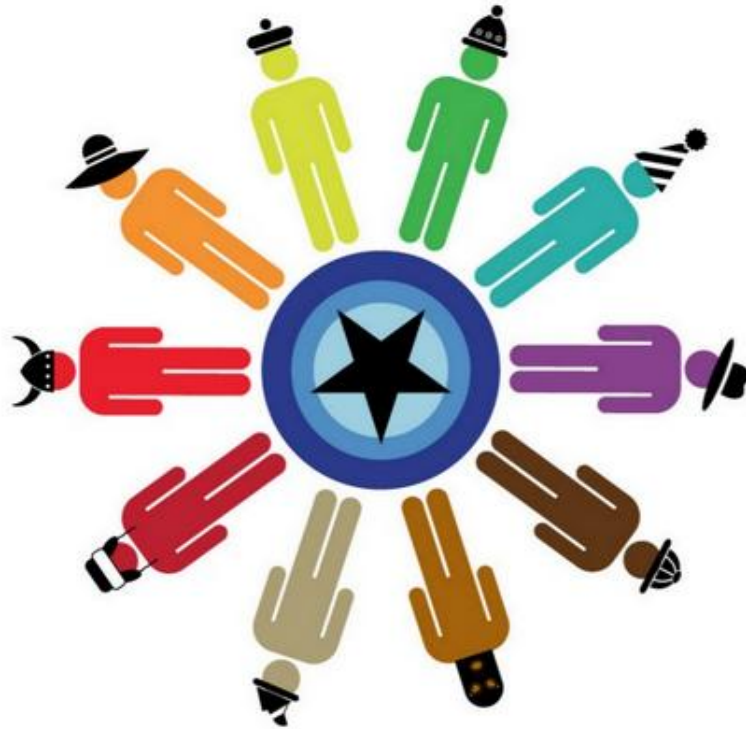


# Es factible una Holocracia organizativa ?



**Autor: Norberto Figuerola**

Le gustaría trabajar en una empresa donde no tuviera un “jefe”? Que diría si existe una organización en donde no es necesario ya tener la función de un “gerente de proyecto” ? Si le interesa saber más de esto, sería bueno que conociera que significa la Holocracia.

Conforme a un artículo publicado en una revista, existiría un auge en varias compañías respecto de adoptar un sistema de organización de tipo “Holocracia”, en donde cada colaborador se autogestiona, es responsable de una tarea y la toma de decisiones es colectiva, con lo cual calza perfecto para los individuos de las generaciones Y y Z . El artículo de [i-profesional](#) comenta sobre las nuevas empresas “sin jefes”, el trabajo en grupo autogestionados sin lideres, donde cada uno es su propio líder. Este sistema fue incubado en Ternary Software, una empresa radicada en Exton, PA la cual destacaba por experimentar con formas más democráticas de gobierno organizacional. Brian Robertson, fundador de Ternary, destiló las lecciones aprendidas en un sistema organizacional que se convirtió en Holocracia en 2007. Más tarde, Robertson desarrolló en 2010 la Constitución de la Holocracia, la cual establece los principios fundacionales y las prácticas del sistema y ha dado apoyo a las compañías que han decidido adoptarla.

Probablemente lo que más me impactó del artículo fue un comentario de Cristian Rennella de la firma ElMejorTrato.com que decía acerca de la implementación del sistema holocrático en su compañía: "...decidimos remover los jefes de nuestro emprendimiento tecnológico, **no más project managers**, y empezamos a trabajar cuatro días a la semana..". Realmente esto puede ser así ?

Sin dudas la Holocracia (holacracy) es una nueva forma de organización dentro de la empresa que implica una modificación substancial en la estructura, gestión y funcionamiento tal cual las conocemos hasta el momento. Este tipo de organización ha producido un mayor impacto en algunas empresas de Estados Unidos y Europa. Pero a mi criterio deberíamos ser más prudentes y explicar el alcance y el significado de la Holocracia, desmitificar algunos conceptos erróneos por lo menos hasta el momento y ser realistas en cuanto a las posibilidades de su implementación en empresas locales.

