapa de organización emergente o start up a una etapa de mayor crecimiento y escala.	5,7,8,11,21,27,35,36,37,40
Ser una organización verde, sostenible.	2,15,23
Rediseñar la estrategia para el largo plazo con un énfasis en la cultura.	3
Afrontar nuevos retos de cambio como la transformación digital, tecnologías o nuevas entradas mas audaces en el mercado.	7,8,15,22
Mayor foco en las necesidades del cliente y su adaptación para tener una ventaja competitiva.	7,8,15,16,21,27,37,38
Organización mas innovadora.	2,11,21,24,29
Organización que maximice el poder de la innovación y nuevas ideas.	2,3,4
Requerimiento de mayor velocidad en la toma de decisiones, agilidad.	4,7,9,15,16,21,22
Evitar reaccionar de forma reactiva y ser mas proactivos en la toma de decisiones.	3,40
Toma de decisiones solo en la alta dirección o concentrada obstruyendo la creación de valor, paralizando la organización y limitando el crecimiento.	5,8,9,21,22,35,36,38,40
Transparencia y eficacia en la toma de decisiones.	15,38,39,41
Obtener trabajos mas efectivos.	2
Necesidad de estilos de liderazgo mas responsable, participativo y autónomo.	2,18
Necesidad de formación de personas con mas confianza, capacitada para operar en entornos inciertos y cambiantes, con mas poder y autoridad para afrontar los cambios.	2,8,16,22,23
Falta de comunicación eficiente.	5
Organizaciones mas humanas, incremento de la felicidad.	23

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1.

La primera razón de adopción y cambio a la holocracia es la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios del entorno, generar más flexibilidad, dinámica y resiliencia para lograr la continuidad del negocio, Hoy en día los cambios surgen constantemente debido a la velocidad de la tecnología, el cambio de necesidades de los clientes, la aparición de nuevos competidores desde cualquier lugar del mundo que puede afectar la posición actual de la organización. Por ello las mismas si quieren prevalecer en el futuro y ser sostenibles deben crear capacidades para afrontar, cambiar y ajustarse al mercado para que sus estrategias sean efectivas, o que logren modificarse según la situación externa. No hay estrategias 100 % deliberadas ni 100% emergentes, necesitando organizaciones más adaptables, que puedan cambiar rápido sin necesidad de estar en crisis a todo momento para lograr la continuidad en entornos inciertos.

La segunda razón de adopción es que la holocracia permite pasar de una etapa de organización emergente o start up a una de mayor crecimiento, dando impulso al propósito o visión de la organización manteniendo el espíritu mientras crece, ya que tiene las capacidades, habilidades y conocimientos de las personas a través del nuevo marco de gestión organizacional que les permite moverse y adaptarse en un entorno donde son capaces de crecer de forma simultánea manteniendo la dinámica a través de la autogestión, y empoderamientos de equipos que les permite afrontar con éxito estas situaciones de forma adaptable.

Tercero, se observa que hay muchas organizaciones establecidas que para afrontar nuevos retos de cambio como la transformación digital, tecnologías, necesidades de clientes o entradas más audaces en el mercado crean una nueva organización separada que no está sesgada por los parámetros tradicionales de las organizaciones, permitiendo adaptarse al cliente, al cambio y ser más ágiles en la llegada al mercado, de modo que obtienen las ventajas del marco de gestión de

la holocracia para poder ser rápidas, adaptables y responder dinámicamente a entornos complejos.

Cuarto, se observa que una de las razones para el cambio es lograr un mayor foco al cliente para obtener una ventaja competitiva mayor. Toda estrategia se orienta a nuevas formas de entregar valor para que el cliente nos prefiera a través de una mayor disposición a pagar. Por ello el mayor foco, personalización y cercanía al mismo a través del marco de gestión de la holocracia permite adaptarse al cliente y conocer de primera mano sus necesidades a través de equipos empoderados y autónomos, en la toma de decisiones que persiguen un propósito, lo cual las hace más capaces de lograr ventajas competitivas de modo que la estrategia sea más exitosa.

Quinto, la innovación de cara al cliente es una necesidad constante en ambientes altamente cambiantes, competitivos e inciertos; la holocracia al permitir que las personas y equipos empoderados estén cerca del cliente y que la toma de decisiones y adaptaciones necesarias para estos sean más rápidas y dinámicas, entregan una capacidad para lograr la estrategia al ofrecer formas más innovadoras de responder a las necesidades de estos.

Sexto, para que estas características anteriores sean una realidad, el requerimiento de velocidad y agilidad en la toma de decisiones y el ser proactivos a las respuestas a los mercados tiene que pasar por la descentralización de las decisiones, que antes se tomaban en la alta dirección convirtiendo las organizaciones muy lentas, con contextos alejados de la realidad del cliente, creando llegadas al mercado tardías. El marco de gestión de la holocracia permite crear valor al no paralizar la organización, o limitar su crecimiento debido a la jerarquía o estructuras lentas que imposibilitaban crear estrategias que entregaran valor donde se deben tomar las

decisiones. Sus equipos autónomos, autoorganizados por roles y guiados por un propósito permite la flexibilidad y agilidad de la organización logrando efectividad en la estrategia.

Séptimo, el marco de gestión de la holocracia crea estilos de liderazgo más responsables, participativos y autónomos donde las personas y equipos tienen la mentalidad de equipos responsables de toda su gestión, entregando más confianza para operar en entornos inciertos con poder para afrontar los cambios sin la dependencia de jefes o jerarquías que vuelve las organizaciones lentas. Al final la holocracia crea organizaciones más enfocadas en las personas.

13.6 Gestión del Cambio, Patrones. Prácticas y Recomendaciones

La holocracia al ser un sistema de gestión de descentralización radical, donde no existen jefes y se diferencia de las estructuras tradicionales, una transformación desde la jerarquía a la ausencia de ella implica grandes retos en la organización, los equipos y las personas, por ello se describirán a continuación partiendo del anexo 1 donde están los artículos estudiados los patrones encontrados, las prácticas y recomendaciones generalizadas. Como las organizaciones son diferentes unas con otras, y requieren adaptaciones particulares se detallará la aplicación del cambio en organizaciones para poder tener un panorama de prácticas ejecutadas para hacer la transformación a este nuevo marco de gestión.

Tabla 11

Gestión del cambio a la holocracia

PATRONES GESTIÓN DEL CAMBIO, PRÁCTICAS, RECOMENDACIONES	
PATRONES	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
Gran propósito que oriente el trabajo y la identidad. Foco en los valores, misión y la cultura. Líder fuerte en los anteriores puntos	3,4,16,21,23
Anticipación talleres de justificación, razón de cambio y funcionamiento de la holocracia, para medir la preparación y entendimiento de las personas al cambio	5,13,19,32,33
Iniciar el cambio con la selección de una experiencia a pequeña escala, piloto o simulaciones y luego a toda la organización para aprender, modificar y tener experiencia en la ampliación de la holocracia	8,20,23,27,32,38
Apoyo de un software que codifique en tiempo real los roles, responsabilidades, reuniones y demás aspectos de gobernanza y operativos para dar transparencia a la organización, así como el intercambio de información, facilitando el trabajo en conjunto.	5,7,8,10,14,16,17,22,31
Planear y ejecutar una estrategia de comunicación con muchos canales como reuniones públicas periódicas para que las personas puedan hacer preguntas, talleres abiertos, reuniones de auto reflexión y aprendizaje, canales en la nube para apoyo a los procesos.	5,9,10,16,19,22,32
Talleres de formación en la holocracia en grupos pequeños. Todas las personas deben tener el mismo conocimiento para que puedan operar con las mismas capacidades. Capacitaciones en roles, prácticas, funcionamiento, principios de autogestión.	4,5,8,19,32
Talleres de formación en toma de decisiones para que las personas incorporen que se deben comportar como empresarios, alineación y refinamiento de roles y responsabilidades	5,13,19,32
Talleres de formación en habilidades de liderazgo, adaptabilidad, gestión de conflictos, eficiencia de equipos. expresión de aprecio, reconocimiento de logros, retroalimentación.	4, 13,19,28,32
Existencia de facilitadores internos para capacitar a los nuevos líderes, o equipos de implementación. Así mismo visualizar los procesos y la mejor forma de estructurar los círculos	5,9,32
Existencia de personas externas expertas en la holocracia para ayudar en la implementación, aprendizaje de las dinámicas, el lenguaje nuevo, los procesos y su funcionamiento	4, 7,9,21,34
Coach para apoyo a las personas en cuanto a la comprensión de las nuevas conexiones y roles, y apoyo psicológico por lo fuerte de los cambios. Apoyo a las personas para que puedan hacer autoevaluación y reflexiones individuales	9,13,23,28,32
Fuerte compromiso de la gerencia para el cambio por la pérdida de poder. Crear actos simbólicos para entregar el poder y generar confianza en el cambio. Cambios en la etiqueta de vestimenta de la alta dirección, Actos simbólicos de todas las personas para desaprender. Ceremonias para toda la organización con evidencias que los líderes anteriores respetaran la holocracia a través de la delegación del poder con la constitución. Actos simbólicos de firma de la constitución para transformar la empresa.	13,16,27,34,38
Los gerentes anteriores con una disposición de comunicar tranquilidad a las personas sobre los beneficios de la holocracia, las motivaciones y el empoderamiento que se le dará a las mismas. Soporte a la alta gerencia y media para diagnosticar la resistencia, y manejarla para el nuevo cambio	5,13
Para empresas de producción lo más difícil es en las fábricas y logística por la creación de una falta de coordinación, Creación de mini círculos como mini fábricas, con reuniones con tableros de resultados. En el inicio se puede crear baja de la productividad por que se elimino las tareas de planificación sin ofrecer alternativas, para lo cual se crearon también círculos mini fábricas ligados al flujo de producción.	23,34
Generar una profunda concientización de rendición de cuentas para que las personas adopten la mentalidad de cumplir los compromisos.	5,19
Definir claramente los objetivos y metas de la autogestión para la organización. Definición de KPI para control periódico	13,32
La holocracia al no ser para todos se ofrecen paquetes de retiro, o espera de un año para renunciar a su liderazgo y poder hacer la transformación. Para las personas recién ingresadas bonos económicos para que se aparten si en las primeras 4 semanas no se adaptan. Para las personas que ingresan nuevas crear el rol de novato para el acople a la nueva forma de trabajo con una lista de todos los pasos, tareas, experimentación y aprendizajes que debe tener una persona al iniciar en la empresa	4,5,8,16,28

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1.

El primer punto relevante para la gestión del cambio, prácticas y recomendaciones tiene que ver con la importancia de que la organización tenga como dirección un gran propósito que oriente el trabajo alrededor de los valores, la misión y la cultura de modo que provea una identidad de la empresa, que estará respaldada por un líder fuerte que movilice como un todo. Si la holocracia es un marco de gestión donde las personas son autónomas, toman sus propias decisiones a nivel de los círculos y los roles, no hay jefes que supervisen las decisiones ni los comportamientos y deben tener una alta orientación al logro y autoliderazgo, para su accionar diario necesitan saber y comprender con claridad el propósito que persigue la organización para que sea el principio rector de todas las actuaciones. Este propósito es que el motiva, da cohesión, crea compromiso de las personas, les da significado a las acciones y da dirección en la toma de decisiones diarias.

Segundo, hay que justificar muy bien la razón del cambio, para poder preparar la organización al entendimiento de las personas hacia el mismo. Sin esta, la motivación y la apropiación del nuevo esquema será débil y por lo tanto creará una resistencia alta al mismo. Esta actividad se debe hacer a través de talleres previos al inicio del cambio donde existan foros abiertos que permitan la discusión de la nueva forma de actuar y tomar decisiones con la holocracia, al mismo tiempo que genera una adhesión si dicho cambio es justificable permitiendo una mejor forma de alcanzar el propósito, los objetivos y metas de la organización.

Tercero, es recomendable iniciar el cambio con una selección de una transformación a pequeña escala, piloto o simulaciones que permita entender, adquirir experiencia, evaluar y aprender para poder acoplar las enseñanzas cuando se quiera aumentar la escala a toda la

organización. Esto conllevaría a tener una adopción temprana de grupos de interés para poder avanzar en las siguientes etapas.

Cuarto, el apoyo de un software robusto que codifique la estructura, responsabilidades, roles y demás aspectos es esencial, ya que la base de la holocracia es la transparencia, y dado que es un marco de gestión que implica autogobierno, todos los integrantes de la organización deben tener claridad, visibilidad y comprensión de todas las relaciones y círculos para que puedan tomar acciones con los roles y actividades necesarias para poder cumplir con el trabajo. Sin el apoyo de este tipo de herramientas no se tiene la claridad de las responsabilidades y no se sabría quién debe ejecutar determinadas tareas para el éxito de la organización.

