

PREFACIO

Conocí a Brian Robertson en California en el año 2010, con ocasión de una conferencia sobre Capitalismo Consciente en la que compartimos escenario como presentadores. Cuando le escuché hablar de sus puntos de vista sobre una manera nueva y dinámica de estructurar y dirigir una organización, me quedé fascinado.

A la sazón yo estaba afectado por algunos de mis errores a este respecto, y estaba sumido en una profunda abstracción tratando de resolver la manera de hacer posible que mi pequeña aunque entusiasta empresa funcionara sola, sin que ello me obligara a desempeñar la función de director general. Para entonces, ya sabía que no era el mejor candidato para ejercer ese cargo; resultaba más valioso para mi organización haciendo de portavoz y manteniendo viva la llama de la metodología GTD popularizada por mi libro *Organízate con eficacia*.

Habíamos emprendido el camino de intentar elevar nuestro trabajo para que sirviera al creciente interés en todo el mundo por su contenido. Sabía que no podía hacerlo solo, y que además de mí sería necesario alguien o algo más para dirigir operativamente ese empeño. Pero confiar la autoridad de «dirigir la empresa» a una personalidad fuerte que pudiera no estar totalmente en sintonía con nuestro ADN esencial, era un asunto delicado. Tenía la sensación de que lo que éramos como organización era más grande que cualquiera de nosotros, considerados individualmente. Pero poner a alguien «al mando» significaría entregar las riendas de una sencilla aunque sutil y sofisticada propiedad intelectual que andaba tratando de abrirse camino en el mundo.

Lo que quería era una organización que no necesitara un director general; al menos, no en el sentido tradicional.

El mensaje de Brian y el modelo de la Holacracia hicieron tambalear mi mundo; si funcionaba como Brian sugería que podía funcionar, eso era exactamente lo que andaba buscando. Así que decidí con bastante rapidez apostar fuerte con nuestra empresa y probar el modelo. Tenía que descubrir si la holacracia funcionaba lo más deprisa que pudiera. El modelo parecía tan potente, que decidí que las dos únicas alternativas eran rechazarlo o adoptarlo; en cualquier caso, sin pérdida de tiempo.

Tuve (afortunadamente) la intuición de que analizar la holacracia iba a ser un proyecto de cinco años. Y aunque no fuera una buena opción para la trayectoria de nuestra organización, el modelo tenía tanta lógica cognitiva que valdría la pena la investigación; daba igual que nuestra frágil empresa fuera el conejillo de Indias.

Mi actividad profesional ha girado en torno a la mejora de la productividad, fundamentalmente de los individuos, y subsiguientemente de sus organizaciones. He visto que cuando los individuos clave implantan los mejores métodos de GTD, eso puede tener importantes consecuencias para sus ecosistemas enteros. Pero cuando escuché a Brian hablar sobre cambiar un proceso operativo fundamental para lograr el equivalente organizativo a la «mente como el agua» (una metáfora que uso para definir un estado de esclarecimiento del individuo alcanzado con GTD), supe que esa era una frontera que valía la pena explorar.

Cuando escribo esto, llevamos más de tres años con la implantación de la holacracia, y puede que mi previsión de cinco años fuera correcta. Cambiar el sistema operativo de una organización es una labor abrumadora. Nos habíamos enorgullecido de ser una empresa relativamente avanzada: flexible, abierta, transparente... Pero en cuanto implantamos algunos de los procesos de la holacracia, se hizo evidente que algunos de nuestros hábitos y prácticas mejor intencionados tendrían que ser transformados.

La parte fantástica de la historia es el cambio tan positivo que se produjo para todos nosotros desde el comienzo. Cambio positivo que continúa. En cuanto has disfrutado de la creciente claridad generada por sus formatos de reunión y comunicación, se hace difícil rechazar el sistema. Y una vez que experimentas la enorme mitigación en la presión cuando te olvidas de la necesidad de tener unos «dirigentes heroicos», invertir el sentido se antojaría como ser arrojado de nuevo por una ladera muy resbaladiza.

