

## ORGANIZACIONES AUTOGESTIONADAS: QUÉ SON, CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS, Y QUÉ MODELOS EXISTEN

Joseba Irazabal Obieta

[jirazabalo@uoc.edu](mailto:jirazabalo@uoc.edu)

26 de junio de 2018 (semestre 2)

**Tutor/a: Eva Rimbau Gilabert**

**Trabajo final de máster**

---

**Curso 2018, semestre 2**

## ÍNDICE

ABSTRACT .....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	8
2.1 TIPO DE REVISIÓN ADOPTADA PARA LA ELABORACIÓN DEL TFM .....	8
2.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA BÚSQUEDA DE LA LITERATURA .....	11
3. EL DISEÑO ORGANIZATIVO: LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y LOS EQUIPOS AUTÓNOMOS .....	14
3.1 LIMITACIONES DE LAS ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS TRADICIONALES ....	14
3.2 LOS EQUIPOS AUTÓNOMOS .....	15
3.3 ¿ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS O EQUIPOS AUTÓNOMOS?.....	16
4. NUEVAS FORMAS DE DISEÑO ORGANIZATIVO: LAS ORGANIZACIONES AUTOGESTIONADAS .....	18
4.1 LAS ORGANIZACIONES AUTOGESTIONADAS.....	18
4.2 LOS DISTINTOS MODELOS DE ORGANIZACIONES AUTOGESTIONADAS .....	20
4.3 CRÍTICAS A LA AUTOGESTIÓN.....	25
5. CONCLUSIONES.....	27
5.1 CONCLUSIONES ACERCA DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	28
5.2 IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES .....	30
5.3 IMPLICACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....	30
5.4 LIMITACIONES DEL TRABAJO .....	31
5.5 IMPLICACIONES ÉTICAS Y/O SOCIALES .....	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
ANEXOS.....	35
Anexo I: Base de Datos.....	35
Anexo II: mapas mentales.....	35

## ABSTRACT

The dynamic environment in which today's organizations operate demands a high capacity to adapt to the unexpected changes that may occur. This has led organizations to look for new structures that allow them the necessary flexibility to adapt to new situations.

The traditional hierarchical structures do not seem to be the most appropriate for the current situation, and new organizational forms based on self-management are emerging. Self-management offers organizations greater flexibility by empowering their employees in decision-making.

As we will see later, self-managed organizations are based on participatory management forms, where employees acquire higher levels of authority and responsibility over their daily activities, but not on strategic decision-making.

There is a debate between the defenders of the hierarchical structures and the defenders of the autonomous teams. On the one hand, hierarchical structures are criticized for their lack of dynamism, that is, their slow response to rapid changes in the environment. On the other hand, the autonomous teams are criticized for their vulnerability to store the knowledge generated.

Self-managed organizations maintain a minimal hierarchical structure and organize people in autonomous teams, where people acquire a greater degree of freedom in making decisions related to their daily work. We could say that they take advantage of the benefits of both hierarchical structures and autonomous teams.

There are several models that guide organizations that wish to adapt their structure to self-management: sociocracy, polyarchy, holacracy, the responsive model and Teal organizations. We will see that some of these models have an organization that promotes and profits thanks to the adoption of their model by other organizations. In this sense, we will analyze which are the characteristics of each model, as well as the criticisms that are made from traditional sectors to self-management practices.

Finally, the conclusions reached by the author of the work are offered. The questions posed for this research are answered, the implications for the practice of the management of organizations and the implications for future investigations are provided, the limitations that this work has had are pointed out, and some ethical and social implications of the adoption of self-managed structures are considered.

El entorno dinámico en el que operan las organizaciones de hoy en día exige una alta capacidad de adaptación ante los cambios inesperados que pueden ocurrir. Ello ha llevado a que las organizaciones busquen nuevas estructuras que les permitan la necesaria flexibilidad para adaptarse a las nuevas situaciones.

Las estructuras jerárquicas tradicionales no parecen ser las más adecuadas para la situación actual, y están apareciendo nuevas formas organizacionales basadas en la autogestión. La autogestión ofrece a las organizaciones una mayor flexibilidad al empoderar a sus empleados en la toma de decisiones.

Como veremos más adelante, las organizaciones autogestionadas se basan en formas de gestión participativas, donde los empleados pasan a adquirir mayores niveles de autoridad y responsabilidad sobre sus actividades diarias, pero no así sobre la toma de decisiones estratégicas.

Existe un debate entre los defensores de las estructuras jerárquicas y los defensores de los equipos autónomos. Por un lado, a las estructuras jerárquicas se les critica su falta de dinamismo, esto es, su lentitud de respuesta ante los rápidos cambios del entorno. Por otro, a los equipos autónomos se les critica su vulnerabilidad para almacenar el conocimiento generado.

Las organizaciones autogestionadas mantienen una mínima estructura jerárquica y organizan a las personas en equipos autónomos, donde las personas adquieren un mayor grado de libertad en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo diario. Podríamos decir que se aprovechan de los beneficios tanto de las estructuras jerárquicas como de los equipos autónomos.

Existen varios modelos que sirven de guía a las organizaciones que desean adecuar su estructura a la autogestión: la sociocracia, la poliarquía, la holocracia, el modelo responsive y las organizaciones Teal. Veremos que algunos de estos modelos tienen detrás una organización que promueve y se beneficia gracias a la adopción de su modelo por parte de otras organizaciones. En este sentido, analizaremos cuáles son las características de cada modelo, así como las críticas que se hacen desde los sectores tradicionales a las prácticas de autogestión.

Finalmente se ofrecen las conclusiones a las que ha llegado el autor del trabajo. Se da respuesta a las preguntas planteadas para esta investigación, se proporcionan las implicaciones para la práctica de la dirección de organizaciones y las implicaciones para futuras investigaciones, se señalan las limitaciones que ha tenido este trabajo, y se consideran algunas implicaciones éticas y sociales de la adopción de estructuras autogestionadas.

**Palabras clave:**

Organización autogestionada, jerarquía, equipos autónomos, holocracia, organización teal

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones operan en un entorno dinámico y muy cambiante, denominado VUCA por sus siglas en inglés (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Ante esta coyuntura las empresas deben de ganar en agilidad y dinamismo para poder hacer frente a los inesperados cambios del entorno en el que operan. A esto hay que añadir que estamos en la era del trabajador del conocimiento, en la que buena parte de la ventaja competitiva de las organizaciones se basa en el conocimiento de sus trabajadores.

Durante décadas las organizaciones jerárquicas han funcionado de manera más efectiva en condiciones estables (Costa, Fulmer, y Anderson, 2018). Pero son varias las corrientes de investigación en la literatura de gestión que subrayan las deficiencias de la jerarquía gerencial como diseño organizacional para las organizaciones modernas (Lee y Edmondson, 2017).

El entorno en el que operan las organizaciones es más difícil de gestionar a través de estructuras clásicas, en las que el control de la organización y la toma de decisiones se realizan de forma jerárquica. En entornos dinámicos y cambiantes las estructuras jerárquicas presentan varios obstáculos para el flujo de información relevante para la organización (Kurki y Wilenius, 2016):

- Solo la información codificada es transferible.
- Las diferentes capas de gobierno filtran y modifican la información, presentando un problema para observar y actuar sobre información incierta.
- En una estructura de toma de decisiones jerárquica, la complejidad de la entidad de toma de decisiones no puede coincidir con el nivel de complejidad del entorno.

Por su parte, Hurst (2012) nos señala que a medida que emergen las jerarquías, las personas se convierten en meros instrumentos, y que la consiguiente pérdida de entusiasmo y compromiso aleja la creatividad y la innovación. Como consecuencia, el poder tiende a congelar las organizaciones y pueden caer fácilmente en una trampa de competencia, donde no pueden abandonar los hábitos y procesos que los llevaron a donde están.

Finalmente, hay una serie de investigaciones que sugieren que la jerarquía es más efectiva para condiciones estables, pero que en condiciones dinámicas plantea serios desafíos (Burns y Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; citado por Lee y Edmondson, 2017: 36). La jerarquía funciona para garantizar la ejecución de tareas conocidas pero “inhibe la resolución de problemas complejos no rutinarios, especialmente aquellos que abarcan límites funcionales” (Adler, 2001; Barley, 1996; Heckscher y Donnellon, 1994; citado por Lee y Edmondson, 2017: 37).

Como solución a los problemas que presentan las organizaciones jerárquicas varios autores plantean la necesidad de **organizaciones flexibles**. Según Purwanto, “las estructuras organizacionales flexibles proporcionan: (a) flujo de información multidireccional, (b) una estructura organizacional que puede facilitar el proceso de creación de conocimiento, y (c) una autoridad completa de trabajo en equipo y tolerancia a los errores. Estos se consideran como los principales factores que contribuyen al éxito del proceso de creación de conocimiento identificado por Purwanto y Marisa” (Purwanto y Marisa, 2014; citado por Purwanto, 2016:3).

En la misma línea de razonamiento, Felin y Powell (2016: 4) señalan que “en las industrias volátiles, las organizaciones necesitan estrategias, estructuras, y procesos que permitan la agilidad y la capacidad de respuesta en un entorno competitivo cambiante”. Añaden que “en mercados volátiles, las rutinas funcionales y operativas que impulsan el éxito competitivo en condiciones estables -capacidades básicas como la gestión de la cadena de suministro y el acceso a los canales de distribución- quedan sujetas a una rápida obsolescencia”; y en este sentido “la visión de las **capacidades dinámicas** de la ventaja competitiva sostiene que el éxito en las industrias volátiles requiere capacidades de orden superior que permitan a las empresas anticiparse y adaptarse a los cambiantes entornos competitivos”.

De lo anterior, podemos decir que la ventaja competitiva de los mercados volátiles requiere de capacidades de orden superior que permitan detectar, dar forma y aprovechar nuevas oportunidades de mercado, y para esto las organizaciones deben procesar y obtener información actual y confiable.

Tras esta breve presentación, queda patente que existe una fuerte corriente en defensa de organizaciones más adaptables y que ofrezcan una mayor autonomía a las personas. En este contexto, el presente trabajo se propone responder a las siguientes **preguntas de investigación**:

- **¿Deben las organizaciones abandonar las estructuras jerárquicas y adoptar la figura de los equipos autónomos como solución a los retos planteados por los entornos VUCA?**
- **¿Que son las organizaciones autogestionadas?**
- **¿Existen modelos que sirvan de guía para transformar organizaciones jerárquicas en organizaciones autogestionadas?**
- **¿Qué críticas se le hacen a la autogestión y a los modelos que sirven de guía?**

Para tratar de buscar respuesta a las preguntas planteadas se ha utilizado la metodología de la **Revisión Sistemática Exploratoria**. El trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: primero, se van a analizar cuáles son las limitaciones que presentan las estructuras jerárquicas, cuales son las características de los equipos autónomos y las críticas que se les hace, y una presentación del debate entre las estructuras jerárquicas y los equipos autónomos (Sección 3). A continuación se presentarán nuevas formas de diseño organizativo basadas en la autogestión; se comenzará explicando en qué consiste una organización autogestionada, para proseguir con una presentación de los distintos modelos para alcanzar la autogestión, para finalizar con una presentación de las críticas a la autogestión (Sección 4). Por último, para concluir el trabajo, se van a exponer las conclusiones alcanzadas y se van a describir las implicaciones y limitaciones de este trabajo (Sección 5).

