

# HOLOCRAZIA SEGÚN LAS DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE-UNA APROXIMACIÓN EN EL CASO DE ECUADOR

## HOLOCRACY ACCORDING TO HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS-AN APPROACH IN THE CASE OF ECUADOR

**Arias Maune Esteban PhD(c)**

Universidad Internacional del Ecuador

esariasma@uide.edu.ec

Av. Jorge Fernández s/n y Av. Simón Bolívar

Quito-Ecuador

### RESUMEN

Los cambios cada vez más rápidos en los ecosistemas empresariales y la necesidad de adaptarse rápidamente a través de estructuras organizacionales más flexibles, más ágiles y empoderadas, han generado la práctica organizacional llamada "holocracia", específicamente por su creador Brian J. Robertson. El objeto de esta práctica es la creación de unidades operativas semi-autónomas dentro de las organizaciones, llamadas "holones", que de forma descentralizada pueden tomar decisiones y desarrollar acciones dentro del marco de su competencia. Sin embargo, hay factores que pueden influir en la correcta aplicación y desempeño de los holones, como por ejemplo las características culturales, que pueden generar un impulso a esta práctica en un país, o pueden influenciar negativamente la correcta implementación de esta praxis.

El objetivo de esta investigación cualitativa fue establecer, de forma aproximada, si en el Ecuador es posible una implementación exitosa de un sistema holocrático en las organizaciones, considerando las dimensiones culturales de Hofstede. Hay variables que afectarían la implementación de "holones" en las organizaciones, como el grado de autoridad, la incertidumbre y la "masculinidad" a nivel de dimensiones culturales.

**Palabras clave:** Holocracia, cultura, Hofstede

**Códigos JEL:** A14, M14, M54



Revista electrónica TAMBARA, ISSN 2588-0977

Agosto-Noviembre 2021

Edición 15, No. 85, pp. 1231-1245

Manuscrito recibido: mayo 2021

Aceptado: julio 2021

## ABSTRACT

The increasingly rapid changes in business ecosystems and the need to adapt quickly through more flexible, more agile, and empowered organizational structures, have generated the organizational practice called "holocracy", specifically by its creator Brian J. Robertson. The purpose of this practice is the creation of semi-autonomous operating units within organizations, called "holons", which is a decentralized way to make decisions and develop actions within the framework of their competence. However, some factors influence the correct application and performance of holons, such as cultural characteristics, which can generate an impulse to this practice in a country, or can negatively influence the correct implementation of this practice. The objective of this qualitative research was to establish, in an approximate way, if in Ecuador a successful implementation of a holocratic system is possible in organizations, considering the cultural dimensions of Hofstede. There are variables that would affect the implementation of "holons" in organizations, such as the degree of authority, uncertainty and "masculinity" at the level of cultural dimensions.

**Keywords:** Holocracy, culture, Hofstede

**JEL Codes:** A14, M14, M54

## 1 INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos de las empresas por ser más eficientes y responder de forma más rápida a los cambios en los entornos organizacionales han ocupado mucho espacio en el campo académico y también en la forma en cómo las empresas tratan de re-organizarse para alcanzar dichos propósitos. Esta agilidad organizativa se define como una capacidad que permite a las empresas ser infinitamente adaptables e innovadoras (Dyer & Shafer, 1999 citado en Cabrales, 2008).

Esto es más importante aún en empresas tecnológicas, ya que la rapidez con la que deben desarrollar productos y responder a las cambiantes demandas del mercado y su competencia es sumamente alta. En ese sentido, Brian J. Robertson, fundador de la empresa de desarrollo tecnológico "Ternary Software", creó una práctica organizacional conocida como "holocracia"; una práctica que cambia la estructura organizacional jerárquica tradicional por una horizontal, donde los trabajadores tienen capacidad de participar en la toma de decisiones de la empresa, saltándose procesos muchas veces burocráticos (Bernstein et al., 2016).

La holocracia promete una organización adaptable, altamente efectiva y con una autoridad distribuida en toda la organización.<sup>1</sup> Para Robertson (2007, esta práctica cambia poderosamente los modelos y conceptos mentales en la cultura organizacional, creando un nuevo mecanismo de lenguaje más allá del ego personal, genera eficiencia en recursos pero sobre todo, la organización se vuelve mucho más ágil.