Como Brian señala, la holocracia no es una panacea: no resolverá todas las tensiones y dilemas de una organización, aunque, según mi experiencia, te proporciona el terreno más estable desde el que reconocerlas, formularlas y abordarlas.

Hay ocasiones en que a muchos nos encantaría demostrar que la holocracia no funciona; es fácil culpar al proceso de ser el responsable de nuestras incomodidades. ¡Pero tratar de hacerle un agujero a este modelo es más difícil que implementarlo! Y al resolver las tensiones que ha sacado a la luz, también ha intensificado nuestra conciencia de su práctica y sus consecuencias.

Lo verdaderamente maravilloso es que al modelo le da lo mismo. De hecho, deshacerse de él es completamente aceptable y está aceptado dentro del mismo modelo. ¡Pero querrás utilizar la holocracia para hacer ese cambio con la mayor elegancia posible!

DAVID ALLEN
Noviembre 2014
Ámsterdam, Holanda

PRIMERA PARTE

LA EVOLUCIÓN
EN EL TRABAJO:
PRESENTACIÓN
DE LA HOLACRACIA



LA EVOLUCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

«Si todos tuvieran que ser originales pensando, quizá lo que habría que arreglar sería la normalidad.»

—MALCOLM GLADWELL, *Lo que vio el perro*

Aprendí mi lección empresarial más importante el día que casi me estrellé con un avión. Estaba estudiando para sacarme la licencia de piloto privado, y había llegado el día de mi primer viaje de larga distancia en solitario. Volaría solo hasta un aeropuerto distante, y con apenas veinte horas de vuelo real a mis espaldas estaba algo más que nervioso. Tenía por delante cientos de kilómetros, y la única compañía que tendría una vez en el aire sería el desgastado panel de instrumentos de la cabina de mi pequeña avioneta biplaza.

Nada más despegar todo parecía ir bien, pero no transcurrió mucho tiempo antes de que reparara en una luz desconocida en el panel de instrumentos. «VOLTAJE BAJO», decía. No sabía muy bien qué significaba aquello; a los nuevos pilotos no les enseñan mucho sobre la mecánica del avión. Le di unos golpecitos a la luz con la esperanza de que fuera sólo una mala conexión, pero no hubo ningún cambio. No sabiendo muy bien cómo reaccionar, hice lo que se me antojó más natural en ese momento: comprobé todos los demás instrumentos en busca de anomalías. La velocidad y la altitud estaban bien; el sistema de ayuda a la navegación me indicaba que mantenía el rumbo a la perfección; la aguja del combustible indicaba que había gasolina de sobra. Todos esos instrumentos me estaban indicando que no tenía nada de qué preocupar-

me, así que acepté semejante consenso y dejé de hecho que los demás instrumentos ganaran por mayoría a la luz de voltaje bajo. La ignoré. No podía ser nada grave si nada más iba mal, ¿verdad?

Pues resultó ser una decisión pésima que al final me dejó completamente perdido, en medio de una tormenta, sin luces ni radio, casi sin combustible y violando el espacio aéreo controlado cerca de un aeropuerto internacional. Y esta casi catástrofe empezó cuando derroté en votos a la luz de bajo voltaje, que resultó que estaba en sintonía con una información distinta a la de todos los demás instrumentos. Aunque fuera una voz minoritaria, era la que de verdad tenía que haber escuchado en aquel momento. Despreciar su prudente aviso sólo porque mis demás instrumentos no veían ningún problema, fue una decisión imprudente que podría haberme costado la vida.

Por suerte, aunque hecho un flan, logré llegar ileso. Y durante los meses siguientes, cada vez que reflexionaba sobre las decisiones que había tomado ese día, llegaba a una interesante conclusión: que seguía cometiendo el mismo error. No en mi avión, sino en el equipo que se suponía dirigía en el trabajo. De hecho, el error casi fatal que cometí en la cabina del avión se comete a diario en la mayoría de las organizaciones.