La principal conclusión alcanzada con el trabajo es que las empresas deben comenzar a abandonar formas de organización jerárquicas y adoptar formas de organización basadas en la **autogestión**, para ganar en agilidad y poder así hacer frente a los repentinos cambios del entorno en el que operan.

## 2. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se justifica el tipo de revisión de la literatura adoptada en este TFM y se explica el proceso seguido para recopilar los documentos incluidos en la misma

### 2.1 TIPO DE REVISIÓN ADOPTADA PARA LA ELABORACIÓN DEL TFM

Inicialmente, con el fin de comprobar la cantidad y calidad de los trabajos publicados en el ámbito académico relacionados con el tema de estudio de este Trabajo Fin de Máster, se realizó una búsqueda tanto en Google Academic como en Scopus. Tras los resultados de esa búsqueda inicial, se pudo comprobar que se trata de una temática que ha suscitado poco interés científico, y que sería difícil dar con estudios de carácter empírico que permitan obtener datos cuantitativos.

Ante tal carencia de datos cuantitativos, se decidió realizar un estudio comparativo centrado en los Nuevos Modelos de Organización del Trabajo. Un estudio que describiera los diferentes modelos que existen en la actualidad, permitiese una mejor comprensión de los mismos, mostrase sus semejanzas y diferencias, y finalizara con un análisis crítico de los mismos.

Para recopilar la información necesaria que posteriormente iba a ser utilizada en el estudio comparativo, se decidió utilizar un método de investigación cualitativo a partir de una revisión narrativa de la bibliografía encontrada. En la figura 1 se recogen las diferencias básicas entre una revisión narrativa y una revisión sistemática:

Figura 1: Diferencias entre la Revisión Narrativa de la Literatura y la Revisión Sistemática de la Literatura

Característica	Revisión Narrativa	Revisión Sistemática
Pregunta	Amplia	Específica
Fuente	Frecuentemente no-especificada, potencialmente con sesgo	Fuentes inclusivas, estrategia de búsqueda implícita
Selección	Frecuentemente no-especificada, potencialmente con sesgo	Selección basada en criterios aplicados uniformemente
Evaluación	Variable	Evaluación crítica rigurosa
Síntesis	Cualitativa	Cuantitativa *
Inferencias	A veces basadas en evidencias	Normalmente basadas en evidencias

\*Una síntesis cuantitativa que incluya una metodología estadística es un meta-análisis (Cook, 1997)

Traducido de: Cook D J. Et al. Ann Intern Med 1997;126:376-380.  
Fuente: Cook & Haynes (1997).

Finalmente, se decidió seguir la metodología de la Revisión Sistemática Exploratoria, siguiendo las pautas ofrecidas por Manchado et al. (2009) y Orly de et al. (2016), al considerar esta metodología más adecuada debido a la poca cantidad de bibliografía encontrada relacionada con el tema de estudio.

Las revisiones sistemáticas dan “una idea de qué se ha hecho y de qué manera, permitiendo generar hipótesis e identificar aquellos aspectos que pueden ser estudiados con más detalle posteriormente”. (Manchado et al., 2009). “Se caracteriza porque implica el desarrollo, asimilación y síntesis de la evidencia. (Olry De et al., 2016).

Podemos definir la **Revisión Sistemática Exploratoria** como “síntesis de la evidencia sobre un tema (...) que describe el conocimiento existente sobre el mismo. Sirven para generar hipótesis, establecer líneas de investigación, o como base para la elaboración de informes

técnicos” (Manchado et al., 2009). Además, “permiten obtener una visión general en campos emergentes que, debido a la diversidad de artículos y métodos, hace difícil cerciorarse del cuerpo de conocimiento existente” (Olry De et al., 2016). La siguiente figura nos muestra las diferencias entre la revisión sistemática clásica y la revisión sistemática exploratoria.

Figura 2: Diferencias entre la revisión sistemática clásica y la revisión exploratoria

Tipo de Estudio	Revisión sistemática clásica	Revisión sistemática exploratoria
Hipótesis	Contesta a una pregunta concreta	Describe el conocimiento existente
Objetivos	Una intervención	Más de una intervención
Estudios incluidos	Cualitativos y cuantitativos	Todo tipo de estudios
Resultados	Una medida de impacto	Diferentes medidas de impacto
Criterios inclusión	Selección por calidad	Selección por relevancia

Fuente: Manchado et. Al. (2009)

Al tratarse de una revisión de la literatura escrita sobre el tema de estudio del TFM, los datos y la información que se iba a analizar sería proveniente de fuentes secundarias. Así mismo, se utilizó un método de razonamiento deductivo a partir de las fuentes de información analizadas.

Para obtener la información utilizada para la elaboración de este trabajo se combinaron tres tipos de documentos:

- Trabajos de investigación publicados con revisión por pares.
- Artículos, capítulos y libros especializados.
- Literatura gris.

Para seleccionar los artículos que posteriormente pasaron a formar parte de la revisión se utilizó el siguiente **procedimiento**:

1. Se realizó una búsqueda general en Internet de información relacionada con el tema de estudio.
2. A partir de la lectura de la información encontrada, se confeccionó una lista de palabras clave o *keywords*.
3. A partir de las palabras clave identificadas, se realizó una búsqueda en las siguientes bases de datos:
  - a. ISI Web of Knowledge
  - b. Scopus
  - c. Biblioteca de la UOC
  - d. Google Academic
4. Durante la búsqueda, se analizaron los resultados que se obtuvieron con cada una de las palabras clave. Se pudo comprobar que algunas de ellas apenas proporcionaban resultados, mientras que otras proporcionaban una gran cantidad de resultados, pero la mayoría sin relación alguna con el tema de estudio.
5. Se realizó una primera selección de documentos, basada en las palabras clave que proporcionaba el autor, el resumen y las conclusiones.
6. Se procedió a realizar una lectura rápida de los documentos seleccionados, y de esta lectura se identificaron nuevas palabras clave, y también otros documentos obtenidos de sus bibliografías.
7. Una vez se seleccionaron 25 documentos, se consideró que había un volumen suficiente de información como para iniciar la revisión de la literatura, por lo que se procedió a la lectura crítica de cada uno.

8. Durante esta lectura crítica se identificaron nuevas palabras clave, tras lo cual se realizaron nuevas búsquedas, que proporcionaron nuevos resultados que se incorporaron a la selección de documentos.
9. Por último, se confeccionó una base de datos bibliográfica compuesta por un total de 32 documentos, la mayoría de ellos académicos.

La lista inicial de palabras clave que se utilizaron para la búsqueda de documentos es la siguiente:

- Empresa red
- New organizational practice
- Work organization
- Structural Flexibility
- Distributed organization
- Employee empowerment
- Teal
- Responsive
- Holocracia – Holacracy
- Meritocracy
- Sociocracy
- Open organization
- Team of teams
- Self-management organization / Self-managing teams / Self-managing
- Flat Organization
- Horizontal Organization
- Emergent Organizations
- Organizational Design
- Future of work
- Human-centric organization
- Circular management
- Circular holacratic management
- Poliarquía/Polyarchy
- Capacidades Dinámicas / Dynamic Capabilities
- Gestión Circular /Circular management Practices
- Inteligencia distribuida / Distributed Intelligence

Posteriormente esa lista se redujo a las **palabras clave** que ofrecieron resultados más acordes con el tema de estudio para este TFM, fueron las siguientes:

- Sociocracy
- Teal
- Holacracy
- Polyarchy
- Responsive
- Equipos Autónomos / Self-managing teams
- Organización Flexible / Flexible Organization
- Capacidades Dinámicas / Dynamic Capabilities
- Autogestión / Self-managing
- Organización Autogestionada / Self-managing organization
- Equipos de Trabajo / Work team
- Organización Horizontal / Flat organization

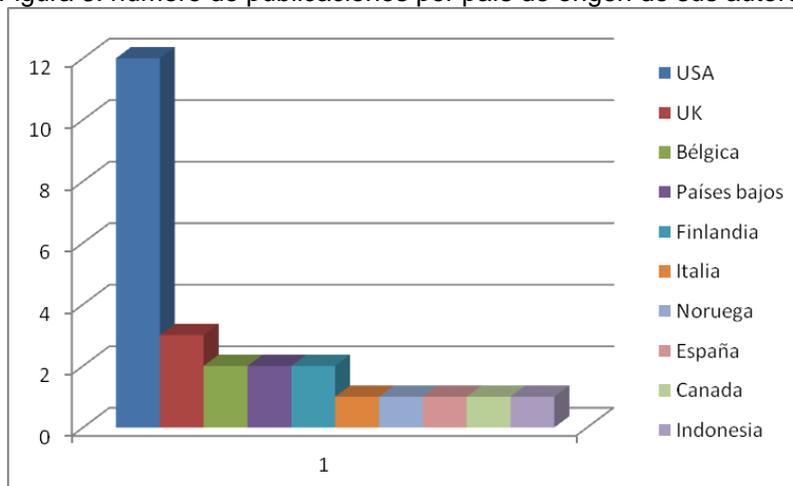
Para la extracción y recogida de información útil para nuestro trabajo se ha elaborado una **base de datos** en Excel. Las filas corresponden a los documentos analizados, y en las columnas se han establecido variables que tratan de responder a la siguiente serie de preguntas:

- ¿Cuál es el nombre del documento?
- ¿De qué base de datos bibliográfica se ha obtenido?
- ¿Quién es/son su/s autor/es?
- ¿Cuál es la fecha de publicación?
- ¿En qué revista se ha publicado?
- ¿Cuál es la institución que publica el documento?
- ¿En qué país se ha publicado?
- ¿En qué idioma se ha publicado?
- ¿Qué tipo de documento es?
- ¿Qué métodos se utilizaron?
  - cualitativo
  - cuantitativo
- ¿Qué modelo se examina?
- ¿Es crítico, neutral o defiende el modelo examinado?
- ¿Qué conceptos se analizan que nos puedan servir para el trabajo?
- ¿Cuáles son las aportaciones interesantes?
- ¿Se han planteado preguntas de investigación? ¿Cuáles son??
- ¿Cuál es la información relevante?
- ¿Se han alcanzado conclusiones? ¿Cuáles?
- ¿Ofrece ejemplos de empresas en los que se haya implantado el modelo analizado?

