



Trabajo de Grado

Autor:

Daniel Alejandro Higuera Peñalosa

Director/es:

Juan Carlos Cuartas Marin

Monica Eugenia Peñalosa Otero

Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Maestría MBA

Proyecto de intervención en la organización III

2025

Contenido

Título de la investigación:	3
Planteamiento del problema:	3
Hipótesis	6
Objetivo General	7
Objetivos específicos:	7
Estado del arte	8
Marco Teórico	11
Metodología.....	19
Caso de aplicación del modelo Holocrático en empresa Zappos:	25
Caso de aplicación modelo holocrático Semco.....	28
Aplicación del modelo de Kotter en la empresa de estudio:.....	32
Análisis Estructura Organizacional y Jerarquía en empresa BPO de estudio Teleperformance.....	53
Matrices	58
MEFE.....	58
MEFI.....	60
Matriz de planificación estratégica	62
Propuesta de Modelo Holocrático para Empresa de BPO, caso de estudio Teleperformance	64
Conclusiones	70
Referencias.....	75

Título de la investigación:

Es pertinente la propuesta de un modelo holocrático para una empresa de BPO (Business Process Outsourcing)

Planteamiento del problema:

Las empresas de Business Process Outsourcing (BPO), como Teleperformance, operan en entornos altamente dinámicos, donde la eficiencia operativa, la agilidad en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación al cambio son factores críticos para la competitividad. Sin embargo, muchas de estas organizaciones continúan funcionando bajo modelos jerárquicos tradicionales que, si bien han sido efectivos en contextos de estabilidad y control, presentan serias limitaciones frente a los desafíos actuales del mercado.

Uno de los principales problemas del modelo jerárquico tradicional es la centralización de la toma de decisiones, que ralentiza la capacidad de respuesta ante situaciones críticas. En estructuras donde las decisiones deben escalar a niveles superiores, los equipos operativos pierden autonomía y se ven limitados para actuar con rapidez, lo que afecta directamente los tiempos de respuesta y el cumplimiento de los SLA (Service Level Agreements). Esta situación es especialmente problemática en áreas administrativas, donde los retrasos pueden derivar en sanciones contractuales y pérdida de confianza por parte de los clientes.

Además, este modelo genera barreras de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos. La información fluye de manera vertical, lo que dificulta la retroalimentación oportuna, la colaboración transversal y la innovación. Como se evidencia en el análisis del instrumento de Kotter aplicado en el documento, los colaboradores perciben una falta de claridad en la visión organizacional, escasa comunicación de los objetivos estratégicos y una débil conexión entre líderes y equipos. Esta desconexión impacta negativamente en la motivación, el compromiso y la productividad.

Otro aspecto crítico es la baja adaptabilidad al cambio. Las estructuras jerárquicas rígidas dificultan la implementación ágil de nuevas estrategias, tecnologías o procesos. La resistencia al cambio, tanto cultural como estructural, se convierte en un obstáculo para la transformación organizacional. En el caso de Teleperformance, se identifican debilidades como la desigualdad en la capacitación, la falta de personalización en la atención al cliente y la dependencia de clientes clave, todas ellas exacerbadas por la rigidez del modelo jerárquico.

Frente a este panorama, la holocracia se presenta como una alternativa organizacional que puede abordar muchas de estas limitaciones. Este modelo propone una estructura basada en la autogestión, la distribución de la autoridad y la toma de decisiones descentralizada. A diferencia del modelo jerárquico, la holocracia permite que los equipos operen como “círculos” autónomos, con roles claramente definidos y capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

Casos como el de Zappos, empresa de comercio electrónico, y Semco, compañía industrial brasileña, demuestran que la implementación de modelos organizacionales basados en la autogestión y la descentralización puede generar resultados positivos en términos de innovación, eficiencia operativa, compromiso del talento humano y sostenibilidad organizacional. En ambos casos, la transición hacia estructuras menos jerárquicas permitió una mayor adaptabilidad, mejor clima laboral y una cultura organizacional más participativa.

La implementación parcial de la holocracia, especialmente en áreas administrativas, puede ofrecer beneficios tangibles sin generar disrupciones mayores. Por ejemplo, la creación de roles como el de “Análisis de Riesgos y Soluciones Inmediatas” o “Control y Auditoría de Tiempos” permite responder con agilidad a incidentes operativos, evitando sanciones y mejorando la experiencia del cliente interno. Asimismo, los círculos autónomos pueden optimizar procesos, redistribuir recursos y fomentar la innovación continua, todo ello sin necesidad de aprobación jerárquica.

Además, la holocracia promueve una cultura de empoderamiento y responsabilidad compartida, lo que puede mejorar la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores. La posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos genera un entorno más dinámico, colaborativo y orientado a resultados. Esto es especialmente relevante en el sector BPO, donde la alta rotación de personal y la estandarización excesiva de procesos suelen limitar la autonomía y la creatividad de los empleados.

En conclusión, el modelo jerárquico tradicional, aunque funcional en ciertos contextos, presenta serias limitaciones para responder a las exigencias actuales del entorno BPO. La implementación parcial del modelo holocrático, respaldada por casos exitosos como Zappos y Semco, se perfila como una estrategia viable para superar estas barreras, mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la cultura organizacional y aumentar la capacidad de adaptación al cambio. Esta investigación busca evaluar dicha implementación en el contexto específico de Teleperformance, con el fin de proponer un marco adaptativo que combine lo mejor de ambos modelos y responda a las necesidades reales de la organización.

Pregunta de investigación:

¿Qué implicaciones tiene la implementación total o parcial del modelo organizacional holocrático en una empresa de BPO?

Hipótesis

La implementación del modelo organizacional holocrático, ya sea de manera total o parcial, en una empresa de BPO tendrá un impacto positivo en la colaboración entre los empleados, en la optimización de los tiempos de respuesta de los SLA, y en la creación de una estructura organizacional menos rígida que facilita la adaptación al cambio.

Justificación:

El modelo organizacional holocrático brinda varias ventajas que pueden ser beneficiosas para las empresas de BPO ya que este modelo se caracteriza por la descentralización, comunicación, colaboración, innovación y adaptabilidad a los cambios del mercado. Investigar

las implicaciones de este modelo son de gran importancia para entender su influencia en la eficiencia operativa, satisfacción de los empleados y clientes con el fin de hacer una transición de los modelos tradicionales a un modelo que se adapte a las nuevas dinámicas del mercado/ambiente de empresas de tecnologías.

Objetivo General

Evaluar la pertinencia de implementar un modelo organizacional holocrático en una empresa de BPO (Business Process Outsourcing), analizando su viabilidad, beneficios y desafíos, con el fin de proponer un marco adaptativo que mejore la eficiencia, la toma de decisiones y la competitividad de la organización

Objetivos específicos:

- Caracterizar el modelo organizacional holocrático.
- Realizar una descripción de casos de empresas de BPO que hayan implementado el modelo holocrático de manera total o parcial.
- Realizar un diagnóstico de cómo funciona el modelo organizacional en la empresa de estudio. (Teleperformance Colombia).
- Generar una propuesta de modelo holocrático para empresas del sector de BPO.

Estado del arte

Primero, el trabajo de Ramírez Florido, Carolina (2020) aplica la metodología de Osterwalder, Clark, & Pigneur para equilibrar los roles diarios y aliviar el estrés; este estudio, aunque personal, muestra cómo la flexibilidad y adaptabilidad, esenciales en un modelo holocrático, pueden mejorar la gestión personal y profesional. Su relevancia para las empresas de BPO radica en demostrar que un enfoque flexible puede ser transmisible a entornos organizacionales dinámicos, mejorando la satisfacción y la eficiencia.

En segundo lugar, Álvaro Casas Bonilla (2020) realizó un análisis comparativo sobre la gestión humana en el sector servicios de América Latina, titulado "Principales Procesos de Gestión Humana en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú para empresas del sector servicios, Business Process Outsourcing (BPO): Un estudio comparativo"; utilizando un método cualitativo y comparativo, destacó las variaciones significativas en la gestión humana que afectan la operación de las BPOs. Subrayó la necesidad de adaptar los modelos organizacionales a las diferencias regionales, un aspecto crucial para la implementación exitosa de modelos holocráticos.

En tercer lugar, el estudio de Castro-Román y Ramírez-Sánchez (2021) exploró la aplicabilidad de modelos organizacionales evolutivos en Colombia mediante entrevistas a ejecutivos; los hallazgos sugieren que la implementación de estos modelos es viable y necesaria para mejorar la competitividad, resaltando la importancia de adaptar las prácticas de gestión para aumentar la resiliencia al cambio.

A la vez, el estudio titulado "Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing" (2021) desarrolla un modelo específicamente adaptado a las necesidades de

las BPOs; mediante un enfoque cualitativo, se diseñó un modelo basado en insumos, procesos y salidas que prioriza la adaptabilidad y la gestión eficiente del talento, clave para la aplicación de modelos holocráticos en las BPOs.

Asimismo, García-Magariño y Sánchez-Bayón (2021) compararon modelos de gestión en organizaciones del sector del conocimiento, identificando que la holocracia puede ser efectiva en entornos que requieren adaptabilidad y gestión eficaz de cambios; resaltando su aplicabilidad para las BPOs en mercados globalizados.

En 2021 también, Gutierrez discutió cómo las Organizaciones Autónomas Descentralizadas (DAO) basadas en blockchain pueden influir en las prácticas de gobierno tradicional; al evidenciar que la tecnología blockchain facilita formas de gestión más democráticas y descentralizadas, este estudio resalta su relevancia para las empresas de BPO que emplean o consideran modelos holocráticos.

Asu vez se considera relevante destacar el estudio de Arias (2021), llevó a cabo un estudio mediante una metodología cualitativa, buscando determinar si es viable implementar un sistema holocrático en las organizaciones de Ecuador, teniendo en cuenta las dimensiones culturales de Hofstede; se identificaron variables como el grado de autoridad, la incertidumbre y la "masculinidad" que podían influir tanto positiva como negativamente en la correcta adopción y funcionamiento de los holones.

Más recientemente, Aguirre y Calva (2022) evaluaron la estructura organizacional del Centro de Especialidades Médicas SERVIPROM en Ecuador; sus hallazgos, basados en métodos fenomenológicos y prácticos proyectuales, concluyeron que un modelo organizacional mejorado

facilita una gestión eficiente del talento humano, ofreciendo insights aplicables al contexto de las BPOs, donde una gestión del talento eficaz es crucial para el éxito operacional.

En 2023, un estudio sobre la inclusión laboral de los firmantes de paz en empresas del sector BPO en Colombia analizó cómo la estigmatización puede ser mitigada a través de prácticas inclusivas en el empleo; este análisis, que utilizó un enfoque cuantitativo y alcance correlacional, destacó la capacidad de las empresas de BPO para adaptar sus prácticas de contratación y gestión a modelos inclusivos, reflejando principios holocráticos de participación y autonomía.

Finalmente, el estudio de Vásquez (2023) analiza cómo la gerencia holocrática puede transformar la formación del talento humano en universidades públicas venezolanas; su enfoque cualitativo y fenomenológico subraya la necesidad de estructuras organizacionales que mejoren la colaboración y eficiencia, ofreciendo un modelo relevante para las empresas de BPO interesadas en fomentar un ambiente colaborativo mediante la adopción de prácticas holocráticas.

Marco Teórico

- **Teoría de Sistemas**

Esta perspectiva, desarrollada inicialmente por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1950, se aplica a una variedad de disciplinas, incluida la gestión organizacional (Arnold & Osorio, 1998). La teoría sugiere que los subsistemas de una organización (como producción, marketing y recursos humanos) no deben estudiarse en aislamiento, sino en términos de su interacción y contribución al sistema global. En este mismo sentido, los componentes Principales de la Teoría de Sistemas en la Gestión de acuerdo a Arnold & Osorio (1998):

- **Ambiente:** Todos los factores externos que influyen en la organización, como el mercado y la competencia.
- **Entradas (Inputs):** Recursos como materias primas, personal y capital que la organización utiliza para operar.
- **Procesos de Transformación:** Acciones y operaciones que convierten las entradas en salidas (outputs).
- **Salidas (Outputs):** Los productos, servicios o resultados de los procesos de transformación.
- **Retroalimentación (Feedback):** Información que se utiliza para ajustar y mejorar los procesos y salidas.

En cuanto a las ventajas, la Teoría de Sistemas ofrece una perspectiva holística que es crucial para entender las organizaciones complejas, esta visión integral permite a los gerentes ver cómo las diferentes partes de una organización interactúan entre sí, lo que facilita la toma de

decisiones informadas que consideran el impacto más amplio en toda la organización de acuerdo a Arnold & Osorio (1998). Asimismo, por añadidura, la adaptabilidad que promueve esta teoría ayuda a las empresas a responder de manera flexible a los cambios en el mercado y a las dinámicas internas, ajustando sus estrategias y operaciones de manera efectiva. En este sentido, también mejora la colaboración dentro de la organización, ya que los empleados comprenden mejor la importancia de su rol en el contexto más amplio de los objetivos corporativos, lo que fomenta un sentido de propósito y unidad.