---

<sup>1</sup> <https://www.holacracy.org/explore/why-practice-holacracy>

## **Holocracia según las dimensiones culturales de Hofstede-una aproximación en el caso de Ecuador**

Sin embargo, cambiar efectivamente los modelos y conceptos mentales podría ser más fácil en unos países que en otros. Así, las dificultades y resultados en la implementación de la holocracia en organizaciones podrían tener diferentes rendimientos en las diferentes culturas. No hay muchos estudios relacionados con la aplicación de esta práctica en las empresas y no existen estudios de la holocracia con respecto a las dimensiones culturales de Hofstede. Este investigador identificó en 1983 cuatro dimensiones de la cultura nacional; individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, aversión a la incertidumbre y distancia de poder, en 1994 una quinta dimensión llamada "orientación a largo vs orientación a corto plazo" y finalmente la dimensión "indulgencia vs restricción".

La importancia de esto radica en que las características de la holocracia que una organización adopta están relacionadas con la gestión y el estilo de liderazgo; así mismo, las diferencias culturales afectan los estilos de gestión (Ozbebek & Toplu, 2011), por lo que a su vez estos afectarían a las prácticas de la holocracia. El objetivo de esta investigación es establecer cómo los niveles en las dimensiones culturales del Ecuador afectan a la implementación de holocracias en las organizaciones.

## **2 METODOLOGÍA**

Para la elaboración del presente artículo, se realizó una revisión de literatura relacionada con la holocracia, especialmente a partir de su origen en el año 2006 y de la cultura, con un enfoque en las dimensiones culturales de Hofstede a partir de su descubrimiento en 1983 y los niveles vigentes en la actualidad para el Ecuador.

## **3 MARCO TEÓRICO**

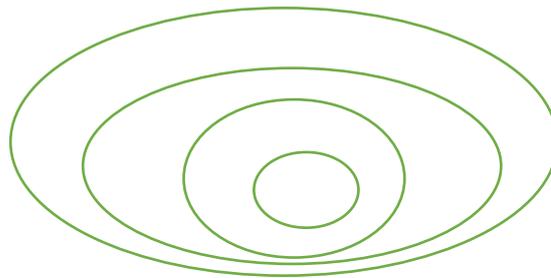
### **3.1 Holocracia**

La holocracia emerge como una necesidad de tener prácticas empresariales muy ágiles para poder responder de forma adecuada a los rápidos cambios que se dan en los entornos empresariales, fundamentalmente en la industria tecnológica. Esta práctica fue desarrollada de manera específica por Brian J. Robertson, un desarrollador de software y fundador de la empresa "Ternary Software", quien buscaba justamente tener una estructura organizacional que le permita por un lado ser ágil en la toma de decisiones empresariales; y por otro lado abandonar las estructuras jerárquicas tradicionales.

Según Robertson (2007), la pregunta que se hacía al fundar su empresa era el cómo trabajar de manera armoniosa en su organización, cómo compaginar mejor las ideas y cómo potenciarlas, además de poder tener una estructura más "poderosa". La meta no era aplicar modelos o estructuras jerárquicas ya existentes, más bien generar un nivel de organización completamente nuevo; la auto-organización, la auto-gobernación, el auto-control, la "construcción de una organización juntos". Es así que surgió la holocracia, una estructura organizacional completamente horizontal y un

marco de gobernanza que reemplaza de forma radical a las estructuras jerárquicas tradicionales.

El término "holocracia" se deriva de "holarquía"; un sistema que se compone por holones, que son unidades semi-autónomas, que se auto-organizan, y auto-regulan pero que dependen también de la totalidad del sistema del que forman parte; es decir, todos los holones son dependientes (Koestler, 1967, citado en Robertson 2006). Por lo tanto, cada círculo es un holón y una jerarquía de holones se llama "holocracia"; un gobierno establecido por toda la organización.



**Figura 1.** Jerarquía de holones. Elaboración propia en base a Robertson (2006)

Robertson (2007) afirma que la holocracia facilita el surgimiento de una conciencia natural y una "voluntad" propia para organizarse, que difiere mucho de la organización tradicional donde el puesto jerárquico superior "domina" la voluntad de los trabajadores. Al no existir la presión para organizarse por parte de un liderazgo jerárquico, la holocracia supone un constante aprendizaje e innovación, ya que la motivación para esto nace desde los miembros de este tipo de organización. Es por esto que la holocracia se basa mucho en la "sociocracia", que fue originalmente un sistema de gobernanza de la sociedad y corporativamente supone que la organización es un organismo vivo, de auto-organización y auto-corrección. El objetivo es desarrollar la co-participación y la co-responsabilidad de todos los actores (Van De Kamp, 2014).