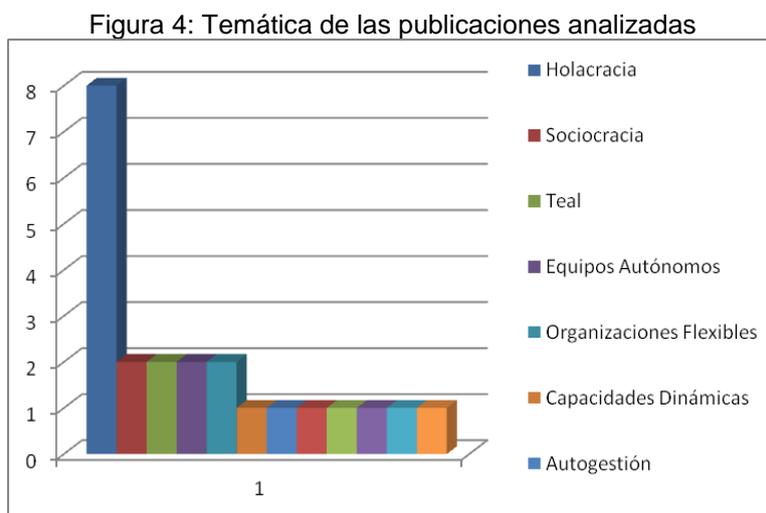
## 2.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA BÚSQUEDA DE LA LITERATURA

En la base de datos creada por el procedimiento descrito en la parte anterior se añadió información de un total de 29 publicaciones, pero tan solo se analizaron 24 debido sobre todo a una falta de tiempo para analizar el resto de publicaciones. El origen de la mayoría de las publicaciones es norteamericana (12 USA y 1 Canadá) y Europeas, y una publicación de Indonesia (véase Figura 3)

Figura 3: número de publicaciones por país de origen de sus autores

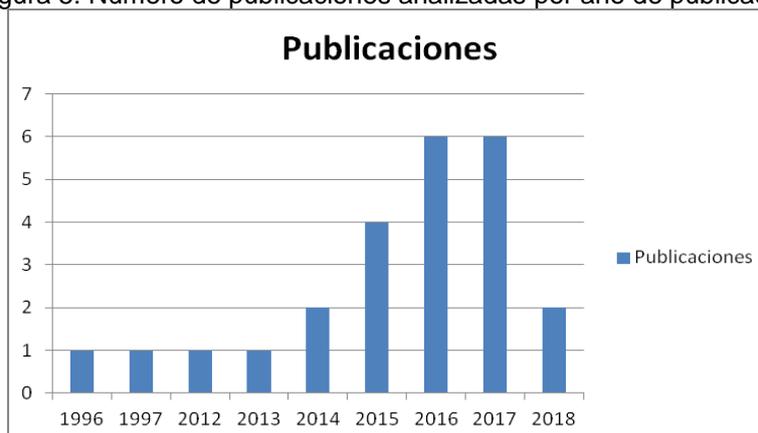


Las publicaciones analizadas han tratado en su mayoría sobre la Holocracia, que es sin duda alguna el modelo sobre el que mayor número de publicaciones se han encontrado, tanto académicas como de la literatura gris. Otros temas sobre los que trataban: Sociocracia, Teal, Equipos Autónomos, Organizaciones flexibles, Capacidades Dinámicas, Autogestión, Perspectiva ecológica, Organizaciones Autogestionadas, Equipos de Trabajo, organización Horizontal y Poliarquía (véase Figura 4)



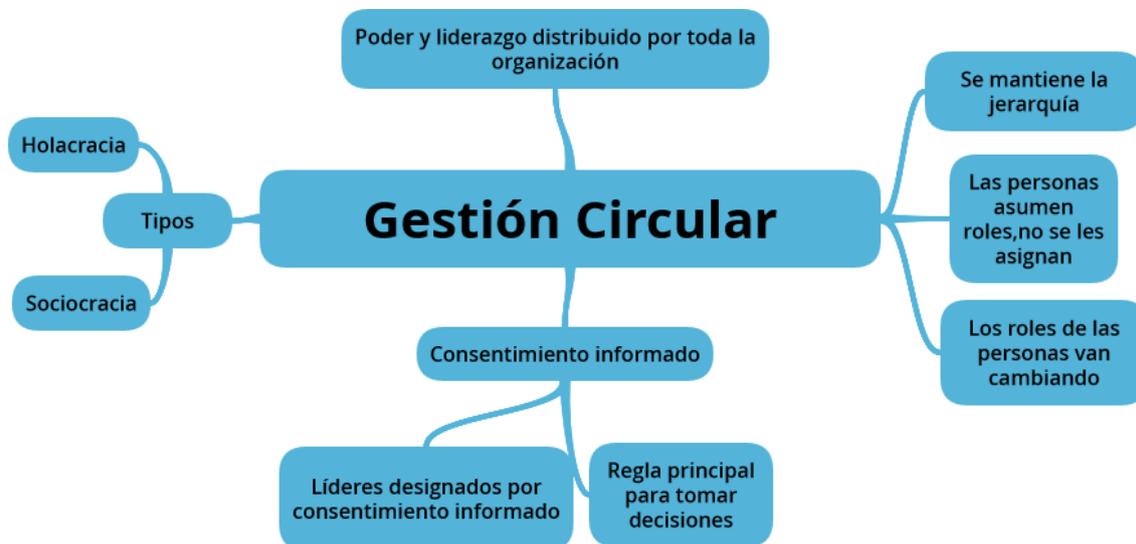
Por último señalar que se comprueba una evolución positiva del interés suscitado por el tema de análisis, ya que gran parte de las publicaciones analizadas son posteriores al año 2015 (véase Figura 5)

Figura 5: Número de publicaciones analizadas por año de publicación



Además de la base de datos, se ha elaborado **mapas mentales** con la mayoría de los documentos analizados (véase Anexo 2), que ha servido para enlazar ideas que proporcionan diferentes autores. Así como una lista de conceptos que se utilizan en el TFM en la que se relaciona el concepto con los diferentes trabajos en los que aparece citado. En la imagen 1 vemos un ejemplo de mapa mental:

Figura 6: Mapa mental del documento *Management as a science-based profession: A grand societal challenge* (Romme, 2017)



Cabe añadir que todos los trabajos seleccionados a excepción de uno están basados en metodologías cualitativas, el cual utiliza una metodología mixta en la que combina un análisis cuantitativo con la revisión de la literatura. La lectura y posterior análisis de los trabajos seleccionados han proporcionado una visión general del estado del arte en torno al estudio de los Nuevos Modelos de Organización del Trabajo.

### 3. EL DISEÑO ORGANIZATIVO: LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y LOS EQUIPOS AUTÓNOMOS

En las siguientes líneas, y según la literatura revisada, vamos a analizar los siguientes: por un lado, cuáles son las limitaciones que las estructuras jerárquicas presentan para operar en entornos dinámicos; por otro, cuáles son las características de los equipos autónomos. Finalizaremos presentando un debate entre defensores de las estructuras jerárquicas y los defensores de los equipos autónomos. Trataremos de dar respuesta a la siguiente pregunta: **¿Deben las organizaciones abandonar las estructuras jerárquicas y adoptar la figura de los equipos autónomos como solución a los retos planteados por los entornos VUCA?**

#### 3.1 LIMITACIONES DE LAS ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS TRADICIONALES

Como ya hemos comentado en párrafos anteriores, las organizaciones de hoy en día operan en entornos dinámicos y sumamente cambiantes. Esta coyuntura obliga a las organizaciones a adquirir estructuras flexibles que les permitan **adecuarse rápidamente a nuevas situaciones**, como, por ejemplo, las originadas tras la introducción al mercado de innovaciones disruptivas, los cambios repentinos en la demanda de los clientes, o la introducción de nuevas tecnologías que modifiquen las características de los mercados en los que operan.

Lee y Edmondson (2017) apuntan tres tendencias de las organizaciones que motivan la **búsqueda de estructuras organizativas menos jerárquicas**:

1. Los cambios frecuentes originados por los rápidos flujos de información y los desarrollos tecnológicos repentinos. Ante estos cambios, es posible que las personas necesiten ofrecer respuestas y/o soluciones más rápido de lo que la burocracia interna de las organizaciones permite, lo que genera una pérdida de oportunidades.
2. Crecimiento del trabajo basado en el conocimiento, donde el conocimiento es la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, en contraste con la producción y distribución de bienes materiales (Blackler, Reed y Whitaker, 1993; citado por Lee y Edmondson: 37). Una consecuencia es que los gerentes no disponen de información completa para resolver los problemas que surgen en sus organizaciones, y que las personas de todos los niveles deben contribuir con su conocimiento para que la organización tenga éxito. Según señalan, las respuestas generadas desde la verticalidad gerencial (desde arriba) tienen menos probabilidades de proporcionar las soluciones necesarias para tener éxito. Esta idea está vinculada con la propuesta de Kurki y Wilenius (2016) de descentralizar la autoridad de toma de decisiones a nivel de individuo que veíamos en los primeros párrafos de esta introducción.
3. La tendencia de ver el lugar de trabajo como una extensión de la vida privada de la persona, como un lugar de significado personal, lo que fomenta el interés por mejorar la experiencia de las personas con su trabajo (Podolny, Khurana y Hill-Popper, 2004; citado por Lee y Edmondson: 37).

Como hemos visto en párrafos anteriores, Felin y Powell (2016) sugieren que en los entornos volátiles hay que ser rigurosos con el procesamiento de la información en las organizaciones. Para que una organización detecte, configure y aproveche las oportunidades que el entorno le ofrece debe de **obtener y procesar información actualizada y de confianza**. Añaden que uno de los primeros desafíos en el diseño de las organizaciones para generar capacidades dinámicas es capturar toda la información de la organización y hacer que influya en la toma de decisiones.

“En la toma de decisiones organizacionales, cada individuo tiene información única, pero ninguna persona tiene suficiente información para tomar decisiones colectivas. La tarea del diseñador organizacional, tanto en el concepto como en la práctica, es diseñar estructuras que pongan a las personas en contacto con sus entornos relevantes, y diseñar procesos que faciliten el aprendizaje, el intercambio y la agregación del conocimiento individual para que la organización pueda tomar decisiones correctas” (Felin y Powell, 2016: 6).

Podemos ver un vínculo entre lo que afirman estos dos autores con el segundo punto de las tendencias señaladas por Lee y Edmondson (2017); todos ellos apuntan a que en la economía del conocimiento nadie dispone de toda la información, ni siquiera el gerente, y por ello **es necesario contar la información de todas las personas de la organización**. Además, desde una perspectiva ecológica la visión de un observador externo es solo una de muchas y nunca puede ser verdaderamente objetiva. La verdadera objetividad, es la vista desde todos los lados; la proporcionada por todas las personas de la organización. (Lee y Edmondson, 2017). En este sentido, entendemos al gerente como el observador externo, pero su visión es solo una de muchas, por lo que si queremos una información verdaderamente objetiva necesitamos la información de todos las personas de la organización.

### 3.2 LOS EQUIPOS AUTÓNOMOS

Hasta ahora hemos analizado las estructuras jerárquicas y las barreras que originan para operar en entornos dinámicos. Presentamos ahora a los equipos autónomos, como formas organizativas carentes de jerarquías.

Magpili y Pazos (2018) se refieren a los **equipos autónomos** como “un grupo de personas con diversas habilidades y conocimientos, con autonomía colectiva, y la responsabilidad de planificar, gestionar y ejecutar tareas de forma interdependiente para alcanzar un objetivo común” (De Jong, De Ruyter y Lemmink, 2004; Guzzo y Dickson, 1996; citado por Magpili y Pazos, 2018: 4). Por su parte Romme (1997) los define como “conjunto de tomadores de decisiones sin una cadena de mando, pero con voz igual en la decisión final (Carley, 1992; citado por Romme, 1997: 150), o al menos con una cultura de igualdad y compañerismo” (Senge, 1990; citado por Romme, 1997: 150).

Magpili y Pazos (2018) citan a otros autores para afirmar que la proximidad que los equipos autónomos tienen respecto del proceso o producto, ayuda a su **capacidad para responder ante cambios** en la demanda del mercado (Johnson, Hollenbeck, Scott DeRue, Barnes y Jundt, 2013; Jackson, 1992; citado por Magpili y Pazos, 2018: 4). Además, **mejoran la toma de decisiones** a través del aprovechamiento del conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo (Cooney, 2004).

