

*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 460-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATII20618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VI Número: Edición Especial. Artículo no.: 52 Período: Noviembre, 2018.

TÍTULO: Holocracia: Transformación interna para la gestión.

AUTORES:

1. Máster. Magdalena Rosario Huilcapi Masacón.
2. Máster. Julio Ernesto Mora Aristega.
3. Máster. Diana Carolina Escobar Mayorga.

RESUMEN: Las micro, pequeñas y medianas empresas locales, funcionan bajo la estructura organizacional tradicional, en las que predomina la autoridad del jefe o de quien las dirige. Esta investigación tiene como objetivos identificar las características, principios y beneficios, de la holocracia, como herramienta de gestión y cómo ésta influye en el desempeño del talento humano que labora en las entidades. Se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa tomando como base una encuesta realizada a gerentes, administradores y jefes de los entes locales. Las conclusiones indican que es necesario cimentar una cultura empresarial cuando las instituciones recién se constituyen, lo cual es la base para que el sistema holocrático genere resultados positivos; si ya está constituida, hay que fortalecerla.

PALABRAS CLAVES: compromiso organizacional, estructura organizativa, gestión, jerarquía, liderazgo.

TITLE: Holocracy: internal transformation for management

AUTHORS:

1. Máster. Magdalena Rosario Huilcapi Masacón.
2. Máster. Julio Ernesto Mora Aristega.
3. Máster. Diana Carolina Escobar Mayorga.

ABSTRACT: Micro, small and medium-sized local businesses operate under the traditional organizational structure, in which the authority of the boss or whoever directs them predominates. The objective of this research is to identify the characteristics, principles and benefits of holocracy, as a management tool and how it influences the performance of the human talent that works in the entities. A quantitative research was developed based on a survey of managers, administrators and heads of local entities. The conclusions indicate that it is necessary to build a business culture when the institutions are newly constituted, which is the basis for the holocratic system to generate positive results; if it is already constituted, it must be strengthened.

KEY WORDS: organizational commitment, organizational structure, management, hierarchy, leadership.

INTRODUCCIÓN.

La rentabilidad económica es lo que le interesa a los dueños, accionistas, gerentes, directores, administradores, líderes, y responsables de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las organizaciones a nivel mundial también se preocupan por los resultados de mercados reales y la satisfacción de los consumidores o usuarios, antes que, de los procesos de administración; ésta es una actividad que pasa a un segundo plano; los dueños, accionistas, o directivos esperan resultados

económicos positivos, por lo que surge la gran interrogante ¿cómo se obtienen?; generalmente la respuesta es siempre la misma, “eso es responsabilidad del personal”.

Las organizaciones actualmente ponen énfasis en el conocimiento psicológico, en el dominio y experticia del talento humano, en la capacidad de ellas para la administración, así como en la capacidad para atender a las necesidades individuales y colectivas de sus compañeros, de los clientes o usuarios tanto internos como externos, de la sociedad, y de los proveedores; es decir, de los stakeholders (Isabella, Marisa, & Isabel M^a, 2013); ciertamente, que la consecuencia de esto deriva en la convivencia en el ambiente laboral, la misma que cada día es más compleja por los entornos cambiantes que hay que enfrentar; este ritmo al interior del espacio de trabajo es parte de lo que se conoce como la cultura empresarial.

Se ponen de manifiesto, entonces, las habilidades y destrezas que hacen referencia a las herramientas técnicas o a la propiedad con la que se ejecuta algo, o lo que también se denomina habilidades duras o blandas; las primeras dan respuesta a escenarios probados; es decir, no permiten enfrentarse a contextos de incertidumbre con resultados no conocidos, dando origen al cuestionamiento inclusive de valores, actitudes y hábitos. En tanto que las segundas, responden a las nuevas exigencias laborales que no se evidencian en la hoja de vida del empleado; estos talentos son vitales a la hora de evaluar al personal y en ocasiones son más importantes que el mismo título del profesional.

