

# Impacto de una política de números abiertos en la organización de una empresa argentina

Tesis de maestría

---

Alumno: Jorge SILVA

Tutora: Érica SALVAJ

Junio 2019

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

## **AGRADECIMIENTOS**

A Érica Salvaj por aceptar ser mi tutora, guiarme en el proceso final de mi maestría, y acercarme a bibliografía y autores que no conocía y debería haber conocido hace tiempo.

A Vanessa Welsh por la paciencia, dedicación en las correcciones y el acompañamiento para terminar la tesis y llegar a tiempo.

A Tania Bartolini, mi pareja, incondicional y soporte principal de todos mis logros. Gracias por aguantarme todas estas locuras y creer en mí. Por acompañarme y tenerme paciencia, por ayudarme a reflexionar y discutir ideas.

Por empujarme a probar, y desafiarme los límites, por hacerme mejor persona.

A todo el equipo de 10Pines, un grupo increíble que día a día me hace creer que un mundo mejor es posible.

## RESUMEN

El siglo XXI trajo consigo muchas organizaciones y movimientos que cuestionan o desafían el estatus quo y las estructuras clásicas de la vida como la conocemos. Esto no es ajeno a lo que respecta a las empresas y su gestión. Dentro de estos nuevos movimientos que plantean diferentes formas de administrar empresas, existe una práctica que pone en jaque muchos prejuicios y preconceptos: la apertura de información. Se entiende por apertura de información a la decisión de compartir información estratégica de la empresa como política estructural de una empresa o grupo de trabajo, incluyendo información financiera y económica, como ser gastos de la empresa e incluso salarios.

Pero ¿Cómo impacta esto en la cultura y en la organización de una empresa? ¿Qué se necesita para poder implementarlo exitosamente? ¿Tiene algún beneficio esta práctica más allá del altruismo o del pensamiento utópico?

Para responder estas preguntas se utiliza una metodología cualitativa de tipo exploratoria y descriptiva, estudiando el caso en profundidad de una empresa argentina de software llamada 10Pines. También se revisa el estado del arte en esta materia a través del estudio de los principales movimientos innovadores en gestión de empresas como ser Sociocracia, Holocracia u organizaciones Teal.

Las conclusiones son interesantes para cualquiera que crea que puede existir un mundo mejor: la apertura de números tiene efectos positivos sobre el comportamiento del grupo al que se aplica, genera confianza, mayor compromiso y un sentimiento de justicia. Sin embargo, esto no es una bala de plata, y es necesario para lograr una implementación exitosa, acompañar con otras prácticas tales como capacitación sobre cómo leer la información compartida, o una política de repartición justa de ganancias.

## PALABRAS CLAVE

“Política de números abiertos”, “Compartición de información”, “sociocracia”, “10Pines”, “holocracia” “Organizaciones Teal”

## Índice

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>10</b>
Documentación interna.....	10
Encuesta al personal de la empresa.....	11
Proceso de elaboración del caso 10Pines.....	13
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1: NUEVAS TENDENCIAS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EL MUNDO</b> .....	<b>15</b>
1.1. Modelo Sociocracia.....	16
<b>1.1.1 Estructura de una organización sociocrática</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1.2 Funcionamiento de la toma de Decisión por Consentimiento</b> .....	<b>18</b>
1.2. Organización del Modelo Teal .....	19
<b>1.2.1. Advice process</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2.2. Beneficios del advice process</b> .....	<b>21</b>
1.3. Modelo Holocracia .....	22
<b>1.3.1. Roles y responsabilidades</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3.2. Estructura de círculos</b> .....	<b>23</b>
<b>1.3.3. Proceso de gobernanza</b> .....	<b>23</b>
<b>1.3.4. Proceso de operaciones</b> .....	<b>24</b>
1.4 Conclusiones.....	24
<b>CAPÍTULO 2: –POLÍTICAS DE NÚMEROS ABIERTOS</b> .....	<b>26</b>
2.1. Revisión de estudios sobre política de números abiertos.....	26
2.2. La apertura de números como estrategia de empoderamiento.....	30
2.3. Cómo se fomenta una política de números abiertos.....	31
2.4 Retractores o desventajas de la OBM .....	31
2.5 Conclusiones.....	34
<b>CAPÍTULO 3 – CASO DE ESTUDIO 10PINES</b> .....	<b>35</b>
3.1 Historia de 10Pines – Cómo surge .....	35
3.2 Rituales y lenguaje más importantes.....	37
<b>3.2.1 Lenguaje interno y principales roles</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.2 Reunión de roots</b> .....	<b>38</b>
3.3 Toma de decisiones .....	39
3.4 Selección de personal .....	41
<b>3.4.1 Entrevista de primer contacto</b> .....	<b>43</b>
<b>3.4.2 Resolución de Ejercicio técnico</b> .....	<b>43</b>
<b>3.4.3 Defensa del ejercicio técnico</b> .....	<b>44</b>
<b>3.4.4 Entrevista grupal</b> .....	<b>45</b>
<b>3.4.5 Conclusiones finales del proceso</b> .....	<b>45</b>
3.5 Funcionamiento en 10Pines de la apertura de números .....	46
<b>3.5.1 Apertura de información</b> .....	<b>46</b>
<b>3.5.2 Números abiertos</b> .....	<b>46</b>
<b>3.5.3 Apertura salarial. Sueldos abiertos</b> .....	<b>47</b>
3.6 Repartición de ganancias – Como funciona y como se reparte .....	49
<b>3.6.1 Introducción</b> .....	<b>49</b>

3.6.2 ¿Cómo se reparte el dinero finalmente?.....	50
3.6.3 El proceso de decisión del bono.....	51
3.6.4 Algunas particularidades a tener en cuenta.....	52
3.6.5 Ejemplo con números reales.....	52
<b>CAPÍTULO 4: INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION INTERNA .....</b>	<b>54</b>
4.1. Análisis de resultados de la encuesta.....	54
4.2. Evidencias de políticas, valores y cultura en 10Pines.....	56
<b>4.2.1 Principios y valores.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.2 Política de repartición de ganancias.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.3 Política de revisión de sueldos.....</b>	<b>59</b>
4.2.4 Reunión de standup.....	60
4.2.5 Reunión de roots.....	61
<b>4.2.6 Retiro estratégico.....</b>	<b>62</b>
<b>CAPITULO 5: CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
5.1 La triada perfecta.....	64
¿Qué se necesita para que funcione una política de números abiertos? .....	65
<b>La paradoja del inicio de los no-jefes .....</b>	<b>65</b>
<b>Confianza como estrategia primaria .....</b>	<b>65</b>
5.2 Efectos colaterales de la apertura de números en los salarios.....	66
<b>5.2.1 Dispersión de salarios .....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.2 Justicia de los salarios y diferencia salarial de género .....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.3 Rotación de personal.....</b>	<b>66</b>
<b>5.2.4 Relación entre sueldos altos y desempeño.....</b>	<b>67</b>
5.3 Conclusiones finales.....	67
<b>Bibliografía.....</b>	<b>69</b>
<b>Índice de imágenes</b>	
Figura 1 - Formulario encuesta sobre ambiente laboral y cultura (Fuente: elaboración propia).....	13
Figura 2 - Estructura de una organización sociocrática (Fuente: Elaboración propia).....	17
Figura 3 – Resumen de proceso de selección de personal (Fuente: Elaboración propia) .....	43
Figura 4 - Ejemplo de cierre de ejercicio (Fuente: elaboración propia).....	52
Figura 5 - Repartición de ganancias de ejemplo (Fuente: elaboración propia) .....	53
Figura 6 - Resultados encuesta a personal (Fuente: elaboración propia).....	54
Figura 7 - Dispersión de los resultados (Fuente: Elaboración propia).....	55
Figura 8 - Principios de 10Pines (Fuente: “Manual del pino”).....	57
Figura 9 - ¿Quién es mi jefe? (Fuente: “Manual del pino”) .....	58
Figura 10 - Política de repartición de ganancias (Fuente: “Wikipedia de 10Pines”).....	59
Figura 11 - Política de revisión de sueldos (Fuente: Wikipedia de 10Pines).....	60
Figura 12 - Reunión de standup semanal (Fuente: Manual del pino).....	61
Figura 13 - Minuta de reunión de roots (Fuente: Sistema interno de minutas de reunión).....	62
Figura 14 - Retiro estratégico (Fuente: Manual del pino) .....	63
Figura 15 - La triada perfecta, interacciones entre los tres factores clave la práctica de información abierta (Fuente: Elaboración propia).....	65



## INTRODUCCIÓN

Alrededor del 1900, muchos empresarios comenzaron a intentar darle a sus actividades un giro científico/ingenieril. Así es como nacen libros como “La administración científica” de Frederick Taylor, y las primeras teorías generales de la mano de Henri Fayol, padre de la escuela clásica de administración de empresas.

La realidad de ese mundo y el contexto de esas empresas era muy distinto al de hoy en día. Las empresas dependían fuertemente de trabajos manuales, el 80% de la producción global estaba dedicado a producir alimentos, y el empleado se lo consideraba una parte más de un engranaje de la máquina de producir.

En este paradigma, se asume que el ser humano va a evitar trabajar siempre que pueda, por lo tanto, no se puede confiar en él. De esta forma, se necesitan una serie de elementos para asegurarse que el trabajo se haga:

- Controlar
- Estructura jerárquica y jefes
- Castigos y refuerzos negativos
- Premios y recompensas monetarias como motivación máxima

De esta forma se plantea una relación tensa en donde existen dos grandes clases: los empleados, quienes realizan el trabajo y se les paga un sueldo por ello, y los empleadores, quienes pagan ese sueldo y se llevan las ganancias del negocio. Esta fuerte tensión podría tener su origen en los intereses opuestos de ambos lados: mientras que el empleador vela por la rentabilidad de la empresa, el empleado trata de conseguir la mayor cantidad de dinero en términos de su sueldo, que obviamente, en esta visión, impacta negativamente en la rentabilidad de la empresa. Por este motivo también existen los sindicatos, en un intento de igualar la fuerza que puede tener un dueño de empresa sobre sus empleados.

Se podría resumir este escenario referenciando lo que Douglas McGregor (1960) llamo “la Teoría X y teoría Y”. En su obra “El lado humano de las organizaciones” (1960), describe dos formas de pensamiento en los directivos de una empresa a las que denominó Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los

trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

En la Teoría X

- El ser humano común tiene un rechazo intrínseco hacia el trabajo y hará todo lo posible para evitarlo.
- Debido a esto, las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y “amenazadas” con castigos para alinearlos a los objetivos de las empresas.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea principalmente su seguridad.

Por otro lado, la teoría Y plantea que:

- El trabajo es algo tan natural como un jugar y descansar
- El ser humano puede auto controlarse y dirigir su energía por sí mismo a propósitos más grandes sin necesidad de controles, amenazas y castigos
- El ser humano toma responsabilidades proactivamente
- La imaginación, el ingenio y creatividad son capacidades intrínsecas al ser humano

Más de cien años han pasado desde esta época, y sin embargo muchas de las ideas base siguen vigentes, utilizándose para gestionar y dirigir empresas en el siglo 21.

Una de estas prácticas es la de ocultar la información de los salarios de los empleados. Esta práctica tiene su fundamento en un concepto que los economistas llaman “**asimetría de la información**”. La asimetría de la información consiste en que una parte de las involucradas en una negociación tiene más información relativa a la negociación que la otra. En este caso, el empleador es el que tiene mucha más información privilegiada ya que cuenta con la información del salario de la nómina de la empresa. Los ganadores del premio nobel de economía, Akerlof, Spence y Stiglitz (2001) realizaron un estudio en el cual se analiza cómo se desempeñan los mercados con información asimétrica. La conclusión a la que llegan es reveladora: cuánta



mayor información es compartida, más eficiente es el desempeño del mercado en términos económicos.

Justamente lo que se busca en este tipo de estrategias de compartición de la información es lo que en negociación se llama “crear valor”, en lugar de destruir valor.

Al crear valor se hace referencia a los efectos positivos que implican una política de números abiertos. Según Burkus (2016), estudios a empresas como Buffer, SumAll, WholeFoods entre otras, sugieren que las políticas de números abiertos mejoran la productividad y el compromiso de los empleados.

Por este motivo, se considera que el futuro de las empresas tiende a la apertura de la información y los sueldos equitativos. Siendo esto un hecho, las preguntas de investigación y objetivos propuestos en la presente investigación son:

1. Principal: ¿Cómo impacta en la cultura de 10Pines la política de números abierto?
2. Secundarios: ¿Cómo se implementa una política de números abiertos en una empresa de software argentina? ¿Qué beneficios trae en el desarrollo de la organización una política de números abiertos?

Usando estas preguntas guía, el objetivo de esta tesis es recorrer y estudiar las nuevas tendencias de estructuras organizacionales en el mundo, hacer una revisión del estado del arte de las políticas que respectan a compartición de información y números abiertos en organizaciones, y luego estudiar a fondo un caso de una empresa argentina con estas características de forma de contrastar la literatura y teoría con un caso real. De esta forma se busca responder los interrogantes de cómo impacta una práctica tan innovadora y controversial en la organización y cultura de una empresa real.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es cualitativa de tipo exploratoria y descriptiva, con estudio de un caso en profundidad: 10Pines. Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron: encuestas al personal de la empresa y documentación interna.

A continuación, se detallan estos dos elementos principales y se describe el proceso de elaboración del caso.