El poder en estos equipos se distribuye entre todos sus miembros y todos tienen responsabilidad en el resultado del proyecto (Hackman, 2002; Nahavandi y Malekzadeh, 1999; Wall, Kemp, Jackson y Clegg, 1986; Yang y Guy, 2011; citado por Magpili y Pazos, 2018: 4), lo que lleva a una mayor motivación y mejores procesos de trabajo que se traducen en una mayor productividad (van der Vegt, Bunderson y Kuipers, 2010; citado por Magpili y Pazos, 2018: 4).

#### 3.2.1 CRÍTICAS A LA EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS AUTÓNOMOS

Sin embargo, algunos estudios de revisión revelan que los equipos autónomos **varían en su efectividad** (Beekun, 1989; Cohen y Ledford, 1994; Guzzo y Dickson, 1996; citado por Magpili y Pazos, 2018: 4). Algunas implementaciones han resultado en reacciones adversas (Johnson et al., 2013; Wu, Wang, Bi y Liu, 2013; citado por Magpili y Pazos, 2018: 5), y los estudios empíricos sobre la relación entre la autonomía del equipo y el rendimiento del equipo tampoco han sido concluyentes (Cordery, Morrison, Wright y Wall, 2010; Goodman, Devadas y Hughson, 1988; Guzzo y Dickson, 1996; citado por Magpili y Pazos, 2018: 5). Las dos autoras nos

ofrecen las variables que inciden en la efectividad de los equipos autónomos, divididas en tres niveles (Magpili y Pazos, 2018: 5):

- Variables de nivel individual. Estas representan las características asociadas a los miembros específicos del equipo, y son las siguientes: autonomía individual, roles individuales, liderazgo, habilidades (autogestión, habilidades generales y trabajo en equipo), resistencia al cambio y experiencia laboral.
- Variables de nivel de equipo. Se atribuyen al equipo como colectivo, y son las siguientes: liderazgo externo, control entre pares, características de la tarea, autonomía del equipo y diversidad a nivel de equipo.
- Variables de nivel organizacional. Las relacionadas con las características de la organización cultura corporativa, políticas corporativas, cultura nacional, objetivos organizacionales, estructura organizacional, capacitación, recursos y recompensas.

### 3.3 ¿ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS O EQUIPOS AUTÓNOMOS?

Georges Romme (1997) realizó un estudio sobre el **debate entre los defensores de los equipos autónomos y los defensores de las estructuras jerárquicas** centrado en el aprendizaje. Según recoge en el artículo publicado los equipos parecen ser la unidades clave de aprendizaje en las organizaciones, pero las jerarquías son necesarias para almacenar y acumular el conocimiento generado en los equipos. Por lo tanto, los equipos deben estar integrados en algún tipo de jerarquía.

Romme se basa en las investigaciones previas de otros investigadores como Carley , Galbraith y Takeuchi y Nonaka. Carley señala que el equipo es vulnerable a la rotación de personal, por lo que cuando las personas del equipo cambian hay riesgo de que se pierda conocimiento. (Carley, 1992; citado por Romme, 1997:151). Por otro lado, Galbraith y el propio Romme añaden que mientras que las jerarquías son sistemas de aprendizaje caracterizados por **vínculos formales**, el aprendizaje en los equipos está caracterizado por **vínculos horizontales informales** (Galbraith, 1973; Romme, 1996; citado por Romme, 1997:150). Las dos estructuras son complementarias entre sí.

Takeuchi y Nonaka añaden que los vínculos informales y directos entre los miembros de un equipo crean un compromiso entre ellos que estimula la generación de información o ideas innovadoras (Nonaka, 1991; Takeuchi y Nonaka 1986; citado por Romme, 1997: 151). Pero si a los equipos se los deja solos, sin jerarquía, tienden a convertirse en unidades autónomas con su propia lógica y dirección, y como consiguiente las organizaciones se fragmentan; los individuos y los equipos aprenden pero la organización en su conjunto no lo hace (Kim, 1993; citado por Romme, 1997: 151). Por lo tanto, **tanto los equipos como las jerarquías son necesarias para las organizaciones como sistemas de aprendizaje** (Romme, 1997).

La pregunta que surge es la siguiente: ¿Cómo se pueden combinar los beneficios de la jerarquía y el aprendizaje en equipo? Aquí entra en juego la idea de **circularidad**, que implica “Cambiar entre equipos y jerarquías como sistemas de información complementarios en el contexto del aprendizaje organizacional (Romme, 1996). Se entiende por circularidad a “la capacidad de producir, procesar y comprender información de forma continua y repetida en un proceso circular (Ackoff, 1981; Nonaka, 1994; citado por Romme, 1996: 414). La circularidad implica la capacidad de cambiar entre los equipos como sistema indispensable para producir y absorber información nueva, en la que la jerarquía es el sistema indispensable para procesar información objetiva y confirmada (Romme, 1996).

En resumen, “el aprendizaje en equipos y la jerarquía pueden combinarse eficazmente si la organización adquiere la capacidad de producir, absorber y procesar información, continua y repetidamente de forma circular”. (Romme, 1996)

Al comienzo de este apartado nos hacíamos la siguiente pregunta: **¿Deben las organizaciones abandonar las estructuras jerárquicas y adoptar la figura de los equipos autónomos como solución a los retos planteados por los entornos VUCA?** Tras la lectura de los párrafos anteriores se llega a la conclusión de que tanto las estructuras jerárquicas como los equipos autónomos son necesarios. Como veremos en adelante, la clave está en saber combinar ambos modelos dando paso a estructuras organizativas basadas en la autogestión.

## 4. NUEVAS FORMAS DE DISEÑO ORGANIZATIVO: LAS ORGANIZACIONES AUTOGESTIONADAS

En el apartado anterior hemos comprobado que la estructura jerárquica es necesaria para almacenar y acumular el conocimiento generado en los equipos autónomos. Si volvemos a la justificación de este trabajo recordamos que algunos autores defienden la necesidad de organizaciones flexibles (Purwanto y Marisa, 2014), organizaciones que generen capacidades dinámicas (Felin y Powell, 2016) y organizaciones que descentralicen la autoridad de toma de decisiones al nivel de individuo (Kurki y Wilenius, 2016).

En las siguientes líneas presentamos las **organizaciones autogestionadas**, organizaciones que mantienen una estructura jerárquica pero que están compuestas por equipos autónomos que empoderan a sus miembros en la toma de decisiones ganando en flexibilidad y generando capacidades dinámicas.

¿Qué entendemos por autogestión? El término **autogestión** se comenzó a utilizar para designar las prácticas de empleados de la organización que no eran directivos y que asumían la autoridad y responsabilidades de sus superiores directivos. Más tarde se pasaría a aplicar a las formas de gestión participativas, donde los empleados pasan a adquirir mayores niveles de autoridad y responsabilidad sobre sus actividades diarias, no así sobre la toma de decisiones estratégicas. (Griffin et al., 1994)

A la vez que presentamos las organizaciones autogestionadas, trataremos de dar respuesta a las siguientes preguntas: **¿Que son las organizaciones autogestionadas? ¿Existen modelos que sirvan de guía para convertir organizaciones jerárquicas en organizaciones autogestionadas? ¿Qué críticas se le hacen a la autogestión y a los modelos que sirven de guía?**

### 4.1 LAS ORGANIZACIONES AUTOGESTIONADAS

Michael Y. Lee y Amy C. Edmondson utilizan el término Organizaciones Autogestionadas para referirse a las organizaciones que descentralizan radicalmente la autoridad de una manera formal y sistemática en toda la organización. La descentralización de la autoridad puede ocurrir de diversas formas, bien disminuyendo el número de niveles de autoridad, bien al crear una distribución más equitativa de la autoridad entre los niveles jerárquicos existentes (Lee y Edmondson, 2017).

Si desagregamos la definición que Lee y Edmondson proporcionan, nos encontramos con **tres características**:

- Las organizaciones autogestionadas **descentralizan radicalmente la autoridad** al eliminar la relación jerárquica de informes entre gerente y subordinado (que constituye el mecanismo clave de control de la jerarquía gerencial), y eso supone que los individuos y los equipos tienen que administrarse a sí mismo. La carencia de la relación jerárquica de informes es lo que diferencia a las organizaciones autogestionadas de las jerarquías gerenciales. Además, en las organizaciones autogestionadas todas las personas tienen derechos de decisión bien definidos que son irremplazables por lo "jefes" (Lee y Edmondson, 2017).  
Pero eliminar a los gerentes como un rol formal no significa que las organizaciones autogestionadas carezcan de trabajo gerencial. "El trabajo de monitorear el progreso hacia los objetivos organizacionales, asignar recursos o proyectos, diseñar tareas y estructuras organizacionales, y proporcionar retroalimentación a las personas sigue siendo vital para la efectividad en las organizaciones autogestionadas. Sin embargo, en este tipo de organizaciones, esas responsabilidades se distribuyen formalmente a las

personas de una manera que no es permanente, ilimitada o con rango jerárquico" (Lee y Edmondson, 2017).

- La organización autogestionada **es un sistema formal** que utiliza un conjunto de reglas o principios explícitos para codificar el proceso de descentralización de la autoridad. La autoridad no se delega solo mediante un acuerdo informal entre los gerentes y sus subordinados, ni a través de una cultura que fomente o celebre el empoderamiento de las personas. La descentralización radical requiere de un sistema formal de procesos para reforzar y ayudar a institucionalizar nuevas formas de trabajo, tanto para socializar a los recién llegados en una organización autogestionada como para evitar la reversión a hábitos institucionalizados de relación jerárquica.
- La descentralización de la autoridad **se produce en toda la organización**. A diferencia de los equipos autónomos, la descentralización en una organización autogestionada no se limita a un solo equipo, a un conjunto de equipos ni a personal de primera línea. Las reglas formales se aplican a todos en la organización, desde el personal de primera línea hasta empleados de nivel medio y superior. Pero esto no significa que la autoridad esté igualada, ya que hay distintos roles o niveles de responsabilidad; y también existe la autoridad informal debido a influencias o relaciones que mantienen las personas a causa de responsabilidades o cargos pasados. Además, las diferencias en la autoridad informal no desaparecen o se vuelven irrelevantes en las organizaciones autogestionadas.

Por lo tanto, vemos que el concepto de Organización Autogestionada está directamente relacionado con la gestión circular definida por Romme. La gestión circular implica que el poder y el liderazgo se distribuyen por toda la organización, manteniendo una jerarquía inequívoca, concebida como una secuencia de abstracción en lugar de niveles de autoridad (Romme, 1996, citado por Romme, 2017: 4). Este tipo de prácticas de gestión implica que las personas asuman los roles que se necesitan, en lugar de que a alguien se le asigne de manera exclusiva y (casi) permanente un rol directivo o de otro tipo. (Romme, 2017)

Según Georges Romme, pueden surgir los siguientes **conceptos erróneos** (Romme, 2017) en torno a las organizaciones autogestionadas:

- la implementación de un modelo de autogestión significa abandonar la jerarquía corporativa.
- una vez que se haya adoptado un modelo de autogestión cualquier estrategia de implementación hará que la organización sea una organización autogestionada.
- estas nuevas formas de gestión no afectan a los consejos ejecutivos y de supervisión.