Quinto, como en todo cambio la estrategia de comunicación y apoyo es esencial, por tanto, toda la organización está enfrentado una nueva forma de hacer las cosas, de interrelacionarse y se espera que cambien los comportamientos para el éxito de esta. La estrategia del cambio debe incluir muchos canales tanto físicos como virtuales, deben ser abiertos para que se puedan resolver todas las dudas, se hagan reflexiones sinceras de que va bien y mal y se aprenda en conjunto las nuevas prácticas. Adicionalmente se deben planear y ejecutar talleres más específicos a nivel de pequeños grupos y personas donde se imparta enseñanza de la holocracia para el manejo de roles, reuniones, responsabilidades, que junto con la creación de habilidades esenciales de toma de decisiones permiten avanzar para que las personas desarrollen autonomía e iniciativa en las acciones, pensamiento de gestor de sus propios resultados y liderazgo. Otras habilidades a crear son la adaptabilidad al ser una organización que cambia y se recompone según el entorno y las exigencias de los clientes, gestión de conflictos ya que la misma evoluciona por la visibilidad y manejo de las tensiones entre los círculos y roles

que deben ser resueltas por las mismas personas, eficiencia de equipos que al ser autónomos deben crear nuevas interrelaciones y forma de solucionar los temas orientados a través del propósito, y dado que las personas tienen una mayor relación directa y mayor interrelación deben apropiarse habilidades de relación entre personas como la expresión de aprecio, reconocimiento de logros y retroalimentación directa a través de las tensiones que emergen en el día a día y que deben ser gestionadas por ellas mismas y no a través de jefes o superiores.

Sexto, debido a la magnitud y viraje de la organización se hace necesario la incorporación de personas de apoyo tanto internas como externas para enfrentar el cambio, Por un lado, se debe contar con un experto en holocracia, quien será la persona que guía el aprendizaje de las nuevas dinámicas, la incorporación del lenguaje nuevo, los procesos y el funcionamiento correcto bajo la nueva forma de gestión. A nivel interno deben existir capacitadores o coach de los líderes y sus equipos durante la implementación con dos dinámicas, la primera orientada a los procesos nuevos, y la segunda a brindar apoyo de seguridad de modo que las personas puedan expresar sus temores, conflictos y hacer autoevaluaciones y reflexiones individuales que los lleven a modificar sus comportamientos y forma de actuar bajo la nueva forma de operar.

Séptimo, como la holocracia implica la pérdida de poder y reconfiguración de las características de la alta dirección y jefes en general, si no hay la disposición al cambio de estas capas directivas se puede fracasar en el mismo. Por lo tanto, se aconseja crear actos simbólicos o ceremonias donde refleje esta pérdida de poder y la cesión a toda la organización para evidenciar el firme propósito del cambio y respeto por la nueva forma de gobernar, así mismo que estos líderes anteriores demuestren la adopción del cambio y que sean ellos los primeros en comunicar los beneficios y razones de este a la holocracia. Debido al gran impacto sobre estas personas, se

aconseja dar soporte y acompañamiento para diagnosticar la resistencia y manejarla para el éxito de la transición y cambio definitivo.

Octavo, para empresas de producción se aconseja la creación de círculos o minifábricas según la secuencia de trabajo con claros tableros de resultados para no afectar la eficacia de dichos procesos.

Noveno, la determinación de rendición de cuentas es muy importante para generar cambios, de modo que las personas adquieran los hábitos de cumplimiento a compromisos tanto a nivel de roles como de círculos orientados al propósito y estrategia, acompañado de una definición clara de objetivos, metas y KPI (resultados claves) de seguimiento para evaluar la evolución y la autogestión a nivel de estos.

Por último, la holocracia no encaja en todos los tipos de personas como se evaluará más adelante, por ello se encontró un patrón donde para aquellas personas que no se adaptan después de un tiempo de intervenciones de capacitaciones o entrenamiento, se les ofrece paquetes de retiro, se evalúan las personas en el primer año para determinar si se acoplan a las nuevas necesidades de liderazgo, o para las personas nuevas después de un periodo de inducción se hace una oferta económica para su retiro si no encuentran el encaje en la nueva organización y cultura.

Una aproximación a la forma de implementar tomando en cuenta otros factores se muestra en el artículo tres por (Schell & Bischof, 2022) donde además de muchas de las anteriores prácticas abarca la transición desde tres perspectivas siendo estas el cambio de persona a rol, el cambio de equipo a círculo, y la aplicación de la holocracia a nivel total en la organización. Para el primero se establecen tres niveles de cambio, siendo el primer nivel el paso de un empleado con una descripción de trabajo a un individuo con diferentes roles. Esta

transición perturba la identidad de la persona, al pasar de responsabilidades separadas unas de otras en la anterior organización a muchos roles y responsabilidades. En este punto es muy importante que la persona encuentre orientación y estabilidad siendo consciente del propósito de la organización y del círculo, asumiendo la total responsabilidad por su rol. El segundo nivel es la asimilación de los cambios de identidad donde la persona toma tiempo para definir, comprender y mejorar sus roles. La misma debe eliminar los que no capturan el propósito del círculo y crear nuevos roles, creando conciencia de que los roles no son infinitos y algunos evolucionaran o eliminaran una vez hayan cumplido su propósito. El tercer nivel se da cuando las personas son conscientes de los cambios y emprenden mejoras sobre los mismos y se dinamizan las tensiones para su solución. Las personas pasan por diferentes etapas por que primero se destruye la identidad anterior y tienen que enfrentar la redefinición acompañado de la comprensión de los roles alineados al propósito. Es importante el apoyo de un coach para hacer esta transición.

Para la segunda perspectiva siendo la transición de equipo a círculos, estos últimos son los que organizan la colaboración entre diferentes roles, siendo guiados por el propósito. Con los círculos se pierde el efecto de equipo que sumado al nivel de desconocimiento inicial de las personas con los propósitos de los círculos a los que pertenecen, puede crear una desconexión y pérdida de estabilidad que requiere un alto nivel de autoliderazgo. Es importante que los propósitos de los roles y de los círculos estén alienados siendo examinados continuamente. La holocracia funciona cuando los círculos evolucionan continuamente y se utilizan las reuniones para tomar decisiones y no para crear equipos. Los roles se crean en las reuniones a medida que las tensiones evolucionan, y cada círculo debe determinar cómo colaborar mediante ellas. En el inicio las reuniones toman mucho tiempo y son altamente formalizadas por que las personas no

están conscientes del proceso siendo complicadas para las mismas, lo que puede impedir que se involucren, de allí la importancia de un facilitador para seguir las pautas y dinámicas de la holocracia.

Para la tercera perspectiva, que es la aplicación total en la organización, las personas se familiarizan cada vez más con el sistema intentando trabajar en él para convertirse en una organización flexible y ágil. Como los mismos se encuentran en estado de aprendizaje, las tensiones se vuelven más obvias y se deben comunicar activamente, se van requiriendo tipos adicionales de aprendizajes y adaptabilidad continua, ya que la holocracia se aprende viviéndola dentro de ella. Es aquí donde es importante las habilidades de auto liderazgo, autogestión, automotivación y capacidades de comunicación de modo que se incorpore en el ADN de las personas y la organización. Como se generan conflictos a través de las tensiones se deben adicionar talleres sobre la maduración de todas las anteriores habilidades a la vez que los círculos deben trabajar en sus propósitos para mejorar y ganar agilidad.

Tabla 12

Métodos de cambio

MÉTODOS DE CAMBIO	
Artículo 32	Artículo 20
PASO 1. Conciencia y aceptación. Sesiones informativas(grupos y 1:1) de comprensión, beneficios y necesidad de transformación .	PASO 1. Comprensión de la nueva estructura por parte de las personas de la unidad seleccionada, con capacitaciones sobre características principales de la nueva forma de organización
PASO 2. Capacitación en Holocracia, prácticas, principios, revisión de roles existentes y definición de los nuevos con sus responsabilidades para evitar confusión con una promoción de rendición de cuentas.	PASO 2. Desarrollo del marco legal y conjunto de documentos internos para la nueva estructura organizacional.
PASO 3. Implementación de piloto a pequeña escala. Despliegue de algunos círculos para probar la eficacia solucionando problemas potenciales, comprender la realidad del desafío y hacer ajustes antes de la implementación. Contar con mecanismos de apoyo como coaching o capacitación adicional.	PASO 3. Implementación de la constitución, estructura de círculos y el conjunto básico de documentos y reglas a seguir
PASO 4. Evaluación y ajuste. Evaluación exhaustiva, verificación de efectividad contra KPI previamente definidos como eficiencia de comunicación, cumplimiento de estándares organizacionales, desempeño general de los equipos, tasas de resolución de problemas, para hacer ajustes, redefinición de roles y mejoramiento de comunicación e información entre otros	PASO 4. Seguimiento al trabajo de la unidad seleccionada
PASO 5. Implementación a gran escala. Nueva capacitación para las personas. Creación de equipos de implementación de la holocracia.	PASO 5. Análisis de los problemas surgidos.
PASO 6. Mejora continua y adaptabilidad. Monitoreo del proceso, evaluación y ajuste en función de las retroalimentaciones y cambios organizacionales requeridos. Verificación continua de KPI	PASO 6. Llegar a las conclusiones sobre los cambios necesarios en las reglas de la estructura organizacional según la experiencia vivida y realizar cambios en el marco legal y la estructura según las conclusiones anteriores
SIMULTÁNEAMENTE. Redacción de la constitución con asesoría legal para alinear con los objetivos. Recomendable un periodo de 6 meses para refinar el proceso con reuniones de control y ajuste con registros de la decisiones y cambios adoptados.	PASO 7. Implementación de los cambios en el trabajo de la unidad en el piloto
TALLERES RECOMENDADOS: Taller de holocracia como base para analizar roles, procesos y estrategias de implementación del cambio. Taller de mejoramiento de capacidades de equipos y adaptabilidad. Taller en análisis de roles, manejo de interrelaciones, alineación y ajuste de los mismos. Taller de manejo de dificultades por la adopción. Talleres de Integración de flujos de trabajos y KPI.	PASO 8. Análisis de los problemas surgidos durante el funcionamiento de la unidad en el piloto, llegando a la conclusión sobre el éxito.
Creación de un sistema de retroalimentación anónimo como mecanismo de ajuste.	PASO 9. Capacitación profunda a todo el personal de la empresa sobre los principios y normas, implementación de la constitución con sus documentos y reglas para toda la organización

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1.

Se observan dos aproximaciones al método de cambio, donde hay una característica común y es la aplicación primero a pequeña escala con muchas evaluaciones de resultados para ajustar la forma de trabajar para luego con la experiencia adquirida se pueda enfrentar un cambio a toda la organización. Los anteriores pasos junto con los patrones de gestión del cambio, prácticas y recomendaciones llevarán las organizaciones a hacer una transición exitosa hacia la holocracia.

Otros roles encontrados que las organizaciones pusieron en práctica durante la gestión del cambio además de los formadores internos y externos, y de coaches son el nombramiento de

gerentes implementadores (artículo 5 del anexo 1) para anticipar y gestionar fuerzas impulsoras como la definición y claridad de roles que deben hacerse en un tiempo corto para crear claridad, visibilidad y transparencia en la organización de modo que se gestionen las fuerzas restrictivas que pueden ocasionar miedo y expectativas pesimistas derivadas de la pérdida de libertad de los rangos medios, y disminución de la eficiencia por el tiempo transcurrido de implementación. Así mismo se deben estar identificando facilitadores internos que comprenden mejor el funcionamiento que apoyen la guía a las personas en su día a día en la aplicación de la holocracia.

Otra organización (artículo 7 del anexo 1) creó un círculo de agilidad para facilitar la comunicación y la introducción de principios ágiles en el día a día. En el artículo 33 del anexo 1 se creó el rol de arquitecto de equipos que se encargó de los desarrollos de personal, las necesidades de estos y la determinación de las exigencias para la transformación contando con un presupuesto propio. Así mismo en el artículo 34 del anexo 1 creó un rol de asociación estratégica para gestionar las relaciones con otros círculos y se de anclaje a la organización y la estrategia.

13.7 Papel Integrador del Software para el Éxito

La holocracia al ser un marco de gestión con ausencia de jefes que fomenta la autogestión y el compromiso; los mecanismos de coordinación y autorregulación son esenciales al convertirse en características claves de los equipos autoorganizados. Dicha coordinación requiere que exista estrechas relaciones en conocimientos, responsabilidades, recursos ya que, al no existir límites, el uso de las tecnologías de información es relevante permitiendo que toda la organización se relacione diariamente en forma dinámica y transparente donde la información

fluye constantemente. Para que esto sea una realidad, deben existir herramientas informáticas que permitan codificar la estructura, los círculos, roles y responsabilidades cambiantes, así como todas las actividades de gestión y toma de decisiones que deben estar al alcance de todos los empleados para poder manejar una organización en una escala importante. Como se nombró anteriormente en los patrones de la gestión del cambio el apoyo de un software que codifique toda la organización en tiempo real es esencial para asegurar el funcionamiento de la holocracia. A continuación, se muestra los softwares encontrados en los artículos del anexo 1.