Actualmente, las universidades tienen programas para potencializar destrezas, debido a que los empleadores buscan profesionales que tengan un “plus” entre sus prácticas. Estas habilidades subjetivas e intangibles son: el liderazgo, comunicarse fluidamente de forma individual y grupalmente, y manejar con tranquilidad los momentos de presión en el trabajo; todas estas experticias son entrenables; por lo tanto, cualquier ser humano está en condiciones de aprender,

reaprender y desaprender conductas y comportamientos; esto como principio básico de psicología conductista (Arroyo, 2012).

El objetivo del presente trabajo es estudiar los aspectos relevantes de la holocracia, revisando los contenidos teóricos conceptuales en el entorno empresarial, como elemento primordial de la administración y su influencia en el desempeño del personal.

DESARROLLO.

La palabra holocracia proviene de dos vocablos griegos holos - cracia, considerada como un todo autónomo y autosuficiente, integrado a su vez en una unidad mayor. Es un procedimiento para dirigir y gobernar las organizaciones de forma ágil (Robertson, 2013), y consiste, además, en una metodología de organización empresarial radicalmente distinta de las que se conocen hasta el momento; según otros autores, el término proviene de: Holos = todo, kratos = poder, ia=acción y cualidad; mientras que para (Robertson B. J., 2014) se deriva del griego holos, que significa un todo suficiente derivado de una unidad superior, teniendo en cuenta que la holocracia es una nueva forma de gestión, a partir de la remoción del poder.

Ciertamente, que esta metodología permite eliminar las estructuras de la organización; si éstas se descartan no hay jefes, surge entonces la pregunta ¿cómo trabajar sin jefes?, y para ello, se forman círculos de calidad en los que siempre existirá un responsable del cumplimiento de las tareas, relacionadas desde luego con las habilidades de cada uno de los integrantes del círculo, ejerciendo cierto liderazgo, así se logrará alcanzar las metas que en cada círculo se han planteado; lo primordial en el proceso es que todo el personal conozca la misión y la visión de la entidad, pues ese es el norte; desde luego que se debe asumir el liderazgo, el comprometimiento y el empoderamiento por parte de cada uno de los empleados, herramientas administrativas claves para el logro de objetivos; otro aspecto, que prevalece, son los roles de cada individuo, mismos que son

cambiantes; la ventaja es la eliminación de la figura del jefe, y se destaca aquí la democracia y el componente cognoscitivo de la actitud, misma que se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta un empleado (Robbins & Coulter, 2012); sólo así, ellos serán más participativos.

Esta nueva forma de administración da mejores resultados en las PYMES y en aquellas conformadas por empleados jóvenes, quienes asumen a esta metodología como el modelo utilizado en las universidades para estudiar mediante equipos, lo que permite la adaptación rápida a este modelo administrativo; sin embargo, se puede aplicar también en todo tipo de organización donde exista la cultura de la responsabilidad, de la empatía y del trabajo en equipo.

Una de las dificultades de este sistema es la remuneración de los colaboradores, si no hay jerarquías y las tareas están en función de las habilidades, los roles que desempeñan, las tareas que realizan y los conocimientos de cada uno, el problema es mayor, surge entonces la interrogante ¿cómo cancelar sus remuneraciones?, situación compleja que le toca asumir a directores, gerentes, líderes, presidentes o administradores responsables.

Definición. Holocracia es el nuevo sistema de gestión para un mundo que cambia rápidamente; incluye la renuncia a los títulos de trabajos tradicionales y desempeñarse en múltiples tareas en lugar de un trabajo específico, se le considera una forma libre para dirigir las asociaciones. Este proceso puede ser simple y eficiente, la confusión se genera al momento de entender, tomar la decisión o participar con voz y voto por parte de cada uno de los empleados; pese a esto, la metodología les ha permitido a muchas de ellas crecer.

De manera general, las organizaciones se preguntan:

P: ¿Cuál es la principal diferencia entre una organización jerárquica y una estructura basada en holocracia?