Añade que en particular estos desafíos pueden abordarse **redefiniendo la "jerarquía"** como una secuencia inequívoca de niveles de abstracción (en lugar de autoridad / comando) (Romme, 1996, citado por Romme, 2017: 5), redefiniendo la propiedad organizacional en términos de organizaciones cuya propiedad es distribuida ("own themselves") (Romme, 2016; citado por Romme, 2017: 5), y adoptar el "consentimiento informado" como la regla principal para tomar decisiones de política y dejar las decisiones operativas a los líderes funcionales designados por consentimiento informado (Romme, 1997; 2015; citado por Romme, 2017: 5).

Georges Romme nos aporta algunos ejemplos de organizaciones de gestión circular como las organizaciones basadas en la Holocracia o en la Sociocracia (Romme, 2017), que son a su vez organizaciones autogestionadas ya que cumplen la definición aportada por Lee y Edmondson.

Podemos citar algunos ejemplos de organizaciones autogestionadas, como: Zappos, Morning Star, Valve y Responsive Org (Lee y Edmondson, 2017).

La primera de las preguntas que nos hemos planteado para este apartado 4 ha sido **¿Que son las organizaciones autogestionadas?** Como hemos podido leer, las organizaciones autogestionadas son organizaciones que descentralizan la autoridad de toma de decisiones a nivel de individuo, al igual que en los equipos autónomos, y a su vez mantienen una estructura jerárquica. En el caso de las organizaciones autogestionadas, debemos entender la jerarquía como una secuencia inequívoca de niveles de abstracción en las que se adopta el consentimiento informado como la regla principal para la toma de decisiones.

## 4.2 LOS DISTINTOS MODELOS DE ORGANIZACIONES AUTOGESTIONADAS

Existen diversos modelos que se pueden seguir a la hora de decidir cómo alcanzar la autogestión de una organización. Llegados a este punto nos encontramos con conceptos que crean confusión, que son difíciles de diferenciar, y que muchas veces se superponen. Hablamos de la Sociocracia, la Poliarquía, las organizaciones Teal, la Holocracia o el modelo Responsive.

En los siguientes párrafos trataremos de analizar cada uno de los modelos, y de resaltar sus principales características de forma que facilite la comprensión por parte del lector.

### 4.2.1 El modelo de la SOCIOCRACIA

El modelo sociocrático fue adoptado por Gerard Enderbun en 1970 (empresario e ingeniero holandés) para experimentar con una nueva forma de organización que proporcionase una solución al dilema entre la jerarquía y el aprendizaje en equipo (Romme, 1997). La organización sociocrática **se crea al superponer una jerarquía de equipos en la jerarquía administrativa existente**. La jerarquía de equipos opera sobre dos principios: el principio del consentimiento, y el principio de la doble vinculación entre equipos.

Para entender del todo la organización sociocrática hay que proporcionar una nueva definición de jerarquía. Tradicionalmente se define como “una secuencia vertical basada en las diferencias de autoridad y estado, esto es, una cadena de mando” (Romme, 1997). Pero recientemente se ha proporcionado otra definición, según la cual definen la jerarquía como “una secuencia vertical de capas de responsabilidad basada en diferentes grados de abstracción (Van Olffen y Romme, 1995; citado por Romme 1997: 151).

Hay una reconceptualización de la jerarquía, desde las estructuras de mando hacia las estructuras de transformación y creación de conocimiento (Nonaka, 1994; citado por Romme 1997: 153), reconceptualización que respalda y refuerza la idea de circularidad subyacente a la organización sociocrática (Romme, 1997).

Los **principios** que guían a la sociocracia según Romme (1997) son dos:

- El **principio de la doble vinculación** (o función de doble enlace): Este principio implica que “cada equipo está representado en el siguiente equipo superior por su supervisor o gerente, y /al menos) un representante adicional del equipo elegido por consentimiento”. La doble vinculación entre equipos ordenados jerárquicamente proporciona un mecanismo para integrar el aprendizaje en equipo en estructuras jerárquicas.
- El **principio de consentimiento**: para la doble vinculación es de vital importancia decidir la forma en que los miembros del equipo trabajan juntos, y especialmente la forma en que van a tomar decisiones. A este respecto existen dos formas de hacerlo: por consenso (Likert, 1976; citado por Romme 1997: 155), o por el voto de la mayoría democrática (Ackoff, 1981; citado por Romme 1997: 155).

“Endenburg (1988) descubrió que tenía que adaptar el principio de consenso del acuerdo total hacia el "consentimiento", definido como la ausencia de cualquier objeción argumentada. Mientras que se llega a una decisión de consenso cuando todos dicen que sí, para una decisión de consentimiento es suficiente que nadie diga que no”. (Romme, 1997)

Algunos ejemplos de organizaciones en las que se aplican las bases de la Sociocracia: Endenburg Elektrotechnik, Fabrique y Terra Viva Group (Romme, 2015)

En resumen:

- Busca la solución al dilema jerarquía vs. aprendizaje en equipo
- Propone como solución una jerarquía de equipos
- Dos principios: el principio de consentimiento y la doble vinculación.

#### 4.2.2 El modelo de la POLIARQUÍA

“En la ciencia política, el término poliarquía se refiere a un sistema de gobierno en el que el poder se distribuye entre muchas personas. (...) En economía y teoría de las organizaciones, los académicos han discutido sobre la poliarquía en el contexto de formas planas o descentralizadas de organización en las cuales los individuos autónomos están facultados para tomar decisiones significativas sobre la naturaleza y el alcance de su propio trabajo” (Sah y Stiglitz, 1986; citado por Felin y Powell, 2016: 9)

Tiene la ventaja de otorgar autoridad a quienes operan más cerca de la acción (Sah y Stiglitz, 1986; citado por Felin y Powell, 2016: 9). La autonomía que otorga a individuos y equipos que operan en los límites de la organización facilita la creatividad, la experimentación y la innovación, al tiempo que minimiza los trámites burocráticos. Esto es, “prepara la organización para las capacidades dinámicas al permitir a las personas detectar, formar y aprovechar nuevas oportunidades” (Fellin y Powell, 2016).

Según los mismos autores, se trata de **una forma de descentralización radical**, y no un simple aplanamiento de la estructura jerárquica, sino que **otorga autonomía total de juicio, decisión y ejecución a individuos y equipos**. Pero añaden que a la poliarquía le falta la coordinación con los colegas o la rendición de cuentas ante la organización (Fellin y Powell, 2016). Esto es, **carece de la doble vinculación** por lo que no asegura la circularidad del conocimiento.

Algunos ejemplos de organizaciones en las que se aplican las bases de la Poliarquía: Valve Corporation y Morning Star (Felin y Powell, 2016)

En resumen:

- Los individuos están facultados para tomar decisiones, otorga autoridad y autonomía total a los individuos y equipos.
- Facilita la aparición de capacidades dinámicas
- Carece de la coordinación con el resto de personas de la organización (principio de rendición de cuentas, doble vinculación, etc.)

#### 4.2.3 El modelo RESPONSIVE

No se han encontrado referencias sobre el modelo Responsive en trabajos que hayan sido revisados por pares, o publicados en revistas especializadas. Por consiguiente, la información que sigue a este párrafo esta obtenida directamente de la página web de la Organización Responsive («Responsive.org», s.f.) y de un trabajo que yo mismo elaboré para la asignatura

Dirección de Personas del Máster de Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

El modelo Responsive está construido para **aprender y responder con rapidez** gracias a la optimización de la libre circulación de la información, y para ello se promueve el aprendizaje y la experimentación en ciclos rápidos. Se organiza en **redes** compuestas por personas, clientes y socios de la organización regidos por un propósito común, optimizando el flujo de información, impulsando la experimentación y aprendiendo en ciclos rápidos. Se impulsan por una **causa motivadora**, y están diseñadas para que progresen en ambientes que no son predecibles.

Las organizaciones que siguen el modelo Responsive buscan un objetivo que vaya más allá del de ganar dinero, y no contemplan el beneficio económico como meta final. Poseen un propósito claro y visionario que, mediante el impacto que suponen sus modelos, les permite reunir a empleados con gran talento y formar una cultura de empresa diferente y con visión de futuro. En vez de controlar a través del proceso y la jerarquía, pretenden conseguir mejores resultados inspirando y capacitando a las personas para perseguir el trabajo como mejor les parezca, estratégica, estructural y tácticamente.

El modelo Responsive también busca **empoderar a las personas** de las organizaciones, ya que son las personas que se encuentran más cercanas a los clientes las que pueden conseguir mayores resultados si se les facilita más poder. Es decir, se consigue más empoderando a las personas de la organización que siguiendo un sistema tradicional piramidal controlado a través de procesos y jerarquía.

Las organizaciones que siguen el modelo Responsive tienen un enfoque de largo plazo y tan sólo planifican lo relacionado con la forma de adaptarse a un entorno en constante cambio.

Existe una organización llamada Responsive Org que tiene como objetivo “desarrollar un lenguaje compartido y una comunidad global independiente que promueva y permita un cambio fundamental en nuestra forma de trabajar y organizarnos. Aspiramos a actuar como el eje central para pensadores y practicantes receptivos” («Responsive.org», s.f.). Digamos que Responsive Org es la organización que difunde y promueve el modelo Responsive. Según podemos leer en su web, la web actual, el manifiesto, y las cuentas de sus redes sociales fueron originalmente creados por Aaron Dignan, Adam Pisoni, Matthew Partovi, Mike Arauz y Steve Hopkins.

El modelo Responsive se aplica por ejemplo de organización en Microsoft («Responsive.org», s.f.).

En resumen:

- Su objetivo es responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Crea redes compuestas por personas, clientes y socios de la organización.
- Tiene un propósito más allá del económico.
- Busca atraer talento y crear una cultura diferente.
- Empodera a las personas en la toma de decisiones.

#### 4.2.4 El modelo de la HOLACRACIA:

La Holocracia fue creada por Brian Robertson en el año 2007, y actualmente se encuentra en su versión 4.0 tras la inclusión de las sugerencias de más de 200 pequeñas organizaciones que han adoptado el modelo (The Economist, 2014)

La Holocracia es solo un ejemplo de arquitectura organizacional más plana y altamente adaptable facilitada por las tecnologías de la comunicación (Savage et al, 2016). El mismo autor señala que la Holocracia “es una herramienta integral práctica para estructurar, gobernar

y dirigir una organización. Reemplaza el paradigma de predecir y controlar de arriba hacia abajo con una nueva forma de lograr el control distribuyendo el poder” (Zappos Insights, Inc. (2016, 4 2); citado por Savage et al, 2016: 457).

**Las personas tienen múltiples roles**, a menudo en equipos (también llamados círculos) diferentes, y los roles son actualizados por los equipos que hacen el trabajo. Esto proporciona a las personas mayor libertad para expresar su creatividad, de forma que la organización las puede aprovechar de una forma que antes no podía. **Los roles no están ligados a las personas** que los desempeñan, de forma que las personas pueden cambiar de rol con facilidad. Y **son los roles los que están investidos de autoridad** y no las personas, lo que significa que roles y autoridad pueden actualizarse constantemente sin necesidad de políticas administrativas (HolacracyOne, LLC. (2016, 4 2); citado por Savage et al, 2016: 458).

La autoridad se distribuye y las decisiones se toman por las personas más cercanas al frente. Los equipos se auto-organizan en torno a un propósito, pero deciden internamente la mejor manera de alcanzarlo. De esa manera se reemplaza la jerarquía tradicional por una **red de equipos autónomos**, lo que aumenta drásticamente la capacidad de una organización para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno (HolacracyOne, LLC. (2016, 4 2); citado por Savage et al, 2016: 459).