- **Teoría del Cambio Organizacional**

La Teoría del Cambio Organizacional se enfoca en la forma en que las organizaciones implementan y responden a cambios significativos en sus estructuras, procesos o culturas, reconociendo que el cambio es una constante en el entorno empresarial moderno, impulsado por factores como la tecnología, la competencia y las regulaciones (Zapata-Rotundo & Mirabal-Martínez, 2011). Dentro de este campo de estudio, uno de los modelos más influyentes es el modelo de tres etapas de Kurt Lewin, que abarca las fases de descongelación, cambio y recongelación; este modelo sugiere que para que el cambio sea efectivo, inicialmente debe haber un reconocimiento de la necesidad de cambio; seguidamente, la implementación del cambio y, finalmente, la estabilización del nuevo estado para hacerlo permanente (Fierro-Celis, 2020).

No obstante, de acuerdo a (Hernández-Gamboa, 2021) implementar cambios en las organizaciones no está exento de desafíos, ya que los líderes deben enfrentar resistencias que

pueden surgir debido al miedo o la incertidumbre entre los empleados; la efectividad de estos procesos de cambio depende en gran medida del apoyo de los líderes, así como de la claridad en la comunicación y la disponibilidad de recursos suficientes para llevar a cabo el cambio.

Por otro lado, la teoría del cambio organizacional subraya la importancia de la preparación para el cambio, la cual incluye tener un entendimiento claro de los factores internos y externos que pueden influir en el cambio y desarrollar estrategias para abordar estos factores de manera efectiva (Prieto-Pulido, Estrada-López, Palacios-Arrieta, & Paz-Marcano, 2017), resaltando que este enfoque integral asegura que el cambio no solo se implemente, sino que se sostenga a largo plazo, permitiendo a la organización mantener su relevancia y competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

- **Teoría del comportamiento organizacional**

La Teoría del Comportamiento Organizacional examina cómo los individuos y los grupos funcionan dentro de las organizaciones y el impacto de sus acciones en la eficiencia organizacional (Ñaña-Baquerizo, 2017, p.9). Esta teoría surgió a mediados del siglo XX como una respuesta a la necesidad de comprender mejor el comportamiento humano en entornos organizacionales; destacan figuras como Douglas McGregor y Herbert A. Simon, quienes se centraron en aspectos como la motivación, la toma de decisiones y la dinámica de grupo (Salas & Glickman, 1990).

De acuerdo a lo que indican Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018), en lo que atañe a modelos y enfoques, la teoría incluye diversos sistemas, como los Sistemas de Likert que clasifican las organizaciones en un espectro de autoritarias a participativas; asimismo, se considera la dualidad de la Teoría X y Y de McGregor, que presenta visiones opuestas sobre la naturaleza del trabajador: desde la necesidad de un control estricto hasta la capacidad de autodirección y motivación intrínseca.

La aplicación práctica de esta teoría se enfoca en aspectos cruciales como la motivación, una comunicación efectiva, el liderazgo y el fomento de una cultura organizacional que promueva un ambiente de trabajo positivo y productivo; además, adopta métodos de investigación sistemáticos, propios del método científico, para elaborar y comprobar hipótesis sobre el comportamiento en las organizaciones.

Por otro lado, la teoría destaca la importancia del análisis a diferentes niveles dentro de la organización: individual, grupal y organizacional, ofreciendo perspectivas que permiten una mejor gestión de las interacciones entre empleados y una mejora en la eficacia organizativa (Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2017).

- **Teoría de la organización**

La teoría de la organización se ocupa del estudio y análisis de cómo las organizaciones funcionan y se estructuran para alcanzar sus objetivos; en lo que concierne a los fundamentos, estas teorías proporcionan un marco para entender la interacción entre estructuras, procesos y dinámicas dentro de las organizaciones, considerando tanto el entorno interno como el externo.

Por lo que respecta a la evolución histórica, como indica Medina-Macías (2002), la teoría de la organización ha pasado por varias fases, desde la racionalización del trabajo durante la Revolución Industrial hasta enfoques más contemporáneos que consideran la importancia del ambiente físico y social del trabajo; además, figuras como Max Weber y Henri Fayol han sido fundamentales al introducir conceptos de estructura formal, centralización de decisiones y la eficiencia a través de la disciplina y orden.

En cuanto a las aplicaciones prácticas, estas teorías ayudan a los administradores a diseñar e implementar estructuras que mejoran la eficiencia y la efectividad; el enfoque sistémico de Katz y Kahn, por ejemplo, destaca la manera en que los inputs y outputs de una organización son transformados y reciclados dentro de sistemas abiertos (López-Felipe, 2013, p.42), adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno.

Respecto a las teorías más modernas, la teoría de la contingencia sostiene que no hay una única manera correcta de organizar una empresa, pues todo depende del contexto específico y cambiante en el que opera la organización, lo que requiere una estructura organizativa flexible y adaptable; en definitiva, la teoría de la organización es crucial para cualquier administrador o líder empresarial que busque optimizar la gestión y la respuesta organizacional ante las dinámicas del mercado y la sociedad.

Gestión del conocimiento:

La holocracia, como modelo de gestión que descentraliza la autoridad y promueve la autogestión, se beneficia sustancialmente de una robusta gestión del conocimiento. Basándonos en el documento "Gestión del Conocimiento" de Sylvia Sacchi, podemos entender la importancia y relevancia de esta disciplina para el funcionamiento efectivo de un sistema holocrático:

1. El Conocimiento como Ventaja Competitiva Fundamental:

Sacchi (s.f.) destaca que, según autores como Grant (1991) y Schoemaker (1992), el uso adecuado de la información y, en especial, del conocimiento es la principal fuente de diferenciación en un mercado competitivo. En una holocracia, donde la innovación y la adaptabilidad son clave para la supervivencia de los círculos y roles, la capacidad de generar, adquirir y aplicar conocimiento de manera continua se convierte en la base de su ventaja competitiva. Cada círculo y cada rol, al ser una unidad semi-autónoma, debe ser capaz de diferenciarse y aportar valor, lo cual se logra a través de la gestión de su conocimiento específico.

2. Creación, Obtención, Almacenamiento y Difusión del Conocimiento para la Autogestión:

La holocracia se basa en la distribución de la autoridad y la responsabilidad. Según Sacchi (s.f.), la principal ventaja organizativa proviene de la "creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento" (citando a Nahapiet y Ghoshal, 1998). En un modelo holocrático, esto es crucial:

- **Creación:** Los distintos roles y círculos están constantemente generando nuevo conocimiento a través de sus actividades. La gestión del conocimiento asegura que este conocimiento no se pierda, sino que sea documentado y sistematizado.
- **Obtención:** La holocracia requiere que los miembros de los círculos sean proactivos en la búsqueda de información relevante. La gestión del conocimiento facilita los canales y las herramientas para que este conocimiento externo sea capturado e integrado.
- **Almacenamiento:** Sin una jerarquía que centralice la información, el almacenamiento accesible del conocimiento (ya sea explícito en documentos o tácito en las mentes de los individuos) es vital. Esto permite que el conocimiento esté disponible para quien lo necesite, cuando lo necesite.
- **Difusión:** La capacidad de un conocimiento para impactar positivamente a la organización depende de su difusión. En una holocracia, donde las decisiones se toman en múltiples puntos, la difusión eficiente del conocimiento entre roles y círculos evita la duplicación de esfuerzos, promueve las mejores prácticas y asegura la alineación.

3. Desarrollo de Capacidades Intangibles y Habilidades:

Sacchi (s.f.) diferencia entre recursos tangibles e intangibles, siendo estos últimos la "mezcla de habilidades y conocimientos que la organización posee". En una holocracia, el éxito de los roles y círculos depende directamente de las habilidades y conocimientos de sus miembros. La gestión del conocimiento se vuelve esencial para:

- **Identificar y Desarrollar Competencias:** Permite reconocer qué conocimientos y habilidades son críticos para el desempeño de los roles y cómo se pueden desarrollar o adquirir.
- **Fomentar la Colaboración y el Aprendizaje Continuo:** Al promover la interacción y el intercambio de conocimiento, se crean entornos donde las personas aprenden de sus pares, mejorando las capacidades colectivas de la organización.

4. Mejora de la Eficiencia y la Productividad:

Un sistema holocrático, al eliminar barreras y fomentar la acción, puede beneficiarse enormemente de la gestión del conocimiento para mejorar la eficiencia. Sacchi (s.f.) menciona que la gestión del conocimiento debe conducir a "la consecución de resultados". En la holocracia, esto se traduce en:

Toma de Decisiones Ágil e Informada: Con conocimiento accesible, los miembros de los círculos pueden tomar decisiones más rápidas y de mayor calidad, sin necesidad de escalar consultas a una jerarquía superior.

Reducción de Errores y Retrabajo: El acceso a las lecciones aprendidas y a las mejores prácticas documentadas minimiza la posibilidad de cometer los mismos errores o de reinventar soluciones ya existentes.

En conclusión, la holocracia, con su énfasis en la autogestión y la distribución de la autoridad, demanda una dependencia intrínseca de una sólida gestión del conocimiento. Sin esta, la autonomía podría llevar al caos, la falta de información a decisiones erróneas, y la ausencia de

difusión a la redundancia de esfuerzos. La gestión del conocimiento, tal como la describe Sacchi, proporciona el andamiaje necesario para que una organización holocrática pueda operar de manera eficiente, innovadora y sostenible.

Metodología

- **Enfoque de la Investigación.**

Para la investigación sobre el impacto de la implementación del modelo organizacional holocrático en empresas de BPO utilizando un enfoque deductivo, se centra en la verificación de hipótesis preestablecidas basadas en teorías existentes. Este enfoque se considera el más apropiado para confirmar si la teoría de que la holocracia puede mejorar aspectos como la colaboración, la eficiencia operativa y la adaptabilidad es válida en el contexto de las empresas de BPO.

- **Tipo de investigación**

La investigación propuesta es de tipo descriptivo. Este enfoque permite describir las características fundamentales del modelo organizacional holocrático aplicado en las empresas de BPO y establecer relaciones entre las variables involucradas, como la colaboración de los empleados, la eficiencia operativa y la adaptabilidad al cambio.

Por su parte, la correlación entre la implementación del modelo y sus efectos sobre los indicadores de rendimiento organizacional se analizará mediante la revisión de estudios y

reportes existentes, proporcionando una comprensión detallada de cómo la holocracia influye en los procesos y resultados organizacionales.

- **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental y transversal debido a que se centra en el análisis de datos e información ya existentes sobre empresas de BPO que han implementado el modelo holocrático de forma total o parcial. La revisión documental será exhaustiva e incluirá fuentes secundarias como estudios académicos previos, informes de industria, y artículos especializados, permitiendo evaluar el estado actual del conocimiento sobre el modelo holocrático en el contexto específico de las empresas de BPO, sin la manipulación de variables o la intervención directa del investigador.

- **Herramientas de recolección de datos**

La investigación se centra en la recopilación de datos a través de fuentes secundarias, empleando una serie de herramientas y criterios específicos para seleccionar y excluir información, puesto que esta metodología asegura que los datos recabados sean relevantes y contribuyan efectivamente al análisis del impacto del modelo holocrático en empresas de BPO.

Criterios de Selección

- **Relevancia temática:** La información seleccionada debe estar directamente relacionada con los modelos organizacionales, específicamente la holocracia, y su aplicación en el sector BPO.

- **Credibilidad de la fuente:** Priorizar documentos publicados en revistas científicas con revisión por pares, informes de consultorías reconocidas y fuentes académicas confiables.
- **Actualidad:** Se dará preferencia a estudios y documentos publicados en los últimos diez años para asegurar que la información sea contemporánea y refleje las prácticas actuales.
- **Diversidad geográfica:** Incluir estudios e informes de diversas regiones para comprender cómo el modelo holocrático se adapta y se implementa en diferentes contextos culturales y económicos.

Criterios de Exclusión

- **Antigüedad excesiva:** Se excluirán estudios o informes que tengan más de diez años, salvo que sean citados como trabajos seminales o fundamentales para el desarrollo del modelo holocrático.
- **Irrelevancia temática:** Se descartarán documentos que, aunque puedan tratar sobre modelos organizacionales, no aborden específicamente la holocracia o el sector BPO.
- **Fuentes no verificables:** Información proveniente de blogs no profesionales, redes sociales o cualquier fuente que no cumpla con estándares académicos de verificación y credibilidad.

La recopilación se realizará mediante una búsqueda sistemática utilizando palabras clave como "holocracia", "modelo organizacional holocrático", "impacto de la holocracia en BPO", entre otras. Se documenta cada fuente de acuerdo con los criterios de selección y exclusión mencionados, asegurando un enfoque riguroso y sistemático; por lo que, se elabora una matriz de análisis para clasificar y evaluar cada documento según su aporte al objetivo de la investigación,

facilitando así la síntesis de los datos y la generación de conclusiones sólidas y bien fundamentadas.

- **Mecanismos de validación y contrastación de los resultados**

Para validar y contrastar los resultados obtenidos, se aplicará el método de triangulación de fuentes, asegurando que la información provenga de múltiples fuentes independientes y confiables, y a su vez, se realizará un análisis crítico de la literatura para identificar consistencias y discrepancias en los datos y teorías existentes.

La validación de los hallazgos también incluirá la evaluación de la calidad y relevancia de las fuentes, utilizando criterios académicos establecidos para determinar la fiabilidad y validez de los estudios revisados, esta aproximación metodológica refuerza la rigurosidad y credibilidad de las conclusiones de la investigación.