## En qué consiste una Holocracia ?

La Holocracia consiste en la organización en círculos de trabajo semiautónomos y autorregulados, rompiendo con la tradicional estructura basada en la jerarquía. Es una tecnología social o un sistema de organización en el cual la autoridad y la toma de decisiones están distribuidas a través de una "holoarquía" de equipos autoorganizados en vez de residir en los altos niveles de la jerarquía.

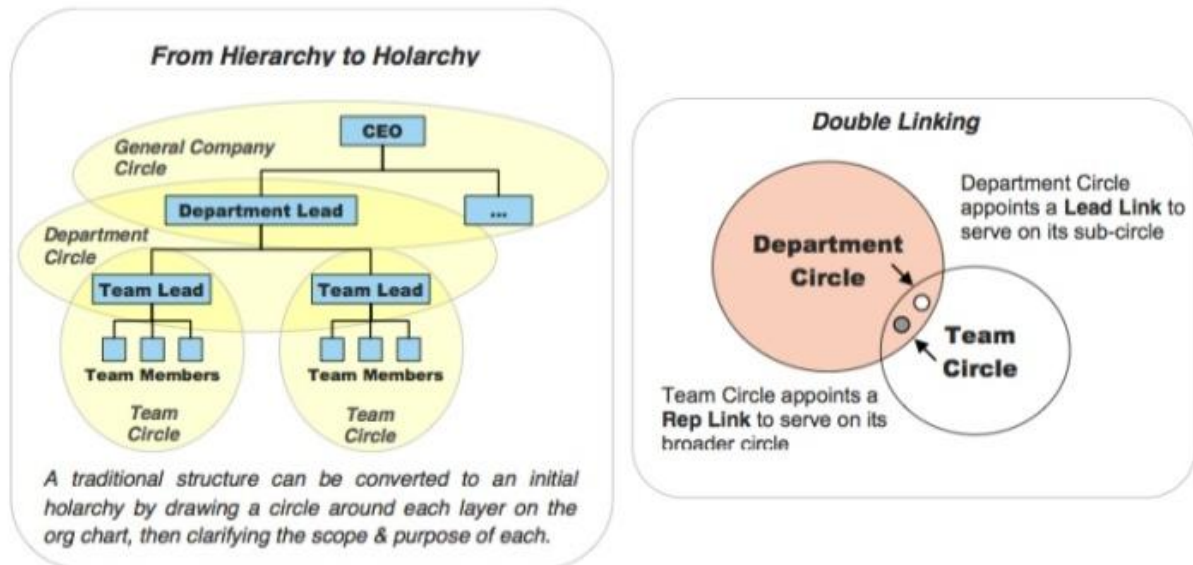
El término holocracia se deriva del término holoarquía, acuñado por Arthur Koestler en su libro "El espíritu de la máquina" publicado en 1967. Una holoarquía se compone de holones o unidades que son autónomas y autosuficientes aunque dependientes del todo y del cuál forman parte. De esta manera, la holoarquía es una jerarquía de holones que se autoregulan y funcionan tanto como entes totales autónomos a la vez que partes dependientes.

En una Holocracia no existen empleados, gerentes o jefes, sólo existen "Roles" como bloques que construyen la estructura organizativa. La Holocracia distingue entre los roles y las personas que los "energiza" con el fin de expresar ciertas capacidades o potencialidades, realizar ciertas funciones, y / o perseguir ciertos resultados en nombre de la organización. Un rol no es una descripción de trabajo, ya que un individuo puede tener múltiples roles en cualquier momento dado. Cada círculo utiliza un proceso de gobernanza definida para crear sus propios roles y políticas. La Holocracia especifica además un proceso estructurado conocido como la toma de decisiones integradora para proponer cambios en la gobernanza y modificar u oponerse a las propuestas.

