


 EMPRESAS
SIN ESTRUCTURA GERENCIAL

Por Guillermo S. Edelberg, DBA

El problema con grupos que se supone carecen de estructura reside en el hecho de que las estructuras de poder son invisibles y, por lo tanto, no se las puede responsabilizar de lo que pasa, lo cual inevitablemente lleva a la disfunción y el abuso¹.

La cita anterior, referida a Silicon Valley, podría interpretarse como que las empresas que allí tienen su sede se cuentan entre las primeras en innovar en lo que hace a una ausencia casi completa de jerarquías gerenciales; pero no es así. Si bien las estructuras de las empresas siguen en su gran mayoría las líneas tradicionales, hace ya muchos años que han aparecido quienes han buscado disminuir o eliminar la presencia de gerentes en las organizaciones otorgando simultáneamente más responsabilidades a quienes las integran.

Un artículo incluyó ejemplos al respecto. (B. Snyder, *Holacracy and 3 of the most unusual management practices around*. *Fortune.com*, 2 de junio de 2015). Uno de estos se refirió a Basecamp, una compañía de *software* que “utiliza un organigrama horizontal [...] que a diferencia de la holocracia (ver más abajo) no presenta guías específicas ni una constitución. Ofrece, simplemente, mayor libertad”.

Otro se refirió a *The Morning Star Company*, una empresa procesadora de tomates —en relación a la cual se redactó un caso en la Harvard Business School— que desde sus comienzos instaló la autogerencia en su organización y que

con el correr de los años llegó en este aspecto a un estadio avanzado. En su sitio web se lee lo siguiente: “Nuestra visión consiste en una organización de profesionales autodirigidos que, sin recibir directivas, inician la comunicación y la coordinación de sus actividades con colegas, clientes, proveedores y otros integrantes de la industria”.

Un tercer ejemplo fue el de W. L. Gore & Associates, una compañía textil con una organización “enrejada” o “entramada” (*lattice organization*). Su sitio web señala lo siguiente: “no se asigna ninguna autoridad y los integrantes de nuestra organización se convierten en líderes sobre la base de su habilidad tanto para ganarse el respeto de sus pares como para atraer a sus seguidores. [...] Cada uno de ellos se autodirige y es responsable ante el resto de los integrantes de su grupo. [...] No somos una jerarquía sino un enrejado, un entramado o una red en la que nuestros asociados pueden dirigirse a cualquiera en la organización a los efectos de obtener lo que necesiten para ser exitosos”.

El artículo también incluyó referencias a Zappos, una empresa que vende calzados de distinto tipo por medio de Internet, en la que se puso en práctica una estructura gerencial denominada holocracia (*holacracy*, en inglés) en la que el autogobierno de los empleados reemplazó la jerarquía gerencial. Esta empresa recibió en los últimos tiempos una atención relativamente importante por parte de la prensa especializada por cuanto se trata de una organización de unos 1.500 empleados que decidió transformarse en una holocracia. Esta expresión no aparece en el Diccionario de la Real Academia Española. Su versión en inglés, *holacracy*, sí aparece en Wikipedia donde se señala lo siguiente; “*holocracia* se deriva de *holarquía*, expresión esta última empleada por el escritor Arthur

¹ Ver artículo “Oficinas Informales” (*Casual Offices*) en la edición octubre-diciembre 2015 de *GESTION*.

Koestler en uno de sus libros. Una holocracia se compone de 'holones', expresión en griego que se refiere a unidades autónomas y autosuficientes que a la vez dependen de una unidad mayor de la que forman parte”.

No es fácil resumir en pocas líneas en qué consiste la holocracia (el lector puede encontrar información detallada sobre este tema en www.holacracy.org). Un artículo publicado en www.fastcompany.com expresó lo siguiente:

Brian Robertson, fundador de *HolacracyOne* y asesor de Zappos y otras compañías sobre cómo adoptar la holocracia, describe a los seres humanos como *sensores* que observan los errores y las ineficiencias de los sistemas y a la vez intuyen sus posibles soluciones. Describe como una *tensión* la brecha entre lo que es (la realidad) y aquello que podría ser. [...] La gente se frustra y se siente poco comprometida en ausencia de canales claros y efectivos para procesar las tensiones. [...] Los trabajadores se denominan socios, las descripciones de puestos, roles y los socios se hallan organizados en círculos. Robertson admite que sin apoyo no es fácil instalar la holocracia. La idea es que esta transformación radical de una organización, en la cual la autoridad se halla distribuida y cada uno se convierte en un líder de sus roles conducirá a solucionar problemas en forma más efectiva y, en última instancia, a lograr los objetivos de la empresa. (C. Sweeney y J. Gosfield, *No Managers Required: How Zappos Ditched the Old Corporate Structure for Something New*. Nueva York, 6 de enero de 2014)

¿Tienen futuro las compañías sin gerentes? Una opinión dice que no. Estas constituyen en la actualidad una pequeña minoría y “la gerencia no está a punto de desaparecer. Habrá dos opciones mientras exista la necesidad de tomar decisiones para dirigir compañías y unidades de negocios, a saber: reuniones interminables o asignar la decisión a un jefe. [...] En lugar de eliminar la gerencia, las compañías deberían asegurarse de que se elimine la politiquería y de que las promociones se decidan en base al mérito”.

Una tira cómica de Dilbert (dilbert.com/strip/2014-03-03) se ocupó de la holocracia. Decía así: Primer cuadro. El CEO le comunica al jefe: “Estoy eliminando todos los niveles de la gerencia para que nos convirtamos en una holocracia”. El jefe exclama “iiiNoooo!!!”. Segundo cuadro. El jefe le suplica al CEO: “Por favor, no me haga igual a los subordinados de los que abusé durante años!”. Tercer cuadro. El jefe conversa con Dilbert y Wally y aclara: “En mi descargo, creí que siempre habría de tener mi bota en sus pescuezos”. Dilbert le hace un gesto al jefe como para frenarlo y le dice: “Shhhh” (cállese). ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito de la INCAE Business School.



Administración Pública Ejecutiva

Módulo 1: Del 7 al 11 de marzo, 2016, Costa Rica
 Módulo 2: Del 9 al 13 de mayo, 2016, Panamá
 Módulo 3: Del 12 al 15 de julio, 2016, Estados Unidos



Programa de Alta Gerencia - PAG -

Del 27 de junio al 22 de julio, 2016
 Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica



Management Development Program - MDP

Módulo: Construyendo habilidades en las áreas funcionales
 Del 2 al 6 de mayo, 2016
 Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica
 Módulo: Perspectiva estratégica y liderazgo en acción
 Del 26 al 30 de septiembre, 2016
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



Especialización en Finanzas

Módulo: Finanzas Avanzadas
 Del 19 al 23 de septiembre, 2016
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua
 Módulo: Gestión de Riesgos
 Del 24 al 28 de octubre, 2016
 Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.

Síganos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://twitter.com/intrasRD) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras) [Y /intrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...)