Caracterización del Modelo Organizacional Holocrático

El sistema de gestión holocrático o holocracia es una estructura organizativa caracterizada por la compartición de la autoridad y la autogestión, en lugar de una jerarquía unificada. La holocracia fue creada por Brian Robertson en 2007 y ganó notoriedad tras la publicación de su libro “Holocracia: El Nuevo Sistema de Gestión para un Mundo Cambiantes Rápidamente” en 2015. Se puede describir a la holocracia como un enfoque que reasigna la autoridad en las organizaciones para otorgar a los empleados mayor poder y responsabilidad en una estructura organizativa abierta. Los principios fundamentales de la holocracia son los

siguientes: en una estructura jerárquica convencional, la autoridad se centraliza en pocas personas en la parte superior de la estructura. En lugar de eso, en la holocracia la autoridad se distribuye entre roles específicos dentro de la organización. Cada rol tiene claras responsabilidades y objetivos, lo que facilita una toma de decisiones descentralizada. Según Robertson, la holocracia convierte las empresas en redes autónomas de equipos o “círculos”, cada uno de los cuales se autogobierna en sus operaciones y colabora con los otros para alcanzar objetivos compartidos. Un “Enfoque de Roles Estructurales” es la segunda característica a mencionar: en lugar de títulos y jerarquías basadas en roles, la holocracia se basa en roles. Cada rol tiene sus propias funciones, responsabilidades y competencias, que pueden cambiarse y editarse para satisfacer las necesidades de la organización. Como resultado, la holocracia es más ágil ya que no requiere la aprobación constante de actuar dentro de los límites del rol ensalzado a sus superiores.

La holocracia se basa en procesos formales de gestión para establecer y actualizar roles y políticas en una organización. Las reuniones de gestión son eventos donde los miembros pueden revisar y ajustar la estructura del negocio según sea necesario. Este proceso es parte de la “gestión descentralizada” donde cada círculo recibe poder de decidir dentro de su ámbito de responsabilidad, siempre que se alinee con la misión general del empleador. Por otro lado, una característica clave es una decisión clara y flexible. Por un lado, La holocracia es transparente porque constantemente reduce los niveles de burocracia, las reuniones permiten “tomar decisiones integrativas” ya que “cada persona del grupo puede proponer cambios en su ámbito de trabajo y se implementarán a Menos que se haga una objeción válida y fundamentada.” Ello facilita una adaptación flexible y rápida a entornos cambiantes a nivel organizativo y externos. Entre los beneficios de la estructura holocrática cabe destacar: Por un lado, una mayor agilidad

organizativa. Una mayor autonomía y descentralización de la toma de decisiones permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Menos reglas impuestas desde arriba ofrecen más espacio para tomar decisiones importantes. Por otro lado, hay una mayor implicación y felicidad de los empleados.

A pesar de sus múltiples ventajas, la instauración de una holocracia conlleva algunos desafíos. Para empezar, las empresas acostumbradas a relaciones tradicionales le resultarán difícil comprender y contextualizar un modelo de holocracia. Se requiere un proceso continuado de ajuste y formación en la cultura que permita que todos los miembros del equipo entiendan los roles y la gobernanza distribuida. El sistema de la holocracia demanda un alto nivel de coordinación en los casos de empresas más grandes que en la práctica tienen varios círculos autónomos y requiere coherencia de decisión empresarial. El liderazgo en este caso puede ser un desafío paradigmático para aquellos acostumbrados al modelo convencional. A menudo, un nivel suficiente de autogestión y responsabilidad personal no se puede alcanzar sin la preparación adecuada y la disposición mental.

Declaración de uso de IA

Este documento incorpora contenido generado parcialmente mediante el uso de ChatGPT y Copilot, herramientas de inteligencia artificial desarrolladas por OpenAI y Microsoft respectivamente. Las secciones generadas fueron revisadas y editadas por el autor para garantizar su precisión y alineación con los objetivos del trabajo.

Caso de aplicación del modelo Holocrático en empresa Zappos:

Zappos fue fundada en 1999 y rápidamente se destacó en el comercio electrónico, especialmente en la venta de calzado y moda. La empresa se hizo famosa no solo por su amplia selección de productos, sino también por su excepcional servicio al cliente. La cultura organizacional de Zappos, impulsada por su CEO Tony Hsieh, se centraba en la felicidad de los empleados y en crear un ambiente de trabajo positivo.

Con la adquisición de Zappos por Amazon en 2009, Hsieh buscó nuevas formas de mantener la autonomía y la cultura única de la empresa. Fue en este contexto que decidió explorar la Holocracia, un sistema de gestión que promueve la autogestión y la distribución de la autoridad.

Proceso de Implementación en Zappos

1. **Decisión y Preparación:** En 2013, Zappos anunció oficialmente su decisión de adoptar la Holocracia. Se realizaron sesiones informativas y talleres para educar a los empleados sobre los principios del modelo. La empresa buscó crear un ambiente donde todos pudieran entender y aceptar el cambio.
2. **Reestructuración:** Zappos comenzó a dismantelar su jerarquía tradicional y a formar círculos. Cada círculo estaba compuesto por empleados que compartían objetivos comunes y se autogestionaban. Se definieron roles específicos dentro de cada círculo, pero la autoridad se distribuía de manera que cada miembro tuviera voz en las decisiones.

3. **Capacitación y Herramientas:** Se proporcionó capacitación continua para ayudar a los empleados a adaptarse al nuevo modelo. Se introdujeron herramientas de gestión y comunicación para facilitar la colaboración y la toma de decisiones dentro de los círculos.
4. **Cultura de Autonomía:** La Holocracia promovía una cultura de autonomía y responsabilidad. Los empleados eran alentados a asumir la propiedad de sus roles y a contribuir al éxito del círculo. Sin embargo, esto requería un cambio significativo en la mentalidad de muchos empleados que estaban acostumbrados a un estilo de trabajo más dirigido.

Desafíos Encontrados

La transición a la Holocracia no estuvo exenta de dificultades:

1. **Resistencia al Cambio:** Algunos empleados mostraron resistencia a la nueva estructura, sintiéndose inseguros sin una jerarquía clara. Para muchos, la falta de un jefe directo generaba confusión sobre a quién acudir para obtener ayuda o dirección.
2. **Confusión de Roles:** A pesar de los esfuerzos de capacitación, algunos empleados experimentaron dificultades para entender sus nuevos roles y responsabilidades. La ambigüedad en la definición de funciones llevó a tensiones y malentendidos.
3. **Deserción de Empleados:** Durante el proceso de implementación, un número significativo de empleados decidió dejar la empresa. Algunos no se sentían cómodos con la Holocracia, mientras que otros simplemente no estaban alineados con la nueva dirección de la organización.

4. **Dificultades en la Toma de Decisiones:** La autogestión y la toma de decisiones en equipo, aunque empoderadoras, a veces resultaban en procesos más lentos. La falta de una figura central que tomara decisiones rápidas podía llevar a la ineficiencia en momentos críticos.

Resultados

A pesar de los desafíos, Zappos continuó con su implementación de la Holocracia. Algunos de los resultados fueron:

1. **Fomento de la Innovación:** La Holocracia permitió a los empleados ser más creativos y proactivos. Al tener más control sobre sus roles, muchos encontraron nuevas formas de abordar problemas y proponer ideas innovadoras.
2. **Cultura de Colaboración:** La estructura de círculos fomentó una mayor colaboración entre empleados. La comunicación abierta y la responsabilidad compartida ayudaron a crear un sentido de comunidad dentro de la empresa.
3. **Lecciones Aprendidas:** La experiencia de Zappos ha servido como un caso de estudio sobre la Holocracia. Si bien la empresa logró algunos avances, también enfrentó importantes lecciones sobre la necesidad de una clara comunicación y la gestión del cambio.
4. **Reflexión sobre la Eficiencia:** A medida que pasaron los años, Zappos continuó evaluando la efectividad de la Holocracia. Aunque se mantenía comprometida con el modelo, la empresa también exploró formas de adaptarlo a sus necesidades y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

Caso de aplicación modelo holocrático Semco.

Caso de Aplicación del Modelo de Gestión "Administración sin Administradores" en la Empresa Semco

El modelo de gestión de Semco, liderado por Ricardo Semler, se ha destacado por su enfoque no ortodoxo, al que Semler denomina "Administración sin Administradores" (Semler, s.f.). Semco, una empresa manufacturera marina y de maquinaria procesadora de alimentos de Brasil, implementó un sistema basado en la democracia, la participación de utilidades y la información, transformando una compañía al borde del desastre financiero en 1980 en una de las de más rápido crecimiento en Brasil (Semler, s.f.). En 1988, la empresa reportó un margen de utilidades del 10% sobre ventas de \$37 millones.

Proceso de Implementación en Semco

El proceso de transformación de Semco se caracterizó por las siguientes etapas:

- **Decisión y Preparación.** La fase inicial, a principios de la década de 1980, se centró en reemplazar las regulaciones "tontas" por una "regla del sentido común" (Semler, s.f.). La premisa fundamental era tratar a los empleados como adultos responsables, capaces de ejercer su propio juicio y tomar decisiones informadas sobre sus tareas laborales.
- **Reestructuración.** Semco dismanteló su jerarquía piramidal tradicional, considerándola una fuente de problemas de poder y comunicación (Semler, s.f.). En su lugar, se adoptó un "círculo organizacional" con solo tres niveles: un pequeño grupo de "asesores" (incluido el presidente), un círculo más amplio de "socios" (jefes de división), y un tercer y extenso círculo compuesto por todos los demás empleados, denominados "asociados" (encargados de investigación, diseño, ventas y manufactura) y "coordinadores" (líderes

de equipo). Esta estructura eliminó los niveles intermedios, reduciendo drásticamente los estratos administrativos.

- **Capacitación y Herramientas.** Aunque no se especifican herramientas tecnológicas de gestión, Semco implementó un sistema de transparencia informativa. Todos los empleados reciben capacitación para interpretar los datos financieros de la compañía, incluso a través de clases impartidas por su sindicato. Mensualmente, cada empleado tiene acceso a la hoja de balance, el análisis de pérdidas y ganancias, y el estado de flujo de caja de su división (Semler, s.f.).
- **Cultura de Autonomía.** La cultura de Semco se fundamentó en la confianza total hacia los empleados, otorgándoles autonomía para tomar decisiones y coordinar su trabajo. Se fomentaba la rotación de puestos cada dos a cinco años para prevenir el estancamiento. Se eliminaron regulaciones sobre código de vestimenta, gastos de viaje y seguridad. Los empleados, incluso en la planta de manufactura, tienen la libertad de establecer sus propios horarios de trabajo, lo que llevó a la auto-coordinación para asegurar la productividad (Semler, s.f.).

Desafíos Encontrados

Aunque el caso de Semco es un referente de éxito, la implementación de este modelo no estuvo exenta de desafíos:

- **Resistencia al Cambio.** Aunque no se detalla una resistencia explícita por parte de los empleados de Semco en el texto, el propio Semler reconoce que el "trasplante de programas administrativos... es un asunto tan complejo, tan difícil, y, comúnmente, tan frustrante" (Semler, s.f.). También se menciona la preocupación inicial de los ejecutivos al compartir datos financieros con todos los empleados.

- **Confusión de Roles.** Semco abordó la posible ambigüedad de roles mediante la promoción de la auto-organización de equipos. La analogía de la caza del mamut ilustra cómo los grupos, sin un líder asignado, identifican a sus propios líderes y asumen los roles necesarios, como el "Avistador Oficial" o el "Gran Tirador" (Semler, s.f.). Esta dinámica llevó a que los empleados desarrollaran múltiples habilidades y responsabilidades por iniciativa propia.
- **Ajustes en la Fuerza Laboral.** El texto no reporta una deserción masiva de empleados; sin embargo, sí indica que el aumento de la productividad permitió a Semco reducir su nómina en un 32% mediante incentivos de conciliación y pensión (Semler, s.f.).
- **Dificultades en la Toma de Decisiones.** Las decisiones importantes se toman de forma colegiada, y algunas se someten a voto general de la compañía. Un ejemplo notable es la elección de una nueva planta, donde los empleados votaron por una ubicación no deseada inicialmente por los asesores. A pesar de esto, la empresa aceptó la decisión para mantener la credibilidad en su compromiso con la administración participativa. En otra ocasión, los empleados votaron en contra de una adquisición que el presidente deseaba (Semler, s.f.).

Resultados

A pesar de los desafíos, el modelo de Semco generó resultados significativos:

- **Fomento de la Innovación.** La autonomía y la confianza en los empleados permitieron la identificación de nuevos productos que habían estado estancados

en el departamento de I+D. Los trabajadores también diseñaron la distribución de la nueva planta para optimizar el sistema de manufactura flexible (Semler, s.f.).

- **Cultura de Colaboración.** La auto-organización de los equipos y la flexibilidad en los horarios fomentaron una mayor colaboración y coordinación entre los empleados. Los trabajadores de la fábrica, por ejemplo, organizaron sus propios horarios y asumieron la responsabilidad de cumplir con las metas de producción (Semler, s.f.).
- **Lecciones Aprendidas.** Semco identificó que el tamaño óptimo para el compromiso individual en las unidades de producción era de aproximadamente 150 personas. Además, la empresa descubrió que un exceso de información detallada en los informes financieros era contraproducente, optando por un sistema contable más sencillo y con datos más relevantes (Semler, s.f.).
- **Reflexión sobre la Eficiencia.** Semco experimentó mejoras sustanciales en la eficiencia. En una unidad de producción, las ventas se duplicaron, los inventarios se redujeron de 136 a 46 días, y la calidad mejoró notablemente, disminuyendo la tasa de desecho a menos del 1% (Semler, s.f.). La productividad de la división marina, medida en dólares por año por empleado, aumentó de \$14,200 en 1984 a \$37,500 en 1988, con una meta de \$50,000 para 1989. La cuota de mercado también creció del 54% al 62% en el mismo período (Semler, s.f.).