Una organización, al igual que un avión, está equipada con sensores; en su caso no son luces ni agujas, sino los seres humanos que infunden vigor a sus funciones y perciben la realidad por ella. Ocurre a menudo que el «sensor» de una organización tiene una información esencial, la cual se ignora y por consiguiente acaba sin procesar. Un individuo se percató de algo importante, pero nadie más lo ve y no existen canales para transformar ese conocimiento en un cambio significativo. Es de esta manera con la que a menudo ganamos por mayoría a las luces que indican la falta de voltaje de nuestras organizaciones.

Estas toman conciencia de todo a lo que tienen que responder en su mundo a través de la capacidad humana de percibir la realidad que nos rodea. Y como nosotros los humanos somos todos distintos —tenemos diferentes talentos, formaciones, funciones, especialidades, etcétera— es natural que percibamos cosas diferentes. Donde hay varias personas, existen múltiples puntos de vista. Sin embargo, en la mayoría de los equipos, los puntos de vista cruciales que no se comparten por el líder o por la mayoría suelen ignorarse o despreciarse. Aunque intentemos

hacer lo contrario, no sabemos integrar las perspectivas divergentes, así que acabamos volviendo a alinearnos con el líder o la mayoría. Superamos en votos a la persona que quizá tenga la información esencial que necesitamos para mantener el rumbo o seguir avanzando.

Siempre me ha fascinado *cómo nos organizamos* los humanos, la manera que tenemos de trabajar de consuno para alcanzar un fin. Antes de fundar mi propia empresa, solía ser presa de la frustración cuando me daba cuenta de que algo no estaba funcionando o podía ser mejorado y descubría que no podía hacer gran cosa con ese conocimiento, al menos no sin el esfuerzo heroico de enfrentarme a la burocracia, las políticas y unas largas y penosas reuniones. Mi intención no era únicamente quejarme; quería ayudar. Quería transformar esa *percepción* que tenía en un cambio significativo. Sin embargo, lo que solía encontrarme eran grandes obstáculos para hacerlo. No tardé en aprender que si el jefe no compartía mi frustración, y yo no era capaz de convencerle relativamente deprisa, ya podía ir olvidándome del asunto: la información que estaba percibiendo no iba a tener un gran efecto. Y si yo era la luz de voltaje bajo, entonces la organización estaba en apuros.

La capacidad humana para percibir *la discordancia en el momento presente y ver las posibilidades de cambio* me parece uno de nuestros dones más extraordinarios, ese espíritu creativo, incansable y permanentemente insatisfecho que nos tiene siempre tratando de ir más allá de donde estamos. Cuando tenemos esa sensación de frustración por un sistema que no funciona, un error que no para de repetirse o un proceso que parece ineficaz y engorroso, adquirimos conciencia de las diferencias entre *cómo son* las cosas y *cómo podrían ser*. A esto lo llamo tensión, porque es así cómo se experimenta a menudo, pero no le doy aquí una connotación negativa a la palabra. Podríamos calificar este estado de un «problema» que «debería» resolverse, o podríamos etiquetarlo como una «oportunidad» a aprovechar. Sea como fuere, no es más que la proyección de nuestra elaboración de sentido a la pura experiencia que llamo tensión: *la percepción de una diferencia concreta entre la realidad actual y las posibilidades percibidas*.

Encontramos un eco de esta definición en la palabra latina *tendere*, que significa «tender, extender». Como en una goma elástica que es estirada entre dos puntos, así hay una tremenda energía contenida en

esas tensiones que percibimos. Esa energía puede ser utilizada para tirar de la organización hacia cada una de las posibilidades percibidas, pero sólo si podemos aprovecharla con eficacia. Ahora bien, ¿de cuántas organizaciones puedes decir realmente que toda tensión percibida por alguien en cualquier parte, puede ser convertida rápida y fiablemente en un cambio significativo? Como el cofundador de Hewlett-Packard, Dave Packard, dijo en una ocasión: «Son más las empresas que mueren de indigestión que de inanición».¹ Las organizaciones detectan y abarcan mucho más de lo que pueden procesar y digerir con eficacia. En lugar de eso, piensa en el valor que podría materializarse si nuestros sensores tuvieran la capacidad para actualizar dinámicamente los flujos de trabajo, las expectativas e incluso las mismas estructuras de la organización, a la luz de cualesquiera tensiones que surjan mientras se hace el trabajo, sin provocar de paso ningún daño en otras partes. Esto es mucho pedir, y, sin embargo, he sido testigo directo de lo que puede suceder en una organización cuando sus sistemas pueden hacerlo, y el cambio va más allá de crear unos mejores entornos laborales o unos procesos más eficaces. Es algo que puede impulsar una transformación mucho más profunda, al liberar la energía del diseño evolutivo en la propia organización.