### Documentación interna

Se utilizó documentación e información interna a la empresa como una de las fuentes de información para el análisis y descripción del caso. Para esto se tomaron tres fuentes internas que son las herramientas de documentación de la empresa más utilizadas:

- Wiki<sup>1</sup> interna de la empresa. Este sitio web contiene las principales políticas y procesos de la empresa, y es una de las fuentes principales de información al momento de resolver consultas por parte de los empleados de 10Pines
- Manual de inducción de nuevos empleados. Este es el manual que se le entrega a los nuevos empleados en su primer día, y contiene la información mínima que necesitan para poder comenzar a vivir su vida como empleados de 10Pines. Este manual está en constante evolución y refleja de forma amena e introductoria los principales aspectos de la vida en 10Pines. En el anexo 2 “Manual del Pino de 10Pines” se puede observar una copia completa de este manual a mayo del 2019.
- Aplicación temas-*roots*. Esta es una aplicación web que se utiliza para generar minutas en las reuniones estratégicas de toma de decisiones. Es una herramienta interna desarrollada por 10Pines a medida para sus necesidades, y tiene por intención registrar los asistentes a la reunión,

---

<sup>1</sup> El termino wiki alude a un sitio web colaborativo que contiene un conjunto de páginas web que pueden ser editadas directamente desde el navegador. La wiki es una forma efectiva de generar y mantener actualizado contenido colaborativamente. El ejemplo más popular de wiki es la Wikipedia.

registrar los temas que se tratan, y generar “*action items*” para poder hacer seguimiento a las conclusiones de cada tema.

Se pueden encontrar referencias y capturas de algunas secciones de estas fuentes de información en la descripción del caso y en el capítulo 4: INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION INTERNA.

## **Encuesta al personal de la empresa**

Otro instrumento utilizado para el análisis del caso fue una encuesta sobre clima laboral. La encuesta fue realizada a los empleados de 10Pines, y el objetivo fue evaluar los valores y principales aspectos que afectan las políticas y prácticas que se analizan en este estudio, como ser la política de números abiertos, la repartición de ganancias, y la toma de decisiones colaborativa.

Para esto, se discutió con un grupo de empleados cuales les parecían que eran los aspectos más interesantes a medir o cuáles les parecían los indicadores más importantes que reflejan la cultura horizontal. Al final de esta reunión se concluyó en las siguientes aristas que formaron parte de la encuesta utilizada:

1. **Calidad humana:** Cómo siente el empleado que es la gente de la empresa. ¿Se siente a gusto? ¿Siente que lo ayudan? ¿Siente que comparte los valores?
2. **Crecimiento profesional y aprendizaje continuo:** ¿Siente el empleado que estás aprendiendo y tiene oportunidad de crecer? ¿Cuán orientado se siente en cómo crecer?
3. **Buenos sueldos:** ¿Los sueldos son acorde a lo esperado? ¿El empleado los considera justos? ¿Se siente cómodo con la escala salarial?
4. **Calidad técnica:** ¿Cómo evalúa a la empresa técnicamente? ¿Siente que la empresa sabe cómo desarrollar software? ¿Cree que aplican ese conocimiento en el día a día?
5. **Comodidad laboral:** ¿Como se siente el empleado en la oficina? ¿Cuán flexibles son los horarios? ¿La infraestructura de la oficina es acorde? ¿El hardware que tiene cumple con sus necesidades? ¿Le parece importante el trabajo remoto?

6. **Gestión participativa:** ¿El empleado siente que puede participar en las decisiones que importan? ¿Le parece que hay buena comunicación de las decisiones que se toman?
7. **Imagen y reputación:** ¿Cómo cree que se ve la empresa desde afuera?
8. **Proyectos interesantes:** ¿Lo motivan los proyectos en los que está? ¿Le parecen desafiantes? ¿Siente que hay proyectos interesantes para hacer en la empresa?

Para realizar la encuesta se utilizó una herramienta interna llamada “Rubén Radar”, la cual se emplea para elaborar encuestas internas a 10Pines entre los empleados. En la figura n°1 se puede observar el formulario que se usó para la encuesta. Para la medición se utilizó la escala de Likert con los siguientes 5 niveles de respuesta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Los empleados encuestados en total fueron 70, que es la nómina actual de empleados a mayo de 2019.

Por último, podemos ver los resultados de la encuesta y su posterior análisis en la sección 4.1. Análisis de resultados de la encuesta.

Figura 1 - Formulario encuesta sobre ambiente laboral y cultura (Fuente: elaboración propia)

10 Pines Logout

**Encuesta empleados 10Pines**

Radar para tesis MBA de Jorge Silva

**Calidad humana**  
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

**Crecimiento profesional y aprendizaje continuo**  
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

**Buenos sueldos**  
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

**Calidad técnica**  
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

**Comodidad laboral**  
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

**Gestión participativa**  
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

**Imagen y reputación**  
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

**Proyectos interesantes**  
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

[Votar](#)

## Proceso de elaboración del caso 10Pines

Para la elaboración del caso se contó con información, relatos y experiencias provistas por los fundadores de la empresa. Se utilizó como informante principal a Jorge Silva, y se incorporó aportes de charlas informales del resto de los fundadores y algunos empleados de la empresa.

En la elaboración del caso se cubrió la mayor cantidad de temas que hacen al día a día de la empresa, enfocándolo hacia el tema de estudio del presente trabajo, las políticas de compartición de información. Por eso no solo se describieron estas políticas en sí, sino que también se describieron políticas, prácticas y procesos que tocan de costado esta práctica, de forma de mostrar

cómo se interrelacionan, se influyen y retroalimentan las diferentes prácticas que se recorren en el presente trabajo.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: NUEVAS TENDENCIAS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EL MUNDO

Si bien esta idea de abrir los números o información puede parecer bastante revolucionario y poco común en Argentina y en el mundo, existe una corriente que cuestiona la gestión de empresas clásicas, y no es nueva. Apoyándose en el cambio laboral mundial, en los últimos años fueron surgiendo diferentes grupos y corrientes tratando de reivindicar una mejor forma de hacer negocios sin destruir valor, buscando un balance entre los diferentes actores involucrados y buscando que el negocio sea sustentable. Para esto comenzaron a aplicar nuevas prácticas, nuevos valores, nuevos objetivos en su constitución societaria, etc. Si bien abrir los números no es obligatorio ni esencial en ninguna de estas corrientes, es una práctica que en todos los movimientos está perfectamente alineado y que todos los movimientos incitan a realizar para llegar a una máxima expresión de sus principios.

Esto puede parecer una idea romántica o altruista, pero tiene un efecto pragmático muy interesante: genera negocios más eficientes. Pfeffer (1998) en su libro "*The Human Equation*" demuestra mediante varias revisiones de casos que es posible conseguir ganancias substanciales, en el orden de 40% en la mayoría de los casos revisados, mediante la implementación de prácticas de management de alto desempeño como ser la apertura de números o la toma de decisiones colaborativa.

La pregunta interesante que surge luego de leer esto es ¿Cómo pueden darse tales beneficios en ganancias, calidad y productividad? Podríamos resumir la respuesta en las bondades que aportan al desempeño organizacional las prácticas del management de alto compromiso:

1. La gente trabaja con mayor dedicación.
2. La gente trabaja más inteligentemente.
3. Se ahorra mucho en trabajo administrativo y desperdicios en general.

A continuación, se hará un repaso por los principales modelos, organizaciones y movimientos mundiales que plantean nuevas formas de *management* y

gestión de empresas, tales como empresas Teal, Holocracia, Sociocracia. La intención es mostrar como este movimiento es tendencia en el mundo y no son casos aislados.

## 1.1. Modelo Sociocracia

La sociocracia se refiere a un modo de toma de decisiones y de gobierno, que permite a una organización, cualquiera sea su tamaño (desde una familia a un país) de comportarse como un organismo vivo, y de auto-organizarse y auto-corrigerse. Su fundamento moderno se basa en las teorías sistémicas. Según Freitas, H. (2016), el objetivo más importante es el de desarrollar la coparticipación y co-responsabilidad de los actores, otorgando poder a la inteligencia colectiva al servicio del éxito de la organización.

De esta forma, en la sociocracia se plantea que para que una organización funcione de manera armónica y orgánica es necesario que se den los principios de equidad, transparencia y eficiencia.

Para que estos 3 principios se sostengan, se plantean cuatro reglas simples:

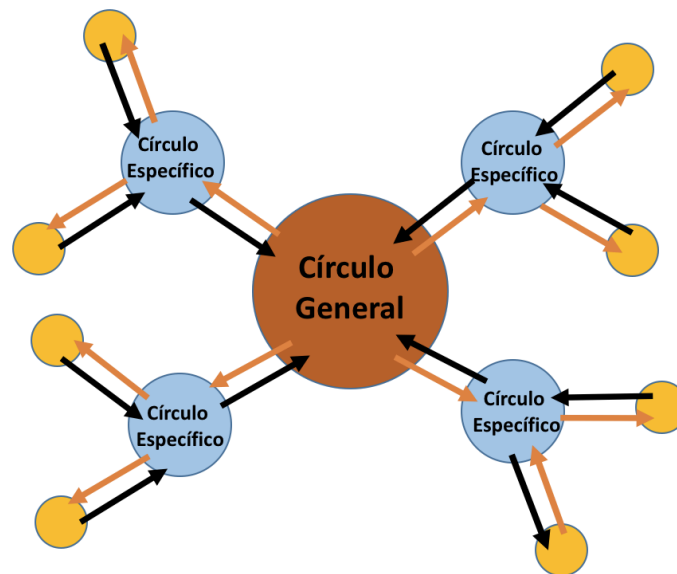
- **Toma de decisión por consentimiento:** El consentimiento es el componente esencial de la sociocracia. Puede realizarse casi sobre cualquier cosa, siempre y cuando haya consentimiento
- **El círculo:** Un círculo es una unidad de trabajo y tiene por mandato realizar la misión de esa unidad de trabajo, de mejorar constantemente la calidad de su producción y de asegurar su durabilidad a través de la educación permanente de sus miembros.
- **El doble enlace:** La sociocracia establece una doble relación entre cada círculo y su círculo de nivel superior
- **Elección sin candidato:** La selección y asignación de personas en una función o la delegación de una tarea a un miembro del círculo se da mediante un proceso de votación sin candidato declarado.

### 1.1.1 Estructura de una organización sociocrática

La estructura de una organización sociocrática que hace que se creen las condiciones necesarias para los 3 principios y las 4 reglas descansa en una estructura organizacional circular con una distribución y relación similar a la imagen de la figura N° 2.



Figura 2 - Estructura de una organización sociocrática (Fuente: Elaboración propia)



De acuerdo a la figura N° 2, se observa que en los círculos es donde se toman las decisiones, y cada círculo tiene un propósito o misión claramente definido. Está compuesto por personas que se auto organizan y auto gestionan. Por ende, se pueden tener tantos círculos como la organización crea necesario. Cada círculo es creado para tratar un tema específico, pueden ser temporales o permanentes. Un círculo específico, podría tener la necesidad de crear un círculo aún más específico en base a sus necesidades. Esto significa que los círculos específicos son autónomos y auto organizados dentro de sus especificidades, y se van guiando por su propio aprendizaje.

El círculo general aporta la misión, visión y propósito de la organización, y sirve para guiar los círculos específicos. Cada círculo específico registra sus decisiones, las modifica, y establece sus reuniones según sus necesidades. Cada círculo tiene oficiales, que son elegidos de forma sociocrática y autónoma. Estos oficiales son los que realizan las tareas de facilitador, secretario, coordinador y representante.

**El facilitador:** Es el encargado de conducir y facilitar las reuniones respetando el procedimiento definido por el círculo para llegar a una toma de decisión por consentimiento.

**El Secretario:** Es el también llamado “gerente de la reunión” y apoya al facilitador como su complemento. Su función es la de un “guardián del diario a

bordo”, acompañando personalmente el proceso de crear agendas de reuniones, gestionar los tiempos y redactando actas y acuerdos. Es uno de los encargados de hacer fluir la información de las reuniones para que efectivamente sea utilizada en la toma de decisiones.

**El Coordinador:** Se lo conoce también como el “líder operacional”, y su rol es fundamental en el proceso de sincronización y alineamiento con los otros círculos. Para esto, transmite del “circulo general” al específico noticias, ideas, sugerencias, necesidades, solicitudes y propuestas. Es el encargo de traer la información.

**El Representante:** junto con el coordinador el representante participa en las reuniones del círculo general con el rol de representante del círculo específico, siendo la voz de este círculo. El representante hace el camino inverso del coordinador, lleva al círculo general las ideas, propuestas, información, etc. surgidas en su círculo.

## 1.1.2 Funcionamiento de la toma de Decisión por Consentimiento

La idea principal del proceso de toma de decisiones por consentimiento es resolver todas las objeciones a una determinada propuesta a evaluar. Las objeciones no son consideradas bloqueos, sino son vistas como formas de mejorar las propuestas. Cuando todas están resueltas se dice que hay consentimiento. La pregunta que guía al consentimiento al momento de tomar una decisión es “¿Podría vivir con esta decisión?”. El otro punto importante en la toma de decisiones basada por consentimiento en la sociocracia es la estructura de círculos y su fomento a escuchar todas las voces. Se busca y se da espacio en este proceso que todas las personas que participan en la decisión puedan expresar su posición frente a la decisión a tomar. Según el “Manual de Sociocracia” de Mucho con Poco América Latina (2016), para lograr estos puntos, se plantean los siguientes pasos como proceso estándar de toma de decisiones:

1. Dar Consentimiento a la motivación de la Propuesta
2. Presentar una Propuesta
3. Preguntas Aclaratorias
4. Ronda de Primeras Impresiones

5. Ronda de Consentimiento
6. Enderezar las Objeciones y Mejorar la Propuesta
7. Celebración

## 1.2. Organización del Modelo Teal

Organización “*Teal*” es una nueva forma de llamar a un conjunto de empresas que comparten cierto patrón de modelo organizativo más orgánico. El término se ha hecho famoso, a partir de la publicación del libro “Reinventando las Organizaciones” escrito por Laloux (2014), un consultor y facilitador de la evolución empresarial.

Laloux (2014) entiende a la organización empresarial como un organismo viviente, en continua evolución y desarrollo. Por tanto, todos los miembros, su energía y potencial creativo determinarán el futuro del ecosistema.