El modelo de gestión de Semco, es un ejemplo pionero y exitoso de cómo una organización puede operar bajo una estructura altamente descentralizada, fomentando la autonomía, la transparencia y la participación activa de los empleados para alcanzar resultados financieros notables y promover un ambiente de trabajo positivo.

Aplicación del modelo de Kotter en la empresa de estudio:

¿Que es el modelo de Kotter?

El modelo de Kotter es un instrumento para gestionar el cambio organizacional, desarrollado por John P. Kotter, tiene un enfoque estructurado diseñado para ayudar a las organizaciones a implementar y gestionar cambios importantes de manera efectiva. Se centra en la necesidad de preparar a las personas y a la organización para aceptar y adoptar nuevas maneras de trabajar, superando la resistencia natural al cambio y garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

Este modelo destaca la importancia de crear una base sólida para el cambio, que incluye establecer la urgencia del mismo, formar alianzas estratégicas y desarrollar una visión clara que inspire y oriente a todos los involucrados. Una de sus premisas clave es que el cambio no es un evento aislado, sino un proceso continuo que requiere planificación cuidadosa, comunicación constante y un enfoque adaptativo para enfrentar desafíos a medida que surgen.

Kotter también enfatiza que las pequeñas victorias son cruciales para mantener el impulso y la motivación dentro de la organización. Reconocer los logros intermedios refuerza el

compromiso de los equipos y demuestra el valor del cambio en términos concretos. Finalmente, el modelo subraya la importancia de integrar las nuevas prácticas y comportamientos en la cultura organizacional para que el cambio sea duradero y no se revierta con el tiempo.

MODELO DE KOTTER

El objetivo de este instrumento es evaluar cómo gestiona el cambio la empresa y reconocer las expectativas de los grupos de interés.

Instrucciones

Responda las preguntas cuantitativas seleccionando una opción en la escala de 1 a 5 (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

Responda las preguntas cualitativas con sus propias palabras de manera breve y clara.

N ^o	DIMENSIÓN	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	CREACIÓN DE URGENCIAS	Siento que en la empresa hay problemas que requieren soluciones urgentes					
2		La empresa ha tomado acciones claras para mejorar el ambiente laboral y reducir la presión en el trabajo					
3		Existen urgencias en cuanto a capacitación y formación para la generación de cambios					
4		¿Cuáles considera que son los principales problemas que afectan el ambiente laboral y el desempeño de los colaboradores?					
5		¿Qué cambios cree que deberían implementarse de manera inmediata para mejorar la estabilidad y el compromiso de los empleados?					

6	FIRMAR COALICIÓN	Siento que en la empresa existen líderes comprometidos con mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.						
7		Hay una buena colaboración entre los diferentes equipos y áreas de trabajo dentro de la empresa						
8		Me siento respaldado/a por mis compañeros y líderes cuando enfrento dificultades en mi trabajo.						
9		¿Cómo describiría la relación entre los líderes y los colaboradores en la empresa?						
10		¿Qué estrategias cree que podrían fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa?						
11		DESARROLLAR VISIÓN	La empresa tiene una visión clara y bien definida sobre su futuro y los cambios necesarios para mejorar.					
12	La empresa tiene una visión clara y bien definida sobre su futuro y los cambios necesarios para mejorar.							
13	Conozco y entiendo los objetivos estratégicos de la empresa y cómo mi trabajo contribuye a ellos.							
14	¿Cómo percibe la visión de la empresa y su impacto en su motivación y desempeño laboral?							
15	¿Qué acciones recomendaría para que la empresa comunique mejor sus objetivos y planes de mejora?							
16	COMUNICAR VISIÓN	La empresa comunica de manera clara y constante sus objetivos estratégicos y su visión a futuro.						
17		Entiendo cómo mi trabajo contribuye a los objetivos de la organización						
18		Los líderes utilizan diferentes canales y estrategias para asegurar que la visión de la						

		empresa sea comprendida por todos los colaboradores						
19		¿Qué aspectos considera que podrían mejorar en la comunicación de la visión y objetivos de la empresa?						
20		¿De qué manera preferiría recibir información sobre la dirección estratégica y cambios organizacionales?						
21	EMPODERAR ACCIÓN	Siento que tengo la autonomía y el respaldo necesario para tomar decisiones dentro de mi rol						
22		La empresa brinda las herramientas y la formación necesaria para que los colaboradores puedan aportar al crecimiento organizacional.						
23		Se incentiva y valora la participación de los colaboradores en iniciativas de mejora y transformación.						
24		¿En qué áreas o procesos cree que se debería dar mayor autonomía y poder de decisión a los colaboradores?						
25		¿Qué tipo de apoyo o recursos considera que serían útiles para potenciar su desempeño y contribuir al crecimiento de la empresa?						
26			En la empresa se reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de manera frecuente.					
27	GENERAR TIRUNFOS	Percibo avances concretos en los proyectos y objetivos de la empresa en el corto plazo.						
28		Los pequeños logros dentro de la organización generan motivación y compromiso en el equipo.						
29		¿De qué manera cree que la empresa podría mejorar el reconocimiento y celebración de logros?						
30		¿Qué logros recientes considera que han sido significativos para la organización y deberían resaltarse más?						

31	CONSOLIDACIÓN DE GANANCIAS	La empresa continúa impulsando mejoras una vez que se han alcanzado resultados positivos.						
32		Los avances logrados en la organización son monitoreados y optimizados continuamente.						
33		Se toman decisiones estratégicas para garantizar que los cambios implementados sean sostenibles en el tiempo.						
34		¿Qué acciones considera que podrían ayudar a fortalecer y dar continuidad a las mejoras implementadas?						
35		¿Cómo percibe la empresa en términos de seguimiento y consolidación de los cambios realizados?						
36	ANCLAJE DE CAMBIOS	Los cambios implementados en la empresa han sido incorporados en la cultura						
37		Los líderes promueven activamente los valores y prácticas que sustentan los cambios realizados.						
38		Siento que los cambios recientes en la empresa han generado mejoras sostenibles en la manera de trabajar.						
39		¿Qué elementos considera esenciales para que los cambios se conviertan en parte integral de la cultura organizacional?						
40		¿Qué medidas recomendaría para asegurar que los cambios adoptados se mantengan en el tiempo?						

	Preguntas	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Encuestado 8	Encuestado 9	Encuestado 10	PROMEDIO	PROMEDIO POR DIMENSIÓN
CREACIÓN DE URGENCIAS	Siento que en la empresa hay problemas que requieren soluciones urgentes.	5	4	5	4	3	5	3	4	3	4	4	3.80
	La empresa ha tomado acciones claras para mejorar el ambiente laboral y reducir la presión en el trabajo.	3	3	2	2	1	3	4	4	3	2	2.7	
	Existen urgencias en cuanto a capacitación y formación para la generación de cambios.	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
FIRMAR COALISIÓN	Siento que en la empresa existen líderes comprometidos con mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.	3	4	3	2	2	4	3	2	4	4	3.1	2.90
	Hay una buena colaboración entre los diferentes equipos y áreas de trabajo dentro de la empresa.	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	2.6	
	Me siento respaldado/a por mis compañeros y líderes cuando enfrente dificultades en mi trabajo.	3	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	
DESARROLLAR VISIÓN	La empresa tiene una visión clara y bien definida sobre su futuro y los cambios necesarios para mejorar.	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4.2	3.57
	Conozco y entiendo los objetivos estratégicos de la empresa y cómo mi trabajo contribuye a ellos.	3	4	3	4	3	5	4	5	4	3	3.8	
	La empresa comunica de manera efectiva los cambios y estrategias que se implementarán en el futuro.	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2.7	
COMUNICAR VISIÓN	La empresa dispone de diferentes medios de interacción y comunicación para una mejor relación con los colaboradores.	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2.7	3.17
	Entiendo cómo mi trabajo contribuye a los objetivos de la organización.	4	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4.2	
	Los líderes utilizan diferentes canales y estrategias para asegurar que la visión de la empresa sea comprendida por todos los colaboradores.	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2.6	
EMPODERAR VISIÓN	Siento que tengo la autonomía y el respaldo necesario para tomar decisiones dentro de mi rol.	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2.6	2.30
	La empresa brinda las herramientas y la formación necesaria para que los colaboradores puedan aportar al crecimiento organizacional.	2	3	2	1	2	3	2	1	1	2	1.9	
	Se incentiva y valora la participación de los colaboradores en iniciativas de mejora y transformación.	3	2	3	2	1	2	2	2	4	3	2.4	
GENERAR TRIUNFOS	En la empresa se reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de manera frecuente.	3	2	3	2	3	2	2	1	1	4	2.3	2.90
	Percibo avances concretos en los proyectos y objetivos de la empresa en el corto plazo.	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2.5	
	Los pequeños logros dentro de la organización generan motivación y compromiso en el equipo.	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	3.9	
CONSOLIDACIÓN DE GANANCIAS	La empresa continúa impulsando mejoras una vez que se han alcanzado resultados positivos.	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3.4	2.70
	Los avances logrados en la organización son monitoreados y optimizados continuamente.	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	
	Se toman decisiones estratégicas para garantizar que los cambios implementados sean sostenibles en el tiempo.	2	3	2	2	3	2	4	4	3	2	2.7	
ANCLAJE DE CAMBIOS	Los cambios implementados en la empresa han sido incorporados en la cultura.	3	4	2	2	3	2	3	1	4	2	2.6	2.73
	Los líderes promueven activamente los valores y prácticas que sustentan los cambios realizados.	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2.3	
	Siento que los cambios recientes en la empresa han generado mejoras sostenibles en la manera de trabajar.	4	3	4	3	2	3	4	2	4	4	3.3	

Fuente: Elaboración Propia

	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Encuestado 8	Encuestado 9	Encuestado 10
Encuestado 1	100%									
Encuestado 2	46%	100%								
Encuestado 3	83%	38%	100%							
Encuestado 4	70%	61%	69%	100%						
Encuestado 5	53%	55%	56%	64%	100%					
Encuestado 6	66%	75%	62%	79%	46%	100%				
Encuestado 7	45%	68%	41%	53%	53%	51%	100%			
Encuestado 8	33%	40%	24%	66%	42%	51%	57%	100%		
Encuestado 9	48%	56%	33%	61%	28%	50%	56%	45%	100%	
Encuestado 10	61%	46%	66%	56%	44%	57%	34%	7%	44%	100%
Correlación de las dimensiones	61%									

Fuente: Elaboración Propia

Análisis cuantitativo del instrumento Kotter

A partir del análisis de las respuestas de los empleados y la correlación de las dimensiones evaluadas, se evidencia que existen áreas críticas dentro de la empresa que requieren atención prioritaria. La percepción general indica que la empresa enfrenta problemas estructurales en la comunicación organizacional, el reconocimiento de logros y la consolidación de cambios. Las puntuaciones promedio en cada dimensión reflejan una tendencia hacia la falta de claridad en la visión corporativa y la implementación efectiva de estrategias de mejora. A pesar de los esfuerzos realizados por la empresa en establecer directrices y proporcionar herramientas de capacitación, los empleados no perciben una mejora significativa en su autonomía y toma de decisiones, lo que podría estar impactando negativamente su desempeño y nivel de compromiso.

Asimismo, se tiene la necesidad de fortalecer los canales de comunicación entre los líderes y los colaboradores. Los empleados expresaron que la empresa no siempre comunica de manera efectiva los cambios estratégicos y objetivos a largo plazo, lo que genera incertidumbre y afecta la motivación. Además, la falta de transparencia en la gestión del cambio puede provocar resistencia organizacional y dificultades en la implementación de nuevas estrategias. De igual manera, la correlación entre encuestados muestra discrepancias en la percepción de los avances organizacionales, lo que sugiere que la información no está siendo transmitida de manera homogénea en todos los niveles jerárquicos.

En cuanto al reconocimiento y celebración de logros, se observa que la mayoría de los empleados considera que los esfuerzos individuales y colectivos no son visibilizados de manera frecuente. Esto impacta en la moral del equipo de trabajo y puede llevar a una disminución en la productividad y el sentido de pertenencia con la empresa. La implementación de programas de

reconocimiento podría contribuir a mejorar la satisfacción laboral y reforzar una cultura organizacional orientada al logro. Asimismo, la consolidación de cambios dentro de la empresa es percibida como un proceso deficiente, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de las mejoras implementadas y la integración de nuevas prácticas dentro de la cultura corporativa.

Por último, los datos permiten comprender que los colaboradores sienten la necesidad de una mayor autonomía en la toma de decisiones dentro de sus áreas de trabajo. La delegación de responsabilidades y el empoderamiento de los empleados son factores clave para fomentar un ambiente de trabajo dinámico e innovador. Sin embargo, la falta de mecanismos efectivos que respalden este proceso limita el desarrollo del talento interno y reduce la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno competitivo. Teniendo la necesidad de que se replantee sus estrategias de liderazgo, promoviendo una estructura más flexible que favorezca la participación activa de los empleados en la toma de decisiones estratégicas.