Puede que la evolución no sea un tema habitual en el mundo empresarial, pero su funcionamiento tiene una capacidad sin parangón para producir unos sistemas exquisitamente elaborados que prosperan en medio de la complejidad. Dicho de otra manera: la evolución es el diseñador más inteligente que existe. Como escribió el economista Eric D. Beinhocker: «Estamos acostumbrados a pensar en la evolución en un entorno biológico, pero la moderna teoría evolutiva la ve como algo mucho más general. La evolución es un *algoritmo*; es una fórmula multitosos para la innovación... que, por medio de su estilo especial de ensayo y error, crea nuevos diseños y resuelve problemas complejos».² Los mercados, sigue explicando Beinhocker, son sumamente dinámicos, pero la «descarnada verdad» es que la inmensa mayoría de las empresas no lo son. Las organizaciones tienen una capacidad muy pequeña para evolucionar y adaptarse; están sujetas a los procesos evolutivos desde el punto de vista del mercado y pueden sobrevivir o morir de resultados de ello, pero rara vez son por sí mismas unos organismos adaptativos, al menos en algo más que en un plano meramente superficial.

¿Cómo podemos lograr que una organización no sea sólo *evolucionada* sino también *evolutiva*? ¿Cómo se puede reconvertir una compañía en un organismo evolutivo, que pueda percibir, adaptar, aprender e integrar? En palabras de Beinhocker: «La clave para funcionar mejor radica en “llevar dentro la evolución” y hacer que giren las ruedas de la diferencia, la selección y la multiplicación entre las cuatro paredes de la empresa».³ Una forma potente de hacerlo es aprovechar la tremenda energía de percepción de la conciencia humana que está a disposición de nuestras organizaciones. Cada tensión que perciben los seres humanos es una señal que nos indica cómo podría evolucionar la organización para expresar mejor su propósito. Cuando estas tensiones pueden ser procesadas con rapidez y eficacia, al menos en la medida que puedan relacionarse con el trabajo de la organización, entonces esta puede beneficiarse de una mayor capacidad para evolucionar dinámica y permanentemente.

Aunque puede que esta sea una idea fascinante, se trata de una idea que es mucho más fácil de decir que de llevar a la práctica. Nuestras organizaciones simplemente no están pensadas para evolucionar rápidamente en función de las aportaciones de muchos sensores. Las organizaciones más modernas se crean siguiendo un modelo básico que maduró a principios de la década de 1900 y que desde entonces no ha cambiado gran cosa. Este paradigma de la era industrial actúa basándose en un principio que denomino «predice y controla»: esto es, buscan alcanzar la estabilidad y el éxito mediante un control centralizado y planificado por adelantado y la prevención de la desviación. En lugar de hacer evolucionar continuamente el diseño de una organización en función de las tensiones reales percibidas por las personas reales, el planteamiento del predice y controla se centra en diseñar el sistema «perfecto» de antemano para evitar las tensiones (y más tarde en la reorganización, una vez que los que están arriba, se dan cuenta de que no lo hicieron demasiado bien).

Este modelo funcionó bastante bien en los entornos relativamente simples y estáticos de la era en la que maduró: la era industrial. De hecho, supuso un salto adelante con respecto a los planteamientos anteriores, permitiendo nuevos niveles de coordinación, producción y progreso. Sin embargo, en el mundo postindustrial de la actualidad, las organizaciones se enfrentan a nuevos y significativos problemas: com-

plejidad creciente, mayor transparencia, mayor interconexión, horizontes temporales más cortos, inestabilidad económica y medioambiental, y las exigencias de tener un efecto más positivo sobre el mundo. No obstante, incluso cuando los líderes asumen la necesidad de nuevos enfoques, los fundamentos del predice y controla de la moderna organización suelen fracasar a la hora de proporcionar la agilidad necesaria y deseada en este panorama de rápidos cambios y complejidad dinámica. Y la estructura de esta organización rara vez ayuda a prender la mecha de la pasión y la creatividad en el conjunto de los trabajadores. En pocas palabras: las organizaciones actuales se están quedando obsoletas a pasos agigantados.