R: Las organizaciones con estructuras son rígidas y soportan una cadena de mando para la toma de decisiones y para la transmisión de información del nivel superior hacia el nivel más bajo. En este proceso, la jerarquía es cambiante, los roles se cumplen a través de los círculos, mismos que se mueven de vez en cuando dependiendo del crecimiento y de la filosofía empresarial.

P. ¿Cómo los círculos se mueven a nivel empresarial?

R. Cada sujeto tiene múltiples responsabilidades atendiendo a las demandas, se vuelve multifuncional, teniendo cada círculo el control total sobre las actuaciones y decisiones.

P. ¿Estilo de gobierno?

R. Las reuniones son periódicas para socializar los roles cumplidos por cada círculo y ajustarlos a los objetivos estratégicos; destaca aquí el guía o interlocutor.

La socialización organizacional es la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Cuando la organización va creciendo, la alternativa es aumentar el número de integrantes a los círculos en función de las responsabilidades y destrezas; la estructura se actualiza en función de lo que están haciendo y qué otras funciones pueden hacer. En la holocracia, la autoridad no se distribuye en el líder, en la parte superior de un grupo, sino a un proceso explícito que se redacta en un documento donde se plasman las reglas (Robertson, 2013).

La participación en el trabajo y el comprometimiento es lo que identifica al empleado con su trabajo, a la vez que participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía (Robbins & Coulter, 2012); del mismo modo, la resiliencia no es una condición estática de una organización, y puede variar con el tiempo en función de la naturaleza y las consecuencias de una crisis en particular (Medina, 2012); toda esta participación se relaciona con bajas tasas de ausentismo y renuncias; aspecto que se puede clasificar como compromiso, pues los empleados altamente empoderados están apasionados y profundamente conectados con su trabajo.

La gestión holocrática, aunque es un sistema poco conocido por la mayoría de las organizaciones, para quienes la utilizan la consideran como una forma de interrelacionarse con la empresa moderna, haciendo uso de herramientas administrativas como el liderazgo, para incrementar la eficiencia, responsabilidad y transparencia de los empleados, generando un ambiente de armonía y felicidad entre los equipos; la comunicación es necesaria para conseguir los objetivos (Robertson B. J., 2014), pues en éste proceso, en cada círculo, hay un vocero encargado de interactuar y mediar entre los diferentes roles; por lo tanto, es aplicable en el mundo cambiante de hoy, y en el que el talento humano pone a prueba todas las experticias y fortalezas que poseen, volviéndose multifuncionales. Otra herramienta administrativa es la comunicación efectiva, sin barreras ni elementos distractores que la afecten, ya que permite el desarrollo de las buenas relaciones entre clientes y empleados; por lo tanto, constituye la base para las relaciones interpersonales y la inspiración del recurso humano por el trabajo en equipo con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. A continuación, se puede observar las diferencias en la tabla n° 1.

Diferencias entre administración holocrática y Administración tradicional.

Holocracia.	Administración tradicional.
Cumple roles simultáneos y son revisados constantemente	Puesto de trabajo asignado y desactualizado.
Múltiples roles	Funciones descritas
Sistema organizacional y toma de decisiones horizontal	Sistema organizacional y toma de decisiones vertical
No hay organigrama	Hay organigrama
Ausencia de jerarquía	Si hay jerarquía
Líderes en los círculos	Jefes departamentales
Trabajo consensuado	Ordenes de trabajo

Figura 1. Diferencias entre administración holocrática y Administración tradicional.

Elaborado por: Magdalena Huilcapi.

Esta estructura moderna germina en el momento que desaparece la cadena de mando y el personal desempeña funciones múltiples en las diferentes áreas; las tareas se dan por los círculos de trabajo,

mismos que se mueven cada vez que la organización crece y de acuerdo a la filosofía empresarial; proceso en el que cada individuo tiene varias responsabilidades y labores que van de acuerdo a las destrezas y demandas que al momento tenga; puede surgir la tensión el momento en que la misma crece por la gran cantidad de compromiso que puedan tener los empleados, es entonces que prevalece el documento que define el proceso llamado “Constitución de la Holocracia”, en ella se establece lo importante de crear la sinergia, en la que empleados y empleadores forman la sociedad en la que el poder es de “todos” y en la que el liderazgo es compartido, y cuyo único objetivo es “ganar-ganar”.