Cualquiera puede señalar problemas y plantear ideas en el círculo al que pertenece, con líderes funcionales (designados en el siguiente círculo superior) y delegados (designados en el círculo inferior) que actúan como enlaces entre círculos (Romme, 2015). O lo que es lo mismo, es el principio de la doble vinculación descrita en la Sociocracia.

Las estructuras de los equipos se actualizan cada mes, lo que implica que la estructura de la propia organización se actualiza cada mes. Ocurre de manera incremental, sin cambios radicales, y en todos los equipos de todos los niveles. Las organizaciones Holacráticas se reorganizan a sí mismas con la frecuencia necesaria para aprovechar una oportunidad de aprendizaje o resolver un problema crítico (HolacracyOne, LLC. (2016, 4 2); citado por Savage et al, 2016: 459).

Leemos a Romme (2015) decir que la auto-organización coexiste y complementa una **solida jerarquía**. La jerarquía ayuda a determinar cuántos círculos deben existir, a identificar qué círculo debe decidir sobre una idea o propuesta en particular, y también ayuda a crear enlaces entre círculos. Estos enlaces funcionan de la siguiente manera: los círculos cuentan con líderes funcionales, que son designados para un círculo superior, y delegados (que son designados para un círculo inferior) que actúan como enlaces entre círculos. También se mantiene una autoridad inequívoca de responsabilidad y decisión ya que, por ejemplo, las principales inversiones deben ser autorizadas por los directores en el círculo superior, pero los directores no pueden interferir con la asignación de roles clave en cualquiera de los otros círculos.

Podríamos decir que la Holocracia es una mezcla en la Sociocracia y la Poliarquía.

Algunos ejemplos de organizaciones en las que se aplican las bases de la Holocracia: Zappos, Haier, Medium y David Allen Consultant (Savage et al, 2016; The Economist, 2014; Greenfield, 2015; Satell, 2015)

En resumen:

- Distribuye el poder entre las personas de la Organización
- La autoridad recae en los roles y no en las personas.
- Las personas adquieren múltiples roles.
- La organización es una red de equipos.
- Tiene el principio del doble enlace.

Se trata del modelo sobre el que más trabajos académicos se han encontrado, así como publicaciones procedentes de la literatura gris.

#### 4.2.5 Las organizaciones TEAL

Este término está acuñado por Frederic Laloux en su Libro *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness* (Frederic Laloux, 2014). Son tres los **principios** que caracterizan a una organización Teal ((Kurki & Wilenius, 2016):

- **Autogestión.** Un modelo de organización autogestionada y basada en equipos que crea orden sin jerarquía. Los equipos tienen autonomía para decidir cómo se desempeña realmente su trabajo.
- **Plenitud.** Cuentan con un sistema de evaluación y retroalimentación. Los errores son tolerados, y se usan como una forma de aprendizaje colectivo. Las organizaciones buscan crear una sensación de seguridad.
- **Propósito evolutivo.** Se renuncia a la estrategia organizacional. “En lugar de tratar de predecir el futuro, el objetivo es mantener una conexión con la realidad circundante y ajustarla de acuerdo con la intención de la organización”

Para el CEO de Zappos Tony Hsieh, la holocracia es el sistema actual que les sirve para ayudar a facilitar su transición hacia la auto-organización; hacer que Zappos sea una organización totalmente autogestionada al combinar una variedad de herramientas y procesos diferentes, una organización a la que Laloux llama Organización Teal en su libro *Reinventing Organizations* (Greenfield, 2015)

En la revisión del libro de F. Laloux, David K. Banner describe que según el autor del libro, en las organizaciones autogestionadas **no hay mandos intermedios**, y solo una pequeña cantidad de funciones de personal; no hay equipo ejecutivo, y la coordinación y el intercambio de conocimiento ocurren a través de los equipos. Hay un **intercambio de control por la confianza**, que es donde radica el poder de estas organizaciones. (Banner, 2016).

Además de ser una forma de funcionamiento, la autogestión es un proceso, y la clave de su éxito es la toma de decisiones con el "**proceso de asesoramiento**" que se describe en el libro. Cuando una persona de la organización desea tomar una decisión sobre algo, lo que tiene que hacer es consultar a las partes afectadas y a las personas con experiencia en el tema pertenecientes a la organización. Con el aporte de las consultas la persona toma la decisión, independientemente del consejo recibido. (Banner, 2016)

Por último, debemos añadir que la **resolución de conflictos** debe ser un proceso autogestionado: primero las partes implicadas tratan de resolver el conflicto hablando; si eso no funciona, se nombra a un mediador; si no funciona, se nombra un grupo de personas de la organización con conocimientos relevantes en el tema; y por último, si nada de lo anterior funciona se puede traer a director ejecutivo para que aporte su punto de vista. (Banner, 2016)

Algunos ejemplos de organizaciones que son calificadas como Teal: (a) AES en los Estados Unidos (sector de la energía, global, 40,000 empleados), (b) BSO / Origin en los Países Bajos (consultoría de tecnología de la información, global, 10,000 empleados), (c) Buurtzorg en los Países Bajos (atención de salud, 7,000 empleados), (d) ESBZ en Alemania (escuela, grados 7-12, 1.500 estudiantes, profesores, personal y padres), (e) FAVI en Francia (fabricación de metales, 500 empleados), (f) Heiligenfeld en Alemania (hospitales de salud mental, 600 empleados), (g) Holacracy One en los Estados Unidos (una consultoría que introdujo un modelo operativo de organización ahora llamado HolacracyOne, una empresa de capacitación, consultoría e investigación para este nuevo paradigma de organización); (h) Morning Star en

los Estados Unidos (procesamiento de alimentos, aproximadamente 2.400 empleados), (i) Patagonia en los Estados Unidos (indumentaria, 1.350 empleados), (j) RHD en los Estados Unidos (servicios humanos, 4,000 empleados), (k) Sounds True en los Estados Unidos (medios, 90 empleados), y (l) Sun Hydraulics en los Estados Unidos (componentes hidráulicos, global, 900 empleados) (Banner, 2016)

Vemos como organizaciones que son consideradas Teal aplican principios de otros modelos. Debido a ello, **parece ser, que lo que hemos presentado como un modelo de organización autogestionada, responde más a una definición de organización autogestionada que a un modelo en sí.** Esto es, F. Laloux denomina a la organización autogestionada “Organización Teal”, y aporta las características de las organizaciones autogestionadas y su funcionamiento interno, más que el diseño de un modelo para alcanzar la autogestión.

En resumen:

- Tiene tres principios: la autogestión, la plenitud, y el propósito evolutivo.
- En intercambio de conocimiento ocurre dentro de los equipos.
- Se intercambia el control sobre las personas por la confianza.
- Hay un proceso de asesoramiento interno.
- La resolución de conflictos es autogestionada.

La segunda de las preguntas que nos hemos planteado para este apartado 4 ha sido **¿Existen modelos que sirvan de guía para transformar organizaciones jerárquicas en organizaciones autogestionadas?** Podemos responder que existen modelos que sirven de guía para organizaciones jerárquicas que se quieran transformar en organizaciones autogestionadas. En total se ha recogido información sobre cinco modelos de autogestión. En la figura 7 del apartado conclusiones se ha tratado de destacar sus características principales para que el lector pueda realizar una comparativa entre los diferentes modelos.

### 4.3 CRÍTICAS A LA AUTOGESTIÓN

Pero no todo son alabanzas hacia la autogestión o hacia los diferentes modelos que sirven de guía para alcanzarla. ¿Cuáles son las críticas más habituales que se hacen a la autogestión, y por ende, a los modelos antes analizados?

Algunos profesores de gestión consideran que la propuesta de despojar a las organizaciones de toda clase de jerarquía es una ilusión. Podemos leer en la revista The Economist (2014) citando al profesor de Stanford Jeffrey Pfeffer como “la jerarquía es un principio fundamental de todos los sistemas organizacionales”. Otros autores como Greenfield (2015) consideran que gracias a la autogestión se han disipado las estructuras jerárquicas donde los jefes tienen poder sobre sus subordinados, pero que pueden **aparecer muchas jerarquías superpuestas, cambiantes y naturales**, como por ejemplo: jerarquías de desarrollo, habilidad, talento, experiencia y reconocimiento.

Greenfield (2015) pone como ejemplo el caso de Morning Star, según el autor se trata de una organización que es una **colección de jerarquías informales y dinámicas**. Se trata de jerarquías de influencia: en cualquier tema algunos colegas tendrán una mayor influencia o mayor poder de decisión, bien por su experiencia o por su voluntad de ayudar. Este tipo de jerarquías se construyen de abajo hacia arriba.

Ese mismo tipo de jerarquías informales es por ejemplo criticado por J. Foss y Dobrajka (2014). Estos autores señalan el caso de Valve, una organización dedicada al desarrollo de software, donde los autores ven problemática la forma en la que los proyectos son seleccionados. El diseño organizativo de Valve eliminó la supervisión de la gerencia en la selección de proyectos, decisión que recae sobre los empleados. El caso es que a la hora de seleccionar un proyecto los empleados tienen en cuenta criterios como la reputación, simpatía,

popularidad, clima interpersonal o conflictos de los compañeros que están involucrados en los proyectos.

Los dos autores añaden que **la evaluación por pares** que se practica en las organizaciones autogestionadas **tiene sus inconvenientes**. Por un lado, las habilidades sociales, las relaciones interpersonales y la reputación adquieren una mayor importancia que en las estructuras jerárquicas. Y por otro, se introducen sentimientos de lealtad y otra serie de sentimientos que pueden distorsionar la evaluación de los proyectos. Habitualmente se sobreestiman las propuestas de los compañeros más extrovertidos a la vez que se subestiman los proyectos de compañeros introvertidos. Por último, la falta de jerarquías formales ofrece espacio a las jerarquías informales (J. Foss y Dobrajska, 2014).

Greenfield (2015) añade que en realidad las organizaciones autogestionadas son cualquier cosa menos “planas” (palabra que se utiliza para designar organizaciones sin o con muy poca estructura jerárquica), haciendo alusión a la colección de jerarquías informales y dinámicas que las componen. Mientras que J. Foss y Dobrajska (2014) las califican como “pseudoplanas”, organizaciones en las que hay una capa oculta de estructura de administración poderosa (las jerarquías informales), y lo comparan con las escuelas de secundaria: hay niños populares que han adquirido poder en la organización, luego están los que causan problemas y por último están todos los demás.

La última de las preguntas que nos hemos planteado para este apartado 4 ha sido: **¿Qué críticas se le hacen a la autogestión y a los modelos que sirven de guía?** Hemos visto que estas formas de gestión son criticadas por defensores de estructuras jerárquicas. Las principales críticas se fundamentan en la aparición de nuevas jerarquías superpuestas o jerarquías informales, basadas en características como la popularidad, la simpatía o la reputación de las personas de la organización. Por consiguiente, es posible que se aprueben o se subestimen proyectos en función de los integrantes del equipo que los presenta, en lugar de hacerlo en función de su cariz estratégico.