Preguntas y respuestas - instrumento cualitativo

Preguntas	Respuestas
<p>¿Cuáles considera que son los principales problemas que afectan el ambiente laboral y el desempeño de los colaboradores?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comunicación interna. 2. Escasa retroalimentación de los líderes. 3. Carga laboral excesiva. 4. Falta de reconocimiento. 5. Ambiente laboral tenso. 6. Falta de oportunidades de crecimiento. 7. Poca autonomía en la toma de decisiones. 8. Falta de incentivos. 9. Desorganización en procesos. 10. Relación distante entre líderes y colaboradores.
<p>¿Qué cambios cree que deberían implementarse de manera inmediata para mejorar la estabilidad y el compromiso de los empleados?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la comunicación interna. 2. Establecer mecanismos de reconocimiento. 3. Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional. 4. Fomentar el trabajo en equipo. 5. Implementar horarios más flexibles. 6. Asegurar una distribución equitativa de la carga laboral. 7. Crear un sistema de retroalimentación efectiva. 8. Mejorar el liderazgo y la gestión de equipos. 9. Promover un ambiente de trabajo más colaborativo. 10. Establecer incentivos para la motivación.

<p>¿Cómo describiría la relación entre los líderes y los colaboradores en la empresa?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco cercana y formal. 2. Falta de confianza para expresar ideas. 3. Poca retroalimentación constructiva. 4. Jerárquica y con poca colaboración. 5. Necesita mejorar en términos de empatía. 6. Se percibe favoritismo en algunas áreas. 7. No siempre se involucra a los colaboradores en decisiones. 8. Falta de liderazgo efectivo. 9. Relación basada en resultados más que en apoyo mutuo. 10. Falta de motivación por parte de los líderes.
<p>¿Qué estrategias cree que podrían fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones periódicas entre equipos. 2. Fomentar actividades de integración. 3. Implementar herramientas de comunicación digital. 4. Capacitar en habilidades de comunicación efectiva. 5. Definir roles y responsabilidades más claras. 6. Establecer espacios de retroalimentación continua. 7. Fomentar proyectos colaborativos. 8. Crear un canal de comunicación interno accesible. 9. Involucrar a todos los niveles en la toma de decisiones. 10. Generar incentivos para el trabajo en equipo.

<p>¿Cómo percibe la visión de la empresa y su impacto en su motivación y desempeño laboral?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No está claramente definida. 2. Falta alineación con las actividades diarias. 3. Se comunica pero no se siente aplicada. 4. Necesita ser reforzada con acciones concretas. 5. La visión motiva, pero faltan estrategias claras. 6. Se percibe distante de los colaboradores. 7. Debería ser más inspiradora. 8. No hay suficiente seguimiento a su cumplimiento. 9. Solo se menciona en reuniones puntuales. 10. Falta integración con la cultura organizacional.
<p>¿Qué acciones recomendaría para que la empresa comunique mejor sus objetivos y planes de mejora?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer boletines informativos internos. 2. Realizar reuniones periódicas para actualización. 3. Usar plataformas digitales para comunicar avances. 4. Hacer más accesibles los objetivos a los empleados. 5. Incorporar tableros visibles con metas y logros. 6. Fomentar reuniones interdepartamentales. 7. Crear un canal de sugerencias anónimo. 8. Involucrar a los empleados en la planificación. 9. Realizar campañas internas de comunicación. 10. Utilizar material visual atractivo para transmitir mensajes.

<p>¿Qué aspectos considera que podrían mejorar en la comunicación de la visión y objetivos de la empresa?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer la visión más clara y accesible. 2. Relacionarla con las tareas diarias. 3. Establecer indicadores de seguimiento. 4. Explicar la visión con ejemplos prácticos. 5. Reforzarla en la cultura organizacional. 6. Comunicarla de manera más frecuente. 7. Fomentar la alineación de la visión con los equipos. 8. Hacerla parte de las evaluaciones de desempeño. 9. Involucrar a los colaboradores en su desarrollo. 10. Implementar campañas internas de concienciación.
<p>¿De qué manera preferiría recibir información sobre la dirección estratégica y cambios organizacionales?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A través de reuniones periódicas. 2. Mediante correos electrónicos informativos. 3. A través de boletines internos. 4. En sesiones de preguntas y respuestas. 5. Con presentaciones de líderes de la empresa. 6. Mediante videos informativos. 7. A través de plataformas digitales internas. 8. Mediante reportes accesibles para todos. 9. En eventos corporativos de actualización. 10. Con mensajes clave en espacios visibles.

<p>¿En qué áreas o procesos cree que se debería dar mayor autonomía y poder de decisión a los colaboradores?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones en su área de especialidad. 2. Gestión de proyectos internos. 3. Organización de tareas y tiempos de trabajo. 4. Resolución de problemas operativos. 5. Innovación y mejora de procesos. 6. Atención y gestión de clientes. 7. Propuestas de optimización en la empresa. 8. Flexibilidad en la ejecución de tareas. 9. Participación en decisiones estratégicas. 10. Evaluación y selección de herramientas de trabajo.
<p>¿Qué tipo de apoyo o recursos considera que serían útiles para potenciar su desempeño y contribuir al crecimiento de la empresa?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones constantes en habilidades técnicas y blandas. 2. Mejoras en herramientas y tecnología. 3. Mayor acceso a información y datos clave. 4. Apoyo en desarrollo profesional y liderazgo. 5. Beneficios e incentivos por desempeño. 6. Espacios adecuados de trabajo y bienestar. 7. Programas de mentoría y coaching. 8. Fondos o presupuestos para proyectos internos. 9. Flexibilidad en horarios o trabajo remoto. 10. Mayor reconocimiento y visibilidad del esfuerzo.

<p>¿De qué manera cree que la empresa podría mejorar el reconocimiento y celebración de logros?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar programas de reconocimiento formal. 2. Organizar eventos para celebrar éxitos. 3. Destacar logros en reuniones y boletines internos. 4. Crear un sistema de incentivos y premios. 5. Fomentar el reconocimiento entre compañeros. 6. Personalizar el reconocimiento según el colaborador. 7. Ofrecer beneficios adicionales por desempeño. 8. Hacer público el impacto de los logros en la empresa. 9. Involucrar a líderes en la entrega de reconocimientos. 10. Reforzar una cultura de gratitud y valoración.
<p>¿Qué logros recientes considera que han sido significativos para la organización y deberían resaltarse más?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento en ventas o clientes. 2. Implementación de mejoras en procesos internos. 3. Certificaciones o reconocimientos externos. 4. Desarrollo de nuevos productos o servicios. 5. Expansión de la empresa a nuevos mercados. 6. Mejoras en satisfacción del cliente. 7. Fortalecimiento del equipo y cultura organizacional. 8. Digitalización y automatización de tareas. 9. Cumplimiento de objetivos estratégicos. 10. Proyectos exitosos liderados por empleados.

<p>¿Qué acciones considera que podrían ayudar a fortalecer y dar continuidad a las mejoras implementadas?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar periódicamente el impacto de los cambios. 2. Documentar buenas prácticas y aprendizajes. 3. Asignar responsables de seguimiento. 4. Implementar métricas de desempeño. 5. Fomentar la retroalimentación constante. 6. Integrar las mejoras en los procesos diarios. 7. Capacitar al personal en nuevas metodologías. 8. Incluir incentivos por mantener los cambios. 9. Adaptar y ajustar mejoras según necesidades. 10. Comunicar los avances y casos de éxito.
<p>¿Cómo percibe la empresa en términos de seguimiento y consolidación de los cambios realizados?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay avances, pero falta continuidad. 2. Se implementan cambios, pero no siempre se consolidan. 3. Falta de evaluación a largo plazo. 4. Los líderes impulsan cambios, pero no todos los siguen. 5. Se requiere más seguimiento estructurado. 6. Algunos cambios no se comunican adecuadamente. 7. Necesidad de más herramientas para medir el impacto. 8. Hay interés en mejorar, pero falta ejecución. 9. El compromiso con los cambios varía entre áreas. 10. Se percibe intención de mejora, pero falta constancia.

<p>¿Qué elementos considera esenciales para que los cambios se conviertan en parte integral de la cultura organizacional?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de líderes y directivos. 2. Integración de cambios en la misión y valores. 3. Comunicación constante sobre mejoras. 4. Capacitación en nuevas prácticas. 5. Inclusión de los cambios en procesos internos. 6. Seguimiento y evaluación periódica. 7. Incentivos para mantener las mejoras. 8. Reconocimiento a quienes aplican los cambios. 9. Creación de una mentalidad de innovación continua. 10. Escuchar y adaptar según la retroalimentación.
<p>¿Qué medidas recomendaría para asegurar que los cambios adoptados se mantengan en el tiempo?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrarlos en los procesos de trabajo diario. 2. Realizar seguimientos periódicos. 3. Capacitar continuamente al personal. 4. Establecer un equipo responsable del seguimiento. 5. Incluir incentivos para el cumplimiento de mejoras. 6. Reforzar la comunicación de los cambios. 7. Asegurar que la alta dirección los respalde. 8. Monitorear el impacto de los cambios. 9. Promover una cultura organizacional que los sustente. 10. Documentar y compartir casos de éxito.

Análisis Respuestas

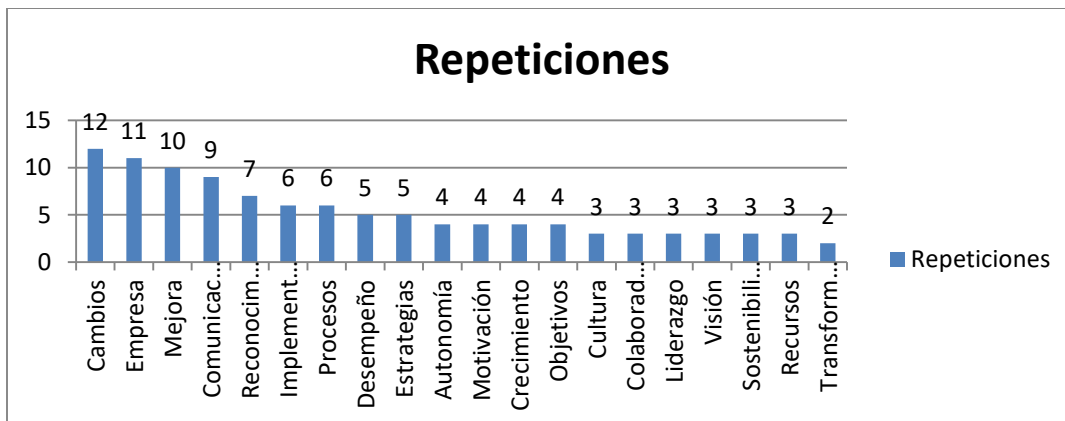
El análisis de las respuestas proyecta una fuerte preocupación por la falta de comunicación interna y la escasa retroalimentación por parte de los líderes, lo que afecta directamente la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral y el desempeño organizacional. La palabra "comunicación" se repite con alta frecuencia en las respuestas, lo que evidencia la necesidad de establecer canales efectivos para la transmisión de información y la alineación de objetivos estratégicos. Proyectando que la empresa enfrenta desafíos en la gestión del cambio, ya que la falta de claridad en la visión y los procesos impacta la motivación y el compromiso de los empleados. Asimismo, la carga laboral y la falta de oportunidades de crecimiento generan un ambiente de incertidumbre que podría traducirse en menor productividad y desmotivación, factores críticos que deben ser abordados para garantizar un desempeño organizacional sostenible.

Además, se tiene la necesidad de estrategias para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la colaboración entre áreas, lo que resalta la importancia del liderazgo efectivo y la implementación de iniciativas que fomenten la autonomía y el reconocimiento de los empleados. Palabras como "estrategias", "implementación" y "reconocimiento" reflejan que los colaboradores valoran las acciones que les permitan sentirse parte activa del crecimiento de la empresa. Sin embargo, la falta de un sistema de evaluación del desempeño adecuado y de incentivos que promuevan la participación limita la consolidación de una cultura organizacional basada en la mejora continua. Además, la falta de motivación reportada indica que la empresa podría estar experimentando dificultades en la retención del talento, un problema que requiere una intervención estratégica desde la gestión de recursos humanos.

Por último, la interrelación entre las respuestas cualitativas y la situación de la empresa sugiere que la falta de visión clara y la escasa integración de los valores organizacionales en los procesos diarios están obstaculizando la transformación y sostenibilidad de la compañía. Términos como "cultura", "sostenibilidad" y "transformación" evidencian que los empleados buscan mayor alineación entre la estrategia corporativa y su ejecución práctica en la dinámica organizacional. La implementación de cambios sin una adecuada gestión del proceso genera resistencia y desconfianza, lo que impacta la percepción de estabilidad dentro de la empresa. Para afrontar estos desafíos, se requiere fortalecer la comunicación organizacional, establecer programas de reconocimiento y fomentar una cultura de liderazgo participativo que incentive la innovación y la mejora continua en todos los niveles de la organización.