A medida que las ruedas del cambio giran más y más deprisa en nuestra economía global cada vez más caótica, resulta imperativo que las empresas puedan adaptarse con mayor rapidez. Como el experto en gestión Gary Hamel afirmó recientemente en el World Business Forum celebrado en Nueva York: «El mundo se hace turbulento más deprisa de lo que lo hacen las empresas adaptables. Las organizaciones no fueron creadas para esta clase de cambios».⁴

Aprendí esto por las malas en mi primera experiencia laboral en las organizaciones. La mayoría de las tensiones percibidas por los individuos, incluido yo, sencillamente no tenían adónde ir. Las tensiones no son identificadas como uno de los mayores recursos de la empresa, así de simple. Cuando me di cuenta de que mi jefe no era capaz de utilizar mi capacidad humana para percibir y reaccionar, hice lo único lógico que podía hacer: yo mismo me convertí en jefe. Ya podía procesar realmente todo lo que percibiera, ¿no es así? Bueno, seguía teniendo un jefe por encima que actuaba de obstáculo, y otro, y otro más. Después de ascender en el escalafón empresarial durante un tiempo, me di cuenta de que la única manera de que fuera a tener la libertad para reaccionar a todas las tensiones que detectaba, sería abandonar por completo el sistema y fundar mi propia empresa.

Así que lo hice. Y me encantó... durante un tiempo. Pero pronto descubrí que incluso como director general de mi propia empresa de programación informática, estaba limitado. La propia estructura organizativa y el sistema de gestión en sí se convirtieron en un obstáculo para procesar todo lo que percibía, y la mera falta de horas al día se convirtió en un factor limitador: la complejidad que aterrizaba en mi

mesa era demasiada para que la organización aprovechara totalmente siquiera mi propia consciencia de ser su director general. Y eso no era lo peor de todo.

El descubrimiento más doloroso fue que había creado el mismo tipo de sistema del que tanto tiempo y esfuerzo me había costado escaparme. Todos los que trabajaban para mí estaban en la misma posición que había estado yo; y mi organización no era mucho más capaz de aprovechar su capacidad de percibir la realidad que cualquier otra. Trataba de ser el mejor líder posible —habilitar a las personas y ser sensible a sus necesidades y problemas, evolucionar yo mismo, ser un «líder siervo» más consciente—, pero a pesar de todos mis esfuerzos, seguía topándome con una barrera invisible. La estructura, sistemas y cultura subyacentes de una corporación moderna no permiten el rápido procesamiento y la capacidad de respuesta necesaria para aprovechar totalmente el poder de todos los sensores humanos, así que daba igual lo que hiciera como líder. Así las cosas, empecé a buscar una manera mejor.

Una actualización del sistema operativo

Seguro que no soy el primero en señalar los límites de un diseño organizativo tradicional y la necesidad de encontrar nuevos enfoques. A lo largo de las dos últimas décadas, un número creciente de libros, artículos y conferencias han compartido puntos de vista sobre la organización que a todas luces están más allá de nuestras normas convencionales. A pesar de que cada uno de estos autores y pioneros tiene su enfoque exclusivo, no es difícil advertir algunos intereses generales: sobre una mayor adaptabilidad, unas estructuras más flexibles, una orientación de las partes interesadas más amplia; sobre trabajar con la incertidumbre; sobre nuevas maneras de involucrar a los empleados; sobre planteamientos de la empresa más sistémicos, etcétera. Cada uno de estos puntos de vista aporta una visión de lo que puede ser un nuevo paradigma cohesivo que cobra forma actualmente en el límite de la práctica organizativa.