## 5. CONCLUSIONES

Hemos podido leer cómo en entornos dinámicos las **estructuras jerárquicas** representan obstáculos para el flujo de información (Kurki & Wilenius, 2016) y que las jerarquías son más efectivas para entornos estables pero que cuando estos se vuelven dinámicos plantean serios desafíos (Lee&Edmondson, 2017, Costa, Fulmer, & Anderson, 2018). Por lo tanto, vemos que las estructuras jerárquicas no son las más apropiadas para entornos dinámicos como el que vivimos hoy en día.

En el punto contrapuesto a las estructuras jerárquicas tenemos los **equipos autónomos**, “un grupo de personas con diversas habilidades y conocimientos, con autonomía colectiva, y la responsabilidad de planificar, gestionar y ejecutar tareas de forma interdependiente para alcanzar un objetivo común” (Magpili & Pazos, 2018); o “conjunto de tomadores de decisiones sin una cadena de mando, pero con voz igual en la decisión final, o al menos con una cultura de igualdad y compañerismo” (Romme, 1997). Pero los grupos autónomos presentan algunos problemas como las variaciones en la efectividad, reacciones adversas, y la falta de estudios empíricos concluyentes sobre su efectividad (Magpili&Pazos, 2018).

Así mismo, si a los equipos se los deja solos, sin jerarquía, tienden a convertirse en unidades autónomas con su propia lógica y dirección, y como consiguiente las organizaciones se fragmentan; los individuos y los equipos aprenden pero la organización en su conjunto no lo hace (Romme, 1997). Por lo tanto, comprobamos que los equipos autónomos no son la solución al problema planteado por los entornos dinámicos.

En este sentido, existe una serie de modelos organizativos que descentralizan la autoridad en toda la organización pero que mantienen una estructura jerárquica, entendiendo como jerarquía “una secuencia inequívoca de niveles de abstracción (en lugar de autoridad/comando)” (Romme, 2017). Nos referimos a las **organizaciones autogestionadas**, que agrupan las características de los equipos autónomos y las organizaciones jerárquicas.

Las características de las organizaciones autogestionadas son (Lee & Edmondson, 2017):

- Descentralizan radicalmente la autoridad
- Son un sistema formal
- La descentralización se produce en toda la organización.

Laloux ha definido las organizaciones autogestionadas como organizaciones Teal (Frederic Laloux, 2014). Son organizaciones basadas en tres principios: la autogestión, la plenitud (los errores son tolerados), y el propósito evolutivo (se renuncia a la estrategia organizacional); el intercambio de conocimiento ocurre dentro de los equipos; se basan en la confianza sobre las personas de la organización; y los conflictos son autogestionados.

Hay modelos que sirven como guía para convertir una organización jerárquica en una organización autogestionada: Holocracia, Sociocracia, Poliarquía y Responsive. Cada modelo tiene sus peculiaridades pero todos ellos empoderan a las personas al distribuir la autoridad y aportan a las organizaciones una mayor flexibilidad.

**Tabla comparativa** de los modelos presentados en este trabajo:

MODELO	AUTOR Y AÑO	CONCEPTO DE DESCENTRALIZACIÓN	COORDINACIÓN DE TAREAS	ASPECTOS DESTACADOS	EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES
<b>POLIARQUÍA</b>	Robert Dahl, 1971	Otorga autonomía total de juicio, decisión y ejecución a individuos y equipos	Carece de coordinación con colegas o de rendición de cuentas ante la organización	Es una práctica adoptada desde la política	Valve Corporation y Morning Star
<b>SOCIOCRAZIA</b>	Gerard Enderbun, 1970	Superpone una jerarquía de equipos en la jerarquía administrativa existente	Mediante dos principios: el principio de la doble vinculación y el principio de consentimiento	Mantiene una estructura jerárquica	Endenburg Elektrotechnik, Fabrique y Terra Viva Group
<b>HOLACRACIA</b>	Brian Robertson, 2007	Se reemplaza la jerarquía por una red de equipos autónomos. La autoridad se distribuye y las decisiones se toman por la persona más cercana al frente. Los equipos se auto-organizan en torno a un propósito	Mediante enlaces entre círculos	Las personas tienen múltiples roles. Los roles no están ligados a las personas que los desempeñan. Son los roles los que están investidos de autoridad y no las personas	Zappos, David Allen Consultant y Medium
<b>RESPONSIVE</b>	Aaron Dignan, Adam Pisoni, Matthew Partovi, Mike Arauz y Steve Hopkins. 2014	Capacitan a las personas para perseguir el trabajo como mejor les parezca, estratégica, estructural y tácticamente.	Mediante redes compuestas por personas, clientes y socios	Buscan un objetivo que va más allá del económico. Tienen un enfoque a largo plazo y tan solo planifican como adaptarse a un entorno en constante cambio.	Microsoft
<b>TEAL</b>	Frederic Laloux, 2014	Organización basada en equipos que crea orden sin jerarquía. Los equipos tienen autonomía para decidir cómo se desempeña su trabajo	Las organizaciones cuentan con un sistema de evaluación y retroalimentación	Se renuncia a la estrategia organizativa. Más que un modelo es una nueva forma de denominar a las organizaciones autogestionadas	Buurtzorg, FAVI y Heiligenfeld

Figura 7: Tabla comparativa de los modelos de autogestión

## 5.1 CONCLUSIONES ACERCA DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Al comienzo de este trabajo se plantearon una serie de preguntas a las que se ha dado respuesta a lo largo del texto. Las conclusiones que se han alcanzado a cerca de las preguntas de investigación son las siguientes:

- **¿Deben las organizaciones abandonar las estructuras jerárquicas y adoptar la figura de los equipos autónomos como solución a los retos planteados por los entornos VUCA?** Para dar respuesta a esta pregunta hemos tratado por un lado de presentar las limitaciones de las estructuras jerárquicas para adaptar las organizaciones a los cambios que generan los entornos dinámicos como el que vivimos actualmente; y por otro, analizamos los equipos autónomos como formas totalmente autónomas y dinámicas que permiten la adopción de decisiones estratégicas por miembros del equipo, decisiones como la planificación, la gestión y la ejecución de tareas; para finalmente presentar un debate entre los defensores de las estructuras jerárquicas y los defensores de los equipos autónomos.  
Tras la lectura y análisis de los trabajos de otros investigadores, se llega a la conclusión de que tanto las estructuras jerárquicas como los equipos autónomos son necesarios. La clave está en saber combinar ambos modelos dando paso a estructuras organizativas basadas en la autogestión.
- **¿Qué son las organizaciones autogestionadas?** Se trata de organizaciones que descentralizan la autoridad de toma de decisiones a nivel de individuo, al igual que en los equipos autónomos, y a su vez mantienen una estructura jerárquica. En el caso de las organizaciones autogestionadas, debemos entender la jerarquía como una secuencia inequívoca de niveles de abstracción en las que se adopta el consentimiento informado como la regla principal para la toma de decisiones.
- **¿Existen modelos que sirvan de guía para transformar organizaciones jerárquicas en organizaciones autogestionadas?** Si una organización jerárquica decide comenzar la transformación para convertir en una organización autogestionada existe una serie de modelos que sirven de guía y referencia, los recogidos en la figura 7. En total se ha recogido información sobre cinco modelos de autogestión, y se ha tratado de destacar sus características principales para que el lector pueda realizar una comparativa entre los diferentes modelos. Entre las conclusiones que se han alcanzado podríamos destacar que Holocracia es una mezcla entre la poliarquía y la Sociocracia, y que el modelo Teal es una nomenclatura de las organizaciones auto-organizadas más que un modelo en sí. Llegamos a esa conclusión ya que empresas que son dadas como ejemplo de organizaciones Teal son a su vez ejemplo de la adopción de otros modelos de autogestión como la Holocracia (Zappos) o la Poliarquía (Morning Star).
- **¿Qué críticas se le hacen a la autogestión y a los modelos que sirven de guía?** Tanto la forma de autogestión de las organizaciones como los modelos presentados son objeto de críticas por parte de defensores de estructuras jerárquicas. Las principales críticas están fundamentadas en la aparición de nuevas jerarquías superpuestas o jerarquías informales, basadas en características como la popularidad, la simpatía o la reputación de las personas de la organización. Este hecho puede originar que se aprueben o se subestimen proyectos en función de los integrantes del equipo que los presenta, en lugar de hacerlo en función de su cariz estratégico.

Las contribuciones que se realizan son las siguientes:

- Las estructuras jerárquicas tradicionales presentan limitaciones para adaptarse a entornos dinámicos.
- Las organizaciones autogestionadas descentralizan la autoridad sobre las personas que forman parte de la organización.
- Las organizaciones autogestionadas mantienen estructuras jerárquicas.
- Existen distintos modelos que sirven de guía a las organizaciones jerárquicas que deseen convertirse en organizaciones autogestionadas.

## 5.2 IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES

El análisis presentado puede tener ciertas implicaciones para la práctica de la dirección de empresas. En las organizaciones tradicionales los gerentes se encargan de dividir el trabajo y de coordinar las actividades. Se entiende por división del trabajo al proceso de desmenuzar la actividad de la organización en tareas que posteriormente son asignadas a los empleados. El objeto de la coordinación de las actividades sería establecer una serie de procedimientos para alcanzar los objetivos de la empresa en base a una estructura de relaciones de cooperación, autoridad y subordinación (Gallardo, s.f).

Pero en las organizaciones autogestionadas tanto las labores de división del trabajo como de coordinación de las actividades se realizan dentro de los equipos. ¿Cuál es entonces el papel de los gerentes? **El papel de los gerentes debe ser el de definir los principios que deben cumplir las personas y los objetivos que deben alcanzar**; dicho de otro modo, diseñan las reglas del juego sin especificar las acciones de los jugadores. Además, los gerentes deben transmitir una comprensión general de la cultura de la organización, para que los empleados sepan cómo reaccionar ante cambios repentinos o inesperados (J.Foss y Dobrajska, 2014).

Vemos que a día de hoy aún parece arriesgado adquirir estructuras de funcionamiento auto-organizadas, ya que **faltan estudios sobre su impacto**. Además, estos modelos no gozan de buena popularidad entre los sectores más tradicionales, o menos dados al cambio. Buena prueba de ello puede ser que apenas existen multinacionales que hayan adoptados modelos de gestión que les conviertan en organizaciones autogestionadas.

Faltan estudios que demuestren tanto su efectividad como la posibilidad de implantación en todo tipo organizaciones, independientemente del tamaño o de su actividad. Al margen de decidir convertir su organización a la autogestión, los directivos podrían comenzar por comprobar que características de la organización autogestionada se cumplen en su organización, y de esa forma tratar de obtener los posibles beneficios de las prácticas de autogestión que hemos visto en el apartado correspondiente a las organizaciones autogestionadas.

## 5.3 IMPLICACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Los estudios académicos que hemos encontrado relacionados con este concepto son escasos, lo que demuestra una falta de interés desde el ámbito académico, y sugiere que se trata de una cuestión que no forma parte de la formación en dirección de empresas.

Desde el ámbito académico se debería de **fomentar el estudio de estos modelos y comprobar si realmente ofrecen una solución a los problemas planteados por los entornos dinámicos**. Hay una gran carencia de estudios tanto sobre la autogestión en general como sobre los diferentes modelos que sirven de guía para su implantación.

