

# Agilidad Empresarial con Beyond Budgeting, Open Space y Sociocracia

Sobrevivir y Prosperar en la  
Era de la Disrupción

Beyond  
Budgeting

Sociocracia

**BOSSA** nova

Open  
Space

Agile

Traducido por Carlos Marin Pascual

Jutta Eckstein

John Buck

# Agilidad empresarial con Beyond Budgeting, Open Space y Sociocracia.

Sobrevivir y Prosperar en la Era de la  
Disrupción

Jutta Eckstein, John Buck y Carlos Marín  
Pascual

Este libro está a la venta en

<http://leanpub.com/bossanovaenespanol>

Esta versión se publicó en 2022-04-02

ISBN 978-3-947991-14-3



Leanpub

Éste es un libro de [Leanpub](http://leanpub.com). Leanpub anima a los autores y publicadoras con el proceso de publicación. [Lean Publishing](http://leanpub.com) es el acto de publicar un libro en progreso usando herramientas sencillas y muchas iteraciones para obtener retroalimentación del lector hasta conseguir el libro adecuado.

© 2020 - 2022 Jutta Eckstein & John Buck. 38106 Braunschweig, Germany. Reservados todos los derechos.

Se ha publicado la versión original en inglés titulada:  
Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space &

Sociocracy. Survive & Thrive on Disruption. ©2018 1er edición.

# ¡Tuitea sobre el libro!

Por favor ayuda a Jutta Eckstein, John Buck y Carlos Marín Pascual hablando sobre el libro en [Twitter](#)!

El hashtag sugerido para este libro es [#agilebossanova](#).

Descubre lo que otra gente dice sobre el libro haciendo clic en este enlace para buscar el hashtag en Twitter:

[#agilebossanova](#)

# **También por estos autores**

## **Libros por Jutta Eckstein**

Diving For Hidden Treasures

Retrospectives for Organizational Change

Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy

Agile Software Development in the Large

Agile Software Development with Distributed Teams

Agiles Projektmanagement Kurz und Bündig

## **Libros por John Buck**

Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy

## **Libros por Carlos Marín Pascual**

Principios y Prácticas para la toma de decisiones

# Índice general

1.	Afinando los instrumentos . . . . .	1
1.1	Desarrollos considerados . . . . .	1
1.2	Herramientas de análisis . . . . .	2
1.3	Considerados pero no usados . . . . .	4
1.4	Movimientos convergentes . . . . .	7
	<i>Beyond Budgeting</i> (“Más Allá del Presupuesto”) .	8
	Open Space . . . . .	13
	Sociocracia . . . . .	16
	Agile . . . . .	20
1.5	Resumen . . . . .	23

# 1. Afinando los instrumentos

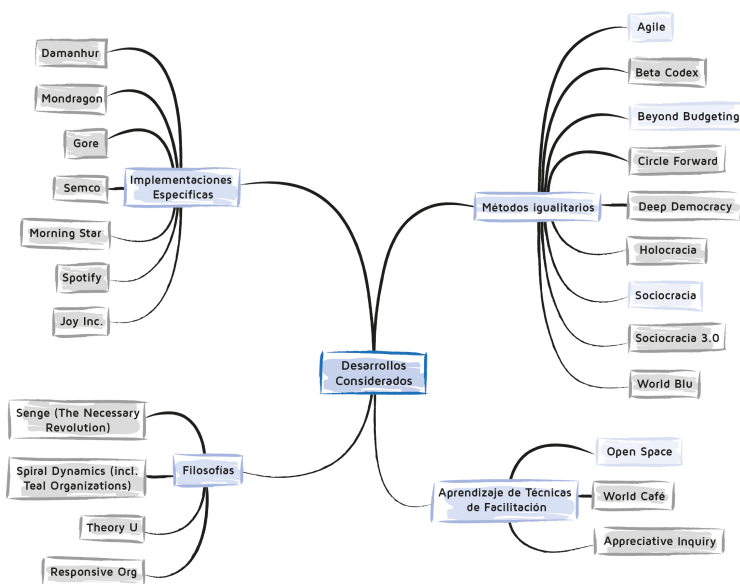
En el [Capítulo 1](#) revisamos cuáles eran los problemas que las empresas y los profesionales del mundo *Agile* se encontraban.

Somos conscientes de desarrollos históricos tales como “Investigaciones socio-técnicas” así como otros más recientes y los hemos clasificado para seleccionar los más útiles. Están pasando tantas cosas que estamos seguros que nos estamos perdiendo algunas muy interesantes, porque mientras escribimos este libro seguían apareciendo nuevas.

Después de seleccionar cuatro de los desarrollos más prometedores, miramos a los principios y valores de cada uno de ellos. Prestamos mayor atención en el Manifiesto *Agile* e interpretamos los valores para que sea más fácil su aplicación a lo largo de toda la empresa.

## 1.1 Desarrollos considerados

Hay muchos desarrollos o corrientes relacionadas con los problemas resumidos en el [Capítulo 1](#). Durante la investigación realizada para escribir este libro analizamos de cerca una serie de desarrollos recientes:



Corrientes de desarrollo consideradas

## 1.2 Herramientas de análisis

Hay muchas herramientas de diagnóstico disponibles para analizar una organización. Mantuvimos varias de ellas en nuestra mente, tales como el Modelo de Sistema Viable (*Viable System Model - VSM*) y el **Modelo de Fluidez Ágil** (*Agile Fluency™ Model*) (Ver Beer y *Agile Fluency*.)



Un recordatorio de nuestra nota anterior: Estamos mencionando estos métodos técnicos para que seas consciente que existen y puedas investigar sobre ello si así lo deseas. El tratarlos todos sería contraproducente para el desarrollo de este libro.