Pero a pesar de la fuerza de estas ideas y técnicas del nuevo paradigma, observo sistemáticamente un enorme obstáculo a su desarrollo: cuando son aplicadas a un sistema organizativo que sigue estructurado

convencionalmente, se produce un grave conflicto de paradigmas. En el mejor de los casos, las técnicas novedosas se convierten en una «prótesis añadida», algo que afecta sólo a un aspecto de la organización y que permanece en permanente conflicto con los demás sistemas que tiene alrededor. Por ejemplo, una nueva técnica de reuniones fantástica ayuda a fortalecer un equipo, pero sus miembros siguen constreñidos por una estructura de poder que opera fuera de la reunión y en todo el resto de la empresa. En el peor de los casos, los «anticuerpos corporativos» se liberan y rechazan la técnica añadida, una entidad extraña que no acaba de reflejar el modelo mental predominante de cómo debería ser estructurada y dirigida una organización. En cualquiera de los casos, el método novedoso no consigue desarrollar todo su potencial, por prometedor que sea, y no logramos ningún gran cambio de paradigma en el sistema organizativo.

Este es un enorme desafío para cualquiera que aplique ideas y técnicas vanguardistas a los sistemas convencionales. ¿Cómo podemos hacer evolucionar algún aspecto en la manera de organizarnos, cuando las innovaciones que intentamos utilizar entran en conflicto con el viejo paradigma que sigue vigente? Todo lo que he experimentado continuamente vuelve a apuntar a esta conclusión: para transformar de verdad una organización, debemos ir más allá de atornillar los cambios y en su lugar centrarnos en actualizar los aspectos más básicos del funcionamiento de la organización. Por ejemplo, piensa en cómo se definen y ejercen formalmente el poder y la autoridad, la manera en que está estructurada la organización y cómo establecemos quién puede esperar qué y de quién, o quién puede tomar qué decisiones y dentro de qué límites. Cuando cambiamos las cosas a este nivel, estamos instalando de manera efectiva un nuevo sistema operativo institucional, incorporando nuevas capacidades en el núcleo de la manera de funcionar la organización, de forma que podamos ir más allá de aplicar los cambios a un sistema que fundamentalmente está en desacuerdo con el proceso mismo del cambio.

Si eres lo bastante viejo para recordar la época en que la mayoría de los ordenadores personales operaban en el MS-DOS, piensa en el salto en las capacidades que supuso el advenimiento de un nuevo sistema operativo como Windows, o en el paso desde el viejo Apple II al Macintosh. En la década de 1980 habría sido difícil imaginar que mi

pantalla negra con el texto verde en letras de imprenta no tardaría en ser reemplazada por una interfaz gráfica interactiva de actualización automática, fácil de utilizar y permanentemente conectada a una Red virtual mundial, con acceso instantáneo al acervo colectivo de información de todo el mundo, y que todo eso estaría disponible en un dispositivo que me cupiera en el bolsillo.

A pesar de la diferencia radical que supone un buen sistema operativo, podemos ignorarlo fácilmente y darlo por supuesto; no es más que una plataforma subyacente, a menudo invisible, aunque conforma todo lo que se construye encima. El sistema operativo de tu ordenador define el espacio en el que ocurre todo lo demás y las normas básicas a las que debe atenerse en su actuación. También define la manera en que está estructurado el sistema global, la forma de interactuar y cooperar de los diferentes procesos, y la distribución y asignación de la energía entre las aplicaciones, etcétera.

De igual forma, el sistema operativo que apuntala una organización es fácil de ignorar, pese a ser la base sobre la que levantamos nuestros procedimientos operativos (las «aplicaciones» de la organización), y ser también lo que moldea la cultura humana de la empresa. Quizá debido a su invisibilidad, no hemos visto muchas alternativas sólidas ni mejoras sustanciales a nuestro jerárquico Sistema Operativo del predice y controla y «aquí quien manda es el director general». Cuando inconscientemente aceptamos esto como nuestra única alternativa, lo mejor que podemos hacer es contrarrestar parte de sus debilidades fundamentales atornillando nuevos procesos o tratando de mejorar la cultura de toda la organización. Pero igual que muchas de nuestras actuales aplicaciones informáticas no funcionarían bien con el MS-DOS, los nuevos procesos, técnicas o cambios culturales que podríamos intentar adoptar, simplemente no funcionarían bien en un sistema operativo creado en torno a un paradigma más viejo.