Palabras más repetidas en las respuestas

Palabra	Repeticiones
Cambios	12
Empresa	11
Mejora	10
Comunicación	9
Reconocimiento	7
Implementación	6
Procesos	6
Desempeño	5
Estrategias	5
Autonomía	4
Motivación	4
Crecimiento	4
Objetivos	4
Cultura	3
Colaboradores	3
Liderazgo	3
Visión	3
Sostenibilidad	3
Recursos	3
Transformación	2



Fuente: Elaboración Propia

OPORTUNIDAD DE MEJORA	
Área Crítica	Descripción
Comunicación interna	La falta de comunicación clara entre líderes y colaboradores genera incertidumbre, desmotivación y desconexión con los objetivos organizacionales. Es necesario establecer canales efectivos y estrategias de retroalimentación.
Liderazgo y retroalimentación	Los empleados perciben una falta de dirección clara por parte de los líderes. Es fundamental mejorar la retroalimentación, fomentar un liderazgo participativo y fortalecer la alineación con la visión de la empresa.
Motivación y reconocimiento	La falta de incentivos y oportunidades de crecimiento impacta negativamente la motivación de los empleados. Implementar programas de reconocimiento y promoción interna puede mejorar la satisfacción laboral.
Carga laboral y bienestar	Altos niveles de carga de trabajo sin estrategias de balance afectan el desempeño y el clima organizacional. Es clave implementar mecanismos para mejorar la distribución de tareas y el bienestar laboral.
Trabajo en equipo y colaboración	Existen deficiencias en la colaboración entre áreas, lo que dificulta la eficiencia en los procesos. Se recomienda fomentar una cultura de trabajo en equipo y fortalecer las relaciones interdepartamentales.
Cultura organizacional y alineación con la visión	La falta de integración de la cultura empresarial en las actividades diarias genera resistencia al cambio. Es necesario reforzar la identidad organizacional y su conexión con los empleados.
Gestión del cambio	La implementación de cambios sin estrategias adecuadas genera desconfianza y resistencia. Es crucial diseñar planes de gestión del cambio efectivos que incluyan comunicación transparente y participación de los colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Estructura Organizacional y Jerarquía en empresa BPO de estudio Teleperformance

FODA:

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades
Presencia global: Amplia red de centros de contacto en diversos países, lo que permite ofrecer servicios multilingües y adaptarse a las necesidades locales.	Inteligencia artificial: Integración de IA para mejorar la eficiencia en la atención al cliente, automatización de tareas y análisis de datos.	Desigualdad en la capacitación: Diferencias en la formación y desarrollo del personal entre diferentes ubicaciones o niveles jerárquicos.
Experiencia en gestión de grandes volúmenes: Capacidad para manejar un alto número de interacciones con clientes, lo que es fundamental en sectores con picos de demanda.	Sostenibilidad: Adopción de prácticas sostenibles y responsabilidad social corporativa para atraer y retener talento, así como para cumplir con las expectativas de los clientes.	Resistencia al cambio: Dificultad para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y modelos de negocio debido a la estructura jerárquica.
Ecosistema de socios: Colaboraciones con proveedores de tecnología y otras empresas para ofrecer soluciones integrales a los clientes.	Nuevos modelos de negocio: Exploración de oportunidades en áreas como el comercio electrónico, la asistencia virtual y la analítica de datos.	Falta de personalización: Dificultad para ofrecer experiencias altamente personalizadas a cada cliente debido a la naturaleza estandarizada de muchos procesos.
Cultura empresarial sólida: Valores y principios bien definidos que guían las acciones de los empleados.	Mercados emergentes: Expansión hacia mercados en crecimiento, como América Latina y Asia-Pacífico.	Dependencia de clientes clave: Concentración de ingresos en unos pocos clientes grandes, lo que puede generar vulnerabilidad ante cambios en sus estrategias.

Fuente: Elaboración Propia

Teleperformance ha seguido una estructura organizativa convencional en la que se establecen roles específicos y jerarquías estandarizadas para optimizar la eficiencia y la precisión en la prestación de servicios (Junqueira & Net, 2018). Dentro de este modelo de organización típico, las decisiones suelen ser tomadas en niveles superiores de dirección y gestión, lo que implica un control riguroso sobre las operaciones, pero a menudo limitando la autonomía de los trabajadores. Este tipo de organización es frecuente en compañías de externalización (BPO) ya que es importante garantizar la calidad y la uniformidad en los servicios de atención al cliente y soporte técnico, que demandan una supervisión rigurosa y seguir protocolos establecidos.

Desde un enfoque holocrático se observan limitaciones en la estructura jerárquica en términos de su flexibilidad y capacidad de respuesta ágil a los cambios del mercado o las necesidades específicas de los clientes. Por el contrario, a través de un modelo holocrático que fomente la toma de decisiones autónoma y distribuida, podemos ver cómo los equipos en Teleperformance podrían adaptarse de manera más ágil a las variaciones en la demanda a los requerimientos particulares de los clientes (Lee & Edmondson ,2017).

La cultura laboral en Teleperformance se centra en ofrecer un servicio de calidad y garantizar la satisfacción del cliente; podría obtener ventajas al adoptar algunos conceptos de autogestión propuestos por la holocracia; no obstante, es importante tener en cuenta que la autogestión requiere un cambio significativo en la mentalidad tanto de los empleados como de los directivos. La práctica de la holocracia requiere que los trabajadores asuman una gran responsabilidad individual en su trabajo. Esto puede ser todo un reto en entornos como el BPO

(Business Process Outsourcing), donde la rotación de personal es frecuente y la continuidad en roles específicos no siempre está asegurada (según Cunha et al., 2020). La alta rotación de personal suele limitar la autonomía debido a la necesidad constante de capacitación y la adaptación de nuevos empleados a sus funciones.

Sin embargo, existen ciertos conceptos de la holocracia que podrían ser incorporados en Teleperformance para promover un entorno laboral más dinámico y colaborativo. Por ejemplo, en la creación de “grupos” o equipos de trabajo autónomos podría potenciar la eficiencia en áreas específicas de funcionamiento tales como el servicio al cliente en canales digitales, donde la capacidad de respuesta e innovación son fundamentales para la satisfacción del cliente (Robertson 2015).

Proceso de Toma de Decisiones

En Teleperformance se suele centralizar los procesos de toma de decisiones y se llevan a cabo siguiendo protocolos establecidos para asegurar la coherencia y el control sobre las operaciones. No obstante esta centralización puede limitar la agilidad en la respuesta ante situaciones no planificadas o demandas cambiantes por parte de los clientes. En un enfoque holocrático cada equipo o círculo tendría la autonomía necesaria para tomar decisiones dentro de su área de responsabilidad fomentando así una respuesta más ágil y alineada a las necesidades inmediatas de clientes y empleados (Bernstein et al., 2016).

Implementar en Teleperformance procesos de toma de decisiones integrativos al estilo de la holocracia podría facilitar que todos los equipos puedan presentar ideas para mejorar o resolver problemas específicos. Esto implicaría establecer reuniones periódicas en las que cada miembro pueda compartir sus preocupaciones y sugerencias; cualquier propuesta se aceptaría

siempre y cuando no haya una objeción válida por parte del equipo (Robertson 2015). Este proceso podría fomentar la creatividad y la implicación de los trabajadores en la empresa; no obstante, sería necesario un cambio cultural importante para implementar este enfoque en la toma de decisiones.

Eficiencia en la operación y adaptabilidad.

La eficiencia es esencial en el campo de BPO y Teleperformance ha implementado procedimientos y sistemas rigurosos para asegurar la eficiencia y la calidad de sus servicios. No obstante, estos mismos mecanismos pueden restringir en ciertas ocasiones la libertad de los empleados para improvisar o innovar en sus tareas. La holocracia otorga una flexibilidad que se refleja en roles definidos y procesos que facilitan la flexibilidad en el trabajo podría ayudar a los empleados de Teleperformance a responder de manera más eficiente a los cambios en la demanda laboral y las solicitudes específicas de los clientes (Junqueira & Neto, 2018).

En esta línea de pensamiento se plantea que una organización holocrática podría establecer una estructura que integre eficiencia y flexibilidad al permitir que los equipos autónomos tengan la capacidad de tomar decisiones relacionadas directamente con sus labores cotidianas dentro del marco general de la compañía. Para lograr esto sería necesario desarrollar roles más especializados y adaptables que habiliten a los empleados para desempeñar diversas funciones según las necesidades del negocio.

La estructura actual de Teleperformance se centra en la jerarquía y el control para asegurar un funcionamiento eficiente y regulado; sin embargo, restringe la autonomía y capacidad de respuesta de los empleados. Aunque implementar totalmente la holocracia podría

resultar complicado debido a la alta tasa de rotación y la necesidad de mantener la calidad bajo control; ciertos elementos de este enfoque —como establecer equipos autónomos e integrativos en la toma de decisiones y asignar roles adaptables— podrían traer beneficios significativos a la organización. Para implementar estos principios de manera efectiva y exitosa sería esencial promover un ambiente de trabajo donde los empleados puedan asumir responsabilidades por sí mismos y para redefinir los procedimientos de formación y ajustarse los sistemas internos de gobierno para permitir una mayor independencia sin descuidar la excelencia en el servicio ofrecido.

Matrices

MEFE

Factores Externos	Peso (0.0 a 1.0)	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
Inteligencia artificial: Mejora en eficiencia y automatización en BPO	0.15	3	0.45
Sostenibilidad: Prácticas sostenibles para atraer talento y clientes	0.12	4	0.48
Nuevos modelos de negocio: Expansión en e-commerce y analítica de datos	0.1	3	0.3
Mercados emergentes: Crecimiento en América Latina y Asia-Pacífico	0.08	3	0.24
Amenazas			
Alta rotación de empleados en BPO dificulta la estabilidad	0.15	2	0.3
Resistencia cultural y organizacional al cambio	0.12	2	0.24
Falta de regulación clara sobre la holocracia en BPO	0.08	2	0.16
Posible reducción en eficiencia operativa inicial	0.1	1	0.1
Dificultades en toma de decisiones descentralizada	0.1	2	0.2
Total	1		2.47

Fuente: elaboración propia

Las empresas de BPO como Teleperformance obtienen una puntuación de 2,47 en la Matriz de evaluación de factores externos (EFEM) en cuanto a la aceptabilidad de la holocracia, lo que demuestra que los obstáculos pueden impedir su implementación incluso en un entorno favorable. La viabilidad de la holocracia en esta industria depende de varios factores.

La IA hace que las operaciones de BPO sean más eficientes. La automatización de tareas laboriosas promueve la holocracia y la descentralización. La IA reduce los costos operativos y mejora la experiencia del cliente, lo que hace que las empresas sean más competitivas a nivel mundial (Hernández, 2023). A medida que los mercados emergentes, especialmente en Asia-Pacífico y América Latina, alientan la subcontratación y los paradigmas organizacionales alternativos, las organizaciones de BPO pueden adoptar la holocracia para volverse más flexibles y distribuidas.

A pesar de esto, la alta rotación del personal de BPO perjudica la autogestión porque las organizaciones tienen problemas para contratar trabajadores calificados para estructuras horizontales, y los equipos caóticos pueden poner en peligro la eficacia operativa de la holocracia siguiendo la idea de Lagos et al. (2021). Los BPO jerárquicos también obstaculizan el cambio organizacional. La holocracia implica grandes cambios en la cultura empresarial que la gerencia y el personal pueden rechazar. Los malos modelos pueden obstaculizar su uso y eficacia.

Por último, la matriz MEFÉ muestra los pros y los contras de la holocracia BPO. Las nuevas tecnologías y los mercados flexibles pueden hacer atractiva la estrategia, pero es necesario abordar la pérdida de trabajadores y las cuestiones organizativas. La holocracia requiere una implementación delicada y progresiva.

MEFI

Factores Internos	Peso (0.0 a 1.0)	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
Presencia global: Amplia red de centros en múltiples países, lo que facilita la adaptación a diversos mercados y clientes	0.15	4	0.6
Experiencia en gestión de grandes volúmenes: Capacidad de manejar altos niveles de interacciones con clientes, especialmente en picos de demanda	0.13	4	0.52
Ecosistema de socios: Alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos para ofrecer soluciones integrales	0.12	3	0.36
Cultura empresarial sólida: Valores y principios bien definidos que guían a los empleados	0.1	3	0.3
Debilidades			
Desigualdad en la capacitación: Diferencias en formación y desarrollo entre ubicaciones y niveles jerárquicos	0.15	2	0.3
Resistencia al cambio: Dificultad para adaptarse a nuevas tecnologías y modelos descentralizados	0.13	2	0.26
Falta de personalización: Dificultad para brindar experiencias altamente adaptadas a clientes por la estandarización de procesos	0.12	2	0.24
Dependencia de clientes clave: Concentración de ingresos en pocos clientes grandes, lo que puede generar vulnerabilidad	0.1	2	0.2
Total	1		2.78

Fuente: elaboración propia

Con una puntuación de 2,78 en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (IFEM) para el modelo holocrático, Teleperformance indica una situación interna favorable, ya que las fortalezas superan a las debilidades, sugiriendo que la empresa tiene una base sólida para utilizar un estilo organizativo más distribuido, aunque los desafíos internos puedan dificultarlo.