Principalmente, confiamos en herramientas que se centran en lidiar

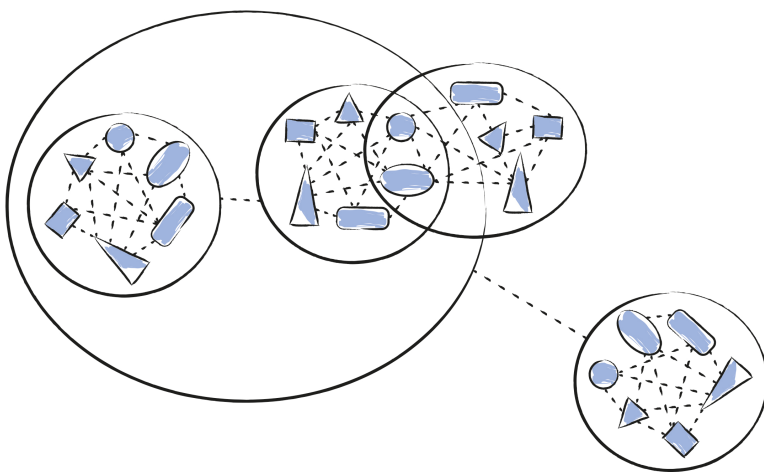


con cambios complejos, tales como el modelo *Cynefin* y *Human System Dynamics*.

- *Cynefin* es un modelo de gestión del conocimiento para describir problemas, situaciones y sistemas (Ver *Cynefin* and Snowden). El modelo define una tipología para diferentes contextos que ayudan a encontrar una explicación y/o una solución que encaje con la situación actual. Su creador, David Snowden de IBM, desarrolló este marco de trabajo para explicar la naturaleza evolutiva de los sistemas complejos, incluyendo su inherente incertidumbre. El modelo *Cynefin* está basado en la investigación de sistemas adaptativos complejos, ciencia cognitiva, antropología, patrones narrativos y psicología evolutiva. El gran valor del modelo *Cynefin* es que si tú estás ante una situación compleja, te explica por qué no puedes seguir recetas tradicionales o hacer análisis detallado para entender la situación, por el contrario, necesitas experimentar (probar). *Cynefin* será una herramienta importante en la Parte III.
- *Human Systems Dynamics* (HSD) es una colección de modelos, métodos y herramientas para sistemas adaptativos complejos. Se basa en la indagación y tiene en cuenta la incertidumbre y la imprevisibilidad, integrando la teoría de la complejidad. Por ejemplo, permaneciendo en la indagación, uno de los modelos HSD - Acción Adaptativa - indaga (See Eoyang & Holladay): “Qué” (Para entender la situación actual), después “Entonces Qué” (Para generar conocimiento), y finalmente “Y ahora qué” (Para decidir qué hacer y evaluar los resultados del experimento). Después de que las conclusiones de “Ahora qué” hayan sido implementadas (y observado los resultados), es momento de iniciar la siguiente ronda preguntando “Qué” otra vez. En términos de entendimiento de un sistema humano, el cual es complejo, HSD indaga:
  - ¿Qué es lo que define el “Contenedor”, el cual es lo que atrae a un grupo específico de gente a estar junta?

- ¿Cuáles son las diferencias de lo que sucede dentro de un “contenedor” y otro?
- ¿Cuáles son los “Intercambios” dentro de un “Contenedor” y con otros?

Esta heurística es fractal, lo que quiere decir que se repite a sí misma en diferentes niveles de abstracción.



*Human Systems Dynamics: Contenedores, Diferencias e Interacciones*

Al revisar cada una de las corrientes que se han listado, hemos examinado el éxito que cada una de las corrientes tendrá para abordar los retos mostrados en el [Capítulo 1](#) y su practicidad, sin ser muy restrictivos (lo que quiere decir, manteniendo la simplicidad y pragmatismo). Todas las corrientes son en parte una solución lista para ser usada, algunas más que otras. Damos especial importancia a las soluciones que pueden incorporar diversos conocimientos de una forma práctica.

## 1.3 Considerados pero no usados

Revisamos muchas corrientes y decidimos no ir con aquellas que son específicas de una empresa como *Gore*, *Spotify* o *Morning Star*.

Puedes usarlas como referencia, pero hazlo con cautela porque son aplicables a un contexto muy específico. También evitamos filosofías como *Senge* (Aprendizaje Organizacional), “Teoría U” y *Responsive Org*, las cuales representan grandes ideas, pero no proporcionan algo concreto (Ver Senge et.al, Scharmer, y Responsive). Inicialmente incluimos Semco en esta categoría, pero descubrimos que Semco había lanzado el *Semco Style Institute*. Descubrimos que el Instituto ofrece variaciones de *Open Space* y *Beyond Budgeting*. Semco es uno de los ejemplos de muchas corrientes que están surgiendo y es difícil mantenerse al día.

### **Perspectiva de Anders Ivarsson, Spotify**

Experiencias no incluidas en este capítulo de muestra.

Hemos revisado mucho el modelo *Spiral Dynamics* (naranja, verde, organizaciones Teal, etc) popularizado por el libro “Reinventando Organizaciones”, de Frederic Laloux. Al final, hemos decidido no explorarlo en profundidad porque es más un conjunto de categorías que herramientas pragmáticas del día a día.

Hemos buscado métodos originales donde hay literatura escrita por mucha gente. Por esto, elegimos Sociocracia sobre *Circle Forward*, Holocracia y Sociocracia 3.0 (ver *Circle Forward*, Robertson and Sociocracy3.0). También elegimos *Beyond Budgeting* en lugar de *Beta Codex* por las mismas razones (ver *Beta Codex*).

Revisamos la historia de diferentes enfoques de gestión, comenzando con Mary Parker Follett en 1920 y los experimentos de Hawthorne en 1930 (Follett y Emery & Trist) que derribó la visión mecánica de la gestión de Taylor y comenzó una corriente que comprende el entendimiento del papel de la gente y la tecnología en la gestión. A veces son referidos como sistemas socio-técnicos y son métodos que tienden a ser orientados al largo plazo. Tienen una

visión organizacional holística y consideran tanto la perspectiva técnica como la humana/social. Una de las ideas clave fue que los grupos semi-autónomos y autodeterminados que trabajan juntos de una forma auto-organizada en una tarea mayor son más exitosos que el dividir esa tarea de antemano y asignar tareas pequeñas a cada individuo. En este libro no nos centramos en métodos socio-técnicos como tal porque creemos que esta corriente organizacional, aunque es popular para algunos bajo el término “socio-técnica”, se ha incluido en gran medida en otras prácticas más recientes que mencionamos.