Tabla 13

Papel integrador del software

PAPEL INTEGRADOR DEL SOFTWARE	
SOFTWARE	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
Holaspirit: Codificación de círculos, roles y responsabilidades en tiempo real	5
Glassfrog: Codificación del propósito	7,17,10
Asana: mantenimiento de círculos, roles, gestor de tareas y proyectos para que toda la organización se relacione en el trabajo diario aclarando la estructura y las	8,17,31
Slack: Comunicación en tiempo real, chats, hilos conductores entre círculos. Plataforma de productividad	17

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1.

Se enuncia el software Holaspirit (<https://www.holaspirit.com/>) que es una aplicación que permite codificar los círculos, roles, responsabilidades permitiendo que todos entiendan lo que pueden o no pueden hacer, a quién contactar y quién es responsable de qué, aportando transparencia, mayor intercambio de conocimientos, alineación entre equipos, manejo de las reuniones de gobernanza y tácticas, seguimiento a proyectos, establecimiento de objetivos y resultados claves, permitiendo que las personas comprendan su función y el encaje en la organización en general. Según la página tiene más de 50.000 usuarios y posee tarifas según

servicio adquiridos, usuarios, almacenamiento en la nube y módulos entre € 79- 149 por usuario por mes y tarifas negociadas corporativas.

El software glassfrog (<https://www.glassfrog.com/>) está enfocado en organizaciones con equipos autogestionados, metodologías ágiles, equipos de desarrollo e ingeniería y equipos de marketing. Este permite gestionar apoyada en la IA (inteligencia artificial) una plataforma de autogestión y autonomía de equipos, facilitando la toma de decisiones rápida, permitiendo la visualización dinámica de roles y los círculos enmarcando cada uno de ellos con la definición del propósito, estrategia, dominios y responsabilidades de cada uno de ellos. Todo lo anterior entrega dinámica transparente en la organización fomentando una cultura de responsabilidad y propósitos claros, reflejando la realidad actual de la organización brindando marcos de toma de decisiones explícitos con reglas de juego claras para un acción rápida y eficaz. Según la página está presente en más de 1.000 organizaciones y posee una adecuada interfaz con Slack, Jira y Asana. Posee tarifas desde USD 0 y en la versión premium de USD 4,75 por usuario por mes, pudiendo adicionar nuevas aplicaciones según su necesidad.

El software Asana (<https://asana.com/es>) es una plataforma de gestión colaborativa de proyectos y tareas para equipos vinculando el trabajo con los objetivos de la empresa, automatizando el flujo entre los mismos arrojando más claridad y responsabilidad de los objetivos estratégicos actualizando a las partes interesadas. Mantiene los sistemas de círculos y roles integrados a la gestión diaria aclarando la estructura y las responsabilidades. Según la página más de 100.000 organizaciones usan la aplicación, y los precios oscilan entre USD 0 hasta USD 24.99 por usuario por mes, para empresas mayores se hacen contratos específicos.

El software Slack (<https://slack.com/intl/es-co>) es una plataforma de productividad para equipos donde se comparte la información simultáneamente para mantener la alineación y fomentar la toma de decisiones rápidas unificadamente. Se crean flujos de trabajos compartidos conectados a herramientas externas para la optimización de tareas. los precios oscilan entre USD 0 hasta USD 15 por usuario por mes, para empresas mayores se hacen contratos específicos.

En el artículo treinta y uno del anexo 1 de (Wurm et al., 2024) se realizó un estudio en la empresa holocrática Springest (Países Bajos) de tamaño mediano con 60 empleados, donde se tuvo acceso al software Asana de todos los datos que reflejaron cambios en los círculos, roles y responsabilidades durante siete años (agosto de 2013 – octubre de 2020). En dicho software cada vez que se crea, cambia o se completa una función se registra en el sistema para tener la actualización de la dinámica de su estructura. Encontraron 36.645 eventos sobre cambios estructurales. Tomando como referencia este hallazgo, se puede ver la importancia para el éxito de la implantación de la holocracia el contar con un software que pueda manejar, gestionar y mostrar la información de la estructura en tiempo real. Sin dicho apoyo sería muy poco probable lograr la transición a este marco de gestión organizacional. Por ello se hace necesario un rol de novato como se dijo anteriormente para las personas que ingresan a este tipo de organizaciones con el objeto de que se nivelen en los conocimientos del manejo de dichas herramientas y puedan desempeñarse adecuadamente para que no disminuyan su eficiencia y estén las mismas enfocadas en dar cumplimiento al propósito del círculo y del rol de forma adecuada.

13.8 Rasgos de las Personas para la Holocracia

No todas las personas son ideales para este tipo de organizaciones descentralizadas como la holocracia. Las competencias de una persona son comportamientos observables y habituales

que se orientan a la acción. Para realizar los comportamientos correspondientes a una competencia es necesario partir de conocimientos, aptitudes, personalidad y competencias que son relacionados entre sí y tienen como referente último al ser humano, y a efectos de la previsión del éxito profesional es imprescindible mantener estos conceptos separados (Cardona & Garcia Lombardia, 2009) . En consecuencia, se dividirán los rasgos de las personas ideales para la holocracia desde el punto de vista de la personalidad y de las competencias directivas que mejor encajan en este marco de gestión organizacional, sin que ello implique una exclusión definitiva de las mismas, ya que las personas pueden desarrollar un alto grado de competencia a base de esfuerzo y de repetición de actos que se pueden aprender e incorporar a la misma.

Las personas tienen unas cualidades estables llamadas rasgos de personalidad a través del *Five-Factor Model* (FFM) (Shahzad et al., 2021) produciendo cinco dimensiones básicas de las personas que son la extroversión (activo, asertivo, enérgico, entusiasta, comunicador), amabilidad (apreciativo, generoso, amable, simpático, digno de confianza) , perfeccionismo (eficiente, organizado, responsable, racional, planificador) , Neuroticismo (ansioso, tenso, inestable) , y apertura al aprendizaje (imaginativo, original, curioso, amplitud de intereses) . A partir de esta clasificación en el artículo seis del anexo 1, se hace una relación entre los rasgos de personalidad y el encaje en la holocracia encontrando que la relación entre la dimensión del neuroticismo (estabilidad emocional) es alto. Si el nivel de esta característica es elevado son personas ansiosas, impulsivas, vulnerables y hostiles, por otro lado, niveles bajos son inherentes a la calma, confianza en uno mismo y relajación. Por lo tanto, un nivel bajo tiene una relación de ajuste con la holocracia ya que al enfrentar un entorno no estructurado que requiere mucha responsabilidad, la confianza en uno mismo y la equidad termina siendo muy importante este rasgo de personalidad. Por otro lado, la amabilidad (personas confiadas, altruistas, afectuosas y

serviciales) en un nivel alto prosperan mejor debido a que la holocracia es más una organización colectiva que las organizaciones tradicionales o individualistas. Estas personas persiguen tener relaciones armoniosas y no verse involucrados en el conflicto. Lo anterior tiene un impacto en la estrategia de contratación de las personas en la organización.

La relación entre la extraversión como predictor de ajuste persona - empresa no presento una relación directa. La extraversión es característica de una persona activa, dominante y entusiasta, por lo tanto, no es necesaria para el encaje en la holocracia. La relación entre la apertura no está correlacionada con la holocracia de forma significativa. La correlación entre el perfeccionismo no encontró ninguna relación positiva, Esto describe cuan organizada, trabajadora, motivada o autocontrolada puede ser una persona de modo que pueda formular metas, planificarlas y trabajar duro.

Abordando el tema de las competencias de liderazgo encontramos los siguientes patrones.

Tabla 14

Competencias para la holocracia

COMPETENCIAS PARA LA HOLOCRAZIA			
COMPETENCIAS	ARTÍCULOS NOMBRA DOS ANEXO 1	COMPETENCIAS	ARTÍCULOS NOMBRA DOS ANEXO 1
DIMENSIÓN DE NEGOCIO		DIMENSIÓN PERSONAL	
VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		EXTERNA - GESTIÓN PERSONAL	
Sentido de propósito	2,6	GESTIÓN DEL TIEMPO	
Visión de negocio	22,33	Manejo del tiempo	16
Orientación al resultado	33	Capacidad de gestionar prioridades	2,3
NEGOCIACIÓN		Autogestión	5,33
Negociación	8,16	Autoliderazgo	7,16,22
DIMENSIÓN INTERPERSONAL		DIMENSIÓN PERSONAL	
COMUNICACIÓN		INTERNA - MEJORA PERSONAL	
Comunicación	2,13,16	APRENDIZAJE	
Escucha	16	Apertura aprendizaje	10,33
GESTIÓN DE CONFLICTOS			
Capacidad de manejo de conflictos	16,22	DIMENSIÓN PERSONAL	
TRABAJO EN EQUIPO		INTERNA - AUTOGOBIERNO	
Trabajo en equipo	2,6,8	TOMA DE DECISIONES	
Compromiso	1,3	Resolución de problemas, toma decisiones	2,13,33
Habilidades sociales	2	Aumento nivel de responsabilidad	5,16,22
Cooperación	17	AUTOCONTROL	
Solidaridad	16	Autocontrol	7,16,22
		Persistencia	2
DIMENSIÓN PERSONAL		EQUILIBRIO EMOCIONAL	
EXTERNA - PROACTIVIDAD		Equilibrio emocional	16
INICIATIVA		Respeto	6,16
Emprendedores	6,14,33	Madurez	10
Iniciativa	13,22,22,33	Motivación	33
Proactividad	8,22		
Promover el cambio	2,7,8,33		
Autonomía	1,33		
Confianza	6,22		
Creatividad	1,30,33		
Curiosidad	16,22		
Adaptación	5,7,33		
Flexibilidad	2,17,33		

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1 y clasificación de las competencias según (Cardona & Garcia Lombardia, 2009).

Se observa que de un total de veinte y cinco competencias directivas según la clasificación de (Cardona & Garcia Lombardia, 2009) para la holocracia hay un predominio de once competencias o un 44%, con un mayor énfasis en la dimensión personal. Este es el factor crítico para desempeñarse en este tipo de organizaciones. Las personas deben estar dispuestas y ser capaces de asumir responsabilidades que antes llegaban de arriba hacia abajo en las

estructuras tradicionales, por lo tanto, la dimensión personal de iniciativa es relevante para obtener los resultados de sus roles con una alta comprensión de la dimensión de visión de la organización que es la que enmarca el propósito de esta al comprender los objetivos de forma más amplia dándole dirección a esta. La proactividad junto con la curiosidad, creatividad, adaptación y flexibilidad permiten al colaborador hacerse responsables de sus propias acciones para el cumplimiento de los objetivos de los roles adquiridos. La dimensión de autogobierno junto con el autocontrol y el equilibrio emocional conlleva al ámbito de las motivaciones intrínsecas de las personas en cuanto a que las mismas estarán dispuestas a desempeñarse bien si se les da la oportunidad y las tareas resultan lo suficientemente motivadoras para emprender la acción tomando decisiones de forma autónoma orientadas al propósito superior tanto a nivel de la organización como del círculo y del rol respectivo. Así mismo la dimensión de gestión del tiempo con la capacidad de gestionar prioridades de forma autónoma conlleva a la realización del rol de forma eficaz.

Como no hay jefes ni supervisores para controlar el trabajo y el flujo de este, las personas deben tener competencias de tipo interpersonal como comunicación, trabajo en equipo y gestión de conflictos para poder afrontar las tareas que implican los roles de forma eficaz con todos sus pares en diferentes roles y círculos y adicionalmente deben gestionar todas las tensiones o desviaciones de las mismas para el cumplimiento del propósito de la organización de modo que son críticas dichas competencias.

En cuanto a las competencias de negocio de visión de la organización y de negociación, son indispensables para comprender la dirección de este, y las acciones que se deben emprender

para cumplir el deber ser en interrelación con muchas personas y círculos que requieren de habilidades de negociación para llevar la organización a ser efectiva.

La holocracia al ser un sistema vivo enmarcado en un enfoque sistémico que evoluciona, cambia y enfrenta nuevos retos de cara al mercado debe contar con personas que posean o estén en vías de desarrollo de las competencias encontradas anteriormente para lograr una organización que se autorregule, autoorganice, tenga la suficiente autonomía para emprender acciones con un alto grado de cohesión de las personas que junto con las competencias logren los resultados organizacionales.

13.9 Desafíos para Tener en Cuenta en la Holocracia

En el anexo 1 en los diferentes artículos se observan varios desafíos que enfrentan las organizaciones al momento de hacer la transición a la holocracia. Los mismos se agruparon en tres temas, el primero hace referencia a la organización como un todo, el segundo lo que significa la nueva estructura que modifica el poder e implica grandes cambios de la alta dirección y los mandos medios, y el tercero referente a las personas que son el pilar fundamental de la adopción de la holocracia. A continuación, se detallan los mismos.