Aunque al principio de mi aventura no me di cuenta de esto, mi misión personal de encontrar mejores maneras de trabajar juntos finalmente me llevaría a centrarme en la fundamental «tecnología social» de cómo nos organizamos. Tras muchos años de experimentación en diversas organizaciones, surgió un nuevo sistema operativo integral gracias a mis esfuerzos y los de muchas otras personas. Al final, lo llamamos Holacracia (término cuyos orígenes explicaré con detalle

más adelante en este libro). ¿Qué es la holocracia? Esencialmente, es una nueva tecnología social para administrar y dirigir una organización, definida por una serie de normas básicas inequívocamente distintas a las de una organización gestionada de manera convencional. La holocracia incluye los siguientes elementos:

- una constitución, la cual establece las «reglas del juego» y redistribuye la autoridad
- una nueva manera de estructurar una organización y definir las funciones y esferas de autoridad de las personas dentro de ella
- un proceso de toma de decisiones exclusivo para actualizar dichas funciones y autoridades
- un proceso de reunión para mantener la armonía entre los equipos y que hagan el trabajo conjuntamente

Mientras escribo esto, la holocracia está fortaleciendo a cientos de organizaciones de muchos tipos y tamaños de todo el mundo, incluida HolacracyOne, la organización donde trabajo a diario (así que nosotros nos lo guisamos, y nosotros nos lo comemos, como se suele decir).

Los siguientes capítulos los dedicaré a divulgar la manera de repartir la autoridad de la holocracia y cómo esto se traduce en una nueva estructura organizativa. Luego, en la Segunda Parte, te guiaré a través de los elementos básicos del funcionamiento del sistema operativo, esto es, sus estructuras, procesos y sistemas. Esos capítulos no están pensados como un manual de instrucciones para instalar la holocracia en tu empresa; considéralos más bien un taller experimental donde puedes participar en diversas situaciones y simulacros y probar lo que se siente al trabajar en una organización guiada por la holocracia. Por último, en la Tercera Parte, te proporcionaré algunos consejos y directrices sobre cómo podrías proceder para aplicar lo que hayas aprendido en este libro y qué debes esperar cuando lo hagas.

Mi propósito en todo momento será transmitir cuáles son la apariencia y la experiencia de la holocracia en la práctica, contando historias y acontecimientos que frecuentemente refieren aquellas personas que trabajan en organizaciones guiadas por este sistema. Este es mi intento de abordar el desafío fundamental de escribir este libro: la holocracia es, sobre todo, una práctica, no una teoría, idea o filosofía, y

resulta verdaderamente difícil comprender una práctica sin experimentarla. El método mismo de la holocracia surgió de la práctica: mediante el ensayo y error, la adaptación evolutiva y la experimentación continua, todo simplemente en un intento de liberar más capacidad creativa para que una organización exprese su propósito. Dado que la holocracia no fue creada sentándose y diseñando un sistema basado en ciertas ideas o principios, el desafío de transmitirla por medio de las palabras y los conceptos se vuelve todavía más complejo. Cuando vuelvo a mirar el resultado final, veo que aunque puede que haya extraído ciertos principios, estos fueron herramientas a posteriori para comprender lo que había surgido orgánicamente de la experimentación.

Por consiguiente, confío en que mis lectores no aborden este libro como si se tratara de una serie de ideas, principios o filosofías, sino como una guía para un nuevo método, el cual puedes decidir utilizar si te funciona a ti y a tu negocio mejor que cualquiera que estés utilizando actualmente. Aquí es donde la holocracia cobra realmente vida: en la labor cotidiana de convertir las tensiones en un cambio significativo, en aras de cualquiera que sea el propósito que la organización tiene como misión expresar. Por ello, mi meta en este libro es transmitir cuando menos una ligera idea de la *experiencia* de practicar la holocracia, y darte a conocer un poco de lo que una organización impulsada por la evolución hace posible.