También hemos preferido corrientes que han sido aplicadas de forma general. Por ejemplo, somos conscientes que algunas empresas están intentando usar *Open space* a lo largo de toda la empresa, sin embargo, no somos conscientes de nadie que esté intentando usar técnicas de facilitación como *World Cafe* or *Appreciative Inquiry* (Indagación apreciativa) como método para organizar su empresa y por tanto no los hemos incluido (ver Brown and Cooperrider).

*Deep Democracy* es un nombre acuñado en África del Sur (Ver Deep Democracy) durante la transición del apartheid a la democracia. Como más tarde fue desarrollado por el psicólogo Arnold Mindell, se centra en nuestra voz, estados de consciencia y enfoques de realidad para crear un diálogo en el que todas las voces importen. Su uso primario parece ser el ayudar a grupos a resolver conflictos enquistados. Otros métodos de resolución de conflictos son *Restorative Circles*, Comunicación no Violenta y meditación (ver Restorative Circles and Rosenberg). Si bien creemos que hay mucho valor en estos métodos de pensamiento colectivo, no ofrecen una guía sobre cómo estructurar o llevar el día a día. No somos conscientes que nadie que esté intentando llevar una empresa con estos métodos.

También hemos estudiado *World Blu* (ver World Blu). Traci Fenton ha hecho un maravilloso trabajo empírico documentando prácticas de gestión participativas y las empresas que aplican para la certificación *World Blu* parecen que en el fondo funcionan bien. Es posible

que, como lector, quieras estudiarlo más por su cuenta. Sin embargo, hemos decidido no explorarlo en profundidad porque no articula recomendaciones específicas para combinar sistemas complejos y complicados y no proporciona ninguna teoría relacionada con las jerarquías de poder, por ejemplo, no parece recomendar estructuras legales que respalden los principios de *World Blu*. Tampoco añade nada para los problemas articulados en el [Capítulo 1](#).

Finalmente, otra corriente que merece la pena mencionar son las cooperativas (*co-ops*). *Mondragon*, creada en España, en el País Vasco, ha tenido notable éxito en la reducción de la desigualdad de ingresos articulando un enfoque cooperativo a la empresa. Ha exportado el modelo de forma exitosa a varias partes del mundo. De nuevo, el lector puede querer familiarizarse por si mismo con la oferta del modelo *Mondragon*, particularmente con los cursos para gestores de cooperativas disponibles por internet en la Universidad Mondragon. Decidimos no incluir este modelo porque limita las posibilidades de la participación de capital riesgo en las empresas, lo que hace que se evite el problema, en lugar de resolver el reto de los conflictos de intereses mencionados en el [Capítulo 1](#).

## 1.4 Movimientos convergentes

Después de completar nuestra investigación, decidimos usar *Agile* como base para solucionar sus propios retos porque había tenido una espectacular aceptación en la industria desde hace más de una década. Por otro lado, los valores definidos en el Manifiesto *Agile* parecen abordar los retos actuales de las empresas, los cuales ya hemos explicado en el [Capítulo 1](#).

Sin embargo, también estaba claro que los valores del Manifiesto necesitaban ser traducidos para abordar estos retos que afectan a toda la empresa. Para elaborar estos valores, decidimos incorporar otras tres corrientes para mejorar el diseño organizacional, incluyendo:

- *Beyond Budgeting* (Más allá del Presupuesto)

- *Open Space*
- Sociocracia

También usamos otras corrientes, pero de forma más limitada, como son *Lean Startup* y *Design Thinking*.

No somos profundos expertos en todas las corrientes listadas al principio de este capítulo. Sin embargo, preparando este libro hicimos una amplia investigación para ver lo que había ahí fuera para estar seguros de que nuestra elección tenía sentido. Concluimos que una unión de *Agile*, Sociocracia, *Beyond Budgeting* y *Open Space* es la solución integradora y pragmática más prometedora. Estas cuatro corrientes ofrecen la estrategia necesaria para crear una “teoría general” de la agilidad para las operaciones de toda la empresa (e incluso eventualmente para la sociedad).

Estas corrientes ofrecen enfoques de valor para los retos presentados en el [Capítulo 1](#). Tienen valores y principios similares entre ellos. Aun así, unos se complementan a otros apoyando la agilidad en toda la empresa desde perspectivas diferentes.

Ahora haremos un resumen de estas cuatro corrientes y proporcionaremos más detalles en los capítulos posteriores. Por favor, ten paciencia con nosotros mientras te guiamos a través de este bosque espeso ;-).

## ***Beyond Budgeting* (“Más Allá del Presupuesto”)**

*Beyond Budgeting* no fue tanto creado, sino que fue descubierto por una red mundial de CFOs (*Chief Financial Officers*), quienes colaboraron y extrajeron los valores y principios que soportan los conceptos de *Beyond Budgeting*. Observaron lo que hace exitosas a las empresas desde un punto de vista financiero y de recursos humanos. La implementación más temprana de *Beyond Budgeting* fue en el banco Sueco Handelsbanken a finales de 1970, al mismo

tiempo que se estaba desarrollando la Sociocracia. De aquellos trabajos iniciales surgió una red llamada *Beyond Budgeting Institute* (Ver BBRT) y a partir de ahí surgieron varios libros relacionados con *Beyond Budgeting* (ver Hope y Bogsnes).