Los principales elementos que componen la organización holocrática son cuatro:

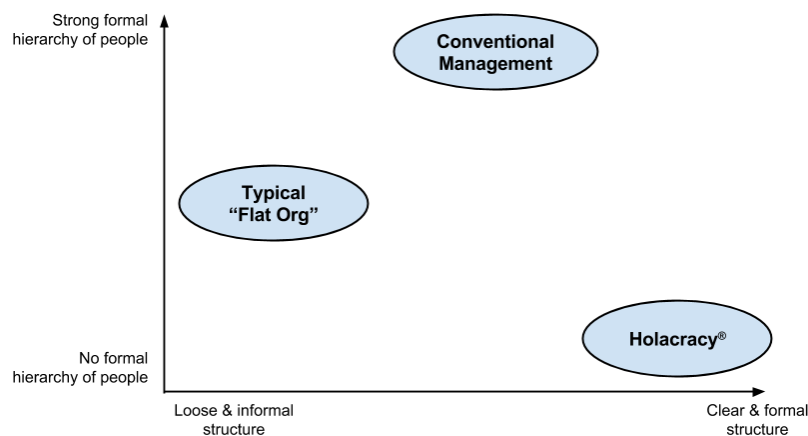
- **Organización por círculos:** la organización se compone de grupos o círculos semiautónomos y autorregulados con responsabilidad directa sobre la ejecución, control y seguimiento de objetivos. Estos círculos sustituyen a los tradicionales departamentos de empresa.
- **Doble enlace:** Cada uno de los círculos o grupos de trabajo definidos se relaciona con los de mayor responsabilidad compartiendo por lo menos dos miembros. De esta manera, se conforma un "feedback loop" que asegura la transmisión de información a través de los círculos.

- **Procesos de toma de decisiones integrativa:** las decisiones en los círculos de trabajo no provienen de la jerarquía, sino que es el propio círculo el que a través de un proceso de integración de aportaciones y ausencia de objeciones toma sus propias decisiones atendiendo a los intereses de la empresa.
- **Adaptación dinámica:** Los círculos de trabajo son una forma de organización interna ágil que asegura la adaptación al entorno cambiante. Al ser grupos de trabajo por proyectos o áreas y no departamentos estancos, es posible modificar la estructura para adaptarla a las nuevas condiciones de la organización.



Una Holocracia no es sinónimo de caos o anarquía dentro de la empresa. Conforme a sus defensores no se trata de una organización ni jerárquica ni “flat”, dado que existe una estructura y organización. Esta estructura es muy nueva todavía pero ya se han empezado a definir herramientas de coordinación interna para asegurar la comunicación y eficiencia en los procesos de negocio ([Constitución](#)). El gráfico que sigue muestra en qué lugar debería ubicarse una organización holocrática.

### How Holacracy® Really Compares



Los círculos se organizan a través de reuniones directivas, reuniones tácticas y la elección de determinados roles con responsabilidad.

Entre los mecanismos de coordinación definidos se encuentran los siguientes:

- **Reuniones directivas:** Las reuniones directivas son altamente estructuradas y se tratan temas relacionados con los roles, mejoras y necesidad de adaptación de la estructura a las demandas del mercado. Es decir, las reuniones directivas son estratégicas para la organización interna y su adaptación al mercado actual.
- **Reuniones tácticas:** este tipo de reuniones tienen un carácter periódico y se orientan a la búsqueda de soluciones a los problemas o cuestiones operacionales. Al igual que las reuniones directivas, son reuniones altamente estructuradas para asegurar la eficiencia en la organización.
- **Organización por elección:** cada uno de los círculos cuenta con determinados roles de especial relevancia y que aseguran la organización y coherencia organizacional:
  - *Roles que representan* al círculo inmediatamente superior,
  - *Rol de facilitador* de las reuniones tácticas
  - *Rol de secretario* que registra la información y decisiones derivadas de las reuniones realizadas en cada círculo.

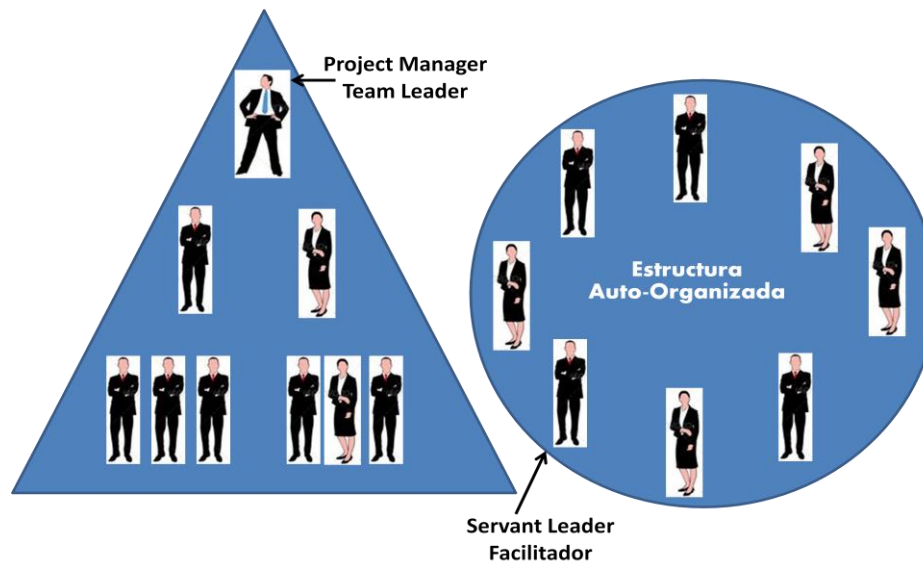
## Es la Holocracia un concepto nuevo ?