Para Robertson, la holocracia no es un modelo o teoría sino una práctica. Se trata de compartir lo máximo de tiempo posible entre los trabajadores y evolucionar como organización de una manera "natural". De esta forma, la holocracia reemplaza la estructura jerárquica tradicional con una "holarquía" de equipos auto-organizados (los círculos). Cada círculo se conecta a cada uno de sus sub-círculos a través de un doble enlace, donde se designa a un miembro de cada círculo para estar en el otro, creando un flujo bidireccional de información y bucles de retroalimentación rápida. Cada círculo se gobierna descubriendo los roles necesarios para alcanzar el objetivo del círculo y asignando roles a los miembros del mismo.

### **3.1.1 Doble enlace**

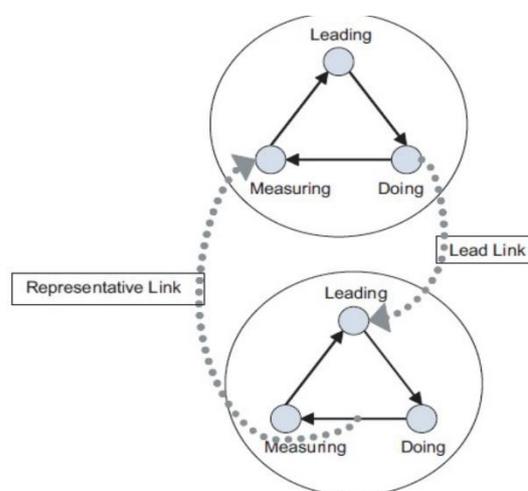
Las decisiones y operaciones de un círculo no son completamente independientes de los demás. Cada círculo entero es también parte de un círculo más amplio y comparte su entorno con las otras funciones y sub-círculos de ese círculo superior. Por lo tanto,

## Holocracia según las dimensiones culturales de Hofstede-una aproximación en el caso de Ecuador

un círculo no puede ser completamente autónomo; las necesidades y requerimientos de otros círculos deben ser tomados en cuenta en el desarrollo de su auto-organización.

Para lograr esto, un sub-círculo y su círculo superior siempre están unidos por al menos dos roles (personas que cumplen esos roles). Cada uno de estos dos roles de enlace participan en los procesos operativos y de gobernanza de ambos círculos conectados. Uno de estos dos enlaces se designa desde el círculo superior para conectarse a un sub-círculo, que es el *Lead link* o "enlace de liderazgo". Este enlace es el encargado de alinear los requerimientos del círculo superior hacia el sub-círculo; por lo general, este rol lo asumen las personas de puestos tradicionalmente jerárquicos.

Por otro lado está también el segundo enlace, el *Representative link* o "enlace representativo", quien es designado desde el círculo inferior para conectarse con el círculo superior y llevar las perspectivas y capacidades del círculo inferior al gobierno y las operaciones del círculo superior. La Figura 2 muestra el doble enlace entre los holones, se auto-organizan, se auto-controlan y ejecutan las acciones pero siempre enlazados entre círculos de trabajo (Robertson, 2006).



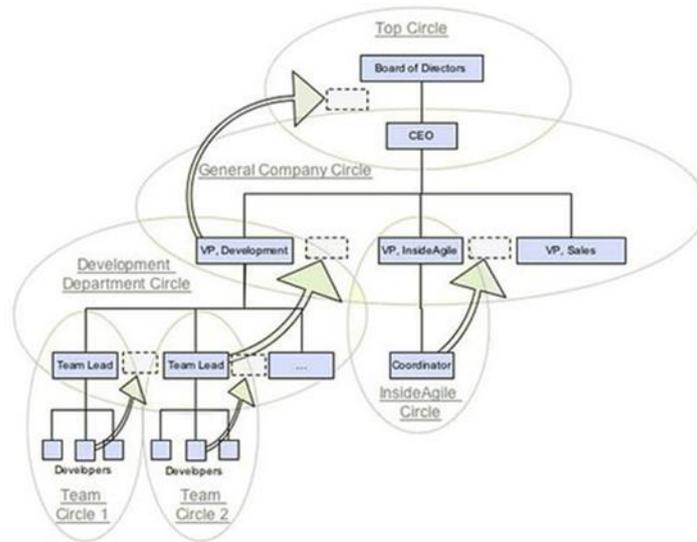
**Figura 2.** Liderar, hacer y medir a través de los niveles de círculos (Robertson, 2006)

Las prácticas de la holocracia incluyen reuniones periódicas para establecer el gobierno y las actividades a realizar. Por un lado, en las reuniones se define la asignación de roles necesarios para alcanzar los objetivos del círculo; por otro lado, se define cómo se va a trabajar, qué se va a hacer, cuándo etc.