Las organizaciones Teal se constituyen según estos tres principios esenciales:

- Autogestión
- Plenitud: La coherencia de la filosofía Teal permite que el trabajador se sienta realizado, libre y, con ello, comprometido con su labor profesional
- Evolución: Este objetivo se consigue permitiendo la observación, la exploración y el descubrimiento, y no fijando predicciones y sistemas de control rigurosos.

En este estudio se comienza planteando las siguientes preguntas: Si tan sólo cambiáramos nuestro sistema de creencias ¿Podríamos inventar un modo de trabajar juntos más poderoso, más humano, más significativo?

¿Es posible reinventar las organizaciones, idear un nuevo modelo que haga el trabajo más productivo, más satisfactorio y más significativo?

Para responder esto, se hace un repaso histórico de la evolución de las organizaciones, utilizando el esquema de Kim Wilber. Este filósofo separó las distintas etapas en colores, comenzando en el “rojo” con las organizaciones más primitivas y jerárquicas, pasando por las ámbar y naranja, hasta llegar a las “verdes” representadas por la familia.

Como consecuencia de esto, se plantea que la siguiente evolución a las organizaciones verdes son las llamadas organizaciones “Teal” o “verde

azulado”. En este nuevo modelo, las organizaciones se plantean como una analogía a un organismo vivo en donde no existe una estructura jerárquica. Asimismo, se plantea la toma de decisiones mediante un proceso llamado “*advice process*” (algo así como “Proceso de asesoramiento”). En la siguiente sección, se verá en detalle este proceso, cuáles son sus beneficios y por qué es una de las herramientas fundamentales de las organizaciones “Teal”.

## **1.2.1. *Advice process***

En las organizaciones “Teal” el proceso de toma de decisiones está bien distribuido. Los miembros y equipos de todas las “jerarquías” tienen la oportunidad de tomar las decisiones que afectan a su trabajo. Estas decisiones no tienen que ser validadas por una jerarquía o por consenso, sino más bien se espera que los expertos y todo aquel afectado esté involucrado en la toma de dicha decisión.

Este proceso se conoce como “*advice process*” o “proceso de toma de decisión por asesoramiento”. Existen varias alternativas o sabores, pero la esencia consiste en que cualquier persona puede tomar una decisión luego de haber buscado asesoramiento de: 1) todo aquel que va a ser afectado directamente, y 2) personas con experiencia en dicho tema.

Todo consejo o asesoramiento debe ser tomado en consideración. El objetivo no es diluir el compromiso o acomodarse al deseo de todos. Sino tener acceso a la sabiduría colectiva en busca de una buena decisión.

Con todos estas recomendaciones y visiones que ha recibido el decisor (individuo o grupo), elige lo que cree que es el mejor curso de acción. El asesoramiento es simplemente un asesoramiento, y ningún colega, sin importar su jerarquía, puede decirle al decisor qué decidir. Por lo general el decisor es el que primero notó el problema o el más afectado por él.

En la práctica, este proceso resulta realmente efectivo. Permite a cualquiera aprovechar su iniciativa. El poder deja de ser un juego de suma cero, y todos terminan teniendo poder gracias al “*advice process*”.

## 1.2.2. Beneficios del *advice process*

El *advice process* permite que la autogestión sea posible. Bakke (2013), quien de alguna forma le puso nombre a la práctica, remarca los principales beneficios:

- **Comunidad:** atrae a las personas, cuyo consejo es buscado en el tema a resolver. Las personas aprenden sobre el tema. Al compartir información refuerzan el sentimiento de comunidad. La persona consultada se siente útil y honrada.
- **Humildad:** Pedir consejo y opiniones es un acto de humildad, lo cual es uno de las características más importantes de un lugar de trabajo sano. El decisor y el consejero son forzados a tener una relación más cercana. Esto hace casi imposible que el decisor ignore al consejero.
- **Aprendizaje:** tomar decisiones es un trabajo educativo. El consejo viene de las personas que tienen conocimiento en el tema y les interesa el resultado. Ninguna otra forma de educación o entrenamiento puede igualar a esta experiencia.
- **Mejores decisiones:** las posibilidades de obtener mejores decisiones son mayores que bajo el esquema convencional *top-down*. El decisor tiene la ventaja de estar cerca del tema a tratar y tiene que lidiar con responsabilidad las consecuencias de la decisión. El asesoramiento brinda diversos aportes, descubriendo temas importantes y nuevas perspectivas.
- **Entretenido:** este proceso puede resultar sumamente entretenido ya que se asemeja al entretenimiento que tienen los juegos deportivos. El “*advice process*” estimula la creatividad y la iniciativa, a la vez que se enriquece de la sabiduría y conocimiento del resto de las personas en la organización.

## **1.3. Modelo Holocracia**

La holocracia es un sistema de organización en el que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen de forma horizontal en lugar de ser establecidas por una jerarquía de gestión.

La holocracia ha sido adoptada y practicada por organizaciones con y sin fines de lucro, incluyendo los especialistas de productividad de David Allen Company, el sitio de publicaciones Medium del cofundador de Twitter Evan Williams, Precision Nutrition y Conscious Capitalism, la organización sin fines de lucro de John Mackey, el presidente ejecutivo de Whole Foods Market. También Zappos, el sitio web de venta minorista de zapatos que es parte de Amazon, hace poco anunció su adopción de la holocracia.

El sistema de Holocracia fue creado por Robertson (2007) y debido a su énfasis en la gobernanza iterativa, los procesos adaptativos, y la auto organización se puede ver su inspiración en los principios del desarrollo de software ágil y el sistema “*lean*” de producción.

Al estudiar este sistema de gestión empresarial surgen 4 conceptos que son necesarios de entender para comprender cómo funciona el modelo, estos son: roles y responsabilidades, la estructura de círculos, el proceso de gobernanza y el proceso de operaciones.

A continuación, se repasa brevemente cada uno de estos.

### **1.3.1. Roles y responsabilidades**

La unidad de organización en la estructura holocrática son los roles. Aquí se hace una distinción entre el rol y la persona que lo ocupa, ya que una misma persona puede ocupar más de un rol al mismo tiempo. Un rol no es una descripción de un trabajo, su definición tiene un formato bien definido que incluye nombre, un propósito, dominios de control, y responsabilidades, que son las actividades que debe realizar. Los roles son definidos por cada círculo por medio del proceso de gobernanza colectivo, y son actualizados periódicamente de forma de adaptarlos para las necesidades de la organización que cambian constantemente.

## 1.3.2. Estructura de círculos

En la holocracia se organizan los roles de la organización en un sistema de círculos auto organizados, pero no auto dirigidos. Estos círculos son organizados jerárquicamente, siendo su círculo superior el encargado de asignarle un propósito claro y bien definido, y sus responsabilidades. De todas formas, cada círculo tiene la autoridad de internamente auto organizarse de la mejor forma que considere para cumplir sus objetivos. Cada círculo también dirige sus propias reuniones de gobernanza, nombra miembros para cubrir sus roles, y es responsable por el trabajo que está en su esfera. Los círculos están conectados por dos roles, conocidos como el “enlace líder” y el “enlace representante”, quienes están presentes tanto en su círculo como en su círculo superior de forma de alinearse con la misión y estrategia de toda la empresa. Esta es una práctica similar a los círculos que se vieron en la sección de sociocracia.

## 1.3.3. Proceso de gobernanza

Cada círculo usa un proceso de gobernanza bien definido para crear y actualizar frecuentemente sus roles y políticas. La holocracia define un proceso de toma de decisiones llamado “toma de decisiones integral” (del inglés "*integrative decision making*"). Mediante este proceso, se pueden proponer cambios o modificaciones a las políticas, o bien se pueden objetar las propuestas. A diferencia del consenso o consentimiento, aquí se busca integrar información relevante de todas las partes, y asegurar que los cambios propuestos y las objeciones a esos cambios están basados en las necesidades de los roles en lugar de en las preferencias de las personas o sus egos.

El proceso, esquemáticamente, sería el siguiente:

1. Realizar una propuesta. Una persona hace una propuesta y la presenta al grupo.
2. Hacer preguntas aclaratorias. Espacio en el que se pueden hacer preguntas para entender la propuesta u obtener más información. Aquí no se puede opinar, conversar o discutir.
3. Expresar reacciones. Se expresan públicamente las reacciones de cada persona a la propuesta

4. Modificar o aclarar la propuesta. El creador de la propuesta toma las reacciones y puede mejorar la propuesta, integrando completa o parcialmente las reacciones

5. Exponer objeciones. Sin debatir ni hacer preguntas, se plantean las objeciones que cada uno tenga. Si no hay objeciones, se aprueba la propuesta.

6. Integrar las objeciones en la propuesta. Se toma cada objeción y se elabora una nueva propuesta que las resuelva. Se repite esto hasta que no haya más objeciones.

### **1.3.4. Proceso de operaciones**

La holocracia define procesos para alinear los equipos en sus necesidades operacionales, y exige que cada miembro del equipo de los círculos complete ciertas tareas de forma que puedan trabajar juntos de forma eficiente y efectiva. En contraste con el proceso de gobernanza, que es colectivo e integrativo, cada miembro que completa un rol tiene autonomía y autoridad total para tomar decisiones sobre cuál es la mejor forma de resolver sus objetivos. A diferencia del paradigma clásico de gestión de empresas en donde se necesita permiso para actuar o innovar, aquí la holocracia otorga autoridad total para tomar cualquier acción necesaria para realizar el trabajo asociado a los roles, a menos que exista una política que lo restrinja o que implique usar recursos de la organización como dinero, propiedad intelectual, etc.

Por último, la holocracia define una reunión táctica que cada círculo debe desarrollar semanalmente. Este proceso incluye diferentes fases donde se reporta información relevante, se comparten novedades de proyectos, y se generan discusiones donde cualquier miembro de cualquier círculo puede participar.

## **1.4 Conclusiones**

En todas estas tendencias que se repasaron en este capítulo, hay una clara inclinación hacia pensar a las personas como seres responsables y motivados, adultos que no necesitan ser controlados y que pueden estar comprometidos con una organización si se los trata como iguales. Prácticas como la auto organización, la toma de decisiones participativa y colaborativa, el escuchar



todas las voces involucradas, son el factor común a todos estos movimientos. Si se proyecta y se extrapolan ideas coherentes con estos modelos, se desprende casi naturalmente que este tipo de gestión puede (y debe) ser acompañado por una apertura de información que acompañe, haga fluir y de soporte a la auto organización y la toma de decisiones colaborativa. En los próximos capítulos, se verá cómo funcionan este tipo de políticas, y se verá como impactan en las empresas en general, y cómo impacta en un caso particular de empresa argentina.

Realmente existen otras formas de hacer las cosas, y funciona.

## **CAPÍTULO 2: –POLÍTICAS DE NÚMEROS ABIERTOS**

¿Por qué una empresa intentaría mantener sus sueldos en secreto? Lawler (2012) afirma que cuando se hace esta pregunta, generalmente los directores de empresas hacen referencia al potencial conflicto que puede generarse y a la insatisfacción que puede ocurrir si los sueldos fueran públicos. Otro motivo que comenta Lawler es que también señalan que sería problemático justificar algunas de las bandas salariales que existen como también algunas de las decisiones salariales que se han tomado. En otras palabras, el secreto los ayuda a encubrir malas decisiones, y hace que no tengan que corregir el problema o defender o justificar lo que han hecho.

Pero entonces, este secreto sobre los sueldos, ¿Ayuda de alguna forma a mejorar el desempeño de los empleados? ¿O mejora las métricas del negocio? A continuación se hará una revisión de diferentes estudios y casos, donde se observa que tener una política de números abiertos no sólo mejora la satisfacción y salud de los empleados en los grupos de trabajo, sino que además produce mejores resultados en el negocio.

### **2.1. Revisión de estudios sobre política de números abiertos**

El concepto de Open Book Management (OBM) o gestión por números abiertos, surge en una empresa llamada Springfield ReManufacturing Corp (SCR). Como cuenta Davis (1997) en su estudio “Open-Book Management: Its Promise and Pitfalls”, Jack Stack, CEO de SRC es reconocido como el creador del concepto OBM. El plantea compartir información operativa de forma detallada, y educar y entrenar a los empleados en cómo usarla, a esto es a lo que llama OBM.

Jack Stack implementó OBM en esta compañía logrando revertir el declive que tenía la misma. En lugar de ver a los empleados como una obligación o riesgo, Stack decidió plantearlos como una ventaja, de esta forma los empleados tenían la oportunidad de contribuir en el éxito de la empresa. Como retribución a este involucramiento SCR les da a los empleados alguna forma de participación en las ganancias de la empresa, como puede ser alguna política de repartición de utilidades o algún plan de reparto de acciones.

Además de educar a los empleados en cómo funciona el negocio, Stack organizó reuniones semanales para revisar los resultados operativos de cada departamento y cómo estos se relacionaban con el balance y estados financieros de toda la empresa. Como resultado, de 1982 a 1993, las ventas pasaron de USD 13 millones a incrementarse a USD 70 millones, el número de empleados había pasado de 119 a 700 y la valuación inicial de la empresa de USD 100.000 había pasado a ser más de USD 23 millones.

Davis (1997) diseña en este estudio 10 Principios de la política de números abiertos, de los cuales hay 4 que resumen y se relacionan con el caso de SCR:

1. Abrir los números y compartir información financiera y operativa con los empleados
2. Capacitar a los empleados para entender los estados financieros de la empresa, mostrándoles a los empleados cómo su trabajo impacta en el resultado del ejercicio de la empresa
3. Revisar los resultados en conjunto con los empleados y buscar hacerlos responsables, a la vez que se publiquen los resultados y se celebren los éxitos
4. Distribuir ganancias y premios basados en cómo contribuye el trabajo de los empleados en el resultado final. Esto podría ser similar a alguna política de repartición de acciones y compartir la propiedad de la empresa con los empleados

Luego de que Jack Stack demostrara el éxito de este tipo de gestión, surgieron muchas otras empresas que probaron prácticas similares.