Bajo este sistema, no hay control; sin embargo, se puede identificar el rol que cumple cada trabajador bajo ésta filosofía; todos en la organización tienen oportunidades de aprendizaje. Vale destacar, que el sistema es ideal para las micro, pequeñas y medianas empresas cuando éstas inician, debido a que se puede formar al personal bajo ésta cultura; sin embargo, a nivel mundial se presentan muchas experiencias de grandes firmas como zzapos,(...) que aplican la metodología con mucho éxito; según (Meneghel, Salanova, & Martínez, 2013) debido a que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experticia y el talento, así como en la autogestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, es necesario adoptar nuevos sistemas de administración. Según (Robertson B. , 2014), el funcionamiento de este estilo de administración se basa en tres principios que las organizaciones planas aplican (Ver Figura 2).

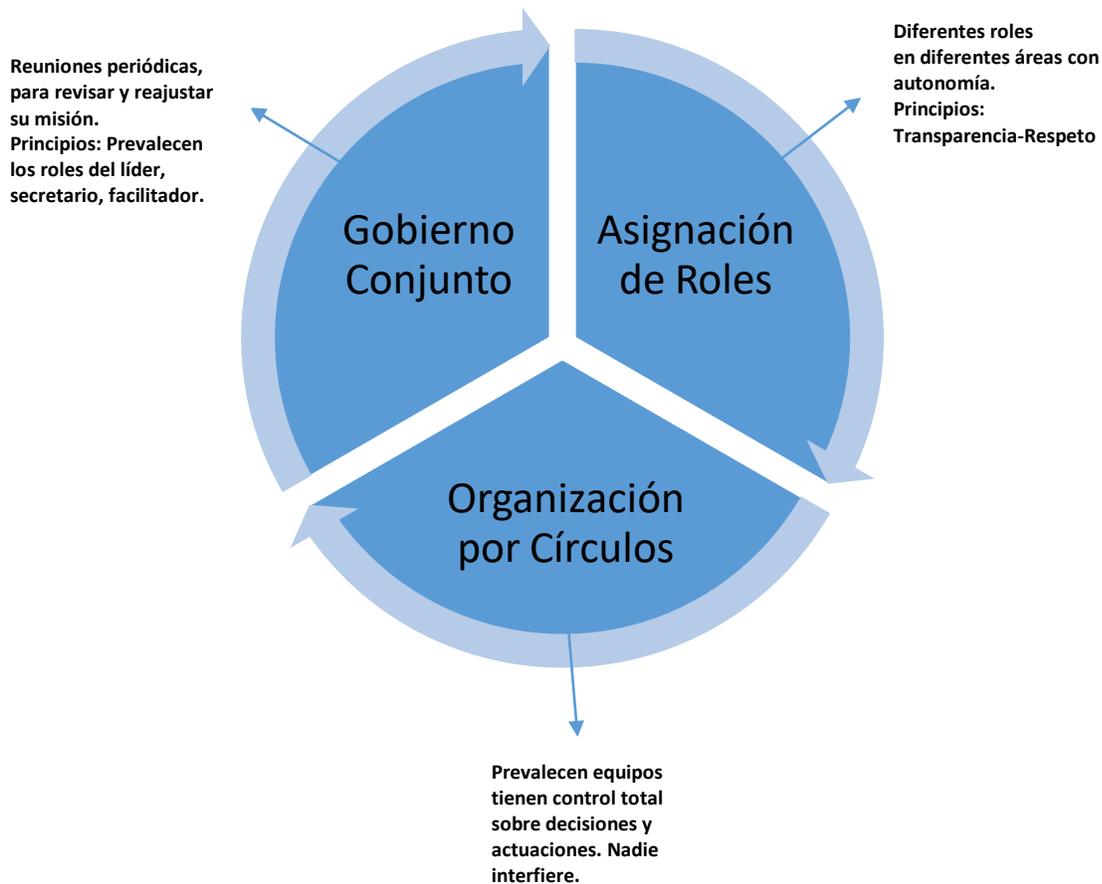


Figura 2. Principio de las Organizaciones planas.
Fuente: Funcionamiento de la Holocracia (Robertson B. J., 2014).