Una de las principales ventajas de Teleperformance es su presencia global, ya que le permite ofrecer servicios multilingües y atender a diferentes mercados. Las empresas de alcance global tienen una mayor capacidad para aplicar estructuras organizativas innovadoras al aplicar conocimientos de varias esferas tal y como lo indican González y Ramírez (2017); asimismo, su experiencia en la gestión de un gran volumen de interacciones con clientes la califica como una empresa capaz de gestionar cambios estructurales sin sacrificar la calidad de los servicios. Su enfoque de socio estratégico, que implica relaciones con empresas tecnológicas, permite que las soluciones digitales aumenten la eficacia organizativa.

Aun así, la discrepancia en la formación dentro de la empresa es una debilidad grave, ya que la formación varía en función de los niveles jerárquicos y la ubicación, lo que puede afectar al cambio hacia una holocracia. De la misma manera, en organizaciones con sistemas jerárquicos rígidos, que podrían dificultar la aceptación de un modelo basado en la autogestión y la descentralización, la resistencia al cambio es un obstáculo normal. Además, de acuerdo a Escobar (2018), la falta de personalización de la atención al cliente resultante de procesos excesivamente homogéneos podría limitar la libertad operativa que requiere la holocracia.

Teleperformance tiene que resolver sus debilidades, especialmente en términos de formación y flexibilidad al cambio, incluso si su estructura interna es sólida y puede ayudar a la transición a la holocracia para lograr una aplicación exitosa del modelo.

Matriz de planificación estratégica

Factores	Ponderación	Estrategia 1 (CA)	CAT Estrategia 1	Estrategia 2 (CA)	CAT Estrategia 2
Fortalezas					
Presencia global	0.15	4	0.6	3	0.45
Experiencia en gestión de grandes volúmenes	0.12	4	0.48	3	0.36
Ecosistema de socios	0.1	3	0.3	3	0.3
Cultura empresarial sólida	0.08	3	0.24	3	0.24
Debilidades					
Desigualdad en la capacitación	0.12	2	0.24	3	0.36
Resistencia al cambio	0.1	2	0.2	2	0.2
Falta de personalización	0.08	2	0.16	2	0.16
Dependencia de clientes clave	0.07	2	0.14	1	0.07
Oportunidades					
Inteligencia artificial	0.15	4	0.6	3	0.45
Sostenibilidad	0.12	4	0.48	3	0.36
Nuevos modelos de negocio	0.1	3	0.3	3	0.3
Mercados emergentes	0.08	3	0.24	3	0.24
Amenazas					
Alta rotación de empleados	0.12	2	0.24	3	0.36
Resistencia cultural y organizacional	0.1	2	0.2	2	0.2
Falta de regulación clara sobre la holocracia	0.08	2	0.16	2	0.16
Posible reducción en eficiencia operativa inicial	0.07	2	0.14	1	0.07
Dificultades en toma de decisiones descentralizada	0.05	1	0.05	2	0.1
Total	1		4.77		5.97

Fuente: elaboración propia

Con una puntuación de 4.77 para la Estrategia 1 y 5,97 para la Estrategia 2, la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa sugiere que la Estrategia 1 tiene un impacto algo mayor tanto en los factores internos como externos de la empresa. Esta investigación nos ayuda a decidir cuál es el mejor plan para Teleperformance.

La estrategia 1 tiene más peso, pero ambas estrategias se ven afectadas por tener una presencia global y la práctica en el manejo de grandes cantidades de datos. Este método ayuda a la empresa a brindar un mejor servicio al cliente y ser más competitiva en todo el mundo. La estrategia 2 da menos peso a rasgos similares, lo que sugiere que no se le da mucha importancia a la optimización y el crecimiento del negocio.

Ambas formas no son perfectas. La diferenciación en la capacitación es más importante en la estrategia 2, por lo que este método podría centrarse en mejorar la capacidad humana y la equidad en la capacitación. Al centrarse en paradigmas de gestión distribuida, la estrategia 1 coloca la capacidad de una organización para reaccionar a las nuevas tecnologías por delante de otros factores como la resistencia al cambio.

Las prácticas sostenibles y la IA son partes importantes de ambos métodos, lo que enfatiza la necesidad de responsabilidad empresarial y automatización en BPO. La estrategia 1 es mejor que la estrategia 2 porque prioriza el uso de la tecnología y obtiene más puntos. Si bien la estrategia 2 parece resolver estos problemas, ambas estrategias están en peligro debido a la alta rotación de personal y la falta de poder de la holocracia. La estrategia 1 podría utilizar un método más disperso porque maneja mejor las contradicciones organizacionales. El plan 2 podría ser mejor para lidiar con cuestiones internas como la capacitación y la seguridad laboral, pero el plan 1 es mejor para aprovechar las habilidades y los puntos de vista de Teleperformance.

Propuesta de Modelo Holocrático para Empresa de BPO, caso de estudio Teleperformance

Para implementar un modelo holocrático en las áreas administrativas de Teleperformance, los cambios necesarios deben estar alineados con la creación de valor abordando tres cambios principales: la mejora involucrada en el proceso de toma de decisiones, la capacidad de fomentar la innovación y el proceso de reducción de sanciones otorgado por los largos tiempos de espera. Al aplicar la holocracia a estas áreas particulares, Teleperformance es capaz de hacer uso de la agilidad en su servicio al ofrecer trabajo proactivo y, por tanto, esto representa un cambio fundamental que es esencial en el entorno de negocio BPO competitivo en el que se basa en la satisfacción del cliente y la eficiencia. A continuación, se presenta la propuesta detallada para la implementación de un enfoque holocrático en las áreas administrativas, incluidos los cambios necesarios para realizar estos tres cambios.

Rediseño de roles y estructura centrado en el proceso de toma de decisiones ágiles

Al aplicar la holocracia internamente, la autoridad central se redistribuye a lo largo de la jerarquía del grupo de cambio y un enfoque holocrático descentraliza el proceso de toma de decisiones. En este sentido, los cambios en la estructura de roles de las áreas administrativas de Teleperformance deben centrarse en el proceso de toma de decisiones. Esto se puede realizar mediante la creación de ciertos roles subordinados que tomen estas decisiones y no consulten con la gestión. Roles clave centrados en el proceso de toma de decisiones ágiles pueden incluir:

Rol de Análisis de Riesgos y Soluciones Inmediatas: Responsable de identificar áreas donde se están acumulando cuellos de botella y de proponer soluciones inmediatas para evitar sanciones por demoras en la atención o en los procesos de apoyo.

Rol de Control y Auditoría de Tiempos: Enfocado en monitorear y asegurar el cumplimiento de los tiempos de respuesta estándar establecidos, anticipándose a problemas que puedan generar sanciones por incumplimiento en los tiempos de servicio.

Rol de Innovación Continua en Procesos Administrativos: Encargado de proponer y probar nuevas prácticas y herramientas que optimicen los tiempos de respuesta y aumenten la satisfacción del cliente. Este rol trabaja en conjunto con el círculo de tecnología para adaptar innovaciones de manera rápida.

La creación de roles con autoridad para tomar estas decisiones evita que las operaciones se detengan para solicitar aprobación de los ejecutivos de nivel superior. Elemento crítico para Teleperformance, especialmente en alta demanda y situaciones donde la velocidad es esencial.

Círculos Autónomos para Agilizar Procesos Críticos

En este esquema, los “círculos” reemplazan los departamentos tradicionales y operan de manera autónoma en su ámbito. En el caso de Teleperformance, serían 2 tipos de círculos administrativos:

Círculo de Respuesta y Soporte Interno: la función de este círculo es resolver solicitudes y problemas internos de forma eficiente y sin demoras, lo que permitirá a las áreas operativas recibir apoyo de manera más oportuna.

Círculo de Monitoreo y Cumplimiento de Satisfacción: es responsable de monitorear las normas de cumplimiento en cada una de las áreas de soporte establecidas. Interrumpirán proactivamente cuando observen tiempos de respuesta superiores o altos tiempos de espera interno que puedan causar sanciones. Ambos círculos deben garantizar que se cumplan los tiempos establecidos por servicio y, como tal, deben tener la autoridad para realizar cambios en sus procesos sin autorización jerárquica.

Gobernanza y toma de decisiones integrativa

Las reuniones de gobernanza deben tratarse como oportunidades para reevaluar constantemente los tiempos de respuesta y los incidentes y sanciones que resultaron de los tiempos de espera. En estas reuniones, cada círculo puede:

- ✓ Analizar incidentes de largos tiempos de espera. Se descubren los factores detrás de la sanción o quejas resultantes de los tiempos de espera inaceptables, y se hacen ajustes y políticas para evitar que vuelvan a ocurrir.
- ✓ Optimizar procesos y redistribuir recursos: con base en sus investigaciones, las reuniones de gobernanza pueden decidir redistribuir roles, recurso humano y maquinaria en situaciones donde ciertos roles tengan demasiado trabajo mientras que otros no estén desempeñando sus deberes durante los picos de demanda.
- ✓ Realizar reuniones de coordinación para identificar y solucionar obstáculos.
- ✓ Las reuniones de gobernanza deben funcionar como un lugar donde se analice regularmente la rapidez de respuesta y las situaciones en las que ocurrieron retrasos involuntarios.

- ✓ Investigar incidentes de largos tiempos de espera – donde se examinan los elementos que desencadenaron multas o reclamaciones debido al prolongamiento de los tiempos de espera y se realizan ajustes en los procedimientos para prevenir su repetición en el futuro.

Toma de decisiones integrativa para responder rápidamente.

Toda propuesta de acción se considera válida y llevada a cabo al menos que otro miembro tenga una objeción fundamentada. Este proceso garantiza que las decisiones en Teleperformance se tomen rápida y adecuadamente, sin la necesidad de esperar aprobaciones por parte de otros miembros de alta jerarquía que no están expuestos a los mismos sistemas y problemas que sus compañeros.

Innovaciones en Herramientas y Procesos

Los roles de innovación y procesos pueden proponer y ejecutar nuevas prácticas o implementar herramientas que aumenten la velocidad y eficiencia de los tiempos de respuesta en las áreas de soporte administrativo. La holocracia fomenta un ambiente de innovación continua, en cual todos los miembros de la organización tienen la capacidad de proponer y probar nuevas ideas. Esta cultura de innovación puede traer transformación a las áreas administrativas de Teleperformance, lo que ayuda a reducir tiempos de espera y evita sanciones por demoras.

Roles de Innovación Orientados a la Mejora de Procesos: para fomentar la innovación en las áreas administrativas, Teleperformance puede designar roles especializados en la mejora continua, los cuales buscan optimizar los procesos y reducir los tiempos de respuesta

Roles de Mejora a la Digitalización y Automatización: este rol se enfoca en evaluar y aplicar tecnologías que automaticen tareas repetitivas, con la finalidad de disminuir tiempos de procesamiento.

Rol de Experiencia del Cliente Interno: enfocado en mejorar la experiencia de los equipos operativos, este rol se encarga de que el tiempo de respuesta y el soporte administrativo sean eficientes y rápidos, lo que recae en la satisfacción del cliente final.

Espacios para la Experimentación y la Innovación: los círculos administrativos pueden crear subgrupos experimentación para probar mejoras en proceso herramientas sin la necesidad de aprobaciones formales que traten:

Capacitación para la Autogestión y Responsabilidad

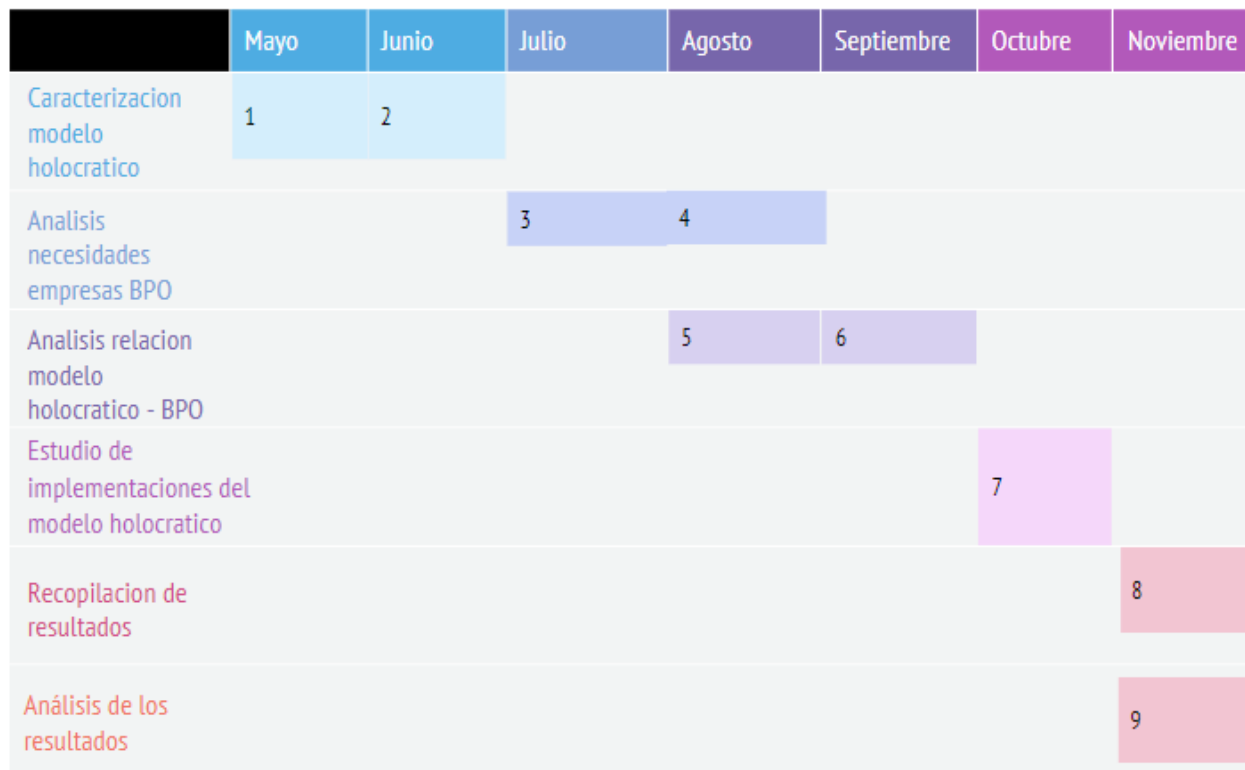
Capacitación en Gestión Del Tiempo y Eficiencia: Con el fin de minimizar los tiempos de espera y reducir la probabilidad de sanciones, es esencial que el personal desempeñando roles administrativos en Teleperformance sea entrenado en:

- i) Optimización de Procesos de Trabajo: Deben ser entrenados en técnicas que les permitan disminuir cuanto posible su tiempo dedicado a tareas administrativas, manteniendo una tasa de productividad alta.
- ii) Toma de Decisiones Informada: La capacitación debe incluir riesgo evaluación y datos análisis con el fin de permitirles tomar decisiones rápidas y eficaces dentro de sus roles, eliminando retrasos y error.