Algunos de esos casos son:

- Manco, donde Jack Kahl, su CEO, implementó esta política de números abiertos conjuntamente con una política de repartición de utilidades, y un plan de acciones para los empleados como parte de incentivos. Los resultados fueron increíbles. Entre 1984 y 1994 las ventas aumentaron un 525%, las ventas por empleado aumentaron 63%, y los gastos de expensas y administrativos bajaron de 18% a 12%.

- Phelps County Bank, un pequeño banco en Missouri implementó una política similar de repartición de ganancias y acciones, para evitar una compra de compañía por un tercero. Todos los empleados, incluidos los cajeros, tenían la oportunidad de discutir y revisar los números que afectaban el desempeño del banco. En este caso la productividad llegó a 32% mientras que la rentabilidad económica fue de 23% superior a cualquier otro banco de tamaño similar.
- Chesapeake Manufacturing Company, empresa que estaba a punto de cerrar. Al implementar políticas similares, los días perdidos por accidentes pasaron de un máximo de 50 a casi cero, devoluciones y descuentos fueron reducidos a la mitad, los costos de reparación y mantenimiento bajaron un 46% y las ganancias se duplicaron entre 1990 y 1991.

Existen muchos casos más reportados donde se aplican políticas de números abiertos, entre ellos están Allstate (en la industria de seguros), Foldcraft Inc. (en la industria de muebles), Kacey Fine Furniture, Macromedia (en la industria del software). Pace Industries (en la industria de la metalurgia), Rhino Foods (en la industria de helados), Sprint's Government Systems Division (en la industria de telecomunicaciones), y Vectra (en la industria de marketing).

Esto demuestra rápidamente que esta política y visión de cómo administrar una empresa no es un caso aislado o excepcional sino más bien una tendencia que hace tiempo existen en el *management* y que últimamente viene ganando más fuerza.

Del análisis de estos casos presentados es interesante observar un patrón que se repite, y que podría ayudar a tener un balance sustentable entre apertura de información y salud organizacional. Este patrón son un conjunto de prácticas que van de la mano, y se apoyan entre sí:

1. El compartir información, incluso financiera
2. La capacitación sobre como leer e interpretar correctamente esta información
3. Una política de repartición de ganancias

Es interesante también ver que Pfeffer (1998) llega a una conclusión similar respecto a las características de los equipos de alto rendimiento. De los varios casos que revisa Pfeffer en su libro, de la literatura existente y de su experiencia y observaciones, ha extraído y resumido un conjunto de 7 dimensiones que podrían caracterizar la mayoría de los sistemas que generan buenos márgenes poniendo a la gente primero:

1. Seguridad laboral
2. Contratación de personal selectiva
3. Equipos auto organizados y descentralización de las decisiones como principios básicos del diseño de la organización
4. Compensación comparativamente alta dependiendo del desempeño organizacional
5. Capacitación o entrenamiento amplio
6. Reducción de distinciones de status y barreras
7. Amplia compartición de información financiera y de desempeño de la organización

Respecto a la política de información abierta concluye que el compartir información es un componente esencial en los equipos laborales de alta performance por dos razones:

1. Compartir información explícita a la organización que se confía en las personas
2. Sin información sobre dimensiones importantes de la empresa no se puede pedir a la gente que tome buenas decisiones

Cuando la gente no sabe que está pasando y no entiende los principios básicos y la teoría del negocio, no se les puede pedir que afecten positivamente el desempeño de la empresa. Compartir información y proveer un entendimiento de la misma para usarla en tomar mejores decisiones de negocio realmente funciona.

Bowen y Lawler (1992) ofrecen una perspectiva similar: adicionalmente a promover la necesidad de compartir información y desarrollar equipos que tienen el poder de tomar decisiones, suman la necesidad de capacitar a la

gente y darle recompensas acordes. Respecto a la capacitación sugieren que los empleados necesitan capacitación y conocimientos apropiados, deben aprender cómo trabajar colaborativamente en equipos, y deben entender cómo medir el desempeño de la empresa. Respecto a las recompensas, destacan que los empleados empoderados deben ser compensados por su incremento de responsabilidades y compromisos. Se requieren incentivos para que tomen riesgos y sean más creativos.

## **2.2. La apertura de números como estrategia de empoderamiento**

Mucho se habla de empoderamiento en las empresas. El empoderamiento es uno de los principales dolores de cabeza de *managers* y jefes.

Pero implementar el empoderamiento de los empleados es sumamente difícil, incluso más en organizaciones grandes. Si bien muchas empresas reconocen la necesidad de buscar empoderar a los empleados, frecuentemente tienen problemas al momento de implementar programas de empoderamiento.

Si realmente se está interesado en explorar el concepto de empoderamiento, es interesante considerar los estudios y las conclusiones de Quinn y Spreitzer (1999) en su estudio “The road to empowerment: Seven questions every leader should consider”.

En este estudio se reconoce que dentro de las características de una persona empoderada, está la capacidad de acceso y el manejo de información de la empresa.

Randolph (1995) lo plantea en tres pasos necesarios para llegar a un empoderamiento exitoso. El primer paso es justamente la necesidad de compartir información de forma que la gente sepa cómo se desempeña la compañía, y de forma de medir si sus acciones tienen impacto y hacen diferencia. Ejemplos como números abiertos, compartir información sensible del mercado o competidores, son ejemplos que demuestran que se va en buena dirección hacia el empoderamiento. Ejemplos de este caso son Frito-Lay y la planta de Honda en Ohio. Luego plantea como segundo paso la necesidad de definir una estructura a los empleados, delineando claramente el alcance que pueden tener los empleados, saber qué pueden y qué no hacer.

El último y tercer paso sería el desarrollo de equipos como reemplazo a las jerarquías tradicionales.

En resumen, si bien plantea que existe otro plano del empoderamiento que es más orgánico, el texto deja claro que para empoderar a los empleados es necesario compartir información, proveer una estructura, desarrollar una jerarquía alternativa basada en el equipo, ofrecer una capacitación acorde, y recompensar a los empleados por los riesgos y las iniciativas que se espera que asuman. Todas estas prácticas son parte del proceso de empoderamiento.

### **2.3. Cómo se fomenta una política de números abiertos**

Según Van Alstyne (2005), las personas que son recompensadas de forma individual por su productividad tienden a compartir menos información. Por otro lado, la gente que es recompensada a nivel equipo, comparten más información. Por último, la gente que es recompensada por la *performance* de la empresa es la que comparte más información. Esto es algo que la teoría económica predice, y en líneas generales la conclusión de esta teoría es que el grado de compartición de información está en función de los intereses de los que comparten esa información. Esto significa que alinear los incentivos con el desempeño del equipo o de la empresa, impacta e incrementa el flujo de información

Se podría concluir entonces que:

- Si se quiere mejorar la *performance* de la empresa indirectamente fomentar la compartición de información ayuda a lograr el objetivo.
- Una forma de fomentar entonces la apertura o compartición de información es definir objetivos no sólo a nivel equipo sino a nivel empresa.

Por último, se podría decir que una de las características que ayuda o fomenta la compartición de información es el definir objetivos a nivel empresa, y no tener un esquema de recompensas individuales.

### **2.4 Retractores o desventajas de la OBM**

En el estudio de Rosenfeld y Deniceb (2015) se plantea como pregunta principal una interrogante interesante al momento de analizar la contracara de

las políticas de OBM: ¿compartir la información financiera de una empresa modifica o cambia las dinámicas de poder en las empresas, tal como lo evidencian los incrementos en los salarios de los trabajadores?

Para responder estos interrogantes se utilizaron encuestas del gobierno británico sobre las relaciones de los empleados en los trabajos (British Workplace Employment Relations Survey) de los años 2004 y 2011. Si bien esto está limitado a un país y a unos años particulares, se considera que es interesante el análisis para poder entender y proyectar estas políticas e ideas en otros contextos, teniendo en cuenta que lógicamente podría haber algunas diferencias.

En definitiva, lo que se pregunta es si aplicar una política de OBM implica que este conocimiento de la información financiera de la empresa se traduce en una distribución del poder. Respecto a esto, su conclusión es interesante: la divulgación de información financiera dispersa el poder de forma tal que esto impacta en un incremento en los sueldos de los trabajadores.

Rosenfeld y Deniceb (2015) hacen hincapié también en el concepto de la asimetría de la información, en este caso financiera, y explican que esta asimetría privilegia efectivamente ciertos actores o grupos de actores. De hecho, destacan que los sindicatos siempre han peleado por hacer que las empresas abran los números para poder tener más poder de negociación.

En este estudio se identifica la transparencia en los números como una práctica de *management* que es a la vez una restricción y un potencial empoderamiento de los trabajadores.

La conclusión es muy interesante: las compensaciones salariales aumentan debido a la apertura de información. Y sugiere que la transparencia es factor clave en el ambiente laboral para repensar las relaciones de poder existentes.

También Davis (1997) menciona algunos puntos sobre limitaciones o problemas al implementar un OBM:



- La mayoría de las empresas que usan estas políticas tienden a ser pequeñas, relativamente nuevos negocios, o divisiones más pequeñas de empresas grandes.
- Requiere un salto de fe muy grande al inicio. Los empleados deberían ganarse la confianza de los dueños o administradores. Por otro lado muchos dueños justamente esconden información de las ganancias por el miedo de que los empleados se ofendan de cuánto dinero hacen
- Los costos y tiempos de aprendizaje, entrenamiento y participación activa pueden ser elevados comparados con el dedicado actualmente. Se estima que lleva unos dos años capacitar completamente a la gente.
- Otro miedo o preocupación común es el filtrado de información a la competencia
- Abuso del manejo guiado por números. Al tener una política de números abiertos puede generarse una cultura de guiarse solo por números y no preocuparse por cómo se llegue a ellos
- Repartición injusta o poco efectiva: cuando los empleados trabajan principalmente solos, incentivos individuales son más efectivo. Sin embargo, cuando se trabaja principalmente en grupo, incentivos grupales son los más apropiados
- Premios, bonos y conflictos de intereses. El sistema de bonos o repartición de ganancias puede crear un conflicto entre los empleados que acceden al bono o parte de las ganancias de la empresa, y los accionistas o inversores.

Pfeffer (1998) también comenta sobre las críticas o miedos a compartir información. Una razón es que la información es poder, y compartir información dispersa ese poder. Es clásica en las organizaciones tradicionales, la frase: “Los números son poder, y los números son míos”. Y concluye que, si los líderes de una organización obtienen su poder del ocultamiento de información de desempeño, entonces la organización necesita urgentemente encontrar líderes diferentes.

Otro racional para no compartir información es que podría generarse una filtración de información a la competencia. En este caso es fácilmente demostrable que lo que posiblemente se busca compartir con los empleados,

probablemente la competencia ya lo sepa o sea información de público conocimiento para la misma.

## 2.5 Conclusiones

Como se pudo ver en el repaso de los diferentes casos y estado del arte, la política de números es una práctica que atraviesa toda la empresa y genera efectos a todo nivel. Es innegable que una práctica de este estilo cambia y moldea la cultura de cualquier empresa que lo implemente.

Efectos positivos que trae son:

- Compromiso de los empleados para con la empresa
- Toma de decisiones más integrales y consientes
- En muchos casos vimos mayor rentabilidad en el negocio
- Equipos con mayor salud psicológica
- Mejora la performance del equipo

Al analizar este tipo de políticas, un punto a discutir sin dudas es cómo se distribuye el poder, y cómo esto genera nuevas relaciones e interacciones. Es importante para que esto sea un esquema sustentable, que esta ecuación de poder también quede balanceada dentro de la empresa.

Se vio también que una buena forma de implementar y fomentar este tipo de políticas es la generación de indicadores o métricas de equipo, o incluso de empresa. Esto significa que se priorice evaluar al conjunto por sobre el individuo, generando así un espíritu de grupo que fomente compartir información. Es decir, la métrica grupal hace necesaria la compartición de información para poder resolver y mejorar este indicar colectivamente.

Por último, es importante destacar que este tipo de políticas no pueden convivir aisladamente, sino que requieren de otras políticas y prácticas que las acompañen. Ejemplos de esto fueron las prácticas como la de repartición de ganancias, o de educación o entrenamiento de la gente, o de poder elegir las personas con quien trabajar. Esto demuestra que este tipo de ideas no pueden trabajar agnósticas del resto de la visión de la empresa, y que por otro lado requieren un repensar de todas las estructuras, herramientas y preconceptos sobre los que se basa la gestión de la empresa.

## CAPÍTULO 3 – CASO DE ESTUDIO 10PINES

### 3.1 Historia de 10Pines – Cómo surge

10Pines, es una empresa dedicada al desarrollo de software a medida. Actualmente cuenta con más de 70 personas, en su mayoría ingenieros, licenciados y técnicos informáticos. Facturaron aproximadamente USD 4 millones de dólares en el último ejercicio fiscal (2018), y cuentan en su cartera de clientes importantes nombres tales como Starbucks, Burger King, Claro, Mercado Libre y Turner entre otros. Fue fundada en 2009 por Alejandra Alfonso, Emilio Gutter, Jorge Silva y Hernán Wilkinson, quienes tenían la intención de hacer algo distinto a las tradicionales empresas de desarrollo de software. Así es como surgió esta organización con una estructura y una cultura particular aplicando entre muchas otras prácticas, una política de números abiertos.