Según Robertson (2007), una de las diferencias más notables entre un gobierno organizacional tradicional y la gobernanza con la holocracia es el hecho de que las personas ya no son tratadas por sus títulos académicos o formación, los roles se definen con un propósito claro y sólo en el punto en que contribuyen al propósito organizacional y al objetivo del círculo; cuando un rol ya no contribuye, se elimina. Al

eliminar los títulos de trabajo y definir los roles cuando son necesarios, la holocracia aspira hacer que el trabajo a realizar sea más explícito. Al asignar roles, autoridades y responsabilidades, la toma de decisiones se distribuye por toda la organización (Van De Kamp, 2014).

Como se puede ver en la Figura 3, en el nivel más amplio, la Junta Directiva y el CEO forman un círculo que abarca también la parte estratégica de la organización, debajo de ese círculo se forma otro con el CEO y los jefes departamentales con alcance sobre todas las operaciones transversales de la empresa excepto aquellas áreas funcionales específicas que se delegan al resto de sub-círculos. Para facilitar la ejecución efectiva de las operaciones, los miembros de un círculo tienen varias reuniones con diferentes alcances y en diferentes lapsos de tiempo; como mencionado, aplicando el concepto de doble enlace.



**Figura 3.** Los representantes son elegidos para actuar en el círculo superior (Robertson, 2006)

### 3.1.2 Toma de decisiones

En la holocracia la toma de decisiones se da por consentimiento, más no por consenso (Robertson, 2006). Según el autor, la toma de decisiones por consentimiento es una forma integradora de decidir, esto es, que integra todas las perspectivas en los procesos de decisión. En este sentido, se sigue integrando todas las perspectivas hasta que no exista ninguna nueva para integrar. No se centra tampoco en apoyar a alguien o algo, lo que se puede hacer es “objectar”, no en el sentido de “no estar de acuerdo con algo”, sino cuando alguien ve algo que está fuera de los límites de tolerancia de cualquier aspecto del sistema.

Por otro lado, en una toma de decisiones por consenso, las personas podrían estar “a favor de algo” o “en contra de algo”. Se pueden oponer, bloquear o sabotear la toma de decisiones. Asimismo, la toma de decisiones por consenso se podrían dificultar

## **Holocracia según las dimensiones culturales de Hofstede-una aproximación en el caso de Ecuador**

por los egocentrismos de las personas y porque no hay sensibilidad para reconocer soluciones que podrían generar consenso (Traupe, 2004).<sup>2</sup>

Para Robertson (2007), las emociones de las personas en cada círculo también son parte del proceso de toma de decisiones. Para el autor, se pueden usar las emociones personales para interpretar si una decisión propuesta podría estar fuera de un límite de tolerancia para el sistema. Sin embargo, las emociones personales se convierten en fuentes de información pero no en criterios de toma de decisión. A través de las emociones, el proceso integrador de toma de decisiones (consentimiento) ayuda a las personas a interactuar en un estado más allá del miedo y el egocentrismo, que normalmente genera mejores resultados.

### **3.1.3 Holocracia vs. Estructura jerárquica tradicional**

En base a lo mencionado, la holocracia propone una práctica organizacional donde se elimina por completo la estructura jerárquica tradicional en las organizaciones y se implementa una cultura de colaboración transversal en toda la organización. Esto, por la auto-motivación, organización y control que ejerce cada uno de los círculos y por el doble enlace que permite estar "conectados", controlados y coordinados entre los diferentes círculos, supone un aprovechamiento más eficiente de los recursos, menos burocracia y por ende mayor agilidad.

En la Tabla 1 se puede ver el gran contraste que existe entre una estructura organizacional tradicional y una estructura holocrática.

**Tabla 1.** Estructura Jerárquica vs. Holocracia

<b>Estructura Jerárquica Tradicional</b>	<b>Holocracia</b>
Funciones y actividades específicas de los trabajadores	Roles dinámicos de los trabajadores
Se delega autoridad	Se distribuye autoridad
Medio y alto nivel de burocracia	Bajo nivel de burocracia
Poca participación de trabajadores en toma de decisiones	Alta participación de trabajadores en toma de decisiones
Alineación con las políticas de la organización	Implementación de reglas de transparencia
Toma de decisiones por consenso	Toma de decisiones por consentimiento

**Fuente:** Elaboración propia

---

<sup>2</sup> Traducción propia

### 3.2 Dimensiones Culturales

La cultura es un concepto que ha sido ampliamente debatido y cuyo significado abarca términos como valores, prácticas, creencias etc., que tiene un determinado "grupo" en común. Según Giménez Montiel (2005), el concepto de cultura forma parte de una familia de conceptos estrechamente emparentados entre sí por su finalidad común, que es la aprensión de los procesos simbólicos de la sociedad, y que por eso mismo se recubren total o parcialmente, como son por ejemplo la ideología, mentalidades, representaciones sociales, etc.