La holocracia es un concepto nuevo en sí mismo, pero muchas de las ideas asociadas a ésta no lo son. Las nuevas teorías del liderazgo apuntan hacia la importancia del liderazgo compartido o distribuido a lo largo de la organización. El líder ya no lo es por posición jerárquica, líder es aquel que tiene seguidores y los trata como colaboradores.

Pero igualmente ya no hay un solo líder que abarca todo el poder de la organización, Actualmente en las empresas hay gerentes, directores, coordinadores, jefes de equipo, jefes de unidad, a nivel formal el poder está supuestamente diversificado a lo largo de la organización para optimizar procesos. Lo que suele ocurrir es que el poder de toma de decisión se concentra en los círculos superiores y los mandos intermedios o no tienen poder de decisión o prefieren derivar la responsabilidad a esferas más elevadas.

Las teorías del liderazgo compartido, liderazgo colectivo, liderazgo distribuido, liderazgo participativo o los círculos de calidad abogan por la corresponsabilidad en el proceso de toma de decisiones, incluyendo mecanismos de toma de decisiones ascendente y no sólo descendente. La holocracia da soporte a las nuevas teorías del liderazgo compartido, colectivo, distribuido y participativo que se llevan desarrollando desde hace años.

Por su énfasis en la gobernabilidad iterativa, los procesos de adaptación, y la auto-organización, la Holocracia se inspira en los principios del desarrollo ágil de software y el proceso de la eficiencia en la fabricación. Es decir arrancó con el Manifiesto Ágil, pasando por el Management 3.0 hasta llegar a lo que se denomina hoy en día Holocracia. Muchas veces se dice que para Scrum el ScrumMaster = Gerente Tradicional menos Autoridad. Y tal vez esto este muy relacionado con el famoso concepto de "Servant Leadership".



La holocracia es revolucionaria como nueva forma de organización interna pero también lo es, por el hecho de aportar una estructura para estas nuevas teorías de liderazgo.

## Algunas aclaraciones y desmitificaciones

El nombre “Holocracia” es una marca registrada de HolocracyOne LLC. Como tal, cualquiera que quiera vender productos y servicios usando el nombre de holocracia tiene que primero obtener el permiso de HolocracyOne. La marca registrada no debe ser confundida con una patente, aunque solo limita el uso del nombre de la marca para propósitos comerciales. El modelo en sí, como es definido por la Constitución de Holocracia, es liberado bajo una licencia de “Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 3.0”. Por supuesto que HolocracyOne además de publicar la Constitución 4.0 de la Holocracia, sugiere que le compren sus servicios profesionales para su implementación.

En una publicación de enero en la revista Forbes, el autor de management y liderazgo Steve Denning advirtió considerar a la Holocracia como una panacea, alegando algunos puntos conflictivos.

**Jerarquía:** Básicamente, y de acuerdo a Denning en una Holocracia, existe una jerarquía de círculos, que se respetan de acuerdo a procedimientos democráticos detallados. Al mismo tiempo, cada círculo opera dentro de la jerarquía. Cada círculo más alto indicará a su círculo inferior (o círculos), cuál es su propósito y lo que se espera de él. Cada círculo debe cumplir con el propósito que se define por su círculo superior y la Constitución de la Holocracia no dice nada sobre lo que es el propósito. Siendo así no deja de ser esencialmente un conjunto de aislacionistas mecanismos jerárquicos que conectan los círculos. Este énfasis en la jerarquía vertical no debería ser ninguna sorpresa porque el concepto de Holocracia se basa en el pensamiento explícitamente jerárquico de los autores, Arthur Koestler y Ken Wilber.