Los cuatro socios tenían algo en común: habían transitado varias empresas sin encontrar una que sintieran que se alineaban con los valores de priorizar las personas y las relaciones entre ellos por sobre los negocios y la rentabilidad de la empresa. Después de haber vivido esta experiencia cada uno por separado, la vida los junto y decidieron crear un lugar donde podrían poner en práctica todo lo que habían criticado e imaginado que había que hacer para tener una empresa justa y exitosa. Desde ya que eran 4 jóvenes sin experiencia en gestión empresarial, pero decidieron tomar el desafío como un experimento y ver que resultaba. La empresa fue pensada desde su origen con dos pilares directores: calidad técnica y calidad humana. En ambos ejes, la idea era romper con la gestión clásica y buscar un mejor negocio mediante la innovación en estos dos focos.

Por un lado, la calidad técnica buscaba asegurar un alto desempeño y foco técnico en los equipos, característica que no es común en la mayoría de las empresas de la industria del software. Para esto decidieron no crecer agresivamente y tomarse el tiempo necesario para elegir las personas con quien trabajar, y que tuvieran pasión por el software como ellos. Por otro lado,

concluyeron que deberían tener una exigente capacitación técnica que estuviera presente en el día a día.

Por el lado de la calidad humana, el objetivo era resolver los problemas clásicos de las empresas de software en particular, y de las empresas en general, como ser la alta rotación de empleados, el poco compromiso e involucramiento, los problemas con los clientes y las constantes tensiones entre empleados y empleadores. Para encarar este desafío, desde un inicio se planteó una serie de valores o principios directores que irían moldeando las prácticas y políticas de los próximos 10 años:

1. Colaboración y confianza. Creer fuertemente en la idea de la “sabiduría de las masas”, y en que las decisiones las tienen que tomar todas las personas afectadas por esa decisión
2. Transparencia. Estar convencidos que debe haber una transparencia total, lo cual significa compartir toda información relativa al negocio con la gente involucrada en el negocio
3. Justicia y coherencia. Si a la empresa le va bien, es porque la gente trabajó bien e hizo bien su trabajo, eso significa que es justo que reciba una parte proporcional de las ganancias del negocio.

Sumado a todo esto, algo interesante de destacar es que los fundadores al comenzar a pensar la empresa en un intento de definición de visión acordaron que no buscarían “hacerse millonarios”. Esto si bien puede parecer algo abstracto, apresurado, altruista, o romántico, es una de las primeras decisiones que comienza a definir un camino y un estilo de gestión. Con esto lo que buscaban era poner énfasis a la sustentabilidad; a fundar una empresa en la cual se pueda vivir, tanto los fundadores como los que se sumaran al proyecto. Cuando hay muchas empresas en la industria y en el mundo, que nacen proyectando hacer un IPO (de sus siglas en inglés Inicial Public Offering), 10Pines pensaba en cómo buscar un modelo de negocio sostenible en el tiempo. Esto puede parecer trivial, pero si uno piensa en que su objetivo final tiene que ser cotizar en bolsa, las decisiones que tiene que ir tomando a priori pueden distar mucho de la justicia, del cuidado de otra gente, de la prioridad del grupo por encima del individuo y de la ambición por acumular y generar ganancias. Por el contrario, cuando se piensa en sustentabilidad se tiene

presente qué se necesita en el ecosistema al que uno pertenece para que éste no sólo se mantenga saludable sino para que mejore y crezca balanceado. Este tipo de declaraciones o mantra o pensamientos funciona como heurística al momento de tomar decisiones en el día a día, que van moldeando la empresa con un estilo particular donde lo más importante son las personas y sus interacciones por sobre el margen o la rentabilidad de la empresa. El margen o la rentabilidad deben ser una consecuencia y no un fin. Debe ser una consecuencia de una empresa sana, psicológicamente segura, donde las personas puedan sentirse realizadas, respetadas, valoradas. Lejos está esto de un discurso altruista o romántico, en 10Pines estas ideas son un estilo o visión de cómo alcanzar como humanidad la cima; algunos creen que es mediante la competencia, en 10Pines creen que es por medio de la colaboración.

Por último, para poder capturar todas estas ideas en una sola palabra, decidieron inventar una palabra ya que no existía algo que sintieran que los representaba. Esta palabra es APHoBaCo, y es una suerte de acrónimo que está formado por la primera letra de cada uno de los principios que los guían: Abierta, Participativa, Horizontal y Basada en la Confianza.

## **3.2 Rituales y lenguaje más importantes**

### **3.2.1 Lenguaje interno y principales roles**

**Pino:** cada persona que trabaja en 10Pines se lo denomina pino, en alusión a la traducción al español del nombre de la empresa: 10Pines que en español significa 10 pinos, con lo cual cada empleado se lo reconoce como un pino.

**Aprendiz:** En 10Pines existe un programa para los nuevos pinos que empiezan por primera vez a trabajar o bien que son muy juniors. Este programa dura 3 meses y durante ese periodo los pinos están solamente aprendiendo con mentores internos. El objetivo de este programa es darles las herramientas finales que necesitan para asegurar el mínimo de calidad técnica que exigimos al sumarse a los proyectos de 10Pines. Estos pinos que participan del programa se los llama aprendices

**Roots:** Luego de que un pino pasa su periodo de prueba, que, por lo general dura entre 3 y 6 meses, se convierte en lo que nosotros llamamos un “*root*”. Este nombre viene del inglés, que significa raíz, y hace alusión a que estas personas son las raíces de la empresa, siguiendo la metáfora forestal. Los roots son los encargados de gestionar la empresa y por eso son las personas que efectivamente participan en la toma de decisiones, tienen acceso a los números e información de la empresa, y participan de la repartición de ganancias. Ser root es lo que se espera de toda persona que entra a 10Pines. Actualmente son unas 70 personas en total, de los cuales 65 son roots.

**Socio:** Los socios son los que legalmente tienen porcentajes de la empresa. Solo tienen responsabilidades legales, y cobran dividendos en porcentajes definidos según lo que acuerden los roots. Actualmente son 6 socios. La única decisión que pueden tomar es la de sumar nuevos socios.

### 3.2.2 Reunión de *roots*

La reunión de roots es una reunión mensual estratégica que se realiza con todos los miembros de la empresa. En esta reunión se definen los temas a tratar y decidir mediante un esquema similar a la dinámica de “*open space*”<sup>1</sup>. En la misma, se comienza tomando el tema más votado, discutiéndolo entre todos los presentes a modo foro romano, y luego se toma una decisión basada en el consentimiento. El consentimiento es diferente al consenso. En el consentimiento no significa que todos tienen que estar de acuerdo con la decisión, sino que se puede tolerar. El principio de consentimiento dice que se puede tomar una decisión siempre y cuando no exista una objeción fuerte contraria.

En esta reunión se discute previo a la toma de la decisión. La discusión tiene como objetivo exponer las distintas perspectivas y visiones, el dialogo para cuestionar ideas, y el debate para llegar a una solución o decisión superadora. Por lo general en este foro se discuten y toman las decisiones más importantes de la empresa o que tienen mayor cantidad de impactados en la empresa. En

---

<sup>1</sup> “*Open Space*” es una metodología de organización de eventos utilizada para generar una agenda auto organizada y propuesta por los mismos asistentes que participan del evento

la sección previa de “documentación interna de la empresa”, podemos ver parte de cómo se gestiona la reunión de “roots”, donde este grupo ejerce su responsabilidad de toma de decisiones.

### 3.3 Toma de decisiones

La toma de decisiones en 10Pines se basa en un principio llamado: sabiduría de las masas. La tesis de este concepto, según su autor James Surowiecki, es la siguiente: en un contexto apropiado, los grupos son notablemente inteligentes, y a menudo son más inteligentes que la persona más inteligente del grupo. Los grupos no necesitan estar dominados por personas extremadamente inteligentes para ser considerados inteligentes.

Finalmente, se concluye en cuatro condiciones que comprenden los grupos inteligentes: independencia, diversidad de opinión, descentralización y una forma de unificar resultados.

- Independencia: Independencia de acción y pensamiento es importante para la inteligencia de los grupos. Si todos piensan igual, entonces es menos probable llegar a una buena respuesta a un determinado problema, debido a que es más probable caer en el “*groupthink*”. Cuando mayor influencia ejercemos sobre el otro, más chances existen que pensemos lo mismo y cometamos los mismos errores.
- Diversidad de opinión: Un grupo no puede ser inteligente si todos siempre eligen la misma respuesta que el resto. La diversidad es importante en estos grupos porque expande el rango de soluciones posibles. En grandes grupos, la diversidad nace naturalmente, pero en pequeños grupos es necesario incentivarla y apoyarla. Cuando las personas se rinden frente a su conformismo y tienen miedo de mantener su posición o perspectiva, la calidad de las decisiones sufre.
- Descentralización y forma de unificar resultados: El comportamiento descentralizado y unificado en resultados es un aspecto clave en ejemplos como el libre mercado económico y las bandadas de aves. La descentralización permite a las personas actuar de forma libre e independiente uno del otro, y aun así interactuar para obtener un resultado coordinado. Por esto, el problema no es la descentralización

sino la descentralización sin una forma de unificar resultados en algo útil.

Siendo que en 10Pines son más de 70 personas, es necesario tener una toma de decisiones participativa que tenga en cuenta los 4 principios de la sabiduría de las masas. Para eso existen algunas opciones como la votación, o la toma de decisiones por consenso. Sin embargo, la votación tiene el problema que la gente que pierde puede quedar muy disconforme, generando la bien conocida grieta del 49% vs 51%. El consenso por su parte es una opción mejor, donde se busca que todos estén de acuerdo en lo que se va a hacer. Para esto se discuten ideas hasta llegar a ese consenso. Esta fue la opción original en 10Pines, cuando eran un grupo más pequeño. Sin embargo, actualmente, el consenso no ha sido opción viable ya que las discusiones eran muy largas. Por otro lado otro problema que tenían era que había gente que no estaba interesada en ciertos temas por lo tanto no les interesaba participar de esa decisión.

Con este aprendizaje llegaron a un modelo ad-hoc que busca atacar principalmente estos dos problemas: escala y escuchar a los interesados. Lo que desarrollaron es una unión entre dos métodos conocidos en otras disciplinas: el consentimiento y el “proceso por asesoramiento” (del inglés “*advice process*”). El consentimiento es la herramienta que plantea la sociocracia como motor para la toma de decisiones donde se pueden oír todas las voces de los involucrados. En el esquema de toma de decisiones basado en el consentimiento, al momento de tomar una decisión buscamos que no haya un “no fuerte”, es decir alguien que se oponga fuertemente a la decisión a tomar.

Por otro lado, la receta del proceso por asesoramiento puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Alguien nota un problema u oportunidad, y toma la iniciativa o alerta a otros mejor posicionados para resolverlo
2. Antes de hacer una propuesta, el decisor puede buscar aportes o consejos para sondear diferentes perspectivas previo a proponer una acción.



3. El decisor hace una propuesta y busca consejos de aquellos afectados o de los que tengan experiencia en el tema
4. Teniendo estos consejos en cuenta, el decisor decide una acción a tomar e informa a todos los que le han dado consejo

En 10Pines se aplica una variante del *advice process* como se ha visto previamente. Lo primero que se hace al identificar una necesidad o problema es conformar un grupo de trabajo responsable. A este grupo se le confiere la capacidad y autoridad de tomar la decisión, con la obligación de posteriormente comunicarla y hacer una rendición de cuentas si involucrara dinero. La variante de armar un grupo y no que sea un individuo, es que indirectamente se está formalizando que los interesados formen parte de la decisión, den su punto de vista y el grupo en su totalidad llegue a una decisión más rica. El grupo podría salir de sus individuos y buscar asesoramiento, como plantea el “*advice process*” puro, pero lo que pasa en la práctica es que generalmente todos los interesados e involucrados conforman el grupo, con lo cual no es necesario. De esta forma se le da una vuelta de rosca a este proceso llevándolo un paso más adelante.

### **3.4 Selección de personal**

El modelo organizacional en 10Pines, como se ha mencionado, está basado en la confianza, no existen organigramas ni jerarquías rígidas. En lugar de eso, es una empresa auto organizada con mucha flexibilidad y libertad. Por lo tanto, una persona abusiva o dañina en la empresa, podría causar conflictos que perjudicara nuestro proceso colaborativo. Es por esto que uno de los temas más importantes cuando fundaron la empresa fue como elegir las personas correctas con quienes trabajar. Los temas importantes consumen tiempo para poder resolverlos, por lo tanto, si las personas son importantes, es necesario tomarse el tiempo para elegirlos.

Por este motivo el proceso de selección de personal en 10Pines es atípico y consume un tiempo considerable. Pero lo vale cada minuto invertido según ellos.