Según (Preziosa, 2016), el Homo Hacker, un individuo proactivo consciente, que reacciona frente a la realidad y la modifica, asume el desafío que hoy se plantea, y se compromete a utilizar el conocimiento para superarlo y a encontrar soluciones para la sustentabilidad; grandes organizaciones internacionales apuestan por éste estilo por la serie de beneficios que ofrece (Ver figura 3).

Beneficios del Sistema de la Holocracia.

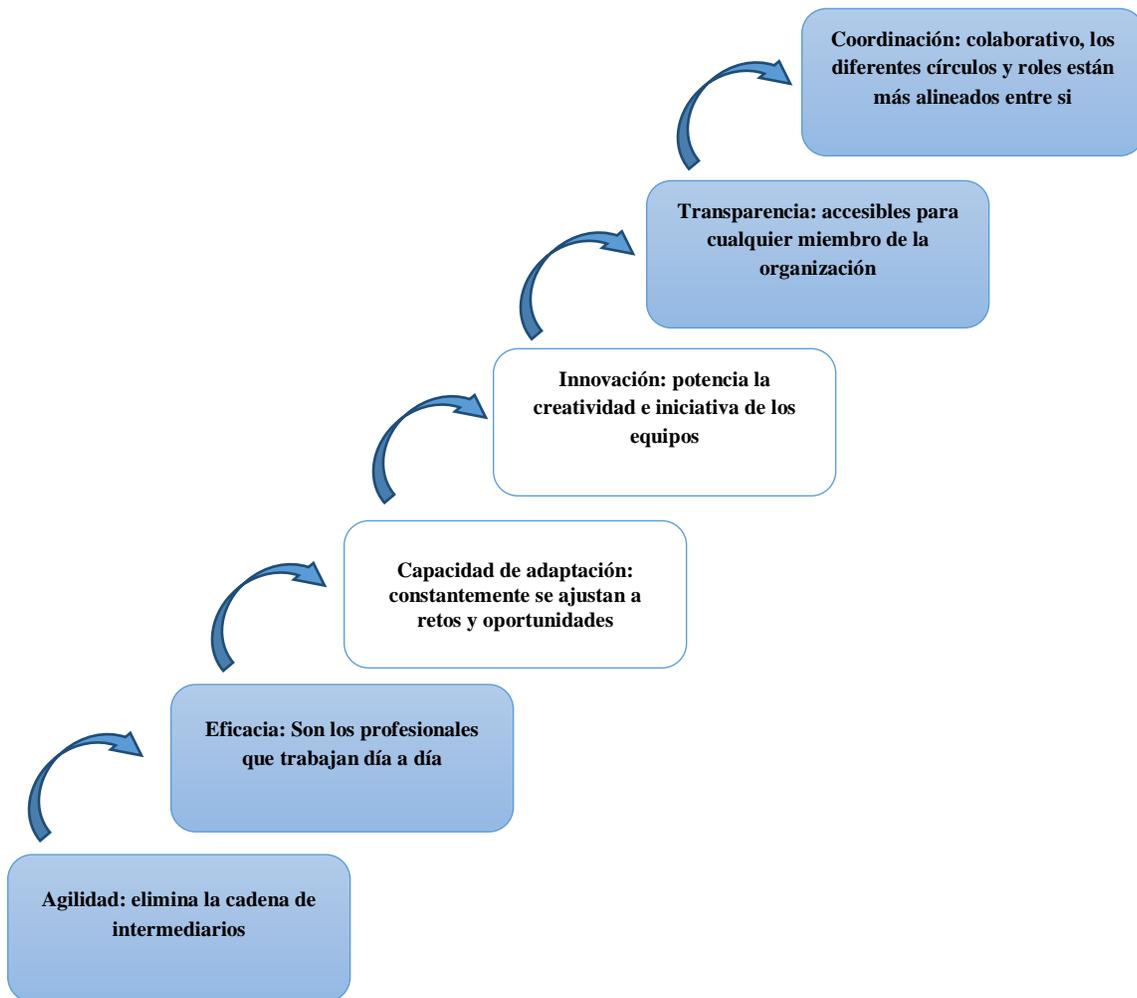


Figura 3. Beneficios del Sistema de la Holocracia.
Elaborado por: Magdalena Huilcapi.