Tabla 15

Desafíos organizacionales

DESAFÍOS DE LA HOLOCACIA	
ORGANIZACIONALES	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
Crear un gran propósito que oriente el trabajo, conlleva tiempo.	4,5,7,16,37
Núcleo es la cultura, importancia de los valores, coherencia, respeto, ámbitos de libre expresión, fomentar la prueba y error.	6,10,13,14,16,21,33
La implantación requiere amplios recursos, no es un marco de gestión listo para usar, requiere gran personalización de TI, altos costos de consultores.	7,8,10,15,16,22,27
Escoger cambiar solo en organizaciones saludables, es arriesgado por lo complejo de la implantación y el tiempo de cambio sobre todo en organizaciones jerárquicas arraigadas.	4,29,33
Entre mas grandes las organizaciones la transformación es mas difícil por la sobrecarga de la complejidad. Parece hay un límite de 400 personas.	4,7,18,19
Establecer objetivos claros desde el inicio para tener un marco de dirección de modo que las personas entiendan las metas y que problemas resuelven. Brindar información financiera transparente para que las mismas tengan claridad sobre sus decisiones y el desarrollo de sus objetivos.	5,9,22,37,38
Importancia de los procesos de selección para el encaje de las personas.	1,2,4,7,8,14,21,33,36
Redefinir la estructura de incentivos y ser transparente ya que no hay referencias con el mercado.	1,4,5,22
Hacer monitoreo a la aceptación del cliente de las nuevas formas de trabajar, ya que al inicio un cambio rápido y constante de roles puede arrojar problemas graves.	4,1
Si los principios de la holocracia no se siguen , las personas se dan cuenta y toman hábitos negativos disminuyendo la eficacia de la organización.	19
La holocracia invita a hablar de lo que no funciona a través de la exposición y toma de decisiones acerca de las tensiones provocando ansiedad. Importante celebrar y decir lo que va bien.	34

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1

Desde el punto de los desafíos organizacionales, el primero punto relevante es la definición de un gran propósito que oriente el trabajo e imparta dirección a las actividades, decisiones y roles de toda la organización. El gran cambio pasa por la cultura enmarcada en valores fuertes, que al final son los marcos de referencia de la forma como se quiere que las personas tomen decisiones en un ambiente descentralizado y regido por el autocontrol de los círculos y roles. Es importante que las personas se sientan libres de expresarse sobre todo en lo concerniente a las tensiones que viven cada día en un ambiente de respeto, coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace con una orientación a la prueba y error ya que al enfrentar un entorno cambiante con alta personalización de los clientes es esencial esta orientación en la organización.

Segundo, como se enuncio anteriormente, la implantación requiere de muchos recursos económicos a invertir en tecnología de la información, consultores y apoyo de personas expertas en la holocracia y en gestión del cambio. Por lo tanto, es muy recomendable tener organizaciones sanas debido a la demanda de recursos, especialmente si la transformación es en estructuras jerárquicas arraigadas. Entre más grande las mismas, puede ser más difícil la transformación por la sobrecarga de la complejidad. Como se enuncia anteriormente las organizaciones grandes y con un límite aparente de cuatrocientas personas la complejidad aumenta y por lo tanto el tiempo de implantación es mayor con un riesgo de pérdida de eficacia y productividad durante la transición.

Tercero, es importante establecer desde el inicio que va a solucionar la holocracia y que objetivos y metas se resolverán, para que sea el punto de partida de la gestión del cambio organizacional. Si se quiere cumplir con las mismas, y al ser una organización descentralizada, es requisito que la información financiera sea transparente para todos, de modo que sean el marco de las decisiones y el desarrollo de los objetivos permitiendo evaluar la eficacia.

Cuarto, al modificar todos los esquemas de las organizaciones con estructuras tradicionales, los procesos de selección y sus incentivos cambian radicalmente, por lo tanto, se debe lograr basado en el capítulo anterior sobre los rasgos de las personas un encaje a la nueva cultura y forma de hacer las cosas, siendo la selección de las personas factor crítico de éxito para evitar disminución de la eficacia. Así mismo al no existir rangos, manuales de funciones rígidos y demás características de poder de las organizaciones tradicionales, los sistemas de recompensas e incentivos cambian y al no tener referencias del mercado sobre las asignaciones y niveles salariales, se deben crear sistemas basados en las responsabilidades, amplitud de estas y

profundidad e impacto de la toma de decisiones que los diferentes círculos y roles deben ejecutar para el éxito de la organización.

Quinto, el cambio puede tener un impacto hacia afuera de la organización, por lo tanto, se debe hacer un monitoreo de la aceptación del cliente a las nuevas formas de trabajar, ya que el inicio el cambio es fuerte, constante lo cual puede desencadenar en problemas importantes. Mediante el aprendizaje y adaptación rápida se puede mitigar este riesgo, así como la asignación a los roles de cara al cliente de las personas más capaces en cuanto a habilidades y que han tenido la mayor aceptación del nuevo sistema donde su curva de aprendizaje es corta.

Sexto, es muy importante que toda la organización siga los principios claves de la holocracia en su totalidad, de modo que no se generen hábitos negativos hacia la misma por la baja adopción de las personas que pueden llevar a una disminución de la eficacia. Entre los principios importantes está el hacer visible y tratar las tensiones, lo que siempre orienta a las personas a hablar de lo que no está bien, pero se deben celebrar y exponer también los temas que van bien y que tienen un buen desarrollo e impacto al éxito.

Tabla 16

Desafíos del poder

DESAFÍOS DE LA HOLOCRAZIA	
PODER	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
Tener la precaución de que los enlaces principales no sean asignados en su totalidad a los exdirectivos dando la percepción de que la antigua estructura todavía existe. Tener conciencia de ello, clarificando los roles para evitar que ciertas personas tengan mas derechos que otras. Deben ser asignados según la experiencia y competencia.	1,7
Los patrones jerárquicos no pueden disolverse simplemente sin un proceso reflexivo de concientización y aprendizaje de los nuevos hábitos. Es difícil olvidar los comportamientos anteriores y entregar el poder a otros niveles. Los procesos para la aceptación de las nuevas limitaciones por pérdidas de poder, autoridad, estatus y beneficios requieren tiempo. El CEO debe aprender a dejar hacer dando un paso atrás .La cooperación de gerentes medios de la antigua estructura es crítica para disminuir la resistencia al cambio. Deben aprender a convertirse en un mejor jugador en el nuevo ámbito. Dejar a las personas más capaces que se hagan cargo.	16,33,35
A pesar de que todas las personas son iguales, hay personas que al tener más roles y representaciones con otros círculos pueden tener más voz en la toma de decisiones. Hay que monitorear esta situación para evitar pérdida de productividad evitando luchas de poder por la aparición de personas poderosas que tengan una mayor influencia en la toma de decisiones. El desafío para estas personas es equilibrar las tareas y cumplir manteniendo una visión general de la organización, logrando un desempeño adecuado para evitar ser removidas de sus roles.	17,25,31
Los círculos son buenos mecanismos para garantizar el trabajo conjunto de forma eficaz, el desafío principal es proveer toda la información para el procesamiento y toma de decisiones de los mismos.	17
La falta de herramientas de coordinación de TI pueden causar retrasos, malos entendidos disminuyendo la eficacia. Construir compromisos a través de la disponibilidad de la información ayuda a la contribución de las personas.	17
Importante identificar las estructuras escondidas que pueden generar disfunciones en los equipos.	13
Claridad de que los círculos no están destinados a crear equipos o grupos sociales, son grupos orientados por un propósito que determina una forma de trabajar.	4
Importante evitar círculos y roles duplicados que creen falta de coherencia en la toma de decisiones, o el fraccionamiento de los mismos creando mas tensiones.	34
Los roles deben ser asignados a las personas correctas, motivadas y que puedan actuar de forma eficaz.	36
El tener la organización estable bajo la holocracia toma tiempo, mientras se definen los principios, círculos roles y demás dinámicas propias del nuevo marco de gestión.	26

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1

El siguiente gran desafío es el manejo del cambio desde el poder tradicional hasta la configuración en círculos y roles. Primero, hay que tener precaución en que los enlaces principales no sean asignados en su totalidad a los exdirectivos de la anterior estructura, ya que se crea una percepción de que nada ha cambiado, preservando las estructuras de poder anteriores. Se deben tener muy claros el porqué de la creación de los círculos y roles, y la asignación de

estos a las personas con más experiencia y competencia para ejercer los mismos. En el anexo 1, artículo 32, en la empresa Clariant la estrategia de implementación fue metódica y se centró en el establecimiento de los roles claros y responsabilidades, en los talleres se hizo un esfuerzo por garantizar que cada rol tuviera un propósito claro que reflejara la misión del equipo, y su dominio de autoridad y responsabilidad, siendo estos un paso crítico en las discusiones en el inicio del cambio.

Segundo, lo más radical del cambio es la modificación de los patrones jerárquicos existentes, estos no pueden disolverse fácilmente, requiriéndose procesos de concientización y aprendizaje de nuevos hábitos de quienes han tenido posiciones de poder derivados de la jerarquía, ya que se requiere desaprender los hábitos anteriores e interiorizar nuevos hábitos que son difíciles de arraigar por la pérdida de poder, autoridad, estatus y beneficios. La alta dirección y los mandos medios deben aprender a convertirse en un mejor jugador en el nuevo ámbito, dejando y cediendo la autoridad para que las personas con mayor capacidad se hagan cargo, Por ello como se ha nombrado anteriormente la importancia del apoyo de personas expertas, coaches, apoyo psicológico y facilitadores que puedan implantar el cambio.

Tercero, a pesar de que todos en la holocracia son iguales, hay personas que al tener más roles y representaciones en otros círculos pueden tener más voz en la toma de decisiones. El monitoreo sobre estas situaciones sobre las personas de mayor influencia debe ser constante, para lograr un equilibrio en los roles a la vez que se asegura que tiene un rendimiento adecuado al tratar de mantener una visión general de la organización y un desempeño adecuado en tantos roles que puede disminuir la productividad y el compromiso al cumplimiento y rendición de cuentas en un espectro tan amplio. Para facilitar este tema, se debe proveer de toda la

información para el procesamiento de toma de decisiones, y el apoyo de herramientas de TI que ayude a construir compromisos que apoyen la gestión de las personas.

Cuarto, los círculos no están destinados para crear equipos o grupos sociales, son para cumplir el propósito de la organización, por ello los roles deben ser asignados a las personas correctas y motivadas con una orientación a la acción. Hay que tener cuidado de evitar círculos y roles duplicados, o que creen un fraccionamiento amplio en la toma de decisiones creando incoherencia en el día a día. Estar monitoreando las estructuras escondidas que pueden crear disfunciones en los mismos, y tener en mente que toma tiempo la definición de los principios, propósitos, responsabilidades y alcancé de los mismos para poder tener una dinámica adecuada de la toma de decisiones en el nuevo marco de gestión.

Tabla 17

Desafíos de las personas

DESAFÍOS DE LA HOLOCRAZIA	
PERSONAS	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
La holocracia es un sistema altamente formalizado con procesos y reglas para la toma de decisiones, los cuales las personas pueden desconocer, y su aprendizaje toma tiempo.	4,5,7
El cambio de pensamiento no es inmediato sin el compromiso de las personas y la autoorganización de las mismas. No todos soportan el vacío de comando y orden, se debe construir con el tiempo habilidades nuevas que deben ser entrenadas. Las personas mas hábiles desarrollan las nuevas habilidades en dos meses, pero toda la organización puede tomar hasta mas de un año .	4,5,7,9
Hay que reconocer el estado de las personas en el cambio y las etapas que atraviesan (ignorar, aceptar, autocorregir y revertir) para poder hacer las intervenciones necesarias. Las personas tienden a mantener los vínculos y apegos anteriores. Los grandes desafíos son los hábitos anteriores, los deseos e intereses de las personas. Se debe dar manejo a los mismos, entender las fuentes de rechazo y vender los cambios a través de la educación, el involucramiento de las personas y el aumento de la motivación de las mismas. Identificar otros comportamientos como el silencio o la confrontación que se puede deber a la falta de dominio técnico de la holocracia.	4,13,34
La existencia de personas que ignoraban o negaban en nuevo sistema, actúan como si no existiera ningún cambio, queriendo revertirlo, pudiendo en el tiempo abandonar la organización. No es para todas las personas, puede presentarse una transición dolorosa y lenta. Las personas se pueden sentir frustradas por numerosos mandatos, reuniones creando confusión .	4,14,21
La holocracia en sus inicios puede limitar el pensamiento y la libertad de expresión por los pasos estrictos a seguir, con el riesgo de que las personas puedan perder efectividad. Si hay muchas personas en círculos o roles que se oponen al sistema perjudica la organización en términos de implementación.	4,5
Se prefieren personas generalistas con una mayor disposición a colaborar entre sí, con un foco en ayudar a resolver problemas y tomar decisiones.	13,14
Las personas que antes no desempeñaban funciones de liderazgo pueden rechazar nuevas responsabilidades adicionales. Importancia de la capacitación para la toma de decisiones. Se espera que todos emprendan nuevas acciones, aumentando la responsabilidad y la rendición de cuentas.	4,14
Las personas tienen un desafío psicológico alto ante las nuevas habilidades que deben aprender o mejorar. El hecho de adquirir nuevas responsabilidades y aumentar la rendición de cuentas genera un mayor stress. Hay que estar atentos a la gestión de conflictos.	22,27,33
Las carreras profesionales al interior de la organización no existen y son diferentes bajo la holocracia. La nueva forma de enfrentar este desafío es que las personas pueden ampliar sus horizontes al asumir mas responsabilidades con mayor rapidez.	7,3
Cuando entran nuevas personas, deben aprender solas afectando la productividad, aumentando las tensiones. Por ello la importancia de un rol de acompañamiento y mediación de conflictos.	4
La creación de roles especializados para la coordinación y comunicación entre los equipos es importante para vencer el miedo al cambio. Los equipos deben aprender las nuevas formas a través de práctica en el trabajo. Requiere de tiempo, perseverancia y resistencia.	16
Importancia del desarrollo de un buen plan de comunicación.	22