Citando uno de los libros de ingeniería más reconocidos, “*The mythical man-month*”:

*"Good cooking takes time. If you are made to wait, it is to serve you better,  
and to please you."*

*Menu of Restaurant Antoine, New Orleans.*

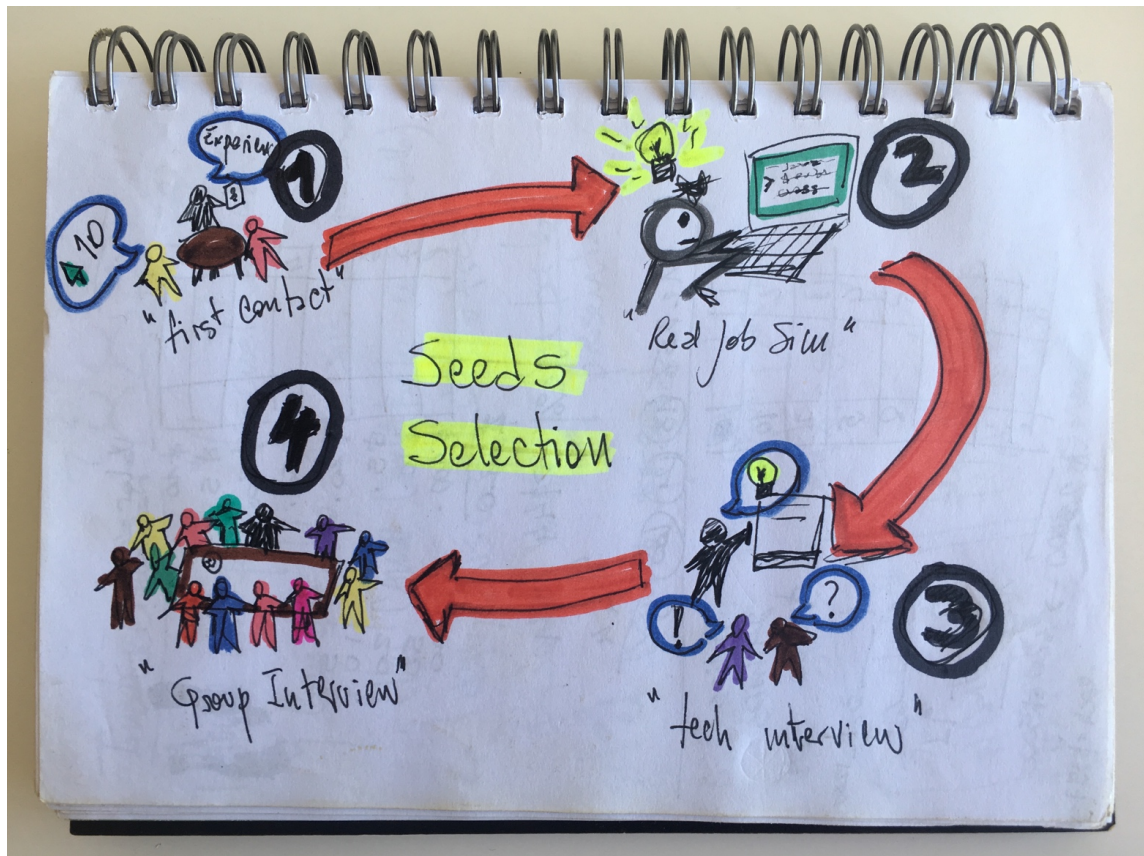
Los mayores problemas a la hora de seleccionar gente en una empresa tradicional son:

- No se le dedica mucho tiempo al proceso en si
- No se entiende la importancia del proceso como punto de entrada a la empresa
- Se terceriza el proceso en personas que no conocen el trabajo final
- La gente no puede elegir con quien trabajar
- El candidato no está puesto a prueba en una condición similar a la del trabajo

Teniendo en mente estos puntos mencionados, y que una política de apertura de información permite más libertades que en las empresas clásicas, han creado el proceso de entrevistas que puede verse en la figura N° 3. El mismo consta de los siguientes 4 pasos.:

1. Entrevista de primer contacto
2. Resolución de Ejercicio técnico
3. Defensa del ejercicio técnico
4. Entrevista grupal

Figura 3 – Resumen de proceso de selección de personal (Fuente: Elaboración propia)



#### 3.4.1 Entrevista de primer contacto

En general cada nuevo candidato es recomendado o “sponsoreado” por algún “pino” actual. De esta forma, el primer paso es una entrevista entre el candidato, el sponsor y un tercero neutral. Por lo general esta primera entrevista es como una cita, donde el entrevistador de 10Pines intenta convencer al candidato porque 10Pines es bueno para él o ella, y por otro lado el candidato trata de convencer al entrevistador porque él es bueno para 10Pines. En resumen, lo que se trata de identificar es si existe una afinidad cultural entre ambas partes.

#### 3.4.2 Resolución de Ejercicio técnico

Al finalizar la primera entrevista, se le entrega al candidato un ejercicio para que resuelva en su casa. La complejidad del ejercicio está basada en la experiencia que el candidato dice tener y que el entrevistador cree que tiene. Si parece ser un candidato con experiencia junior, entonces se le dá un ejercicio pensado para un junior.

Se trata siempre de usar ejemplos reales que surjan del trabajo diario de forma de estar cercano a situaciones laborales reales.

Luego de esto, el candidato puede:

- Hacer todas las preguntas que considere necesarios. De hecho un buen indicador de calidad del candidato es si hace muchas preguntas porque eso implica que le dedico tiempo al análisis y que tiene habilidades de análisis
- Usar *google*, foros o cualquier herramienta que quiera similar a lo que se hace en la vida real al momento de trabajar. Lo importante es ver como resuelve el problema, y la capacidad de aprendizaje del candidato
- Resolverlos a su propia velocidad, no se ponen fechas de entrega o límites de tiempo

En resumen, la idea es simular un ambiente similar al del trabajo. Por eso se lo deja usar una computadora, internet, herramientas reales de programación, etc.

Desde ya no es una situación 100% real, pero consideran que es un buen balance que permite presenciar el comportamiento del candidato en una de las actividades principales que haría todos los días

### 3.4.3 Defensa del ejercicio técnico

Luego de la resolución del ejercicio, el candidato comparte su resultado con los entrevistadores. Luego se invita al candidato a una revisión para que defienda su ejercicio. Esta entrevista la conducen dos “pinos” nuevos que no hayan participado de la primera entrevista, pero que conozcan la resolución del ejercicio.

En esta entrevista básicamente le piden al candidato que explique y justifique las decisiones que haya tomado a lo largo de su resolución, y realizan críticas de la solución. También le preguntan cómo implementaría cambios nuevos que no estaban en el enunciado original.

La idea en esta etapa es:

- Validar si efectivamente el candidato hizo el ejercicio solo
- Entender cómo piensa el candidato
- Ver cómo responde al cambio
- Ver cómo reacciona a las críticas

## 3.4.4 Entrevista grupal

Si todo salió bien hasta acá, la etapa final es una entrevista donde están invitados todos los pinos y el candidato. La idea detrás de esto es que todas las personas de 10Pines puedan elegir a sus compañeros de trabajo, y que participen del proceso de selección de personal. El candidato es un potencial compañero de equipo, con lo cual cualquier pino puede decidir si trabajaría o no con él. Y, por otro lado, el candidato puede ver todo el universo de compañeros posibles con los que trabajaría, y que no sea una sorpresa el primer día de trabajo (o semana). Si bien parece muy intimidante, esta entrevista es más relajada, y se mezclan preguntas técnicas con preguntas más personales. Incluso se motiva a que todos puedan preguntar y compartir experiencias en la entrevista.

Como resumen, el objetivo de este paso es que la gente que trabaja en 10Pines se pregunte: “¿Trabajaría en un proyecto con esta persona?”. Y por el lado del candidato, que este se pregunte: “¿Trabajaría con este grupo de personas?”

En este último paso se define también la oferta de sueldo que se le va a hacer al candidato. Siendo que los sueldos son conocidos por todos, básicamente lo que se hace es tratar de comparar la experiencia y capacidades del candidato con pinos internos, de forma de identificar un sueldo igual o similar al que tiene una persona que hace lo mismo y tiene su misma experiencia en la empresa. De esta forma se evitan por un lado negociaciones tediosas entre la empresa y el candidato; y por otro lado se evita la frustración de los empleados más antiguos de lidiar con empleados nuevos con menos o igual experiencia que ganan más ellos.

## 3.4.5 Conclusiones finales del proceso

Es importante destacar que en 10Pines no existe área o departamento de recursos humanos. Son ellos mismos los involucrados en la selección de personal. Cada pino puede y debe involucrarse en el proceso, por eso esta tarea es una tarea transversal a las tareas que hace cada uno en el día a día. Resumiendo, las cuatro etapas, se trata de identificar en el candidato las características que consideran más importantes:

- Capacidad de aprendizaje
- Habilidades de análisis

- Capacidades técnicas
- Comportamiento en grupo
- Calidad humana

Si bien parece sutil o poco relevante, la forma de definir el sueldo del candidato asegura que mantenga un equilibrio entre gente nueva y antigua, preservando la tan valiosa cultura que intentan cuidar en cada aspecto.

En 10Pines al día de hoy existe una tasa de rotación muy baja para la industria de la que forma parte, y una de las causas de esto se debe al proceso de selección de personal.

### **3.5 Funcionamiento en 10Pines de la apertura de números**

#### **3.5.1 Apertura de información**

Parte del éxito en cualquier toma de decisiones, es contar con la información oportuna, precisa, completa y relevante. Siendo que en 10Pines la toma de decisiones es colaborativa, basada en el consentimiento y es un deber y responsabilidad de todos los miembros de la empresa, se desprende casi naturalmente la necesidad de contar con una política de apertura de información que permita la toma de decisiones lo más efectiva posible. Es por esto que en 10Pines contamos con una cultura de compartir información y transparencia total. Ejemplos de esto son las reuniones mensuales donde se muestra el balance mensual de la empresa con todos los gastos que se realizaron, y con todos los ingresos revisando los márgenes de cada proyecto, hasta llegar a los márgenes de la empresa, pasando por la facturación, impuestos, etc.

No solo los números son abiertos, sino todo lo concerniente a estrategias comerciales, clientes, proyectos a realizar, proyectos que no se realizan; compras, gastos, ingresos, contratos, entre otros.

#### **3.5.2 Números abiertos**

Como se mencionó arriba, en 10Pines existe una política de números abiertos, esto significa que todas las personas en la empresa conocen los números de la empresa. Es decir que conocen cuánto dinero entra y sale. Conocen cuanto se factura por un proyecto, cual es el margen del mismo, cuanto se gasta en el

alquiler de la oficina, cuanto se gasta en hardware, como hasta conocer cuál es la rentabilidad real de la empresa.

Algunas de las herramientas que utilizan para habilitar los números abiertos son:

- Sistema de BackOffice: el sistema de BackOffice es un sistema desarrollado por 10Pines internamente y cuenta con toda la información financiera y económica. Aquí se puede encontrar información de la facturación, del pago de sueldos, de pago a proveedores, de aumentos de sueldos, etc. Este sistema solo puede ser accedido por roots.
- Reunión semanal de *standup*: esta reunión es una implementación de la reunión de *standup* utilizada en la metodología “*Scrum*”. El objetivo es que cada grupo de 10Pines, tanto grupos de proyectos como grupos operativos, cuente en que estuvo trabajando durante la semana mediante 3 consignas: 1. Que desafíos tuvo, 2. Que éxitos tuvo, 3. Que cosas divertidas tuvo. Por último, se cuentan detalles o avisos transversales a la empresa que afecten a otras personas como ser aumentos de sueldo, gastos importantes, pago de sueldos, etc. En la sección “Documentación Interna de la Empresa” se puede ver cómo está descrita esta reunión en el manual de empleados.
- Reunión mensual de *roots*: como se presentó en la sección: “Lenguajes y rituales importantes” la reunión de *roots* es uno de los rituales más importantes de 10Pines. Se realiza mensualmente el 3er viernes de cada mes, y se utiliza para discutir temas estratégicos de la empresa. En todas las reuniones de *roots* se dedican los primeros minutos a revisar el estado financiero de la empresa y cada grupo que hizo gastos extraordinarios rinde cuenta públicamente de estos.

### 3.5.3 Apertura salarial. Sueldos abiertos

En este camino de los números abiertos, en una búsqueda de ser coherentes, 10Pines tiene también una política de sueldos abiertos. Es decir, que todos saben los sueldos de todos, lo cual implica que los sueldos son públicos para todos los empleados de 10Pines. Esto si bien podría plantearse como caótico

utópico, lejos de eso, genera un clima y una transparencia increíble y un ambiente de salud mental poco usual.

Incluso genera comportamientos algo contrarios a lo que se podría imaginar, y que en una empresa tradicional difícilmente se conseguirían. Por ejemplo, en una ocasión, se le había ofrecido un aumento de sueldo a un empleado por su crecimiento en el último semestre. Esta persona, rechazó el aumento argumentando que, al aumentar su sueldo, sería superior al sueldo de una persona que consideraba que era superior en conocimientos o *seniority* a él. Por lo tanto, el efecto de sueldos abiertos generó justamente un efecto contrario al que se podría imaginar en cualquier empresa clásica. Y esto se debe en parte a que, al conocer los sueldos de todos, y a todos conocer el sueldo propio, genera una presión de pares saludable que hace que se sienta una necesidad de validar constantemente el sueldo entre sus compañeros.

Para asegurar un ambiente que tienda a la justicia respecto a los salarios, en 10Pines se tienen diferentes herramientas que aseguran que constantemente se esté revisando esta variable que es una de las más importantes.

- La primera herramienta es la revisión de sueldos: la revisión de sueldos tiene como objetivo evaluar el crecimiento profesional de los pinos y ajustarles el sueldo en base a este crecimiento. Se hacen reuniones cada 4 meses para discutir este tema, y cada persona es la encargada de postularse para un aumento de sueldo, de esta forma se busca invertir el control, haciendo que la persona sea responsable y consiente de si le corresponde un aumento de sueldo. Por otro lado, esta reunión de revisión de sueldos es abierta a quienes estén interesados en participar
- La segunda es el ajuste por inflación pactado semestralmente: el contexto inflacionario argentino hace que las empresas deban tener reglas específicas para contrarrestar el efecto de la inflación, y 10Pines no escapa a este problema. En el caso de 10Pines se pacta 1 ajuste de inflación cada 6 meses, donde se discute en el grupo de “*roots*”, cuál debería ser el incremento utilizando referencias como el índice “IPC”. Una vez que se decide este aumento, el mismo se le aplica a todos los “pinos” por igual. Esto implica que el aumento por inflación es para todos



por igual, está separado del aumento por crecimiento profesional y su único objetivo es mantener el poder adquisitivo de los sueldos.

- La tercera es la no negociación de sueldos en los nuevos ingresos. Como se detalló en la descripción del proceso de reclutamiento en la sección “Selección de personal”, los nuevos candidatos a ingresar a la empresa se los compara en experiencia y habilidades, con los pinos existentes, y se les ofrece el mismo sueldo que gana otra persona con similar perfil. De esta forma se eliminan las negociaciones de contratación y se hace transparente la definición del sueldo para los nuevos “*pinos*”

### **3.6 Repartición de ganancias – Como funciona y como se reparte**

#### 3.6.1 Introducción

En las revisiones previas al estado del arte de las políticas OBM se observó un patrón de comportamiento que se desprendía de los equipos auto organizados que poseían apertura de información financiera: involucramiento, de alguna forma, en las ganancias de la empresa. Esto es lo que cierra el ciclo de las prácticas y es lo que hace que tenga sentido el involucramiento de los empleados en la gestión y toma de decisiones de la empresa.