Ventajas del sistema holocrático:

- Se generan ideas con mayor libertad.
- El personal se motiva.
- Mayor rendimiento del empleado.
- Se trabaja en equipo.
- Empatía.

- Empoderamiento.
- Compromiso.

Desventajas:

- Difícil implementar, porque se requiere de cultura.
- Es difícil determinar la remuneración de los colaboradores.

Métodos.

La metodología que se aplicó en la investigación es de tipo cuantitativa, tomando como base la aplicación de técnicas necesarias como las encuestas realizadas a gerentes, administradores y jefes de las unidades objeto de investigación en la ciudad, información que se tabuló, analizó e interpretó, lo que ha permitido identificar las principales características de la población objeto de estudio.

Análisis y discusión de resultados.

Para realizar esta investigación, se aplicó una encuesta a 54 empresas/organizaciones públicas y privadas dedicadas a diferentes actividades, de las cuales se obtuvo la siguiente información:

Tabla N° 1: Grado de compromiso de los empleados.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy Comprometido	10	19 %
Comprometido	12	22 %
Poco comprometido	25	46 %
Nada comprometido	7	13 %
TOTAL	54	100%

Fuente: Encuesta a Gerentes/Directores – 2018. Elaborado: Magdalena Huilcapi.

Como se observa en la tabla número uno, el 46% de los empleados están poco comprometidos en su trabajo; aspecto que llama la atención, pues esta característica afecta al desempeño de las actividades, lo que genera insatisfacción a los usuarios.

Tabla 2: Los procesos en las empresas/organizaciones han mejorado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	18	33 %
Poco	25	46%
Nada	11	21%
Total	54	100,00

Fuente: Encuesta a Gerentes/Directores – 2018. Elaborado: Magdalena Huilcapi.

Al consultar a los directivos de las instituciones si los procesos han mejorado, el 46%, expresó que han mejorado poco, y un 21% dice que no han mejorado nada; aspecto que muestra que las personas que ofrecen los servicios no se identifican con las organizaciones para la cual trabajan, no hay empatía ni compromiso.

Tabla 3: ¿El personal se siente identificado en su puesto de trabajo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	9 %
Casi siempre	14	26 %
A veces	22	41 %
Nunca	13	24 %
Total	54	100,00

Fuente: Encuesta a Gerentes/Directores – 2018. Elaborado: Magdalena Huilcapi.

Respecto a la identificación con su puesto de trabajo, el 41% expresó que a veces se sienten identificados, un 24 % señaló que no, sólo un 9% manifestó que siempre se identifica con las tareas que realizan, razón por la que el cliente /usuario se siente descontento con los servicios que reciben, pues el personal realiza sus labores como una obligación.

Tabla 4: ¿Está de acuerdo que el recurso humano cumpla roles simultáneamente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	27	50 %
De acuerdo	16	30 %
Poco de acuerdo	11	20 %
Nada de acuerdo	0	0 %
Total	54	100,00

Fuente: Encuesta a Gerentes/Directores – 2018. Elaborado: Magdalena Huilcapi.

En cuanto a los diversos roles que el personal debe cumplir, el 50 % manifestó que está muy de acuerdo, esto constituye una ventaja ya que se puede desempeñar en cualquier área, y está preparado para cubrir las deficiencias e imprevistos de otras personas en cualquier momento; sin embargo, un 20 % expresó estar poco de acuerdo en cumplir varios roles; es concordante con la pregunta anterior, aquellos que no se identifican con su puesto de trabajo; demostrando así que no son responsables ni se identifican con la empresa.