El término *Beyond Budgeting* no se refiere a actividades presupuestarias únicamente. La elaboración de presupuestos es una herramienta muy habitual usada en entornos de gestión tradicionales de mando y control. El modelo va más allá del método de gestión tradicional. La principal diferencia son los valores de empoderamiento y adaptación sobre el mando y el control. La transición está apoyada por los principios del estilo de liderazgo. El objetivo principal está en entender la diferencia entre objetivos fijos y relativos. Este objetivo no es prescriptivo y, como Sociocracia y *Agile*, intenta dejar abiertas muchas posibilidades para aplicar los principios, en este caso los principios de empoderamiento y adaptación.

Por ejemplo, en la gestión de mando y control, los objetivos fijos se refieren a proyectos con un presupuesto limitado y objetivos fijos que determinan el rendimiento de los empleados. En ambos casos el objetivo fijo no es significativo porque, si tenemos un presupuesto fijo y descubrimos que el mercado ha cambiado y necesitamos más dinero para tener éxito, no podremos hacer mucho porque todo lo que tenemos es un presupuesto fijo. Y, si el mercado necesita menos dinero, normalmente gastamos la cantidad asignada por temor a no conseguir presupuesto para nuestro próximo proyecto.

Por ejemplo, en términos de objetivos para los empleados, imagina a una persona de ventas con un objetivo fijo de ventas de 100 unidades de un producto. Si la persona vende 80 y su competidor ha vendido 120, el vendedor no lo ha hecho muy bien. Sin embargo, si sus ventas son de 80 y su competidor vende 50, entonces el vendedor lo ha hecho bien. O, si en noviembre veo que no voy a conseguir mi objetivo de venta de 100 unidades, pospondré las ventas hasta el año que viene para el objetivo del próximo año. Y viceversa, si he conseguido mi objetivo de 100 unidades este año, pospondré las ventas para ayudar a conseguir el objetivo del año que viene.

Los CFOs que inventaron *Beyond Budgeting* descubrieron que el establecer objetivos fijos, ya sea para proyectos o para individuos, es malo para la empresa, porque no permite adaptación o foco en necesidades desarrolladas recientemente. Los doce principios de *Beyond Budgeting* están derivados de esta observación y aseguran que pueda darse la adaptación (ver el [Apéndice](#) con un resumen de los principios). Por ejemplo:

- Clientes: “Conecta el trabajo de todo el mundo con las necesidades de los clientes”. Es una petición clara para establecer un enfoque centrado en el cliente en toda la empresa.
- Transparencia: Este principio nos pide “hacer que la información esté abierta a la autorregulación, innovación, aprendizaje y control porque sólo la gente informada puede tomar decisiones adecuadas”. El título de este principio ya exige transparencia.
- Autonomía: Es similar a la creencia *Agile* acerca de que la micro gestión no llevará a buenos resultados: “Confíe en las personas con libertad para actuar”.
- Ritmo: Es una petición para “organizar los procesos de gestión dinámicamente con el ritmo y los eventos del negocio y no únicamente alrededor de un calendario anual”. Aprende de lo que está sucediendo en la empresa y alrededor de ella, ten en cuenta ese aprendizaje y haz las adaptaciones oportunas.

El enfoque de *Beyond Budgeting* aborda la agilidad para toda la empresa desde los clásicos departamentos de finanzas y recursos humanos y muestra cómo estos departamentos pueden inhibir o apoyar la agilidad mediante sus políticas. Aborda las funciones de soporte tradicionales de la empresa.

**Perspectiva de Bjarte Bogsnes, Equinor (antigua Statoil)**



Experiencias no incluidas en este capítulo de muestra.

Mucha gente en la comunidad *Agile* ha entendido que *Beyond Budgeting* es sobre la agilidad empresarial. Puede ser una forma efectiva de escalar la agilidad, lo cual es difícil, a menudo imposible, cuando se confía exactamente en los mismos marcos y lenguajes que funcionaron tan bien para transformar radicalmente el desarrollo de software. La mayoría de ejecutivos y jefes no están familiarizados o no entienden *Agile* (y la mayoría no juegan al rugby), así que ¡No te sorprendas si creen que Scrum es un tipo de enfermedad de la piel! *Beyond Budgeting* ofrece algo con lo que los ejecutivos pueden identificarse, incluso si no están de acuerdo. A> Aquí radica también la razón por la que la adopción de *Beyond Budgeting* ha sido más lenta que la de *Agile* (o *Lean*). Más allá de su enfoque amplio para abordar los procesos de gestión y liderazgo, el modelo también va directo a las creencias y privilegios de muchos ejecutivos, algo que *Agile* y *Lean* no hizo para el desarrollo de software y la manufactura. Los ejecutivos sólo vieron proyectos más rápidos y costes más bajos. Nada amenazante ni aterrador, a diferencia de cómo se ha visto a *Beyond Budgeting* desde el primer día. A> Mi viaje propio de *Beyond Budgeting*, tal y como se describe en mi libro *Implementing Beyond Budgeting*, comenzó hace más de veinte años. Tuve suerte de trabajar para un CFO y un CEO que eran personas sabias y valientes. Cuando propusimos un sistema de gestión con más autonomía (y sin presupuestos), la respuesta fue de curiosidad y ánimo en lugar de miedo y negatividad. Fue un gran salto de fe para todos nosotros. No había nada llamado *Beyond Budgeting* en 1995. La empresa Borealis y el modelo que implementamos llegó a ser uno de los casos que años más tarde inspiró lo que se conoce como *Beyond Budgeting*. La mayor fuente de inspiración de este movimiento fue, por supuesto, el banco sueco Handelsbanken, una empresa de la que no habíamos oído

nada en 1995. En esa época “buscar” significaba ir a la biblioteca y llamar a gente. Nuestros primeros años fueron “no orientados al presupuesto” y la parte del liderazgo fue en aumento conforme avanzaba el tiempo. Cuando cambié del área de finanzas a RRHH en 1998, todo encajó para mí. A> Mi viaje con *Beyond Budgeting* continuó en 2002 cuando volví a Statoil (ahora llamada Equinor), el gigante energético Noruego. De nuevo, tuve la suerte de tener a un jefe sabio y valiente. No es coincidencia que Eldar Sætre sea el actual CEO de Equinor. A> A> Tome la decisión de saltar en 2005 y desde entonces he trabajado a tiempo completo en implementaciones, y todavía lo hago. La gente a menudo pregunta cuánto tiempo lleva y si ya hemos “terminado”. No, no hemos terminado y quizás nunca terminaremos. Esto no es un proyecto. Es un viaje donde todos nos volvemos más valientes en el camino. Hoy estamos teniendo discusiones que hubieran sido muy difícil tenerlas en 2005, algunas incluso imposibles.