El texto fundacional de Arthur Koestler es un himno de alabanza a la jerarquía. En él argumenta que todo nuestro mundo se compone de las jerarquías de un tipo u otro. Literalmente, todo en

nuestro mundo, incluyendo la química y la biología (átomos a moléculas a las células a los organismos), formas de vida y la sociedad se anidan en jerarquías de entidades, que él llamó "holones".

Los holones son de dos caras, en el sentido de que ambos ven hacia arriba para guiar al nivel jerárquico por encima de ellos, y operan internamente de acuerdo con reglas, estrategias flexibles y mecanismos de retroalimentación. Esta perspectiva, es correcta si las normas no son demasiado rígidas u opresivas para facilitar la flexibilidad apropiada, ni muy separadas para no fomentar un comportamiento caótico (anarquía).

Ken Wilber continuó esta forma de pensar y desarrolló aún más tipos de jerarquías: jerarquías contextuales, jerarquías espirituales, jerarquías estelares, las jerarquías de las cosmovisiones culturales, jerarquías tecnológicas, jerarquías económicas, jerarquías filogenéticas y así sucesivamente. "El Cosmos es una serie de nidos dentro de nidos de forma indefinida, expresando cada vez mayores holarquías de holones por todas partes. Al final, todas estas holarquías engranan y encajan a la perfección con todo los demás ... El universo está compuesto de holones".

Para Denning y conforme a estos autores ni holón ni holarquía contienen ninguna implicación de que son autónomos o democráticos, salvo en la medida en que cada holón debe trabajar dentro de sus reglas de gobierno. De modo que una Holarquía podría ser una autocracia rígida o una democracia consensual.



**Gerentes:** otro malentendido en los medios es la noción de que en Holocracia no hay gestores. En un Holocracia, puede no haber nadie con el título de "gerente", pero hay "roles" que son, en todos los aspectos, excepto el título, "un tipo de gerentes". Así Brian Robertson escribió en su artículo del 2007: "En nuestra empresa tenemos un rol de "Gerente de Proyecto", responsable de: crear y mantener un plan de lanzamiento del proyecto, facilitar la creación de contratos, facturación a los clientes al final de cada mes, preparación y envío de un estado del proyecto, la celebración de una

retrospectiva después de cada fase de un proyecto y la publicación de las métricas del proyecto en las reuniones operativas.”

El hecho de que este "rol" no se llame gerente de proyecto no significa que no hay gestores. De hecho, las responsabilidades de los "roles o funciones básicos" en una Holocracia, como el "Lead Link", "Rep Link", "Facilitador" y "Secretario", son explicados detalladamente en la Constitución de Holocracia. Cualquier responsabilidad que no esté explícitamente se asigna a uno de estos roles. Sugerir que no hay administradores aquí es absurdo.

**Ciente:** Por último, Denning sugiere que al modelo le falta la voz del consumidor, si lo raro sobre la Holocracia es saber que pasó con los gerentes, la pregunta más pertinente debería ser qué pasó con el cliente ?"

Koestler fue cuidadoso para delinear los mecanismos de retroalimentación que permiten a los holones desarrollar estrategias flexibles para hacer frente a un entorno cambiante, siempre dentro de las reglas que se les da desde el holón por encima de ellos en la jerarquía. La respuesta podría venir desde arriba o desde abajo o desde fuera.

En la Holocracia, los únicos mecanismos de retroalimentación explícitos que se alude en la Constitución de Holocracia son verticales. No hay mecanismos de retroalimentación explícita del cliente es decir, la gente para la que se está haciendo el trabajo. En un mundo en el que el equilibrio de poder en el mercado se ha desplazado del vendedor al cliente, este tema es fundamental.

Conforme a Denning cuando tanto tiempo y esfuerzo se gasta en los micro-detalles de los mecanismos de toma de decisiones internas y absolutamente ninguna atención a los mecanismos de retroalimentación externa, se podría deducir fácilmente la idea de que los mecanismos internos son supremamente importantes mientras el cliente es irrelevante.