Por ende, la investigación intercultural podría contribuir a proporcionar a las organizaciones herramientas para mejorar el rendimiento en las diferentes culturas (Jones, 2007), esto se evidencia en estudios realizados por ejemplo por Hampden-Turner & Trompenaars (2020), Pollitt y Bouckaert (2004), entre otros.

Geert Hofstede ha sido uno de los investigadores que mayor influencia ha tenido en los estudios interculturales en todo el mundo, ya que fue uno de los primeros sociólogos que buscó clasificar las diferencias culturales de las naciones y a partir de eso se han realizado muchos estudios sobre este tema (De la Garza et al., 2009). Identificó en su modelo seis dimensiones de la cultura nacional; individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, aversión a la incertidumbre, distancia de poder, orientación de largo vs corto plazo e indulgencia vs restricción.

El análisis de Hofstede consistió en "descubrir" las primeras cuatro dimensiones o aspectos más específicamente diferentes de la cultura nacional. Después de eso creó una quinta dimensión, llamada "orientación larga versus orientación a corto plazo", que originalmente se llamó "dinamismo confuciano" (Hofstede, 1994). En este proceso participaron principalmente estudiantes chinos a través de encuestas, ya que se necesitaba tener una idea más grande acerca de las características de la cultura oriental (Hofstede, 2010); y finalmente se creó la dimensión cultural "indulgencia versus restricción".

En lo que se refiere al "Individualismo versus Colectivismo", Hofstede determina que la importancia está en la relación entre un individuo y sus colegas, o más en general, su "grupo social". Por un lado, hay sociedades donde los individuos buscan su propio interés, tratan de sobresalir de forma individual y los lazos entre individuos son muy flexibles. En el otro lado, hay sociedades donde los individuos buscan el interés grupal, específicamente el de su propio núcleo. Los lazos entre las personas son estrechos y es más importante tener el consenso de todos para la toma de decisión, el intercambio equitativo es importante y las relaciones se basan en la confianza (Heydenfeldt, 2000).

Con respecto a la dimensión de la "Masculinidad versus Feminidad", Hofstede (1983) afirma que en las sociedades masculinas, la importancia radica en el cumplimiento de objetivos, en la acumulación y crecimiento económico, altos niveles

## Holocracia según las dimensiones culturales de Hofstede-una aproximación en el caso de Ecuador

de desempeño, los individuos tratan de acaparar el poder de diferentes formas. Por el contrario, las sociedades femeninas se caracterizan por no dar mucha importancia a las estructuras de poder, más bien, anteponen las relaciones personales al crecimiento económico y enfocarse en calidad de vida.

La "Aversión a la incertidumbre" (fuerte versus débil) significa que existen sociedades donde los individuos no ven con preocupación al futuro, no les genera ansiedad la incertidumbre, toman riesgos con mayor facilidad y son más propensos a los cambios. En sociedades donde la aversión a la incertidumbre es alta, se crean muchas instituciones para proporcionar seguridad a los individuos, ya que psicológicamente esto es lo que necesitan los individuos, se arriesgan poco con miras al futuro, no tienen altos niveles de innovación, entre otros (Hofstede, 1983).

Por otro lado, la "Distancia de poder" (grande versus pequeña) tiene que ver con el grado en que se tolera la distribución desigual de poder y riqueza (Jones, 2007). En las organizaciones, así como en la sociedad en general, el nivel de distancia de poder está relacionado con el grado de centralización de la autoridad y el grado de liderazgo autocrático. En culturas con gran distancia de poder, los individuos tienen un mayor grado de aceptación con respecto a la desigualdad en todo nivel. Tienen una dependencia hacia los grados jerárquicos superiores. Al contrario, en culturas con niveles más bajos de distancia de poder, hay deliberación y mayor participación, empoderamiento y descentralización.

Asimismo, la "Orientación a corto versus largo plazo" está asociada con el cumplimiento de las obligaciones sociales y el respeto a la tradición. La orientación a largo plazo se relaciona a la perseverancia, el logro luego de un esfuerzo, ahorro y planificación. Los países con una orientación a corto plazo prefieren las tradiciones y el desarrollo de relaciones humanas (Tarapuez, 2016).