A> Continuamente hemos profundizado y ampliado el modelo Equinor, al que llamamos “Ambición a la acción”. Esto incluye un enlace cercano y coherente a los procesos de recursos humanos, deshacernos del calendario anual cuando sea posible y cuando tenga sentido, implementar pronósticos dinámicos (en lugar de continuos), así como integrar la gestión de riesgos. Una discusión fascinante que está surgiendo en este momento es sobre los objetivos. ¿Podemos estar sin la mayoría de ellos? ¿Por qué necesitamos establecer un objetivo simplemente porque lo medimos? ¿Hay otras y mejores maneras de establecer la dirección y evaluar el rendimiento! A> ¿Dónde está *Beyond Budgeting* hoy, después de casi veinte años desde que se inició el movimiento? La respuesta corta: En un lugar muy distinto y mucho mejor. El interés es de récord en los negocios, en el ámbito académico y en la consultoría. Cada vez más empresas lo están implementando. El *Beyond Budgeting Institute* tiene socios en varios países y la comunidad es más grande y fuerte que nunca. A> Como se describe en este libro, hay un buen número de conceptos y comunidades ahí fuera. Podemos venir de distintos lugares y hablar distintos lenguajes, pero todos

estamos luchando contra el mismo enemigo. Cuantas más fuerzas unamos, más fuertes seremos. No me importa cómo terminemos llamándolo. En algún punto no muy lejano, sonreiremos viendo que la gestión tradicional era la corriente principal, como hoy sonreímos pensando sobre los tiempos anteriores a internet. ¡No hace tanto tiempo!.

## Open Space

El término oficial es *Open Space Technology*; sin embargo, usaremos el termino popular *Open Space*. Fue descubierto por Harrison Owen, quien organizó excelentes conferencias y observó que la gente disfrutaba más en los descansos (ver Owen). Durante los descansos los participantes tenían tiempo para hacer *networking*, hablar de temas que les interesaban todo el tiempo que quisieran y con quien quisieran. A partir de esa idea Owen desarrolló los siguientes principios de *Open Space* (Para una visión completa de los principios ver [Apéndice](#)):

- *Cualquier persona que viene es la adecuada*: En una conversación durante un descanso nadie piensa en esperar a una persona específica antes de empezar a hablar. Lo mismo es cierto para una sesión de *Open Space*.
- *Cualquier lugar es el adecuado*: Las conversaciones en un descanso tienen lugar en cualquier lugar de la misma forma que una sesión de *Open Space*.
- *Cualquier momento para empezar es el adecuado*: No hay necesidad de esperar a un momento concreto, en los descansos la gente habla entre sí sin mirar el reloj para ver si es el momento adecuado para empezar.
- *Cualquier cosa que suceda es la única cosa que podía suceder, ¡Estate preparado para ser sorprendido!*: Como sucede en un descanso, la gente no sigue una agenda concreta, simplemente se deja llevar.

- *Se termina cuando se termina (dentro de esa sesión)*: Es un principio análogo al primero, queriendo decir que cuando la gente siente que ha terminado con un tema cambia a otro distinto.

Como Michael Herman, fundador de [OpenSpaceWorld.org](http://openspaceworld.org)<sup>1</sup>, comenta, “estos principios no son prescriptivos, son el resultado de cientos de pequeños experimentos. Son descripciones de cómo funciona casi cualquier cosa... cuando realmente funciona”. (Ver Herman)

Basándose en estos principios, *Open Space* soporta los siguientes valores:

- La auto-organización es el corazón del *Open Space*. Cualquier cosa puede suceder. Los participantes son invitados a identificar y abordar todos los asuntos que vean críticos aportando la solución que se necesite. Empresas como *Valve* usan exactamente esta idea para definir y entregar productos. Cada empleado puede sugerir la idea de un producto (o servicio) y siempre y cuando otra gente se una (se llama asignación abierta), esta idea será estudiada. En otras palabras, incluso el entregar valor al cliente está basado en la auto-organización.
- De cada participante en un *Open Space* se espera pasión y responsabilidad. Que cada uno vaya con su propia pasión significa que en el momento en que un participante reconozca que no está contribuyendo o aprendiendo, él puede ir a otro lugar a aprender o contribuir (esto es conocido como la ley de la movilidad, originalmente denominado como la ley de los dos pies).
- El empoderamiento es necesario porque nunca sabrás de antemano en qué se centrará la gente o quién trabajará en qué durante cuánto tiempo. Los líderes necesitan ser conscientes de que no saben todo y que pueden confiar en otros miembros

---

<sup>1</sup><http://openspaceworld.org/>

de la organización para cubrir las carencias y ganar nuevos puntos de vista. De esta forma, pueden darse cuenta y reconocer que todo el mundo, incluso ellos mismos, les importan y quieren cambiar la situación a mejor. Parafraseando otra vez a Herman, “Sólo hay un sentido común: deja que la gente que mejor conoce el trabajo use lo que sabe para maximizar la satisfacción de todo el mundo involucrado”. Por lo general, la confianza se genera cuando todo el mundo experimenta el proceso.