Todas las investigaciones que se han encontrado sobre el tema analizado excepto una son investigaciones cualitativas, por lo tanto **faltan investigaciones cuantitativas** basadas en el análisis de organizaciones que hayan implantado estos modelos de gestión. Investigaciones que ofrezcan datos objetivos de la eficacia que estos modelos tienen sobre la gestión y los resultados obtenidos en las organizaciones donde se hayan implantado.

#### 5.4 LIMITACIONES DEL TRABAJO

La realización de este trabajo ha sufrido las siguientes **limitaciones**:

- La primera, la falta de interés por parte del ámbito científico por el tema de estudio, y la consiguiente falta de investigaciones, en general. Por lo tanto ha sido necesario incluir en el trabajo documentos escritos por consultorías y organizaciones que pueden resultar beneficiadas por la divulgación de los modelos que ellas mismas proponen. Esto limita la solidez de los resultados positivos esperados para los modelos organizativos estudiados.
- La segunda, en concreto, la falta de investigaciones científicas de carácter cuantitativo relacionadas con el tema de investigación. Las halladas son todas, a excepción de una, investigaciones cualitativas, y esto no permite alcanzar conclusiones sobre el posible impacto de los modelos organizativos estudiados sobre el resultado de las organizaciones.

#### 5.5 IMPLICACIONES ÉTICAS Y/O SOCIALES

Como hemos visto, la principal razón para que una organización adopte estructuras de autogestión radica en su mayor adaptabilidad a los entornos dinámicos, o entornos VUCA (por sus siglas en Inglés). Las organizaciones autogestionadas ofrecen mayor capacidad de decisión, autonomía y responsabilidad a las personas que forman las organizaciones y aun que a prior pueda parecer que esto no acarrea más que beneficios a las personas, puede tener algunos problemas que hay que tomarlos en consideración.

Por un lado, la decisiones de transformas una organización jerárquica en una organización autogestionada suele estar tomada desde los órganos directivos sin contar con la opinión de las personas pertenecientes a la organización. Teniendo en cuenta que la nueva situación implicará la toma de responsabilidades por parte de los empleados, no estaría de más implicarles desde el propio inicio y consultar si esa transformación es aceptada o no por los empleados.

Por otro, a pesar de que las generaciones más jóvenes están más habituadas a las culturas participativas, la mayoría de personas no están acostumbradas a tener la oportunidad de participar en procesos de toma de decisiones, o en asumir responsabilidades que pueden ser cruciales para el futuro de una organización. Este hecho puede crear rechazos e inconformidades, por parte de empleados de una organización que decide adquirir una estructura autogestionada.

Por último, detrás de algunos de los modelos más populares de organización autogestionada (Sociocracia, Holocracia y Responsive) hay personas y/o organizaciones que buscan lucrarse con la implantación de sus modelos de autogestión, bien con la impartición de charlas y conferencias, o bien ofreciendo servicios de consultoría a las organizaciones que deseen adoptar su modelo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (1981). *Creating the Corporate Future*. Wiley, New York.
- Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.
- A.J. Purwanto, and Marissa, "Knowledge creation process in developing academic products and service system in Universitas Terbuka (Indonesian Open University)", paper presented in Asia Association of Open University Conference at Hong Kong, 2014, pp. 28-31.
- Banner, D.K. (2016). Book review. *Journal of Social Change*, 8(1), 73-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.009>
- Barley, S. (1996). Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 404–441.
- Blackler, F., Reed, M., & Whitaker, A. (1993). Editorial introduction: Knowledge workers and contemporary organizations. *Journal of Management Studies*, 30, 851–862.
- Beekun, R. I. (1989). Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: Antidote or fad? *Human Relations*, 42, 877-897. doi:10.1177/001872678904201002
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's University Press.
- Carley, K. (1992). Organizational Learning and Personnel Turnover. *Organizational Science* 3: 20-46.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasiexperiment. *Human Relations*, 47, 13-43. doi:10.1177/001872679404700102 .
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of internal medicine*, 126(5), 376-380.
- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., & Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 240-258. doi:10.1002/job.657 .
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169-184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>
- De Jong, A., De Ruyter, K., & Lemmink, J. (2004). Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams. *Journal of Marketing*, 68, 18-35. doi:10.1509/jmkg.68.2.18.27790 .
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.78>
- Gallardo, E. (s.f.). *Apuntes sobre la ESTRUCTURA y el DISEÑO ORGANIZATIVO*. Universitat de Barcelona.
- Greenfield, R. (2015). Zappos CEO Tony Hsieh: Adopt Holacracy Or Leave. Recuperado 27 de abril de 2018, a partir de <https://www.fastcompany.com/3044417/zappos-ceo-tony-hsieh-adopt-holacracy-or-leave>
- Griffin, R. K., Baldwin, D., & Sumichrast, R. T. (1994). Self-Management Information System for the Service Industry: A Conceptual Model. *Journal of Management Information Systems*, 10(4), 111-133. <https://doi.org/10.1080/07421222.1994.11518022>
- Goodman, P. S., Devadas, R., & Hughson, T. L. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams. In J. P. Campbell, & R. J. Campbell Associates (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 295-327). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338. doi:10.1146/annurev.psych.47.1.307 .
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Heckscher, C., & Donnellon, A. (Eds.). (1994). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. SAGE Publications, Incorporated.

- HolacracyOne, LLC. (2018 04 02). How It Works. Retrieved from Holacracy.org: <http://www.holacracy.org/how-it-works/>
- Hurst, D. K. (2012). Practical wisdom: reinventing organizations by rediscovering ourselves. *Management Research Review*, 36(8), 759-766. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2012-0256>
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, 8, 345-382.
- J.Foos, N., & Dobrajska, M. (2014). Vave's way wayward, visionary or voguish? *Journal of Organization Design* (Vol. 3). *Organizational Design Community*. <https://doi.org/10.7146/jod.9790>
- Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Scott DeRue, D., Barnes, C. M., & Jundt, D. (2013). Functional versus dysfunctional team change: Problem diagnosis and structural feedback for self-managed teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 1-11. doi:10.1016/j.obhdp.2013.03.006
- Kim, D.H (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review* (Fall): 37-50
- Kurki, S., & Wilenius, M. (2016). Trust makes this organisation unique. Looking at the future of work through two human-centric organisations. *European Journal of Futures Research*, 4(1), 23. <https://doi.org/10.1007/s40309-016-0095-z>
- Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Likert, R. (1976). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. *Small Group Research*, 49(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/1046496417710500>
- Manchado, R., Tamames Gómez, S., López González, M., Mohedano Macías, L., D'Agostino, M., & Veiga de Cabo, J. (2009). Revisión Sistemática Exploratoria. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55(216), 12-19. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2009000300002>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson .
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational behavior: The person- organization fit*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nonaka, I. (1991) The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* 69(6): 96-104.
- Nonaka, I. (1994). 'A dynamic theory of organizational knowledge creation', *Organization Science*, 5, pp. 14-37
- Olry De, A., Lima, L., Javier, Ó., García, M., Luis, Á., & Jiménez, M. (2016). Más allá de las revisiones sistemáticas. *Psicoevidencias*, 1-4. Recuperado a partir de <https://www.psicoevidencias.es/contenidos-psicoevidencias/articulos-de-opinion/77-mas-alla-de-las-revisiones-sistematicas/file>
- Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
- Purwanto, A. J. (2016). Flexible Organizational Structure for Learning Organization: The Case of Indonesia Open University (Universitas Terbuka). En *Proceedings of the 3Rd International Seminar and Conference on Learning Organization (Iscllo-15)* (Vol. 45, pp. 43-47). Recuperado a partir de [https://apps.webofknowledge.com/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=47&SID=F5U51B8JOHWirfliHo&page=8&doc=80](https://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=47&SID=F5U51B8JOHWirfliHo&page=8&doc=80)
- Responsive.org. (s.f.). Recuperado el 04 de junio de 2018, a partir de <http://www.responsive.org/>
- Romme, A. G. L. (1996). A note on the Hierarchy-Team Debate. *Strategic Management Journal*, 17, 411-417.

- Romme, A. G. L. (1997). Organizational learning, circularity and double-linking. *Management Learning*, 28(2), 149-160. <https://doi.org/10.1177/1350507697282004>
- Romme, G. (2015), "The big misconceptions holding holacracy back", HBR.org (published September 10, 2015), available at: <https://hbr.org/2015/09/the-big-misconceptions-holding-holacracy-back>.
- Romme, G. (2016), *The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Sah R.K and Stiglitz J.E. The architecture of economic systems: Hierarchies and polyarchies. *American Economic Review* 76 (1986): 716-727.
- Satell, G. (2015). You don't need to adopt holacracy to get some of it's benefits. *Harvard Business Review*, 2-6.
- Savage, G., Franz, A., & Wasek, J. S. (2016). A holacratic socio-Technical system architecture. En *ISSE 2016 - 2016 International Symposium on Systems Engineering - Proceedings Papers* (pp. 456-461). <https://doi.org/10.1109/SysEng.2016.7753191>
- The Economist (2014): "Schumpeter. The holes in holacracy", *The Economist*, 5 de julio. Recuperado de <https://www.economist.com/business/2014/07/05/the-holes-in-holacracy> el día 14 de mayo de 2018.

## ANEXOS

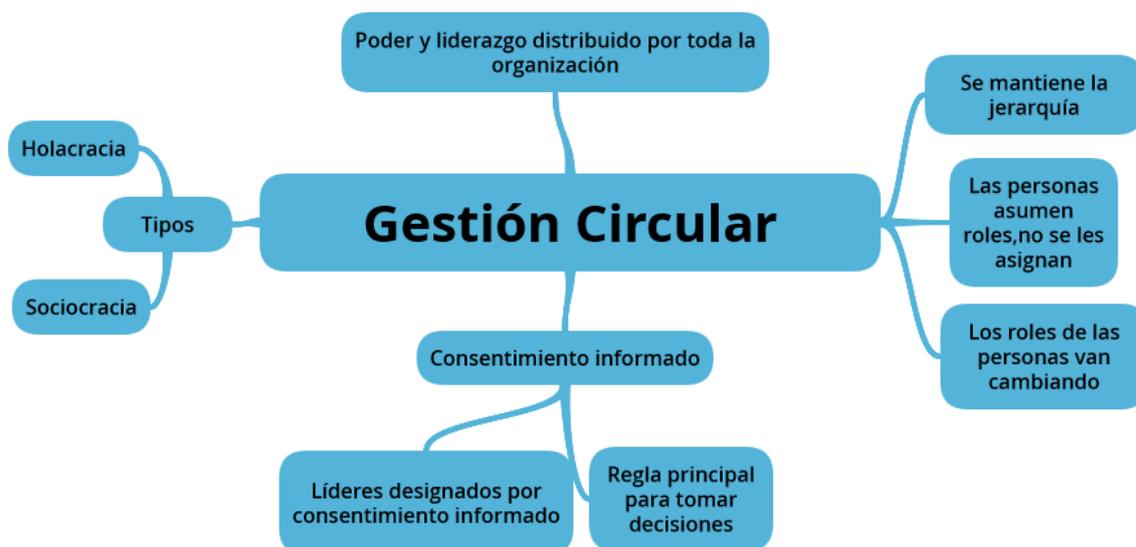
### Anexo I: Base de Datos

Otro archivo

### Anexo II: mapas mentales

Ejemplos de dos mapas mentales elaborados para el TFM:

Management as a science-based profession: A grand societal challenge (Romme.2017)



Designing Organizations for Dynamic Capabilities (Felin y Powell, 2016)