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1

El último desafío es alrededor de las personas. Primero, la holocracia al ser un marco de gestión altamente formalizado con procesos y reglas para la toma de decisiones, las personas toman tiempo en la asimilación y aprendizaje de este. El cambio de pensamiento no es

inmediato, se requiere de alto compromiso. No todas las personas soportan el vacío de estructura y orden, requiriendo de tiempo para la modificación de nuevas habilidades. Todo cambio de comportamiento requiere una transición, es importante reconocer las etapas que atraviesan siendo estas el ignorar el cambio, la aceptación, el autocorregir o modificar los hábitos para hacer las intervenciones necesarias con las personas externas y expertas contratadas para el cambio organizacional. Todo rechazo debe ser enfrentado a través de la comprensión de los deseos e intereses combatiendo el mismo a través de la educación en el cambio, el involucramiento en el mismo, y en lograr que todos aprendan las nuevas técnicas y forma de tomar decisiones. Este tipo de organización no es para todo el mundo, si después de hacer este tipo de intervenciones es posible que abandonen la misma.

Segundo, se prefieren perfiles de personas generalistas con una mayor disposición a la colaboración y foco en la resolución de problemas y toma de decisiones como se observó en el capítulo de las personas para la holocracia. Sin embargo, las personas que antes no desempeñaban funciones de liderazgo pueden rechazar nuevas responsabilidades adicionales, por el aumento de la rendición de cuentas, creando mayor estrés. Hay que enseñar y capacitar en habilidades específicas de toma de decisiones para que puedan ampliar sus horizontes y asumir las responsabilidades con mayor rapidez.

Tercero, la entrada de nuevas personas a la organización puede afectar la productividad aumentando las tensiones y conflictos. Por eso la importancia de personas de apoyo en roles de acompañamiento y mediación de conflictos, así como la creación de roles especializados para la coordinación y comunicación de modo que se aprenda a través de la práctica. Se requiere de tiempo, perseverancia y resistencia en el ingreso de nuevas personas.

En cualquier organización un cambio de estructura, responsabilidades y nuevos enfoques implica desafíos propios del cambio de comportamiento de las personas que toman tiempo, esfuerzo y requieren dedicación y atención oportuna para ir ajustando y modificando la nueva forma de trabajar. La holocracia no está exenta de estos retos que deben ser manejados oportunamente con recursos y apoyo de funciones orientadas al cambio mientras se arraigan las nuevas condiciones en las personas y la cultura.

13.10 Resultados de la Holocracia

A continuación, según lo observado en el anexo 1 se presentan los resultados de la holocracia desde la perspectiva de la estrategia y de las personas.

Tabla 18

Resultados de la holocracia – Estrategia

RESULTADOS DE LA HOLOCACIA	
ESTRATEGIA	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
Adaptación, flexibilidad de la organización al entorno, mas receptiva al mismo.	3,4,7,8,10,22,35
La organización esta impulsada por el propósito.	6,7,9,10,11,32,33
Enfoque más holístico de largo plazo y mayor sentido de la actividad de la organización.	3,10,16
Todos los procesos son relacionados con la estrategia y el propósito de la organización, Se adapta la estrategia a las tensiones de la organización tanto internas como externas. Arroja equilibrio entre la estrategia, los objetivos y prácticas de las operaciones diarias.	8,32,33
Mayor conocimiento de los objetivos de la organización, comunicación sobre la progresión de los mismos, y ejecución de las personas que enfrentan la realidad.	7,1
Adaptación de la organización generando mayor innovación y creatividad estratégica. Personas mas emprendedoras.	3,4,10,12,16
Alineación de las personas a crear valor al cliente.	9,10,11,14,34,36
Toma de decisiones más rápida y ágiles.	4,7,8,10,35
Mayor contribución al éxito, crecimiento claridad de los estados financieros y su resultado, productividad, eficiencia y eficacia de la organización a través de la autonomía de las personas.	5,6,8,11,16,34,36

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1

Desde el punto de vista de los resultados en la estrategia, primero se observa que la organización adquiere adaptación y flexibilidad hacia el entorno, lo que significa que esta más

preparada para los ambientes dinámicos y cambiantes. Así mismo obtiene un enfoque más holístico hacia el largo plazo dándole sentido de la actividad que estando impulsada por el propósito se obtienen unos resultados con mayor productividad, eficiencia y eficacia a través de la autonomía de las personas. Al estar todos los procesos relacionados con el propósito y la estrategia, las tensiones internas y externas se adaptan a los mismos entregando un equilibrio entre los objetivos y prácticas de las operaciones diarias.

Segundo, el mayor conocimiento de los objetivos, su mayor comunicación y despliegue y el conocer la progresión de estos, logran que la ejecución con las personas que enfrentan la realidad se adapte generando mayor innovación y creatividad estratégica, comportándose las personas como emprendedoras en sus propios círculos y roles.

Tercero, se obtiene una alineación de las personas para crear valor al cliente con una toma de decisiones más rápidas y ágiles con una mayor contribución al éxito enfocados en los estados financieros y su resultado.

Tabla 19

Resultados de la holocracia – Personas

RESULTADOS DE LA HOLOCRAZIA	
PERSONAS	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
Las personas estaban mas motivadas a trabajar como empresarios dentro de los círculos, cada uno es su propio empresario.	1,2
Mayor foco de la compañía al crecimiento según el entorno para el éxito.	5,6,8
Mas liderazgo de las personas aumento de rendición de cuentas.	7,19,35
Los roles son impulsados por el propósito, las reuniones son mas estructuradas, específicas, orientadas a la acción y toma de decisiones con contenido y datos logrando mayor colaboración, transparencia y procesos creativos.	4,7,10,14,16,30,34,35,37,38,40,41
Se crearon nuevos patrones de comportamiento autodirigidos siendo todos responsables de la organización. Mayor autonomía y descentralización de las personas en la toma de decisiones.	4,5,7,19,30,38,40
Se creo mayor nivel de transparencia, libertad, prueba de cosas nuevas, compromiso, empoderamiento, eficacia y agilidad	4,5,7,9,10,14,16,30,38,40
Las personas se gobiernan a si mismas y se desafían mas. El trabajo se hace sin jefes.	5,6,7,8,10,11,13,14
Mejora en la comunicación y empoderamiento de las personas. Mayor transparencia, motivación y formalización de las actividades.	5,7,10,14,16,19,40
Bienestar, satisfacción laboral y mayor felicidad en el lugar de trabajo.	6,34
Crecimiento de la cultura. Creación de un clima de respeto mutuo. Mayor confianza de las personas e integración de las personas y equipos.	6,7,8,10,22,30,34,37,38,40,41
Las personas personalizaron su carrera profesional al escoger sus roles logrando la realización a través del trabajo.	1,7
Disminución del ausentismo y rotación de las personas	7,14,16,19

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1

Desde el punto de vista de los resultados orientados a las personas, primero, las mismas están más motivadas a trabajar como empresarios dentro de los círculos con mayor foco en el crecimiento de la organización según el entorno, que a través de un mayor liderazgo aumenta la rendición de cuentas y por ello un mayor éxito de esta.

Segundo, los roles son impulsados por el propósito, con una orientación a la acción y a la toma de decisiones con contenido y datos logrando mayor colaboración, transparencia y procesos creativos. Los nuevos patrones de comportamiento autodirigidos crean una mayor responsabilidad con la organización con una mejor autonomía y descentralización, estableciendo libertad, prueba de nuevas acciones, compromiso que conlleva un mayor empoderamiento, eficacia y agilidad.

Tercero, las personas se gobiernan a sí mismas, y por lo tanto se desafían más, al no tener jefes, el empoderamiento y la motivación aumentan lo que arroja un mayor bienestar, satisfacción laboral y mayor felicidad en el lugar de trabajo.

Cuarto, la cultura crece hacia un clima de respeto mutuo, mayor confianza de las personas e integración de todos los equipos. Se disminuye el ausentismo y rotación de las personas, logrando cada una de ellas personalizar su carrera profesional al escoger roles que logran la realización de estas a través del trabajo.

13.11 Organizaciones que han Fallado en la Implantación de la Holocracia

Una vez se han revisado los anteriores criterios, se encuentran que hay organizaciones que han ejecutado la implantación de la holocracia, pero han fallado o desistido de la misma por diferentes razones. A través de la información del anexo 1 se detallan las causas y circunstancias que se presentaron en las mismas.

Tabla 20

Organizaciones que han fallado o desistido de la holocracia

ORGANIZACIONES QUE HAN FALLADO O DESISTIDO DE LA HOLOCRACIA	
CAUSAS FALLAS	ARTÍCULOS NOMBRADOS ANEXO 1
La alta dirección reacia al cambio al ver que el poder disminuía. Arraigo de la estructura jerárquica implica un cambio fuerte. Resistencia al cambio por cambios de hábitos e intereses fuertes. Identificar y manejar estructuras de poder escondidas. No se adoptaron las prácticas de la holocracia en la alta dirección. No se abandonaron los signos de poder como condición para adoptar la holocracia.	Zappos (1 ,13,29), Compañía de seguros (4), Compañía tecnológica(19), Ecomobil (23).
No se formalizo ni reforzo la constitución por la alta dirección, ocasionando que no se tomaban las decisiones a niveles mas bajos.	Compañía tecnológica(19)
La holocracia existe si todos creen en la misma incluyendo el CEO	Compañía tecnológica(19)
Desde la alta dirección cuestionaron el empoderamiento de las personas, terminando ordenando como se deben hacer las cosas.	Zappos(21)
El 90 % de los representantes principales eran los directivos de la anterior jerarquía, dando la impresión de que no hay ningún cambio	Compañía de seguros(4), Telecomunicaciones (4)
Los exgerentes intentaban reafirmar el control, guiando a las personas, haciéndolas sentir inseguras creando confusión	Zappos(27)
La definición y los procedimientos detallados de los círculos provenían de la disposición vertical.	Zappos(21)
Unos grupos seguían las reglas mientras otros no. No se seguían los principios de la holocracia en su totalidad.	Compañía tecnológica(19), Zappos(19)
Al final solo una o no todas las divisiones hicieron el cambio. Después de abandonar la holocracia algunas partes conservaron atributos de la autoorganización.	Compañía de seguros(4), Telecomunicaciones (4), Ecomobil (23).
Frustración oculta de las personas que observaban que no era el mejor modelo de gestión para la organización. Los beneficios no eran claros y el modelo de gestión incomodaba a varios equipos. Los cambios generaron confusión e incertidumbre por falta de de comunicación de la razón del cambio al considerarlos muy arbitrario.	Zappos(21,28)
El tiempo de implantación fue alto y costoso y perdió posiciones en la lista Fortune 500. Trataron de aumentar el crecimiento pero se aumento la complejidad y fracasaron. Dificultad de mantener flexibilidad y al mismo tiempo ser eficientes. Disminución de la productividad.	Zappos (1,13,21,27,29)
18% de las personas abandonaron la organización por el ultimátum del acople de los mismos a la holocracia. Abandono el mejor personal, afectando los ingresos y los costos. Quedaron jóvenes con poca experiencia. El cambio fue muy repentino y las personas no estaban preparadas para el giro tan rápido	Zappos (1,21,28)
Conflicto entre nuevas y viejas generaciones, y no se aprovecho lo mejor de los dos mundos.	Zappos (1)
Dificultades en el cambio cultural. Se necesitan mas personas generalistas que especialistas. Las personas antiguas luchaban por proteger la cultura anterior evitando ser encerrados por los procesos y procedimientos de la holocracia. Dificultad de mantener los valores y la cultura interna por fallas en la comunicación. Dificultad de cambio de mentalidad.	Zappos (1,13,21,29)
El impulso del cambio era hecho por una sola persona. Se intenta forzar el cambio creando problemas en la transformación	Compañía de seguros(4),Compañía tecnológica(19)
El desafío del cambio en empresas grandes es alto. El cambio de equipos a círculos y de cargos a roles en organizaciones grandes puede crear inestabilidad , requiriendo un alto grado de autoliderazgo de las personas. Transformar toda la organización en menos de un año es complicado. Zappos llego a tener 500 círculos. A medida que se escala la holocracia en el negocio hay dificultad por la rapidez y la adaptación de la estructura jerárquica por muchos niveles existentes.	Compañía de seguros(4), Telecomunicaciones (4), Zappos(12,13,19,27,29).
Falla en el cambio. El método de cambio que era por fases inicio con la configuración inmediata en equipos autogestionados en la toma de decisiones. Después de un tiempo implanto una fase donde se abrieron espacios de información y transparencia acerca de la holocracia, y en la parte final de la transformación desplego apoyo personalizado e instauró el papel de los directivos anteriores como entrenadores. La compañía abandono la holocracia, y al comparar con transformaciones exitosas las organizaciones deben iniciar con la abolición de los signos de poder, posteriormente que los directivos asuman el papel de soporte personalizado a las personas, luego abrir espacios de información transparentes acerca de la holocracia, y finalmente configurar los equipos autogestionados y la toma de decisiones participativa.	Ecomobil(23)
No puede faltar acompañamiento en el cambio.	Compañía de seguros(4), Telecomunicaciones (4)
En el inicio los círculos son altamente formalizados encontrando dificultades. Las reuniones toman mucho tiempo y generan muchas tensiones e incertidumbre. Lleva tiempo comprender como operar. Discusiones interminables y malas comunicaciones que los alejaban del trabajo real mientras se acoplaban al nuevo esquema.	Compañía de seguros(4), Telecomunicaciones (4), Zappos(12,21,27).
Los equipos encontraban formas de vencer el sistema y sus procesos	Zappos(21)
Tener cuidado en la idoneidad y encaje de las personas a la nueva forma de organización.	Compañía de seguros(4), Telecomunicaciones (4)
Las personas que antes no desempeñaban funciones de liderazgo rechazan nuevas responsabilidades. Temor a lo desconocido, se presenta una disrupción contra la estabilidad, interés propio, temor a sobrecarga y aumento de la rendición de cuentas. Las nuevas responsabilidades aumentan el estrés.	Compañía de seguros(4), Telecomunicaciones (4), Zappos(27)
La empresa tenia un grupo importante de personas con bajos valores de amabilidad en su cultura, para la holocracia se necesitan altos valores de modo que puedan afrontar relaciones armoniosas en una nueva organización mas colectiva que una organización individualista como las jerarquías tradicionales presentándose dificultades para que las personas se puedan desarrollar en la holocracia,.	Zappos (6)
La estructura de incentivos al ser transparente trajo muchas preocupaciones	Zappos (1)

Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir de los documentos del anexo 1

Se encontraron 5 organizaciones que fallaron o desistieron de la holocracia. Entre ellas esta Zappos que es una empresa de comercio electrónico con 1.600 personas, una compañía de tecnología canadiense con 440 personas, Ecomobil compañía de comercio tradicional con 70 personas, y una compañía de seguros y de telecomunicaciones Suiza sin determinar el número de personas. Se observan los siguientes patrones:

Primero, el papel de la alta dirección es crucial para permitir el cambio a la holocracia, se ve que este nivel es muy reacio al cambio por la disminución de poder, el cambio de hábitos y de intereses. En cuatro compañías no se adoptaron las prácticas de la holocracia ni se abandonaron los signos de poder tradicionales. En otros casos no se formalizó la constitución y el CEO no reflejaba las creencias sobre el nuevo modelo. Continuaron siendo los enlaces principales dando una señal de que nada había cambiado, y los mismos intentaban reafirmar el control guiando a las personas y ordenando como se debían hacer las cosas en los niveles inferiores creando confusión e inseguridades en las personas. La definición y los procedimientos detallados de los círculos eran impartidos de arriba hacia abajo creando estructuras de poder escondidas que no permitieron la transformación.

Segundo, muchos grupos seguían las reglas mientras otros no, ocasionando que no todas las divisiones o partes de la empresa hicieran el cambio. Adicionalmente existía una frustración oculta de que no era el mejor modelo para la compañía, debido a que los beneficios no eran claros y no se conocía con exactitud la razón del cambio considerando el mismo arbitrario. La transformación fue con alto costo y tiempo, aumentando la complejidad disminuyendo la

productividad de las compañías por tratar de mantener la flexibilidad y al mismo tiempo ser eficientes.

Tercero, la compañía Zappos para agilizar la adopción dio un ultimátum para que se alinearan las personas con la holocracia o abandonaran la misma con paquetes de indemnización. El impulso de la holocracia era orientado por una sola persona intentando forzar el cambio. El resultado fue el abandono del 18 % de las personas, saliendo el mejor personal, quedando jóvenes sin la suficiente experiencia creando conflictos entre generaciones. Sumado a una dificultad de cambio cultural, ya que para la holocracia se necesitan más personas generalistas que especialistas, y las personas antiguas luchan por proteger la cultura anterior, creando una mayor dificultad en el cambio de pensamiento grupal.

Cuarto, el desafío de cambio en empresas grandes es alto, hacer la transición de equipos a círculos y de personas a roles en una estructura con muchos niveles en un corto periodo de tiempo es muy complicado, requiriendo de muchas habilidades de autoliderazgo de las personas en todos los niveles que hasta ahora se están formando. Zappos llegó a tener 500 círculos que sumado a las barreras anteriores hizo que el cambio fuera drástico y repentino ocasionando mucha incertidumbre tendiendo dificultades con la rapidez y adaptación de la estructura jerárquica anterior.

Quinto, el método para abordar el cambio es muy importante, ya que si se adopta un cambio drástico y rápido hacia la configuración de equipos gestionados para la toma de decisiones la probabilidad de falla es alta. Para evitar la falla presentada en una empresa en su implantación primero se debe iniciar con la abolición de los signos de poder, posteriormente que los directivos anteriores adopten un papel de soporte personalizado, con la ayuda de un

acompañamiento al cambio, luego abrir los espacios de información transparente acerca de que es la holocracia, sus razones de cambio para finalmente configurar los equipos autogestionados con la toma de decisiones participativa.

Sexto, una vez se ha iniciado con el cambio, se presentaron dificultades por la alta formalización del trabajo de los círculos, donde las reuniones toman mucho tiempo generando alta incertidumbre por discusiones interminables y falta de comunicación que alejan a las personas del trabajo real. Lleva mucho tiempo comprender como operar, haciendo que muchos equipos encuentren formas de vencer el sistema llevándolos a la falla en la transformación.

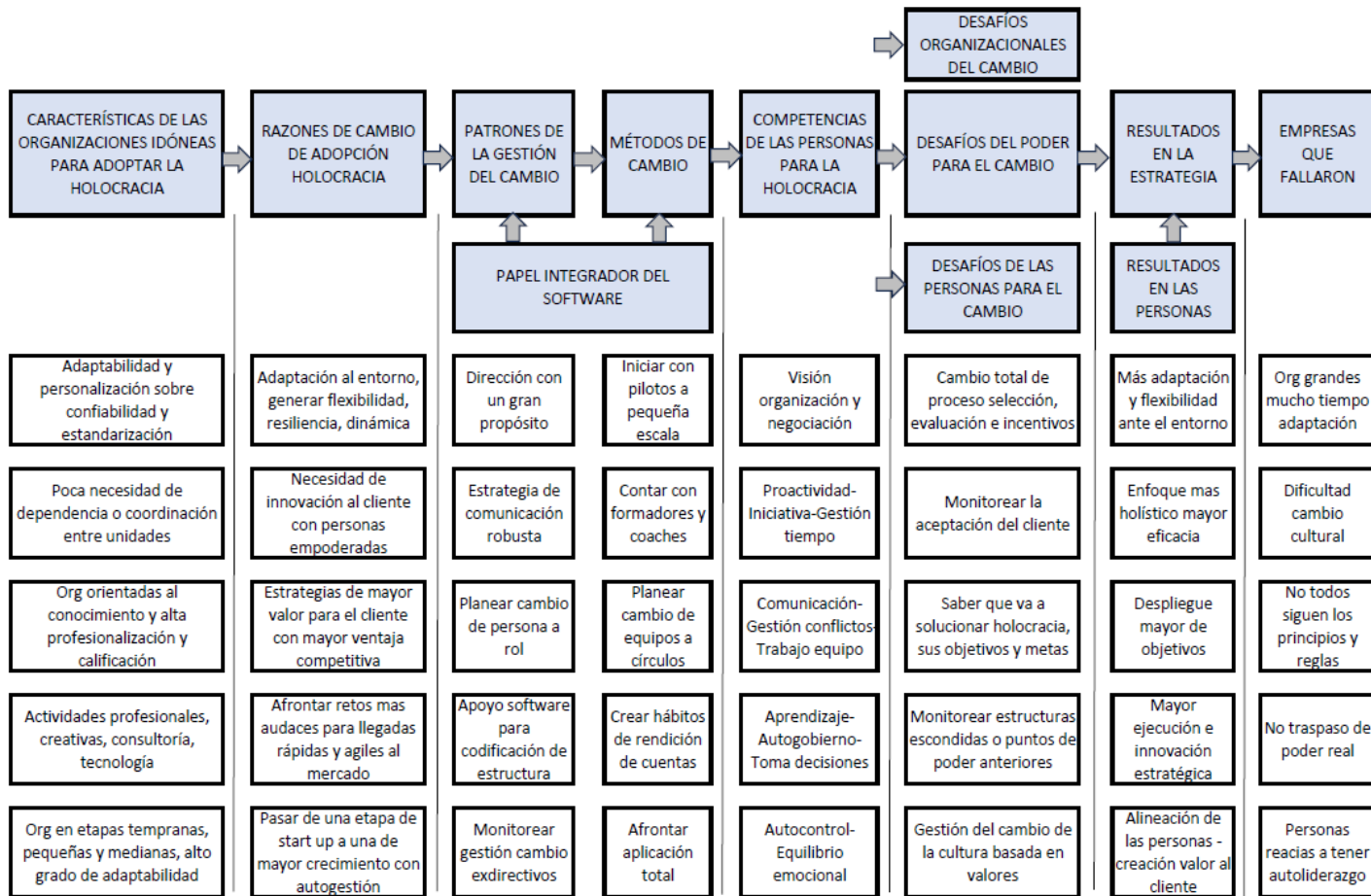
Por último, en las empresas que fallaron, se debió a que las personas que no habían desempeñado funciones de liderazgo rechazaban nuevas responsabilidades por temor a lo desconocido ya que esto ocasiona un impacto contra la estabilidad, el interés propio, temor a sobrecarga de trabajo y aumento de la rendición de cuentas aumentando el estrés de las personas. Así mismo otro factor de falla fue el encaje de la persona con la nueva forma de organización, la cual puede ocasionar serios problemas. Se necesitan personas con altos niveles de amabilidad en su personalidad, pero muchas de las compañías tenían estos niveles bajos lo que ocasiono problemas y dificultades de las personas para poder desarrollar la holocracia.

Como en cualquier transformación de cualquier tipo en las organizaciones puede fallar, estos temas anteriores son importantes para que sirvan de marco de referencia que eviten repetir estos problemas y poder hacer una transición fluida junto con los patrones de características, razones de cambio, gestión del cambio, papel integrador del software, rasgos de las personas y los desafíos anteriormente descritos.

A continuación, se presenta una síntesis de los aspectos más relevantes de los resultados.

Figura 14

Síntesis mapa hallazgos de los ejes transversales de la adopción de la holocracia



Nota aclaratoria: Elaboración propia a partir del capítulo 13.

13.12 Socializaciones Realizadas.

Se hizo socialización el día cuatro de septiembre de 2024 ante las siguientes personas en compañía de la directora de tesis Dra. Julia Helena Díaz Ramírez con una finalización exitosa así:

Dra. Maria Catalina Ramirez. Ingeniera Industrial. Directora del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes. Ph.D con énfasis en organizaciones.

Dra. Adriana Díaz. Docente de la Universidad de la Javeriana de Facultad de Ingeniería Industrial. Ph.D con énfasis en organizaciones.

Dr. Holmes Paez. Ph.D en Administración con énfasis en teoría organizacional.

Así mismo se hizo una segunda socialización el día nueve de septiembre de 2024 ante los profesores del equipo coordinador de trabajos de grado de la Maestría de Gerencia Estratégica dirigidos por el Sr Jaime Humberto Martínez Días con éxito.

14. Conclusiones

En este documento se estudió la holocracia como marco de gestión organizacional para evidenciar que es idóneo para enfrentar entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) por que permite aumentar la adaptabilidad y agilidad en su llegada al mercado a través del ajuste rápido, promoviendo la distribución del poder y facilitando la autonomía de las personas con una toma de decisiones descentralizada que no dependen de estructuras jerárquicas rígidas, logrando una toma de decisiones oportunas y en continua interrelación con su entorno, estimulando la innovación y creatividad de las personas. Al final se crea una organización llena de lideres empoderados orientados al logro de esta y del propósito como fin común, con

herramientas para adaptarse al entorno, priorizando las acciones necesarias en el marco de la estrategia, ya que estos tienen la capacidad de percibir y reaccionar al mismo.