Estos valores soportan los principios tal y como Michael Herman dice, “*Cualquier persona que viene es la adecuada* reconoce que sólo la gente cualificada o capaz de hacer un gran trabajo son aquellos a los que realmente les importa y eligen libremente estar involucrados. *Cualquier momento para empezar es el adecuado* reconoce que la creatividad no tiene horarios, así que mientras estemos aquí, estaremos atentos a las buenas ideas y diferentes puntos de vista que pueden suceder en cualquier momento. *Cualquier cosa que suceda es la única cosa que podía suceder* permite que todo el mundo se olvide de lo que podría pasar, lo que habría pasado y lo que debe pasar, de modo que podemos prestar toda nuestra atención a la realidad de lo que está sucediendo, lo que está funcionando y es posible ahora mismo. Y finalmente, *Se termina cuando se termina* reconoce que nunca sabes cuánto tiempo llevará resolver un problema determinado, y nos recuerda que terminar el trabajo es más importante que cumplir una planificación arbitraria. En conjunto, estos principios dicen ‘trabaja duro, presta atención, pero ¡Estate preparado para ser sorprendido!’”. Y no olvides, *Cualquier lugar es el adecuado* asegura que cualquier lugar puede ayudar al trabajo del grupo.

Los principios de *Open Space* reflejan el núcleo del movimiento *Open Source*, por ejemplo, el desarrollo del sistema Linux. Durante bastante tiempo hubo discusiones sobre cómo el enfoque *Open Source* podía ser transferido del voluntariado a la industria. Hoy en día, hay buenas experiencias estructurando una empresa alrededor

de esos principios (ver por ejemplo, GitHub, Valve y Whitehurst con *Open Organization*).

*Open Space* apoya a *Agile*, Sociocracia y *Beyond Budgeting* dando instrucciones simples y claras para promover que la auto-organización emerja. Puede ser usada puramente como una técnica de facilitación en grandes reuniones y sus principios también pueden ser aplicados en grupos pequeños en una gran variedad de circunstancias para ayudarnos a salir de costumbres e incluso rutinas con las que estamos familiarizados. Los principios de *Open Space* pueden actuar como un tipo de catalizador, acelerando los ritmos de *Agile*, Sociocracia y *Beyond Budgeting*.

### **Perspectiva de Michael Herman, Michael Herman Associates**

Experiencias no incluidas en este capítulo de muestra.

## **Sociocracia**

Sociocracia fue desarrollada en gran medida por los esfuerzos de Gerard Endenburg de encontrar un enfoque de ingeniería para hacer las compañías más gestionables (see Endenburg and Buck and Villines). Él derivó cuatro principios cibernéticos (cibernética = ciencia de la regulación y comunicación) (Para una revisión completa de los principios ver [Apéndice](#)):

- Círculos,
- Doble-enlace,
- Toma de decisiones mediante consentimiento,
- Elección de personas para roles y tareas mediante consentimiento.

Su intención era describir un método genérico basado en principios de ingeniería y no ser estorbado por un sistema de valores o una filosofía particular. Por ejemplo, un martillo es una herramienta genérica, cualquier persona u organización puede usarla. Sin embargo, Sociocracia tiene un contexto. Gerard estudió en una escuela religiosa de los Amigos Cuáqueros que reforzó los valores igualitarios de sus padres, los cuales fundaron la empresa de ingeniería eléctrica Endenburg Elektrotechniek como un laboratorio para probar nuevas ideas de gestión. Los principios de Sociocracia tienen el efecto de empoderar a los individuos en la empresa, incluyendo a todos los *stakeholders*: desde los accionistas, a la comunidad local y al entorno físico. Todo el mundo está empoderado.

1. Los **Círculos** existen porque sus participantes tienen una aspiración común. La aspiración es un producto o servicio que el cliente entiende y por el que es atraído. Por lo tanto, un círculo pronto dejará de existir si no hay foco en el cliente, porque no habrá razón para la existencia del círculo. Un círculo es un conjunto de gente que está trabajando en el sistema que entrega valor al cliente (producto y/o servicio). Ellos toman decisiones en cuanto a las políticas que guían las operaciones del día a día y se reúnen en las tradicionales reuniones operativas para coordinar esas operaciones.

Los círculos son tratados como organismos. Como tales, deben desarrollarse continuamente, independientemente de si hay presión o estrés. Desarrollo significa aprender, enseñar e investigar en relación a la aspiración del círculo. Cada círculo es responsable de planificar su propio desarrollo, así como el de cada uno de sus miembros. Al enfatizar el desarrollo individual y del círculo, el círculo sociocrático ayuda a sus miembros a aprender cómo aprender de la complejidad (ver Drago-Severson y otros).

2. El **Doble-enlace** conecta los círculos. Sociocracia significa gobernar para los “socios” o “compañeros”. En contraste, democracia es gobernar para la masa general de personas.

Es decir, Sociocracia es un subconjunto del concepto de democracia, es la democracia que funciona en las empresas. ¿Te has preguntado alguna vez por qué no puedes votar por tu supervisor en tu empresa pero si puedes votar por los políticos tales como un alcalde o un legislador? Si no puedes votar por tu líder, no estás en una estructura democrática. El concepto de “doble-enlace” de Sociocracia resuelve este dilema. El doble-enlace significa que cada círculo elige a un representante (alguien que no sea el jefe) para sentarse en el círculo inmediatamente superior y participar por completo en las decisiones sobre las políticas de ese círculo. El doble-enlace es una forma de incorporar el *feedback* en la estructura organizacional. Un punto crítico es que es un *feedback* que no se puede ignorar debido al principio del consentimiento que se detalla a continuación. El doble-enlace llega hasta el comité directivo, lo que significa que un representante de los trabajadores se sienta en el comité con poder total para participar en las decisiones a tomar.

3. **Toma de decisiones mediante consentimiento:** En una reunión del círculo todos los participantes deben tener igual poder, de forma que se pueda obtener *feedback* y éste sea riguroso. La toma de decisiones por gente que tiene el mismo poder y jerarquía es todo un reto. No puede haber un líder superior que resuelva los diferentes puntos de vista. No podemos esperar un acuerdo porque todos tenemos diferentes perspectivas y lo que es adecuado para una persona no es “lógico” para otra. La Sociocracia resuelve este problema a través del concepto de toma de decisiones por consentimiento. Una decisión consentida no es aquella a la que te unes o estás de acuerdo con ella, sino aquella que puedes aceptar (o tolerar). Tú consientes si no tienes una objeción razonada y fundamental para una propuesta. Todos los elementos de cualquier sistema deben ser capaces de “vivir con” dicha decisión (funcionar de alguna manera) o el sistema no funcionará. Por ejemplo, un neumático de un coche puede retirar su consentimiento si la



decisión implica que se va a pinchar. La toma de decisiones por consentimiento sociocrático ocurre sólo en las reuniones del círculo y sigue un proceso recomendado que ha sido probado de forma efectiva con el tiempo.