Finalmente, la "Indulgencia vs restricción" está relacionado con el nivel permitido de gratificación libre de los impulsos humanos básicos, como por ejemplo, disfrutar de la vida. Cuando el nivel es bajo, la sociedad suprime la satisfacción de estas necesidades y la regula mediante normas sociales estrictas.<sup>3</sup>

Hofstede determinó que el Ecuador es un país donde existe alta distancia de poder, que define por ejemplo los niveles de participación en una organización; tiene un alto nivel de aversión a la incertidumbre y es en buen grado masculino, que entre otros, supone un alto grado de enfoque en conseguir logros como el económico y la cultura se sostiene en el colectivismo. Para la orientación de largo vs corto plazo y para la indulgencia vs restricción no existen datos para el país.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> [www.hofstede-insights.com/models/national-culture/](http://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/)

<sup>4</sup> <https://www.hofstede-insights.com/country/ecuador/>

**Tabla 2.** Puntuación Dimensiones Culturales en Ecuador

<b>Dimensiones culturales según Hofstede- Ecuador</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel</b>	<b>Calificación</b>
Distancia de poder	Alto	78/100
Masculinidad	Alto	63/100
Individualismo	Bajo	8/100
Aversión a la incertidumbre	Alto	67/100

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4 HOLOCRAZIA Y DIMENSIONES CULTURALES EN EL ECUADOR

La holocracia es un tipo de auto-organización empresarial, donde el objetivo es reducir la burocracia y los largos procesos de “aprobación” en la toma de decisiones. En estructuras jerárquicas tradicionales, la necesidad de títulos, funciones, actividades e informes pueden dificultar la determinación de quién decide qué; en cambio, en la holocracia todos pueden ver qué rol tiene cada uno y de qué son responsables las personas (Bernstein et al., 2016).

El cambio de estructuras jerárquicas verticales a prácticas de auto-organización como la holocracia, implica también cambiar el modelo mental de las personas en una empresa. Tradicionalmente, los trabajadores están acostumbrados, y mentalmente arraigados, a un sistema donde la ejecución del trabajo y la operativización de los objetivos organizacionales son dictados desde los puestos jerárquicamente superiores. Los seres humanos no viven solamente en las empresas, ellos están conectados a la familia, sociedad y creencias; así, la cultura influencia directamente a las organizaciones y sus comportamientos (Baptista, 2013).

Por lo tanto, se puede indicar que el cambio de una estructura organizacional jerárquica tradicional a una práctica de auto-organización como la holocracia, no tendría el mismo resultado en torno a la rapidez en el cambio mental y la aplicación de la práctica en diferentes culturas.

Con respecto al Ecuador, Hofstede (1983) definió que la dimensión cultural “distancia de poder” es alta. Esto significa que las estructuras organizacionales son muy jerárquicas y existe poca o ninguna participación en la toma de decisiones. La holocracia en cambio promueve la participación del personal y las estructuras horizontales en las organizaciones, lo que podría generar una dificultad en el momento de tratar de implementar estas prácticas, sobre todo desde la visión de los puestos directivos y jefaturas. Adicionalmente, en el Ecuador, el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95% (Freire & Pico, 2015), lo que podría generar dificultades en el proceso de transición hacia una auto-organización empresarial ya que la toma de decisiones en este tipo de empresas no giran en torno al “consentimiento” con los trabajadores.

## Holocracia según las dimensiones culturales de Hofstede-una aproximación en el caso de Ecuador

Por el hecho de que Ecuador está calificado como un país más bien colectivista, que implica que las personas dan mucha importancia a las relaciones sociales entre colegas y sus grupos sociales, se podría intuir que en este sentido la holocracia sería más fácil de adaptar a las prácticas diarias de los trabajadores. Una de las características de la holocracia es generar confiabilidad (Baptista, 2013). Si bien esto se logra por los resultados de los grupos de trabajo (círculos), también se genera por la interrelación existente entre los miembros del mismo. La confianza juega un rol importante en los individuos como parte de los atributos o valores de las personas (Lockward, 2011).

Sin embargo, al mismo tiempo la cultura del país es catalogada por Hofstede en alto nivel "masculina", lo que supone un alto grado de competitividad y búsqueda de logros personales. De esta manera, podría haber cierto grado de egocentrismos en los círculos, oposición al importe de otra persona o la búsqueda de beneficios personales. Como ejemplo de la aplicación de la holocracia en un país altamente masculino como Estados Unidos (Hofstede, 1983) podemos citar a la empresa Zappos. Al evaluar los resultados de la implementación de la holocracia, Yugendhar & Ali (2017) determinaron que había frustración entre varios trabajadores ya que sentían que la estructura jerarquía era igual a la que tenían antes de la implementación de esta práctica.