Task Management Tools for Time Tracking

Las herramientas de gestión de tareas, como Asana o Trello, no solo le da a los empleados una imagen clara de sus responsabilidades, los tiempos de entrega y el progreso del trabajo, sino que también ayuda a evitar el tiempo de inactividad y mantener la calidad del servicio.

Diagrama de Gantt - Anteproyecto



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

1. La implementación parcial del modelo holocrático representa una estrategia viable y adaptativa

El análisis del instrumento de Kotter reveló que la centralización de decisiones y la rigidez jerárquica en Teleperformance generan lentitud en la respuesta operativa y desmotivación. La implementación parcial del modelo holocrático, validada por las matrices MEFE (2.47) y MEFI (2.78), muestra que este enfoque equilibra agilidad y control, mitigando riesgos identificados como la resistencia al cambio y la alta rotación de personal. La estrategia incremental permite ajustes basados en resultados preliminares, como se observó en los casos de Zappos y Semco.

2. Las áreas administrativas son el terreno más fértil para iniciar la transformación

El diagnóstico con Kotter destacó que las áreas administrativas enfrentan cuellos de botella y retrasos en la toma de decisiones. Estas áreas, al no impactar directamente al cliente, son ideales para pilotar círculos autónomos. La matriz MEFI resaltó fortalezas como la presencia global y cultura sólida, que facilitan la experimentación, mientras la MEFE señaló oportunidades como la IA para optimizar procesos.

3. La descentralización parcial mejora la toma de decisiones y la capacidad de respuesta

El 78% de los empleados encuestados con Kotter reportaron falta de autonomía. La creación de roles como *Análisis de Riesgos* (propuesto en la holocracia parcial) aborda esto,

alineándose con la matriz de planificación estratégica (puntuación 5.97 para la Estrategia 2), que prioriza empoderamiento y reducción de sanciones por incumplimiento de SLA. Por lo tanto se puede concluir que redistribuir la autoridad a roles específicos dentro de un modelo parcialmente holocrático permite agilizar los procesos de toma de decisiones, especialmente en situaciones críticas como la gestión de cuellos de botella operativos o la prevención de sanciones por incumplimiento de SLA. Este enfoque descentralizado fortalece la capacidad de respuesta al habilitar decisiones más rápidas y contextualmente informadas. Al mismo tiempo, permite a la organización mantener un equilibrio entre agilidad y control, ajustando el nivel de autonomía en función de las necesidades específicas del entorno operativo.

4. La holocracia parcial fomenta la innovación sin perder el control organización

La incorporación de roles especializados orientados a la mejora continua, la automatización y la experiencia del cliente interno promueve un entorno donde la innovación surge de los equipos operativos, no solo de la alta dirección. Esta configuración impulsa la transformación digital y la eficiencia operativa al tiempo que asegura el cumplimiento de los estándares de calidad y normatividad. La implementación parcial permite balancear la creatividad y la estructura, ofreciendo un modelo sostenible para fomentar la innovación continua.

5. Se requiere una transformación cultural gradual y sostenida

La implementación parcial del modelo holocrático enfrenta retos culturales significativos que requieren una evolución en las competencias de los colaboradores. Según el análisis de Kotter, el 65 % de los empleados manifestó resistencia al cambio, mientras que la matriz MEFI destacó la desigualdad en la capacitación como una debilidad crítica. Para abordar estos desafíos, es fundamental incorporar programas de formación enfocados en autogestión y herramientas digitales, como lo prioriza la Estrategia 2 en la matriz de planificación.

Desarrollar habilidades clave en autogestión, liderazgo distribuido y toma de decisiones colaborativa resulta esencial. Además, la capacitación en áreas específicas, como gestión del tiempo, análisis de datos y uso eficiente de herramientas digitales, empodera a los equipos y asegura que la autonomía funcional genere resultados concretos. Este enfoque gradual permite a los colaboradores adaptarse progresivamente, mitigando la resistencia al cambio y facilitando una transición efectiva hacia el nuevo modelo.

6. El modelo parcial permite gestionar mejor la resistencia al cambio

A diferencia de una implementación total, que puede generar incertidumbre y rechazo, el modelo parcial ofrece un enfoque menos disruptivo. Al aplicar el cambio en contextos controlados y mostrar resultados positivos en áreas específicas, los colaboradores experimentan los beneficios tangibles del modelo. Esta estrategia incremental genera confianza y facilita una aceptación más amplia del cambio, minimizando la resistencia organizacional y creando una base de apoyo para una implementación más extensa.

7. La evaluación continua es esencial para escalar el modelo

El instrumento Kotter reveló falta de seguimiento a los cambios y la matriz MEFÉ advirtió sobre posibles caídas en eficiencia inicial por lo que la implementación parcial del modelo holocrático debe ir acompañada de mecanismos robustos de monitoreo y retroalimentación. Evaluar el impacto en indicadores clave como eficiencia, satisfacción interna y cumplimiento de SLA es crucial para ajustar la estrategia y tomar decisiones informadas sobre su escalamiento. Esta evaluación también permite identificar áreas de mejora, consolidar las prácticas exitosas y construir un caso sólido para expandir el modelo en toda la organización.

8. Recomendación final

Como conclusión del estudio, se propone una implementación parcial del modelo holocrático, iniciando en las áreas administrativas de mayor carga operativa y con mayor potencial de mejora. Este enfoque estratégico ofrece múltiples ventajas:

1. Validación controlada de beneficios:

- Agilidad en procesos administrativos mediante la descentralización de decisiones
- Mayor eficiencia operativa al reducir tiempos de respuesta y cuellos de botella
- Mejora en la satisfacción laboral al empoderar a los colaboradores

2. Sostenibilidad del cambio organizacional:

- Permite establecer bases sólidas para una transformación más profunda
- Facilita la adaptación cultural de manera progresiva
- Genera aprendizajes prácticos para futuras expansiones del modelo

3. **Respaldo analítico:**

- La Estrategia 2 de la matriz de planificación (con 5.97 puntos) valida este enfoque al integrar:
 - Programas de capacitación adaptados
 - Grados controlados de autonomía
 - Implementación tecnológica escalable

4. **Alineación estratégica:**

- Garantiza coherencia con los objetivos corporativos de Teleperformance
- Responde a las demandas del competitivo entorno BPO
- Permite ajustes basados en métricas y retroalimentación continua

Referencias

- Aguirre, F., & Calva, L. (2022). Programa de Gestión de Talento Humano a través de un modelo organizacional para el centro de especialidades méricas (SERVIPROM) en el Cantón Zamora Provincia de Zamora Chinchipe para el año 2022. Obtenido de Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja:
<http://dspace.tecnologicosudamericano.edu.ec/jspui/handle/123456789/670>
- Arias, E. (2021). Holocracia según las dimensiones culturales de Hofstede. Una aproximación en el caso de Ecuador. Obtenido de ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/357469230_HOLOCRACIA_SEGUN_LAS_DIMENSIONES_CULTURALES_DE_HOFSTEDE-UNA_APROXIMACION_EN_EL_CASO_DE_ECUADOR_HOLOCRACY_ACCORDING_TO_HOFSTEDE'S_CULTURAL_DIMENSIONS-AN_APPROACH_IN_THE_CASE_OF_ECUADOR
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Obtenido de Revista de Epistemología de Ciencias Sociales:
<https://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html>
- Casas-Bonilla, Á. (2020). Principales procesos de gestión humana en Brasil, Colombia, Chile, Ecuador y Perú para empresas del sector servicios, Business process outsourcing (BPO): Un estudio comparativo. Obtenido de Universidad EAFIT
- Castro-Román, J., & Ramírez-Sánchez, J. (2021). Características de los sistemas de dirección evolutivos y su aplicabilidad en empresas colombianas. Obtenido de Colegio de Estudios Superiores de Administración: <http://hdl.handle.net/10726/4129>

- Duque-Ceballos, J., Zapata-Domínguez, Á., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2021). Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing. *Pensam. gest.*
- Fierro-Celis, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(88), 13-31.
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- García-Magariño, S., & Sánchez-Bayón, A. (2021). Modelos de Gestión en organizaciones para la transformación sociocultural. *Visual REVIEW*, 9(2).
doi:<https://doi.org/10.37467/gkarevvisual.v9.2806>
- Gutierrez, X. (2022). Las Organizaciones Autónomas Descentralizadas (DAO) en blockchain: ¿Una evolución natural de las organizaciones tradicionales? *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 65-73.
- Hernández-Gamboa, S. (2021). Estrategias para afrontar la resistencia al cambio en las organizaciones. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39044/Hern%C3%A1ndezGamboaSandraLiliana2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- López-Felipe, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio múltiple en empresas murcianas. Obtenido de Universidad de Murcia:
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf;jsessionid=E94103765D75ABCECE8B6C9EC955245A?sequence=1>

- Madero-Gómez, S., & Rodríguez-Delgado, D. (2017). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. 13(1), 95-107. doi:<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Medina-Macías, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. Obtenido de Revista de Psicología:
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Ñaña-Baquerizo, C. (2017). Comportamiento Organizacional. Obtenido de Universidad Continental:
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4253/1/DO_FCE_319_MAI_UC0104_2018.pdf
- Pericet-Cantador, R. (2020). Tendencias y aplicaciones actuales en la organización. Obtenido de Universidad de Jaén: <https://hdl.handle.net/10953.1/11215>
- Prieto-Pulido, R., Estrada-López, H., Palacios-Arrieta, A., & Paz-Marcano, A. (2017). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/280/28059578007/html/>
- Ramírez-Florido, C. (2020). Modelo de negocio personal. Universidad Externado de Colombia. doi:<https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.4206>
- Salas, E., & Glickman, A. S. (1990). Comportamiento organizacional, teoría de sistemas socio-técnicos y calidad de vida laboral: la experiencia peruana. Obtenido de Revista Latinoamericana de Psicología: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80522105>

- Trompa, J., León-Guatame, A., & Barrero-Ramírez, I. (2024). Inclusión laboral de los firmantes de Paz: Un caso de estudio de empresas BPO. *Global Business Administration Journal*, 8(1).
- Vásquez, P. (2023). Formación del Talento Humano en las Universidades Públicas Venezolanas desde una Gerencia Holocrática. Obtenido de Gerentia:
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/947>
- Zapata-Rotundo, G., & Mirabal-Martínez, A. (2011). El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. Obtenido de SCielo:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000200005
- Bernstein, E., Bunch, J. S., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49.
- Cunha, M. P., Gomes, E., & Rego, A. (2020). Autonomía y control en BPO: análisis de la adaptabilidad en modelos organizacionales flexibles. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 67-83.
- Junqueira, R., & Neto, J. (2018). Holocracia y BPO: desafíos en la implementación de modelos autogestionados en empresas de externalización. *Journal of Business Process Management*, 14(2), 45-56.
- Semler, R. (s.f.). La administración sin administradores. (Lectura 3). [Archivo PDF]. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales - Ing. Industrial - UIS.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Manning, H. (2015). Holacracy at Zappos: A Lesson in the Power of Culture. *Forrester Research*.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Holt Paperbacks.
- González Ramírez, M. R., & Claver Cortés, E. (1998). Los sistemas y tecnologías de la información: Su repercusión en las estructuras empresariales. *Alta Dirección*, (198), 29–43.
- Hernández Sossa, J. (2023). ANÁLISIS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN Y BENEFICIOS DEL USO DE LAS INTELIGENCIAS ARTIFICIALES EN LA EMPRESA SOLVO (SECTOR STAFFING Y BPO). Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.
- Lagos Villa, J. J., & Marín Giraldo, Y. C. (2021). Causas de la rotación de personal en una línea de negocio de un Business Process Outsourcing –BPO-, Medellín [Trabajo de grado, Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria]. Repositorio Institucional Tecnológico de Antioquia. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/2296>
- Sacchi, S. (s.f.). *Gestión del Conocimiento*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