Notar que mientras “consentimiento” puede sonar “casi como consenso”, en realidad es bastante diferente. Por ejemplo, nunca puedes alcanzar una decisión de consenso con los neumáticos de tu coche. Se es incapaz de acordar algo. Sin embargo, como un elemento del sistema, se puede retirar su consentimiento. Por consenso, la pregunta típica es si todo el mundo está a favor de la decisión, mientras que para el consentimiento la pregunta es si todo el mundo “es capaz y está dispuesto a ejecutar la decisión”, esto no necesariamente implica estar a favor aunque se acepte la decisión (también conocido como “no tener una objeción razonada y fundamental”).

4. La **elección de personas para roles y tareas mediante consentimiento** es un corolario del principio de consentimiento. En el principio de “Doble-enlace” se comentó que el representante seleccionado participa completamente en el proceso de elegir a quien supervisa o gestiona un círculo. El proceso recomendado es pedir consentimiento a un candidato cuyo nombre emerge de una forma auto-organizada del círculo. No se confía en el voto mayoritario. Normalmente el proceso de selección no termina con un sentimiento de victoria o de pérdida sino como una satisfacción de “haber hecho de forma conjunta la elección”. El proceso es usado para seleccionar a la gente para los principales roles y responsabilidades.

La Sociocracia nos pide pensar en formas prácticas sobre cuestiones fundamentales tales como: “¿Los estatutos de la empresa apoyan realmente el pensamiento complejo y emergente, o son un anacronismo que viene de las viejas formas de gobernanza de arriba hacia abajo y mando y control?”. Nos hace sensibles a los acuerdos de poder que no son equilibrados. La auto-organización sucede

sólo cuando todo el mundo está empoderado y está en sintonía con las necesidades del cliente. Los procedimientos desarrollados para implementar Sociocracia son efectivos en muchos tipos de culturas, gente y trabajo, ya que proporciona una perspectiva que es genérica.

### **Perspectiva de Pieter van der Meché, The Sociocracy Group**

Experiencias no incluidas en este capítulo de muestra.

## **Agile**

El manifiesto *Agile* está formado por un conjunto de valores y principios que guían a los equipos de la empresa para mejorar sus formas de desarrollar software (para una visión completa de los principios ver la sección [Apéndice](#)). Ahora que nos estamos centrando en toda la empresa, más allá del nivel de equipos de software y para abordar un espectro completo del trabajo, necesitamos traducir los valores del manifiesto de forma que sean aplicables a toda la empresa.

A continuación interpretamos estos valores en un contexto de toda la empresa (las frases entre comillas son frases del *Agile Manifiesto*):

1. “Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas”: En el contexto original del software, este valor quiere decir que un equipo *Agile* tiene que encontrar sus propios procesos (y mejorarlos con el tiempo), ayudando así a crear valor para el cliente. Es decir, los procesos y las herramientas tienen que ayudar a la gente y las interacciones entre ellos y no a la inversa. Empresas que no usan marcos de trabajo Ágiles

tienden a tener procesos y herramientas estándar que prevalecen independientemente de las necesidades de los equipos. Sin embargo, desde un punto de vista de toda la empresa, este valor debe reflejar la necesidad de toda la empresa de operar como un sistema complejo y emergente. Un sistema complejo sólo puede ser guiado por personas (a veces referido como “alineación para la autonomía”). Las herramientas no emergen por sí solas. Para operar como un sistema complejo, la empresa debe promover la **auto-organización** en todo momento.

2. “Software funcionando sobre documentación extensiva”: Obviamente, esta afirmación se refiere específicamente al software. Quiere decir que la verdad reside en el sistema funcionando y no en la documentación que describe lo que dicho sistema debe hacer. De forma consecuente, el sistema funcionando hace que el progreso sea transparente y sólo con este conocimiento el equipo (y sus *stakeholders*) pueden tomar decisiones informadas. Los participantes en nuestro *workshop* en la conferencia *Agile India 2017* sugirieron “entrega visible”, lo cual, inicialmente, nos gustó bastante. Pero, después de pensar, cada parte de la empresa no produce necesariamente un entregable tangible. Además, el término “entrega visible” enfatiza el resultado, no todo el proceso de generar un producto o servicio. Por eso, “software funcionando” se refiere a “lo que actualmente está sucediendo” independientemente del tipo de trabajo que se haga. Transparencia significa la capacidad de acceder a la información y no necesariamente “claridad”. Por ejemplo, una situación caótica puede ser transparente pero probablemente las cosas no estén claras. La **transparencia** debe tener lugar en el ámbito de toda la empresa, no sólo dentro de un equipo que usa un enfoque *Agile*.
3. “Colaboración con el cliente sobre negociación de contratos”: Los contratos son importantes pero no aseguran que se esté construyendo el producto adecuado. Un producto creado por un equipo (o un servicio proporcionado) se debe

mantener en constante contacto con los clientes externos (e internos) para descubrir qué es lo que realmente necesitan. En un contexto que abarque a toda la empresa, quiere decir encontrar formas imaginativas para mantener un constante contacto con los clientes para asegurar que tu producto o servicio verdaderamente cubre sus necesidades. El proceso de búsqueda de clientes, establecer relaciones y cultivarlas no sucede solo. Los intereses, tanto del cliente como de la empresa proporcionando el servicio o producto, necesitan estar alineados. Si los intereses están alineados, la empresa de forma natural mantendrá **foco constante en el cliente**, lo cual es clave para todos. Todo el mundo debe desarrollar un profundo entendimiento de sus clientes independientemente de su rol en la empresa.