10Pines no escapa a esto, y también tiene una política de repartición de ganancias que completa el modelo de este nuevo tipo de empresas. Se puede ver la misma en la sección “Política de repartición de ganancias” del Capítulo 3 del presente estudio.

En 10pines tiene un modelo de toma de decisiones participativa a todo nivel. Para tomar decisiones es necesario y fundamental información, buena información. Por eso, de la mano de la toma de decisiones colaborativa, 10Pines tiene una política de información abierta como se ha señalado. Incluso en el manejo de la información financiera y contable se plantea una política de números abiertos, donde todos conocen los números de la empresa, cuánto dinero entra, cuanto sale, incluyendo los sueldos de todas las personas.

Por todo esto la toma de decisiones en forma colaborativa tiene sentido si el impacto de las mismas en el beneficio de la empresa se traduce en un mayor

beneficio para todos los que forman parte de 10Pines. Es decir que las decisiones que se tomen, buenas y malas, afecten también económicamente al tomador de la decisión.

Con lo cual la política de repartición de ganancias, que podemos observar en la sección 4.2.2 en el manual de empleados, es clave para este modelo de organización, es el ingrediente final que termina de cerrar la idea de auto organización. Esta política se implementa repartiendo un bono que representa el 50% de la ganancia bruta obtenida durante el último año. A diferencia de otras empresas, aquí existen dos puntos principales a destacar al respecto:

- 10Pines es totalmente transparentes en relación a la ganancia de la empresa y el monto que se reparte.
- el bono NO representa un premio individual, sino una recompensa por el esfuerzo colectivo y el trabajo en equipo." (en la próxima sección se puede entrar más en detalle en porque es un algoritmo y no una decisión a dedo de cada "jefe")

### 3.6.2 ¿Cómo se reparte el dinero finalmente?

La pregunta que surge inmediatamente al escuchar repartición de ganancias es: ¿y cómo se reparte de forma justa ese dinero?

En un principio se repartía el dinero para todas las personas el mismo monto. Pero conforme fue creciendo la empresa, creció la diversidad: aumentaron las diferencias de *seniority*, de dedicación, de antigüedad, etc. Si bien año a año están abiertos a discutir de cero como hacer la repartición, los últimos años fueron refinando una fórmula que los convenció bastante y vienen manteniendo.

La idea es dividir el monto a repartir en 3 partes, y a cada parte aplicarle un modificador con el siguiente criterio:

- La antigüedad en la empresa. En 10Pines está reflejada por la antigüedad desde que se nombra "*root*" al empleado, es decir, desde el momento que pasa a formar parte del grupo de toma de decisiones
- El *seniority*. Está reflejado por el *rate* por hora del empleado

- Igualitario. Esta parte del bono se reparte para todos por igual, sin ninguna distinción

Estos tres montos a su vez están afectados o modificados proporcionalmente por la dedicación laboral del año. Es decir, por los meses y horas diarias trabajadas en el año. En 10Pines existen 4 franjas en base a las horas diarias trabajadas: 5, 6, 7 u 8 horas diarias.

Con todos estos modificadores, se obtiene un coeficiente para cada persona, que, multiplicado por el monto a repartir, da el monto de bono que le corresponde a cada uno.

### 3.6.3 El proceso de decisión del bono

Por último, con todo lo mencionado arriba, se arma una fórmula de este estilo:

**Bono a cobrar = Monto a repartir \* (dedicación / normalizador) \* [(antigüedad en años / normalizador \* peso1) \* (rate hora / normalizador \* peso2) \* (Igualitario \* peso3)]**

Dedicación = meses *root* \* horas por día

Normalizador = Máximo valor del criterio

Antigüedad en años = Se usa una función logarítmica, de forma de evitar que los más antiguos no crezcan desproporcionadamente

Igualitario = Este valor es siempre 1, ya que corresponde a todos por igual

Peso1, peso2 y peso3 = son números que sirven para modificar la importancia de cada criterio

Como se puede ver en la fórmula, cada uno de los 3 criterios mencionados anteriormente tienen un peso, es decir, un modificador que determina qué importancia le da el grupo a cada criterio.

Como se mencionó antes, si bien siempre están abiertos a cuestionar esta fórmula, los últimos años han usado esta que vemos arriba o variaciones similares. Pero lo que si cambia más frecuentemente, año a año, son los pesos que tiene cada criterio. Con lo cual, por lo general lo que se termina discutiendo y definiendo anualmente al cierre del ejercicio, es el valor que se le da a cada peso.

### 3.6.4 Algunas particularidades a tener en cuenta

1. Se paga como un bono adicional de sueldo, con lo cual se pagan impuestos, cargas sociales, vacaciones, aguinaldo, etc., con lo cual el monto es bruto
2. Para el cálculo de vacaciones y aguinaldo se prorratea el monto en el año
3. Si el empleado se va de la empresa antes del cierre del año, no se paga el proporcional

### 3.6.5 Ejemplo con números reales

Poniendo como contexto un cierre de ejercicio podemos observar la figura 4 como un ejemplo donde figuran los diferentes conceptos a la hora de hacer un cierre contable.

*Figura 4 - Ejemplo de cierre de ejercicio (Fuente: elaboración propia)*

Facturación	\$1,000.00
Gastos	\$300.00
Sueldos	\$500.00
Margen bruto antes de bono	\$200.00
<b>Bono</b>	<b>\$100.00</b>
Margen bruto despues de bono	\$100.00
Impuestos	\$35.00
Margen neto	\$65.00
Dividendos	\$32.50
Reinversion	\$32.50

Basándonos en el cierre de la figura 4, podemos observar en la figura 5 entonces una repartición del bono con los pesos iguales para los 3 criterios (1/3 cada uno).

# EMBA 2016

Figura 5 - Repartición de ganancias de ejemplo (Fuente: elaboración propia)

Monto a repartir		\$100.00										
Pinos	Dedicacion	Antiguedad	Rate hora	Igualitario	Coefficiente dedicacion	Coefficiente Antiguedad	Coefficiente Rate	Coefficiente Igualdad	Coefficiente total s/dedicacion	Coefficiente final	Bono a cobrar	
Pino 1	8	4	40	1	1	1	1	1	3	3	\$49.74	
Pino 2	7	1	20	1	0.875	0.25	0.5	1	1.75	1.53125	\$25.39	
Pino 3	6	2	20	1	0.75	0.5	0.5	1	2	1.5	\$24.87	
				Totales						6.03125	\$100.00	
Normalizador 1	8											
Normalizador 2	4											
Normalizador 3	40											

## CAPÍTULO 4: INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION INTERNA

Como se mencionó anteriormente en la sección de Metodología de la investigación, se utilizaron dos fuentes de instrumentos para la recolección de información interna: encuesta a empleados y referencias a documentación interna.

A continuación, se exponen las referencias a estos documentos internos, principalmente procesos detallados en la wiki de 10Pines y en su manual del inducción, y se presenta un análisis de la encuesta realizada a los empleados.

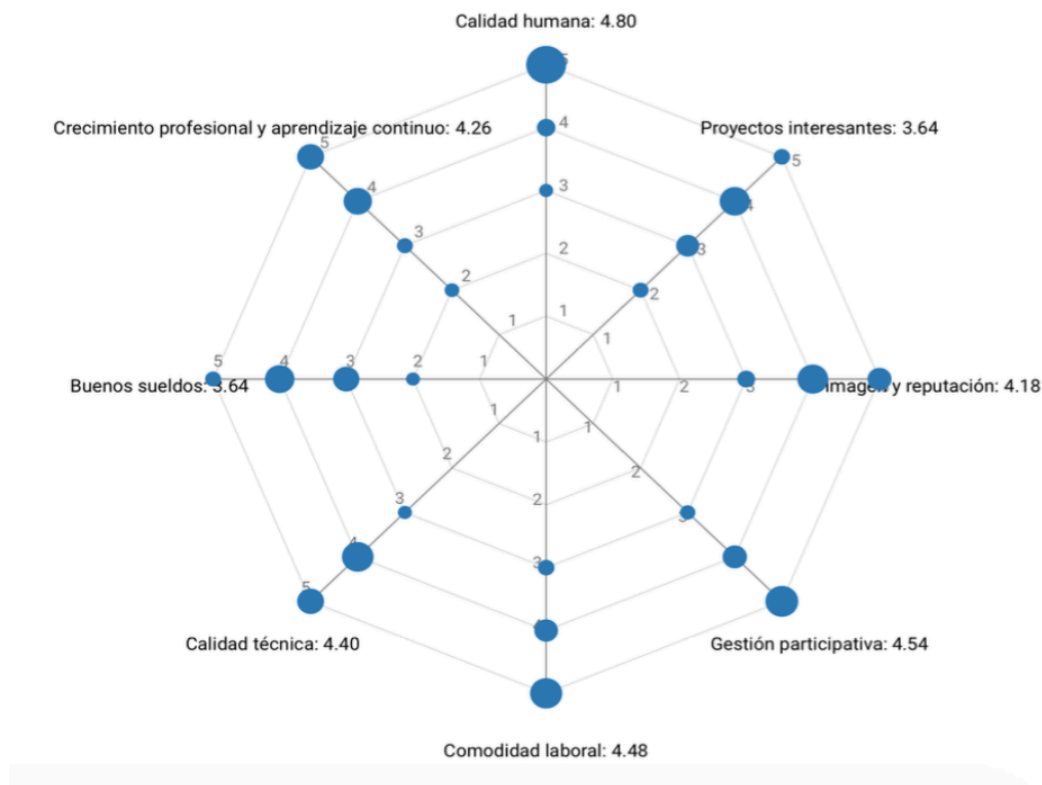
### 4.1. Análisis de resultados de la encuesta

En la figura N° 6 se muestran los resultados de la encuesta realizada. En la figura N°7 podemos observar un grafo de dispersión de forma de identificar los grandes cúmulos de respuestas.

*Figura 6 - Resultados encuesta a personal (Fuente: elaboración propia)*

Ejes de evaluación	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Total
	1	2	3	4	5	
Calidad humana	0	0	1	12	57	70
Crecimiento profesional y aprendizaje continuo	0	2	6	32	30	70
Buenos sueldos	0	2	28	35	5	70
Calidad técnica	0	0	2	39	29	70
Comodidad laboral	0	0	7	22	41	70
Gestión participativa	0	0	4	24	42	70
Imagen y reputación	0	0	10	38	22	70
Proyectos interesantes	0	6	21	36	7	70

Figura 7 - Dispersión de los resultados (Fuente: Elaboración propia)



A continuación, se analiza cada una de las aristas de la encuesta.

1. **Calidad humana:** Calidad humana es la arista que mejor puntaje tiene, en la encuesta una sola persona eligió puntaje 3, y el resto fue 4 o 5 demostrando una mayoría casi absoluta. Sin dudas es de las aristas mejor trabajadas en 10Pines, este puntaje es una manifestación de la felicidad y salud organizacional.
2. **Crecimiento profesional y aprendizaje continuo:** En esta arista el puntaje fue de 4.26; lo cual sigue siendo muy alto. Llama la atención dos votaciones que pusieron en puntaje 2 y otras 6 que pusieron en puntaje 3. Siendo que en 10Pines hay gente que tiene mucha antigüedad, 6 o 7 años, podríamos pensar que quizás a la gente más antigua le está costando conseguir un crecimiento y aprendizaje.
3. **Buenos sueldos:** Esta es una de las aristas más bajas con un puntaje promedio de 3.64. Sin duda los sueldos son uno de los temas más difíciles de resolver en las empresas. Sin embargo, es interesante destacar que sólo hubo 2 votos en el puntaje 2, lo cual significa que la

mayoría votó entre “bueno”, “muy bueno” y “excelente”. El relativo bajo descontento podría deberse a las políticas de números abiertos.

4. **Calidad técnica:** Calidad técnica es otra de las aristas mejor puntuadas, y deja de manifiesto el alineamiento de la empresa con su compromiso por esta característica. Más del 80% de la gente cree que en 10Pines existe una calidad técnica “muy buena” o “excelente”.
5. **Comodidad laboral:** Este eje también es sorprendentemente alto y podría deberse a que básicamente las definiciones de cómo trabajar y de cómo definir el ambiente laboral y oficina es una decisión de todos los empleados, lo cual hace que se maximice la satisfacción de cada uno.
6. **Gestión participativa:** Nuevamente esta arista da un puntaje alto, 4.54; con 4 votos en “bueno” que podrían deberse a las incorporaciones más reciente que aún no han experimentado la gestión participativa. De todas formas, el puntaje es muy bueno y también demuestra que uno de los objetivos que es la toma de decisiones colaborativa está siendo alcanzado exitosamente.
7. **Imagen y reputación:** Este eje obtuvo un puntaje de 4.18, y es uno de los ejes en los cuales se podría trabajar más. La imagen y reputación es algo en lo que 10Pines se basa para vender y conseguir nuevos clientes por lo cual es importante.
8. **Proyectos interesantes:** Con un puntaje de 3.64, esta es la otra arista más baja junto con los sueldos. Puede dejar de manifiesto que la gente en 10Pines está exigiendo proyectos más interesantes o desafiantes, y sería importante responder a este reclamo debido a que la gente buena técnicamente requiere desafíos técnicos altos, lo cual está relacionado con la arista de calidad técnica.