Tabla 5: ¿Considera que se debe otorgar el poder a los empleados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	9 %
De acuerdo	6	11 %
Poco de acuerdo	16	30 %
Nada de acuerdo	27	50 %
Total	54	100,00

Fuente: Encuesta a Gerentes/Directores – 2018. Elaborado: Magdalena Huilcapi.

Respecto a otorgar el poder a los empleados, el 50% manifestó no estar de acuerdo, un 30% está poco de acuerdo, lo que demuestra que los jefes no quieren perder el mando en las empresas/organizaciones; aproximadamente el 20% coinciden en que sí es necesario otorgar el poder a los empleados. Los gerentes que temen perder la autoridad son aquellos que no están capacitados para administrar, sienten que al perder el dominio pierden el espacio, ya que la autoridad es la herramienta de “poder”, que ellos poseen para dirigir las empresas.

CONCLUSIONES.

Cimentar una cultura cuando las empresas recién se constituyen, es la base para que el sistema holocrático genere resultados positivos; sin embargo, (Thévenet, 1984) señala que pese a que la cultura empresarial abarca realidades muy diversas, no es menos cierto que siempre está presente una característica cultural, la misma que se convierte en un subsistema.

Este modelo de administración agrada a los empleados y colaboradores, debido a que no sienten la presión del jefe, trabajan con mayor libertad, y los tramos de control se diluyen, según lo que señalan (Huilocapi et. al., 2017); esto permite aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso del personal para servir mejor al cliente/usuario.

Finalmente, permitir el desarrollo y puesta en práctica de la creatividad en el trabajo genera empatía y empoderamiento en el empleado; se puede catalogar a ésta metodología como Holo-Laizer orientada a la modernidad; es decir, libertad para administrar los equipos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
2. Huilocapi Masacon, M. R., Mora Aristega, J. E., Bayas Huilocapi, G. V., Escobar Mayorga, D. C., & Montiel Diaz, P. (2017). Mejora continua, elemento de la cultura empresarial para lograrempresas esbeltas. *PRO SCIENCES: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 27-32.
3. Isabella, M., Marisa, S., & Isabel M^a, M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional - Una revisión teórica. *Aloma*, , 13-24.
4. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
5. Medina Salgado, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*.
6. Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Aloma*, 13-24.
7. Preziosa, M. (2016). La mentalidad compartida en la empresa. *Revista Cultura Económica*, 70-74.

8. Robbins, S., & Coulter, M. (2012). Administración. México: Prentice Hall.
9. Robertson, B. (2013). Holocracia. Edición 2015. Empresa Activa.
10. Robertson, B. J. (2014). Un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio. Editoria Empresa Activa.
11. Thévenet, M. (1984). Auditoría de la Cultura Empresarial. Ediciones Díaz de Santos S.A.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Magdalena Rosario Huilcapi Masacón.** Máster en Administración de Empresas, Máster en Docencia y Currículo, Ingeniera Comercial y Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Administración Finanzas e Informática en las Carreras Ingeniería Comercial y Licenciatura en Comercio. República del Ecuador. Correo electrónico: mhuilcapi@utb.edu.ec
2. **Julio Ernesto Mora Aristega.** Máster en Administración de Empresas, Máster en Contabilidad y Auditoría, Máster en Docencia y Currículo, Máster en Gestión de Talento Humano, Contador Público Auditor, Licenciado en Ciencias de la Educación, y Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Administración Finanzas e Informática en las Carreras Ingeniería Comercial y Licenciatura en Comercio. República del Ecuador. Correo electrónico: jmora@utb.edu.ec
3. **Diana Carolina Escobar Mayorga.** Máster en Administración de Empresas, Economista, y Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Administración Finanzas e Informática. Coordinadora de las carreras Ingeniería Comercial y Licenciatura en Comercio. República del Ecuador. Correo electrónico: descobar@utb.edu.ec

RECIBIDO: 6 de septiembre del 2018.

APROBADO: 19 de septiembre del 2018.