4. “Responder al cambio sobre seguir un plan”: En el contexto original del software, los equipos crean un plan, pero el plan no es tan importante como la planificación. Obtener *feedback* sobre las necesidades de los clientes, la colaboración con los compañeros, revisar los resultados técnicos, etc... también debe ser atendido. La respuesta puede ser el aprendizaje a partir del *feedback* y, quizás, el desarrollo de nuevos métodos, comportamientos más efectivos y ajustes en los planes. No se conoce y no se controla qué será lo siguiente y hay que tomar decisiones a lo largo del camino. El aprendizaje puede variar desde pequeñas mejoras a saltos transformacionales hacia nuevos sistemas. Para que una empresa aprenda, cada una de las personas debe contribuir al crecimiento de la misma, de igual forma que un organismo vivo se ajusta y desarrolla continuamente. Por lo tanto, el **aprendizaje continuo** es fundamental para la agilidad de toda la empresa.

Aunque ha habido otras traducciones del Manifiesto *Agile* por diferentes razones (Ver AgileHRManifiesto, AgileMarketingManifiesto, or ModernAgile), creemos que traduciendo de esta forma los valores principales del *Manifiesto Agile*, pueden ser aplicados

a toda la empresa. No estamos diciendo que necesitamos un nuevo Manifiesto, sólo queremos hacerlo más aplicable a toda la empresa.

El *feedback* dirige los cuatro valores, tanto en el *Agile* Manifiesto original como en el derivado para la agilidad de toda la empresa. Por ejemplo, “Colaboración con el cliente sobre negociación de contratos” confía en obtener y dar *feedback* al cliente y tener foco constante en el mismo. Sin embargo, el decir simplemente “tengamos más *feedback*” no es suficiente, ya que es demasiado genérico. Para hacerlo útil necesitamos diferenciar el *feedback* y ser más específicos sobre la naturaleza del mismo. La auto-organización, transparencia, foco constante en el cliente y aprendizaje continuo pueden hacer prosperar a una empresa. Todos ellos son habilitadores para la agilidad empresarial.

Estos valores son condiciones que habilitan a las empresas a sobrevivir y prosperar con la disrupción en el mundo VUCA, el cual no podemos negar, ni escapar de él. Implementar estos valores ágiles en toda la empresa no es directo. Tal y como vimos en el [Capítulo 1](#), en la discusión acerca de los retos de expandir *Agile*, para hacer aplicables estos valores necesitamos una sabiduría combinada de otras corrientes: *Beyond Budgeting*, *Open Space* y Sociocracia.

**Perspectiva de Johanna Rothman, Rothman Consulting Group inc.**

***Agile* es una Mentalidad, Valores y Principios**

Perspectivas no incluidas en este capítulo de muestra.

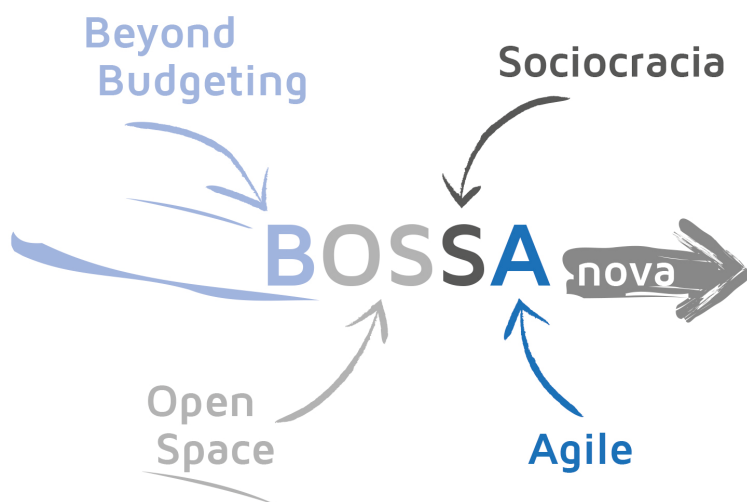
## 1.5 Resumen

En este capítulo hemos evaluado diferentes desarrollos y hemos examinado cuáles abordarían mejor los retos de aplicar la agilidad

a toda la empresa tratados en el [Capítulo 1](#). Hemos decidido centrarnos en aquellos movimientos que son simples, pragmáticos y no aquellos que son más filosóficos, específicos de una empresa o derivados de ella.

Elegimos los siguientes movimientos, los cuales listamos en orden según el nemónico BOSSA nova:

- **Beyond Budgeting:** Aborda la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para las empresas desde una perspectiva financiera.
- **Open Space:** Se basa en trabajar con pasión, limitada por la responsabilidad, de forma que pueda multiplicar la efectividad de los otros tres métodos.
- **Sociocracia:** Introduce el *feedback* en toda la estructura de la empresa y sintetiza los intereses, aparentemente conflictivos, de los accionistas y clientes.
- **Agile:** Ha sido exitoso y aceptado en el campo del desarrollo del software y más allá, especialmente importante en el contexto de la rápida digitalización de, prácticamente, todas las facetas de los negocios.



#### El camino de BOSSA nova

Más adelante nos basaremos en los conocimientos de otras corrientes y movimientos, tales como *Lean Startup* y *Design Thinking*, porque ofrecen estrategias innovadoras para mantener a la gente super-creativa encaminadas y enfocadas en las necesidades de los clientes.

Cada corriente por sí misma contribuye a una mayor flexibilidad y adaptabilidad. En el resto del libro exploraremos cada una de las corrientes de forma individual y con más detalle y, también, cómo su influencia puede ayudar a lograr la agilidad empresarial.

La palabra “nova” (“nuevo” en portugués) no se refiere a ninguna corriente o movimiento, sino más bien a tu propio viaje. Implementar BOSSA nova significa estar en un viaje sin un destino final. Al comienzo de la Parte III exploraremos cómo puedes iniciar y permanecer en el viaje.