Al hacer el estudio de las diferentes teorías o enfoques organizacionales, se tomó el modelo de los cuatro paradigmas de Burrell y Morgan como una herramienta teórica para comprender las diferentes perspectivas, encontrando que el enfoque sistémico está ubicado con un corte más subjetivo e interpretativo priorizando la autonomía, la autoorganización y respuesta rápida sobre otras teorías ubicadas en los ejes objetivos y funcionales que promueven estructuras rígidas, haciéndola más idónea para organizaciones cuya estrategia enfrenta entornos dinámicos y complejos.

Una vez se hizo el estudio de la holocracia se determina que es más cercana con el enfoque sistémico porque este incluye nociones de sistemas autorregulados y autónomos basados en el manejo de la complejidad donde las personas se constituyen en roles con un proceso que no es estático, alcanzando un alto grado de cohesión entre la organización y su medio.

La holocracia como marco de gestión es una forma alternativa de organizar a las personas ofreciendo un conjunto de herramientas para aplicar en la forma de trabajar en las organizaciones. No es un modelo, es una práctica nueva en donde el direccionamiento es la continua ejecución enmarcado en el propósito y la estrategia, que se persigue y se ajusta con procesos rápidos según la interacción con un entorno que es complejo, cambiante e inestable.

Su principal impulso a la estrategia es que facilita la innovación por que la distribución del poder y la autonomía de la toma de decisiones permite a los roles experimentar y ser ágiles en la acción creando estrategias innovadoras en tiempo real con una fuerte vinculación con los objetivos conectados con la estrategia global con una orientación fuerte para la implantación y

alineación permitiendo la ejecución eficaz. La holocracia tiene la capacidad de ajuste de todos los elementos organizacionales según la evolución del cambio logrando la transformación hacia nuevas posiciones competitivas del mercado más rápidas mediante un ajuste recíproco entre la estrategia y la estructura de forma bidireccional y dinámica.

Se concluye a raíz de los artículos analizados sobre organizaciones que implantaron la holocracia y a través de los ejes seleccionados que las más preparadas para adoptar la holocracia son aquellas donde prevalece la necesidad de adaptabilidad sobre la confiabilidad o estandarización, y que tienen altas necesidades de personalización con los clientes. Esto debido a que la esencia de la holocracia es el ajuste constante de forma autónoma de las personas al entorno, encajando en este tipo de llegadas al mercado. Así mismo son ideales las organizaciones donde la dependencia o necesidad de coordinación entre unidades y equipos, entradas de los procesos o insumos de los procesos anteriores es baja, ya que la independencia de equipos y personas permite desplegar de forma más rápida y ágil las personalizaciones y las demandas de los clientes para superar la competencia.

Se encontró que si las relaciones con el mercado necesitan de un alto grado de proactividad, experiencia, calificación y confiabilidad en la toma de decisiones correctas es más apta la holocracia por el alto grado de descentralización de sus procesos. Se prefieren organizaciones que estén en etapas tempranas como las start up, o tamaños entre pequeñas y medianas o menor a 200 personas como una mayor presencia en industrias como actividades profesionales, creativas, consultoría y tecnología que necesitan adaptabilidad y productos únicos altamente personalizados.

Entre las principales razones de adopción encontradas esta la necesidad de adaptación al cambio, la generación de la capacidad de flexibilización, dinámica y resiliencia para la continuidad del negocio. Un tema adicional es la necesidad de crecer con estas características en los ámbitos de las industrias enunciadas anteriormente logrando de forma simultánea un mayor foco en el cliente con innovación y soluciones diferentes.

Otro punto para priorizar es la transformación organizacional que requiere de planes y etapas precisas de la gestión del cambio con una estrategia de comunicación efectiva y la ayuda de personas externas expertos en holocracia. Es necesario el apoyo de coaches que guíen a la organización y las personas a asimilar las nuevas formas de gobierno, los procesos y la forma de actuar en este nuevo marco de gestión. Debe existir un propósito fuerte que cohesione, movilice y alinee la organización para que se logre un compromiso alto de modo que cada persona adquiera las responsabilidades de su propio trabajo, gestione sus prioridades y cumpla con la estrategia y propósito de los roles y círculos. Se debe contar con una herramienta de tecnología de información fuerte que ofrezca transparencia y visibilidad por qué se debe modificar la estructura, responsabilidades y roles en tiempo real al alcance de cualquier persona de la organización.

Un reto inmenso encontrado es que el cambio implica la pérdida de poder de la alta dirección y todos los mandos existentes, por lo tanto, pueden ser las personas que más resistencia presenten, por ello se deben crear actos simbólicos que reflejen la pérdida de poder y cesión de este, de modo que todos los niveles evidencien el firme propósito del cambio. Así mismo crear soporte y acompañamiento para diagnosticar y manejar dicha resistencia.

La holocracia no es para todas las personas, se necesitan unas habilidades y competencias que se deben diagnosticar, medir y mejorar, así como al momento de la selección tenerlas en cuenta para lograr el mejor encaje de estas. Muchas de estas habilidades son comunes a todas las organizaciones como visión de la organización, negociación, comunicación, iniciativa, trabajo en equipo entre otras, pero que en la holocracia son relevantes porque no deben estar en la alta dirección o rangos medios, sino a todos los niveles de esta, siendo un reto mayor para la implantación de este nuevo marco de gestión. Otras habilidades de la dimensión personal como gestión del tiempo, aprendizaje, toma de decisiones, autocontrol y equilibrio emocional son claves, ya que las personas no tienen jefes a quien acudir en caso de tensiones o desviaciones para que les resuelvan sus problemas, sino que tienen que ser capaces por sí mismos de lograr que se hagan las cosas en su ámbito de trabajo con relación a otras personas en las cuales no se ejerce el poder, sino que se mueven por un propósito y objetivos claros y alienados a la estrategia.

Entre los mayores desafíos organizacionales que enfrenta este marco de gestión es el contar con un gran propósito que oriente el trabajo e imparta dirección a las actividades, decisiones y roles de modo que se tenga una alineación en toda la organización. Se necesita una cultura fuerte enmarcada en valores que permitan claridad y entreguen un marco apropiado para la toma de decisiones autónoma y descentralizada.

Como la implantación requiere muchos recursos económicos para invertir en tecnología, consultores y apoyo de personas expertas en la holocracia y gestión del cambio es importante implantar en organizaciones sanas. Entre más grandes sean las mismas, el tiempo de cambio y acople puede afectar la productividad y eficacia de esta y perder ventajas competitivas. Es muy

importante tener la claridad de que se va a solucionar y que metas y objetivos se alcanzara para que pueda medirse y ajustarse el avance a la velocidad requerida de la transformación dependiendo de su volumen y amplitud.

Un reto adicional, es que el cambio de la holocracia conlleva cambios en los sistemas de reclutamiento, evaluación del desempeño, sistema de remuneraciones que deben acoplarse a las nuevas realidades. Por lo tanto, se deben modificar de forma rápida simultáneamente con el cambio para evitar resistencia y frustración que arroje un menor ritmo de cambio.

Al momento de estar diseñando el nuevo marco de gestión es importante que los roles principales no queden en su totalidad en los exdirectivos creando una percepción de que nada cambio. Se debe hacer de forma balanceada para que las personas perciban que puedan tomar roles a nivel de círculo, aumentando y fomentando las habilidades de liderazgo siendo un paso crítico al momento de estar configurando la nueva estructura. Este cambio conlleva la modificación de patrones jerárquicos existentes, que requieren procesos de concientización y aprendizaje de nuevos hábitos de quienes han tenido estas posiciones de poder, de modo que deben convertirse en jugadores con nuevas características que refuercen la organización y que ellos mismos sean facilitadores del cambio.

Todos los cambios, transformaciones y modificaciones de los hábitos y comportamientos de las personas toman tiempo para la modificación, por lo tanto, se deben reconocer las etapas que pueden pasar las personas que requieren monitoreo, aceptación autocorrección e incorporación de nuevas formas de trabajar. De allí la importancia de agentes externos, y personas de apoyo para lograr el avance de los cambios.

Finalmente, los resultados encontrados de la holocracia en la estrategia radican en que es un marco de gestión organizacional que trae ventajas como la adaptación al entorno, la velocidad y agilidad de toma de decisiones, que junto con un gran propósito hace posible la implementación y alineación de las personas. Al estar todas estas impulsadas por la misma arroja mayor compromiso, colaboración y transparencia de los procesos creando llegadas al mercado más creativas e innovadoras ya que las personas al estar en contacto directo y cercano con la realidad, el entorno y los clientes logran soluciones personalizadas y relevantes a la oferta de valor de estos creando mayores ventajas competitivas que se refuerzan constantemente.

Sin embargo, se encontró que hay organizaciones que han fallado debido a que en empresas grandes es un desafío mayor el manejo y adaptación de muchos círculos en el tiempo creando pérdidas de eficacia mientras se ajusta la implementación. Otra razón es que se encuentran personas reacias a afrontar más responsabilidades por falta de hábitos de autoliderazgo creando dificultad en el cambio mental y cultural. Sumado a que no todos los grupos seguían las reglas y no se percibía el beneficio claro del cambio, apareció también la falta de compromiso de la alta dirección no permitiendo la transformación oportuna creando dificultad en la formalización del trabajo mediante la holocracia.

15. Limitaciones y Futuras Discusiones

Debido a que la holocracia ha tenido un desarrollo más amplio en los últimos años, y según la página de holacracy solo hay registradas 244 organizaciones, las cuales no han sido estudiadas y detalladas en su totalidad, ha limitado encontrar suficientes artículos para su estudio. Lo que conlleva a nuevas oportunidades en el futuro de continuar estudiando el tema, y alentar a otras personas o instituciones a continuar observando los desarrollos de este marco de

gestión en el tiempo para establecer su permanencia o su caída en la adopción de más organizaciones.

Así mismo, aunque han tenido éxito en la transformación y ejecución, y los resultados de tipo cualitativo son demostrables, los estudios no muestran aún la relación específica entre los resultados financieros y de mercado con la adopción de la holocracia ya que no ha transcurrido el tiempo necesario de adopción, de modo que se tendrá que esperar a que avancen los años para ver su impacto y que se realicen más investigaciones acerca de las mismas para tener un parámetro cierto de su efectividad.

Es necesario esperar más tiempo para poder recopilar más resultados de una mayor variedad de empresas e industrias para evaluar la eficacia de los cambios en el tiempo.

La mayoría de las empresas están constituidas y ejecutan sus negocios en países desarrollados y en industrias que están en un alto avance de progreso y crecimiento en sus respectivas regiones. En los países en desarrollo habría que encontrar suficientes organizaciones para determinar si hay diferencias o condiciones que puedan ser relevantes para determinar su acople a la holocracia en las organizaciones o siguen los mismos parámetros de adopción.

Para el futuro, y como medio para aumentar el interés, motivar a nuevas investigaciones, fomentar las discusiones y las ventajas de este marco de organización, este documento puede ser insumo que contribuya a un estudio académico para una publicación en una revista académica sobre la holocracia, así como una investigación analizando las fuentes críticas del marco de gestión de forma teórica como práctica.

Referencias

- Ackerman, M., Schell, S., & Koop, S. (2021). How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy. *Journal of Organization Change Management*, 34(7), 1285–1299.
- Akhmetova, A. (2017). *Overcoming challenges of decision-making in a self-managed organization: Case Study*.
- Al-Habil, W. (2010). *Criticism for Max Weber's bureaucracy*. University of Gaza.
- Audrin, B., Borzillo, S., & Raub, S. (2024). When the hierarchy folds: how employees may react. *Journal of business strategy*, 45(2), 98–106.
- Badri, S. A. (2023). *Transforming Dangerous Goods Transportation Safety: A Holacracy approach for a globally operating specialty chemical company's transport safety organization*.
- Barba Álvarez, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*, 38.
- Battistelli, M. (2019). The contrasting contributions of holacracy to deliberative democracy in business. An ethnographic study in a French SME. *RIMHE: Revue interdisciplinaire management, homme entreprise*, 358(2), 3a–23a.
- Battistelli, M., Dubey, A.-S., Mattelin-Pierrard, C., & Delacour, H. (2023). Framing liberation management as the bundling of practices: An adoption process with a two-fold coherence. *Management*, 26(1), 69–84.

- Beausoleil, A. (2021). From hierarchy to holocracy. *Rotman Mnagement Spring*, 105–109.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral* (1a ed.). Pearson Educación de México.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7).
- Bernstein, E., & Nohria, N. (1991). *Note on Organizational Structure*. www.hbsp.harvard.edu.
- Burrell & Morgan. (2019). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate life* (Routledge, Ed.).
- Campos, T. (2021). Paradigmas y enfoques flexibles de investigación en los estudios organizacionales. *Revista Temas de Coyuntura*, 84, 48–71.
- Cardona, P., & Garcia Lombardia, P. (2009). *Como desarrollar las competencias de liderazgo* (Eunsa & Ediciones Universidad de Navarra, Eds.).
- Chandler, A. D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (MIT, Ed.).
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Claver, E., Pertus, E., & Molina, J. (2004). Configuraciones organizativas: congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura. *Revista de Economía y Empresa*, 52(22), 197–214.