Para la mayoría de las organizaciones hoy en día, las organizaciones particularmente grandes, el problema central es la debilidad de su enfoque externo. En lugar de deleitar a los clientes mediante la innovación transformacional continua, se centran en la mejora de la eficiencia interna y el cumplimiento de sus metas trimestrales y la maximización de valor para los accionistas. Para resolver este problema, la Holocracia en su forma actual no sería entonces de ninguna ayuda.

## Conclusiones

Las críticas expuestas más arriba fueron respondidas por el socio de HolacracyOne, Olivier Compagne, en un artículo en el blog de la compañía. Él sostiene que las críticas de Denning malinterpretan la Holocracia, y procede a explicar cómo las reglas de la Holocracia abordan o evitan esas supuestas trampas.

Como hemos visto, entre los pilares más importantes que acompañan a este nueva corriente, se destacan las estructuras planas, la autogestión, el liderazgo personal, el foco puesto en los objetivos a alcanzar, la creatividad y la innovación, puestos de trabajo más robustos, la agilidad, la responsabilidad recíproca, el empoderamiento, y el trabajo por proyectos.

Estamos atravesando un cambio social que impacta en lo laboral, y conociendo las necesidades del mercado, de los equipos y de las personas, este modelo adaptado a cada negocio podría darle un gran impulso a las empresas. Claro que, para pensar en la autogestión como pilar principal del modelo, es necesario que los equipos sean maduros, y que las personas que lo integren sean proactivas y ágiles al cambio. Por este motivo, no es un camino para todas las compañías, ni para todos los grupos de trabajo.

Dadas sus características, la Holocracia tiene más chances de implementarse con éxito en las empresas nuevas, sobre todo en las start-ups tecnológicas, con un grupo reducido de recursos. Tal como las iniciativas ágiles los emprendimientos de pocos integrantes pueden adoptar mejor este tipo de organización, siempre y cuando cada uno tenga bien definidas sus responsabilidades, una personalidad flexible, capaz de acomodarse a distintas opiniones, sin perder la capacidad de análisis y que no se deje dominar por emociones tales como ser competitivo, celos, intereses de sobresalir o económicos (como fuera señalado en el artículo inicialmente referido).

En mi opinión, y dadas esas premisas, la gestión de un órgano de estas características a largo plazo tiende a ser difusa y tiende a dispersarse a lo largo del tiempo. Tiende a ser difusa porque las carencias en una definición clara de objetivos comunes hacen que la visión personal que tiene cada uno de los miembros sea cada vez más divergente. En organizaciones en las que impera la visión de un líder se acude al líder en busca de definición. En organizaciones holocráticas se corre riesgo de fractura si no hay una excelente comunicación.

Una organización regida por un grupo de personas es en realidad una organización regida por la relación entre estas personas. En cualquier equipo de trabajo siempre surgen afinidades y tensiones. Cuando ocurre esto, lo habitual es acudir a un facilitador, llámese líder, llámese manager, que ejerce de moderador. Mi experiencia personal es que cuando el conflicto no se modera, el equipo se rompe. Como lo indica Daniel Grifo en su Blog, "no confío en que la gente esté preparada para pasar por encima de sus propios intereses personales en post de un bien común. Supongo que mi problema no es que no crea en la Holocracia, es que no creo en el transpersonalismo. Creo que antes debemos superar la etapa de crear pequeños entornos de trabajo democráticos basados en la comunicación y el consenso. Cuando los círculos se acostumbren a ser tenidos en cuenta se podrá dar el siguiente paso".

Personalmente adhiero a este pensamiento, además de reforzar el concepto de que una organización holocrática no es factible en cualquier empresa o industria, ejemplo una organización militar nunca podría tener un sistema holocrático. Pero si hace más sentido en aquellas que ya adaptaron sistemas ágiles de gestión. La pregunta que quedaría sin contestar es, así como Scrum bajó el perfil de un gerente de proyecto, cuando sea factible la implementación de un modelo holocrático, será entonces innecesaria y desaparecerá la función del gerente de proyecto? La respuesta más probable sería que cambiará radicalmente, pero otra vez señalaría, creo que sólo para este tipo de organizaciones e industria.

*Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.*

*Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Marzo de 2015. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.*