Los países con altos niveles de aversión a la incertidumbre como el Ecuador, por lo menos con la data de 1983, necesitan crear instituciones para proporcionar seguridad y confianza a los individuos, incluyendo leyes y normativas (Hofstede, 1983). Así, a nivel organizacional es indispensable contar con "instrucciones" formales de cómo hacer el trabajo, las funciones y actividades del mismo, los estrictos canales de comunicación a utilizar y la "obediencia" a disposiciones jerárquicas superiores. Esto indica a los trabajadores que "este camino correcto" hará que las cosas salgan bien a futuro. En la holocracia se fomenta la participación y la toma de decisiones en los círculos, proactividad para definir el futuro dentro de sus roles y responsabilidades. En culturas con altos niveles de aversión a la incertidumbre, esto podría causar mayor temor entre los miembros del grupo a equivocarse y por otro lado, no habría confianza por parte de los puestos jerárquicos superiores sobre las decisiones dentro de los sub-círculos.

Para Robertson (2015), los individuos en un sistema holocrático no están para "obedecer", sino para gestionar. Deben poseer autocontrol, autogestión y deben tomar decisiones, lo que es más complejo en entornos de incertidumbre y como ya mencionado, con altos niveles de distancia de poder.

Si bien es cierto, las organizaciones jerárquicas tienen dificultades en funcionar adecuadamente en entornos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), ya que carecen de velocidad de respuesta y pierden ventajas competitivas (Terlato, 2018), no hay evidencia concreta de la implementación de sistemas holocráticos en empresas ecuatorianas, menos aún, investigación relacionada a resultados positivos o negativos en la adopción de la holocracia como sistema organizacional.

## 5 CONCLUSIONES

En 2013, la empresa minorista Zappos, adquirida por la Amazon en el 2009, anunció una transición planificada hacia la práctica de la holocracia en 2014; desde entonces, el interés en esta práctica ha crecido mucho.

Puede haber varios factores para que la implementación de la holocracia tenga éxito en una empresa o fracase. Uno de estos factores es sin duda la cultura que determina una sociedad, cada una con sus características específicas. Las organizaciones no están restringidas solamente por reglas formales y normas de comportamiento racional, sino sobre todo por normas culturales, valores, creencias y asunciones, lo que hace necesario conocer sus patrones de sociedad, es decir, su cultura (Álvarez et al., 2017).

Esto significa que la implementación de la holocracia podría ser más exitosa en unas culturas que en otras, considerando especialmente las dimensiones culturales de Hofstede: individualismo vs colectivismo, masculinidad vs feminidad, aversión a la incertidumbre, distancia de poder, orientación a largo vs orientación a corto plazo e indulgencia vs restricción.

Para el Ecuador, Hofstede determinó que en el país existe alta distancia de poder, tiene un alto nivel de aversión a la incertidumbre que implica crear muchas instituciones para proporcionar seguridad a los individuos. Es altamente masculino y la cultura se sostiene en el colectivismo, sin embargo, en el de su "grupo social". Para la orientación a largo vs corto plazo y para la indulgencia vs restricción no existen datos.

Por un lado, la alta distancia de poder en el Ecuador dificulta la implementación de la holocracia, ya que ésta busca por el contrario, reducir la forma en la que los puestos jerárquicos superiores, por tener un cierto grado de autoridad, puedan tomar decisiones de forma autoritaria.

Asimismo, se sugiere que el Ecuador, al tener un alto grado de colectivismo, se acoplaría de mejor forma a las características de la holocracia, sin embargo, el colectivismo en el país se rige por el interés de su propio grupo social. Esto concuerda con el hecho de que en Ecuador, al tener un alto grado de "masculinidad", los logros personales, como por ejemplo el crecimiento económico, son más importantes que buscar el "bien común" para todos los grupos sociales o sociedad en general. En este sentido, se puede intuir que las decisiones que se irían tomando en los círculos de trabajo no necesariamente responderían a la búsqueda del "bien común" de la organización, sino que entrarían comportamientos egocéntricos que complicarían el éxito de una práctica holocrática.

Finalmente, tener un alto nivel de incertidumbre podría afectar la toma de decisiones dentro de los círculos de trabajo, ya que existirían roles y también grados de responsabilidad, que al no tener certidumbre sobre el futuro y sobre las propias acciones, posiblemente las personas no estarían dispuestas a arriesgarse a tomarlas.