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Péréa, C., & Richard, D. (2017). *Freedom-form organization: New Management Initiative for the good organization or neo-liberal project of the firm?*

Compagne, O. (2017, septiembre). *David Allen Co's CEO Reflects on Holacracy*.

<https://www.holacracy.org/blog/dac-ceo-reflects-on-holacracy/>.

Compagne, O. (2018, junio). *From Top-Down to Flat to Holacracy*.

<https://www.holacracy.org/blog/from-top-down-to-flat-to-holacracy/>.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10a ed.). Cengage.

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico* (2a ed.). McGraw Hill.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management* (Collins, Ed.).

Eremina, A. (2017). *Comparison of Organizational Structures - Case Zappos*. International Business Management.

Espejo & Reyes. (2016). *Sistemas organizacionales. El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable* (Universidad de los Andes, Ed.).

Evendik, J. (2018, junio). *I'm a Better Leader Now That I've Stopped Managing*.

<https://www.holacracy.org/blog/im-a-better-leader-now-that-ive-stopped-managing/>.

Faraó, C., Bernuzzi, C., & Ronchetti, C. (2023). The Crucial Role of Green Soft Skills and Leadership for Sustainability: A Case Study of an Italian Small and Medium Enterprise Operating in the Food Sector. *Sustainability*, 15(22), 15841.

- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (14a ed.). El Ateneo.
- Feloni, R. (2016, febrero). *Zappos' CEO says this is the biggest misconception people have about his company's self-management system.*
- Freedman, D. H. (1992). Is management still a science? *Harvard Business Review*, 70(6), 26.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization [Article]. *Organizational Dynamics*, 10(3), 5–25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X)
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy ,structure, and process at the business unit and enterprise levels.* (Jhon Wiley & Sons, Ed.).
- Hamel, G., Zanini, M., & Trabal, B. (2022). *Humanocracia : creando organizaciones tan extraordinarias como las personas que las integran* (Reverte-Management, Ed.).
- Hamel, Gary., Breen, Bill., & Hassain, A. de. (2008a). *El futuro de la administración.* Grupo Editorial Norma.
- Herrera, E., & Valencia, L. (2007). Del Manifiesto Ágil sus Valores y Principios. *Scientia et Technica*, 13(34), 381–385.
- Highsmith, J. (2001). <https://agilemanifesto.org/>.
- Hofert, S. (2022). *The agile mindset: Developing employees, shaping the future of work.* Springer Nature.
- Hrebiniak, L., & Joyce, W. (1984). *Implementing Strategy* (McMillan, Ed.).

- Jemielniak, D., & Ciesielska, M. (2018). Qualitative research in organization studies. En Universidad de Teesside (Ed.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies; Volume I: Theories and New Approaches*.
- Kiechel, W. (2012, noviembre). The management century. *Harvard Business Review*.
- Koestler, A. (1968). *The Ghost in the Machine* (The Mcmillan Company, Ed.).
- Kryczka, A. (2019). Job satisfaction in the context of teal organization. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 46(3), 29–40.
- Kumar S, V., & Mukherjee, S. (2018). Holacracy—the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 12–15.
- Liebert, F. (2020). Holacracy as a new approach to new product development in it industry—case study. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
- Manning, L. (2022). Case study: Operational Innovation at Zappos: From Hierarchy to Holacracy. *Leadership*, 3_SEM3.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1–23.
- Martela, F. (2023). Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*, 12(1), 19–25.
- Martin, J. (2018, noviembre). *Why Our Church Uses Holacracy*.
<https://www.holacracy.org/blog/why-our-church-uses-holacracy/>.

McKinsey&Company. (2023). *What is agile?*

Méndez, K., Estévez, E., & Fillottrani, P. (2009). Un framework para evaluación de metodologías ágiles. *In XV Congreso Argentino de Ciencias de la Computación.*

Miller, D. (1987). The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55–76.

Minzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 175–191.

Mládková, L. (2021). Innovative Management Models, Examples of Three Companies. *Acta académica*, 21(1), 56–66.

Morgan, G. (1996). *Imágenes de la Organización*. (Alfaomega, Ed.).

Mosamim, P., & Ningrum, S. (2020). Holacracy and hierarchy concepts: Which one is more effective in an organizational leadership and management system. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 257–271.

Noori, N. A., & Tinaztepe, C. (2022). An Exploratory Research on Holacracy: A New Governance Process for the Organizations. *Pearson Journal*, 7(17), 101–119.

Nordhauzen, P. (2019, abril). *Strategy: How to move from start-up to scale-up*.

<https://www.holacracy.org/blog/strategy-how-to-move-from-start-up-to-scale-up/>.

Notermans, I. (2020). *The impact of IT on coordination between self-managed teams*.

- Obel, B., & Gurkov, I. (2023). Using old theories to find novel solutions in organizational design of large established firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2372–2382.
- Oe, H., & Le, L. (2023). The innovative organisation of Airbnb: business model innovation and holacracy structure to enhance innovative business behaviour coping with the impact of the COVID-19. *International Journal of Business Innovation and Research*, 30(1), 84–101.
- Orset, C. (2022). *Swiss holacratic organizations strategies illustrated by their recruitment practices*. University of Lausanne.
- Pastier, K. (2024). Beyond democratic degeneration, horizontal and liberated organization? The agonistic approach of a Belgian food co-op. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X231223696.
- Rendon, M., & Montaña, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*, 213(Mayo-Agosto).
- Rigby, D., Sutherland, J., & Hirotaka, T. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*.
- Rivas, L. (2015). Un acercamiento a la investigación cualitativa. *In Forum Doctoral*, 6(Enero-Junio).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). Pearson Educación.
- Robertson, B. (2007). Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy TM. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1–13.

- Robertson, B. (2015). *Holocracia. Un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Empresa Activa.
- Robertson, B. (2019, octubre). *Precision Nutrition's journey to Holacracy and the impact it had on their company*. <https://www.holacracy.org/blog/precision-nutrition-journey-to-holacracy-and-the-impact-it-had-on-their-company/>.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Savage, G., Franz, A., & Wasek, J. S. (2016). A holacratic socio-technical system architecture. *2016 IEEE International Symposium on Systems Engineering (ISSE)*, 1–6.
- Schell, S., & Bischof, N. (2022a). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, *19*(1), 123–137. <https://doi.org/10.1111/emre.12457>
- Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing of organizational structure in the age of digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, *5*(1).
- Shahzad, K., Raja, U., & Hashmi, S. D. (2021). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, *42*(2), 208–218. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0202>
- Street, C., & Feeney, J. R. (2022). Turnover and Recommendation Intentions in the Post-Implementation Period of Radical Decentralization. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *22*(1), 3–27.
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la administración científica*.

- Terlato, A. (2019). *Modelos de gobierno de tipo horizontal, una perspectiva frente a los sistemas jerárquicos clásicos*. (652; Documentos de Trabajo).
- Tula, M. (2019, febrero). *Adopting Holacracy at Tooploox*.
<https://www.holacracy.org/blog/from-yolo-to-holo/>.
- Van De Kamp, P. (2014). *Holacracy-A radical approach to organizational design-Elements of the Software Development process-Influences on Project Success nad Failure*.
- Velinov, E., Vassilev, V., & Denisov, I. (2018). Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330–335.
- Weirauch, L., Galliker, S., & Elfering, A. (2023). Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 13, 1021545.
- Wurm, B., Mendling, J., Minnar, R., & Strauss, E. (2024). *Power to All or Few People? An Exploration of Power Dynamics in Holacracy*.
- Wurm, B., Minnaar, R. A., Mendling, J., Hallmann, M., Bala, S., Kremser, W., & Strauss, E. (2021). The Springest Story: How IT Enables Holacratic Organizations. *Digitalization Cases Vol. 2: Mastering Digital Transformation for Global Business*, 327–342.
- Zhou, W. (2023). Adapting to Change: Exploring Zappos' Self-Management Structure and Its Impact on Innovation and Cultural Diversity. *Modern Economy*, 14(03), 293–304.
- Zimmermann, M. E. (2022). *Self-organization in the social economy: A success story-not only during the pandemic crisis?*

Гресъ, Г. (2021). The Approach to Implementation of Flexible Organizational Structures.

Економіка та суспільство, 34.

Anexo 1. Extracto de los artículos seleccionados

Link del archivo de Excel según el sitio donde quedara en el repositorio.

Los artículos seleccionados y sus referencias son los siguientes:

Artículo 1. Holacracy—the future of organizing? The case of Zappos. (Kumar S & Mukherjee, 2018)

Artículo 2. The Crucial Role of Green Soft Skills and Leadership for Sustainability: A Case Study of an Italian Small and Medium Enterprise Operating in the Food Sector. (Farao et al., 2023)

Artículo 3. The innovative organisation of Airbnb: business model innovation and holacracy structure to enhance innovative business behaviour coping with the impact of the COVID-19. (Oe & Le, 2023)

Artículo 4. Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. (Schell & Bischof, 2022)

Artículo 5. When the hierarchy folds: how employees may react. (Audrin et al., 2024)

Artículo 6. Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. (Weirauch et al., 2023)

Artículo 7. How Mercedes -Benz addresses digital transformation using Holacracy. (Ackerman et al., 2021)

Artículo 8. The Springest Story: How IT Enables Holacratic Organizations. (Wurm et al., 2021)

- Artículo 9. The agile mindset: Developing employees, shaping the future of work. (Hofert, 2022)
- Artículo 10. Holacracy as a new approach to new product development in it industry– case study. (Liebert, 2020)
- Artículo 11. Job satisfaction in the context of teal organization. (Kryczka, 2019)
- Artículo 12. Zappos' CEO says this is the biggest misconception people have about his company's self-management system. (Feloni, 2016)
- Artículo 13. Overcoming challenges of decision-making in a self-managed organization: Case Study. (Akhmetova, 2017)
- Artículo 14. Freedom-form organization: New Management Initiative for the good organization or neo-liberal project of the firm? (Colle et al., 2017)
- Artículo 15. Using old theories to find novel solutions in organizational design of large established firms. (Obel & Gurkov, 2023)
- Artículo 16. Self-organization in the social economy: ¿A success story – not only during the pandemic crisis? (Zimmermann, 2022)
- Artículo 17. The impact of IT on coordination between self-managed teams. (Notermans, 2020).
- Artículo 18. Beyond democratic degeneration, horizontal and liberated organization? The agonistic approach of a Belgian food co-op. (Pastier, 2024) .

Artículo 19. Turnover and Recommendation Intentions in the Post-Implementation Period of Radical Decentralization. (Street & Feeney, 2022).

Artículo 20. The Approach to Implementation of Flexible Organizational Structures.(Гресъ, 2021) .

Artículo 21. Innovative Management Models, Examples of Three Companies. (Mládková, 2021) .

Artículo 22. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. (Martela, 2019) .

Artículo 23. Framing liberation management as the bundling of practices: An adoption process with a two-fold coherence. (Battistelli et al., 2023) .

Artículo 24. A holacratic socio-technical system architecture. (Savage et al., 2016).

Artículo 25. Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies. (Velinov et al., 2018)

Artículo 26. Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management?. (Martela, 2023) .

Artículo 27. Case study: Operational Innovation at Zappos: From Hierarchy to Holacracy. (Manning, 2022) .

Artículo 28. Adapting to Change: Exploring Zappos' Self-Management Structure and Its Impact on Innovation and Cultural Diversity. (Zhou, 2023) .

- Artículo 29. Comparison of organizational structures: case Zappos. (Eremina, 2017) .
- Artículo 30. An Exploratory Research on Holacracy: A New Governance Process for the Organizations. (Noori & Tinaztepe, 2022).
- Artículo 31. Power to All or Few People? An Exploration of Power Dynamics in Holacracy. (Wurm et al., 2024) .
- Artículo 32. Transforming Dangerous Goods Transportation Safety: A Holacracy approach for a globally operating specialty chemical company's transport safety organization. (Badri, 2023) .
- Artículo 33. Swiss holacratic organizations' strategies illustrated by their recruitment practices. (Orset, 2022) .
- Artículo 34. The contrasting contributions of holacracy to deliberative democracy in business. An ethnographic study in a French SME.(Battistelli, 2019)
- Artículo 35. Organización Precision Nutricion. (Robertson, 2019) .
- Artículo 36. Organización The David Allen Company. (Compagne, 2017) .
- Artículo 37. Organización Smart Hotel. (Nordhauzen, 2019) .
- Artículo 38. Organización Tooploox. (Tula, 2019) .
- Artículo 39. Organización Downtown Faith. (Martin, 2018) .
- Artículo 40. Organización Overstappen. (Evendik, 2018) .
- Artículo 41. Organización Grant Tree's. (Compagne, 2018) .