## Holocracia según las dimensiones culturales de Hofstede-una aproximación en el caso de Ecuador

### 6 RECOMENDACIONES

Se deben actualizar los valores determinados por Hofstede para el Ecuador y en general para todos los países, ya que estas valoraciones culturales no son estáticas sino que van cambiando en el tiempo. Los datos existentes son de 1983. Esto implica también determinar los valores para las dimensiones culturales "orientación a largo vs corto plazo" e "indulgencia vs restricción" que no existen para el Ecuador y varios otros países.

Sería importante levantar datos estadísticos acerca de la cantidad de empresas que han implementado prácticas de auto-organización como la holocracia en el Ecuador. En base a esto determinar si han sido implementaciones exitosas o en qué han fallado, en el caso de que existieran empresas que lo han intentado. De ser el caso, comparar con experiencias en otros países.

Asimismo, el análisis que se realiza sobre posibles dificultades en la implementación de la holocracia, no debe ser generalizado, ya que las dimensiones culturales de Hofstede determinan a una sociedad en su conjunto, no a los individuos o parte de la sociedad que puede ser distinta.

Hay que impulsar investigaciones en el campo de la auto-organización de las empresas, ya que si bien es cierto, desde 2014 ha existido mucho más interés en este tema (Van De Camp, 2014), son relativamente pocas las investigaciones realizadas y publicadas.

Se debería investigar si tiene un valor positivo aplicar la holocracia en organizaciones que no estén en ambientes muy cambiantes, ya que el costo de transición hacia la holocracia podría ser mayor que el beneficio.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, A. T. V., Córdova, T. D. P., & Lascano, M. E. C. (2017). Estructura, Cultura y Cambio Organizacional Cultura–Cambio–Forma–Fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324.
- Baptista, R. D. (2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 6(18), 4-14.

- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. The Overwrought Claims and Actual Promise of the Next Generation of Self-Managed Teams. *Harvard Business Review* 94, 38-49.
- Cabrales, Á. L. (2008). Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(2), 155-178.
- De la Garza Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E., & Hernández-Soto, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 3(3).
- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Hachette UK.
- Heydenfeldt, J.A., (2000). The influence of individualism/collectivism on Mexican and US business negotiation. *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 24, Issue 3, Pages 383-407
- Hofstede Center. Insights Organisational Culture Consulting. [www.hofstede-insights.com/country/ecuador/](http://www.hofstede-insights.com/country/ecuador/)
- Hofstede Center. Insights Organisational Culture Consulting. [www.hofstede-insights.com/models/national-culture/](http://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/)
- Hofstede, G. (1983). Cultural dimensions for project management. *International Journal of Project Management*, 1(1), 41-48.
- Hofstede, G. (1994). *The business of international business is culture. International business review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill
- Holacracy Organization - HolacracyOne. [www.holacracy.org/explore/why-practice-holacracy](http://www.holacracy.org/explore/why-practice-holacracy)
- Jones, M., (2007). Hofstede – Culturally questionable? *Oxford Business & Economics Conference*, Oxford, UK, 24-26 June.
- Lockward Dargam, A. M. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y sociedad*.
- Montiel, G. (2005). *Teoría y análisis de la cultura*. Colección Trayectoria de Investigación de Gilberto Giménez del Repositorio del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

## Holocracia según las dimensiones culturales de Hofstede-una aproximación en el caso de Ecuador

- Özbebek, A. & Toplu, E. (2011). Does culture matter for corporate governance? a case study of turkey. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 31-38.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Robertson, B. J. (2006). Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering. *Agile Project Management Executive Report*, 7(7).
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-13.
- Robertson, B. (2015). *Holocracia. Un Nuevo Sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Barcelona, España: Empresa Activa
- Tarapuez Chamorro, E. "Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia)." *Pensamiento & Gestión* 41 (2016)
- Terlato, A. (2018). *Ambientes V.I.C.A, los límites de la estrategia*. Massachusetts. Institute of Technology Sloan. Año 1, número 3, p. 33.
- Traupe, A. (2004). *Konsens in großen Gruppen*. 2004): *Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung*. Karlsruhe: Eigenverlag. S, 62-71.
- Van De Kamp, P. (2014). *Holacracy—A radical approach to organizational design. Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure*. *University of Amsterdam*, 13-26.
- Yugendhar, A., & Ali, S. M. (2017). Evaluation of Implementing Holacracy, A Comprehensive Study on Zappos. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7(5), 163-171.