## 4.2. Evidencias de políticas, valores y cultura en 10Pines

### 4.2.1 Principios y valores

En la figura N° 8 se puede ver una impresión del manual de empleados (llamado internamente “Manual del pino”) donde se deja explícito los valores de 10Pines:

- Excelencia técnica



- Relación sincera y de largo plazo con los clientes
- Calidad humana

Es importante destacar que la calidad humana como se entiende en 10Pines es uno de los pilares fundamentales sobre los que se construyen muchas de las políticas que se verán a continuación, incluso la de números abiertos.

Por otro lado, en la figura N° 9 se observa una evidencia de la organización horizontal que 10Pines pregona. En este mismo “*manual del pino*” se explica y se explicita que no hay jefes y cómo funciona una empresa donde el empleado no tiene jefe.

Figura 8 - Principios de 10Pines (Fuente: “Manual del pino”)

## Getting Started

Antes que nada, podés ingresar tus datos personales [acá](#) y a su vez ver los datos personales de los demás pinos. También consideramos importante que conozcas sobre nuestra cultura, así que podrías empezar leyendo [sobre APHoBaCo](#)<sup>1</sup>.

### Los principios de 10Pines

Los que componemos 10Pines deseamos alinearlos en estos principios; son la base de la calidad de lo que hacemos.

**10Pines reconoce estos pilares de la calidad a través de 3 ejes:**

- **La Excelencia Técnica**, reflejada a través de la tecnología, metodología y resultados de los proyectos que desarrollamos.
- **Relación sincera y de largo plazo con el cliente**, basada en el compromiso con sus objetivos y en el valor agregado de las soluciones generadas.
- **Calidad humana**, fundada en la apertura de la gestión interna, igualdad de posibilidades y responsabilidades en todos sus integrantes, con fuerte foco en la unidad grupal.

**Como empresa certificada en ISO todos los pinos deben aprender estos principios.**

Si deseas saber más sobre cómo hacemos las cosas, te invitamos a leer el manual de calidad en este [link](#) (Si aparece 404 es porque te tienen que dar permisos). No olvides pedir acceso a Github con tu usuario si no posees aún.



<sup>1</sup> APHoBaCo: Abierta, Participativa, Horizontal y Basada en la Confianza.

5 

Figura 9 - ¿Quién es mi jefe? (Fuente: "Manual del pino")

**¿Quién es mi jefe?**

¡Nadie! Pero desde el momento que ingresas a 10Pines, tenés un pino referente para consultarle cualquier duda que tengas (o mentor, en el caso del programa de apprenticeship). De todos modos, en este documento podés encontrar la mayor parte de la información que necesites. Así que, ¡seguí leyendo!


**¿Qué beneficios posee un pino?**

10Pines te provee:

- Obra social Osde 210
- 10 días hábiles de vacaciones por año (+1 día extra por cada año de antigüedad)
- Cuenta sueldo sin cargo en HSBC
- Flexibilidad horaria acorde a tus tiempos (en caso de que estés estudiando, o en alguna situación que la requieras)
- Beneficio por gimnasio/actividad física (mas detalles en <https://sites.google.com/a/10pines.com/wiki/politicas/ejercicio-fisico-o-gimnasio-y-similares>)
- Una remerita de 10Pines siguiendo lo definido en: <https://sites.google.com/a/10pines.com/wiki/politicas/remeras>

**¿Cómo se maneja la flexibilidad horaria?**

- Cada quien es responsable de las horas que trabaja. Aún así, existe un mínimo de horas de trabajo por mes, que se desprende de la jornada diaria que acordaste.
- Consideramos muy importantes las horas de estudio. Si necesitas rendir un examen, o algo por el estilo, y necesitas terminar tu jornada un tiempo antes, sentite libre de hablarlo con tu equipo, siempre y cuando no se descuiden las horas de tu proyecto.

6 

#### 4.2.2 Política de repartición de ganancias

En la figura N° 10 se puede observar del repositorio de documentos y documentación de 10Pines, su Wiki, el texto que define la política de repartición de ganancias, una de las prácticas clave en la gestión de números abiertos que se va a estar revisando en este estudio.

Figura 10 - Política de repartición de ganancias (Fuente: "Wikipedia de 10Pines")

Política de repartición de ganancias Updated Nov 7, 2018, 8:18 A jsilva@10pines.com Share

**10Pines wiki**  Search this site

**Navigation**  
[Home](#)  
[Sitemap](#)

**Recent site activity**  
[Template CV](#)  
 edited by Nicolas Perez Santoro  
[Política de seguridad](#)  
 edited by Daniel Lovero  
[Descarga de comprobantes de servicios MercadoPago](#)  
 edited by Cristian Boccia  
[Links utiles](#)  
 edited by Emmanuel Schonfeld  
[Política de seguridad](#)  
 edited by Daniel Lovero  
[View All](#)

[Políticas >](#)  
**Política de repartición de ganancias**

Todos los años al final del ejercicio (Abril), la mitad del beneficio bruto antes de impuestos a las ganancias (descontando una previsión por aportes patronales), se reparte entre todos los pinos siguiendo un algoritmo definido previamente (puede sufrir cambios cada año). El algoritmo tiene en cuenta: dedicación del pino durante el año, antigüedad en roots, nivel de rate, más una porción igual para todos. Dado que se toma la antigüedad de roots, el primer año en la empresa de un pino, el bono es generalmente 1 sueldo adicional. Los años siguientes dado que la antigüedad se ajusta por un logaritmo, la diferencia no es tan grande por antigüedad (el rate pesa más).

El bono es parte del salario bruto mensual y sufre las mismas deducciones e impuestos. Para el SAC se prorratea el bono anual en todos los meses del año (es decir se cobra 1/12 parte del bono anual en cada uno de los 2 SAC)

[Add files](#)

**Comments**

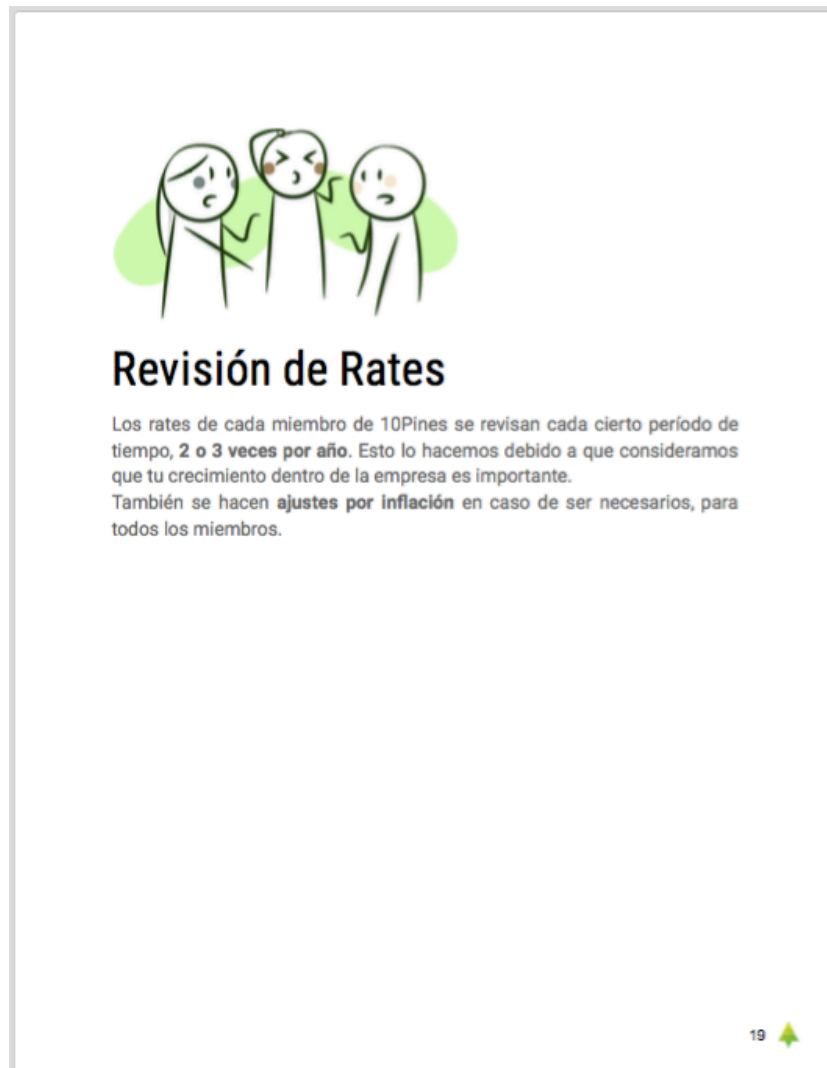
 **Jorge Silva**

[Recent Site Activity](#) | [Report Abuse](#) | [Print Page](#) | [Remove Access](#) | Powered By [Google Sites](#)

#### 4.2.3 Política de revisión de sueldos

En 10Pines los sueldos están implementados mediante una asignación de precio hora por persona (*rate*). Por eso en la figura N° 11 se ve cómo se plantean los aumentos y revisiones de sueldos bajo el título "*revisión de rates*". Aquí se observa que existen básicamente dos mecanismos para ajustar los sueldos: el aumento por crecimiento en la empresa, y el aumento por inflación, que es para todos por igual y separado del aumento de sueldo por crecimiento.

Figura 11 - Política de revisión de sueldos (Fuente: Wikipedia de 10Pines)



#### 4.2.4 Reunión de *standup*

En la figura N° 12 se puede ver la descripción en el manual de empleados, de uno de los rituales más importantes de la cultura de 10Pines: la reunión de *standup* semanal. Esta reunión es fundamental en la tarea de comunicación interna y compartición de información con el resto de la empresa.

Figura 12 - Reunión de standup semanal (Fuente: Manual del pino)

## Stand-up semanal

Cada viernes, todos los miembros de 10 Pines realizamos una reunión, en la que una persona por equipo cuenta en general tres cosas: algo positivo que haya pasado en la última semana, un desafío que se hayan enfrentado y algo divertido. También se puede mencionar algo que hayan hecho por fuera del proyecto. Es importante ser breve, se puede usar 1 minuto por slide! Además, nos gusta reconocer el esfuerzo de los demás, y para eso mencionamos a quienes nos hayan ayudado, o que haya hecho algo importante por la empresa durante la última semana. Esto lo hacemos dando kudos a esa persona usando una app de slack (más abajo hay más información al respecto)

El objetivo de la stand up semanal es conocer brevemente las cosas que estuvieron haciendo los demás. Por eso es útil si pensamos las cosas que vamos a contar antes de empezar [la](#) stand up, para así optimizar el tiempo que dure la reunión.

Por otro lado, es importante que reconozcamos a aquellos que hicieron algo bueno, así que ¡no te olvides de preparar tus [kudos semanales!](#)

15 

#### 4.2.5 Reunión de *roots*

La reunión de *roots* es la reunión mensual de toma de decisiones. Es la reunión troncal que hace a la gestión participativa en 10Pines. Es parte del folclore interno y es de los eventos más importantes ya que allí es donde se hace el seguimiento de los indicadores financieros de la empresa. En la figura N° 13 se muestra una captura del sistema de donde se registran las minutas de esta reunión con los temas abordados. Aquí se observa que el primer tema se refiere a “Números”, lo que significa que se hace una presentación de los números de la empresa, haciendo alusión a la política de “números abiertos”

Figura 13 - Minuta de reunión de roots (Fuente: Sistema interno de minutas de reunión)

VOTACIÓN ROOTS | Proxima Roots Reuniones Temas Generales Última Minuta Opciones ▾

## Minuta de reunión 26-04-2019

**Asistentes**

- Jessica Saavedra
- Facundo Getatti
- Pablo Alegre
- Nicolás Derecho
- Magdalena Mileto
- Sonia Stedile
- Federico Grosso
- Sergio Minutoli
- Agustín De Cunto
- Agustín García Smith
- David Correa
- Lucas Traverso
- Carlos Perez
- Lautaro Ary Garcia
- Matias Fernandez
- Allen Muñoz
- David Kottirevsky
- Martin Gonzalez
- Ayelén García
- Sandro Damilano
- Federico Zuniga

**Temas minuteados** EDITAR VER TXT  
 Último Minuteador: Juan Pablo Arnaudo

- Números
- Staffing
- Ver action items anteriores
- Experimento Remoto 80/20
- Modificacion del Radar

**Temas no tratados**

- Campaña de recruiting
- ¿Cuándo usar Loomio y cuándo ir a roots?
- Libro de Desarrollo de Software Ágil en 10Pines (casi terminado)

#### 4.2.6 Retiro estratégico

El retiro estratégico es otro de los rituales más importantes de 10Pines. Es un espacio donde todos los empleados se juntan a debatir, reflexionar y charlar estrategias, ideas, políticas nuevas. Generalmente le dedican un viernes completo más medio sábado, se juntan todos en una casa, campo o espacio fuera de la oficina, y pasar ese día realizando actividades de reflexión y visualización estratégica.

Es uno de los eventos más importantes de la cultura también, y como tal, el segundo gran objetivo del retiro es afianzar la cultura y el grupo humano.

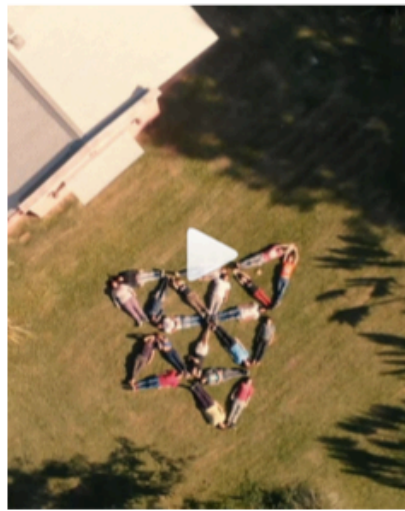
En la figura N°14 se puede observar la descripción de esta actividad en el manual de inducción para empleados.

Figura 14 - Retiro estratégico (Fuente: Manual del pino)

## Varios

### Retiros Estratégicos

Una vez por año, todos los pinos nos reunimos para hacer una retrospectiva general, y discutir temas estratégicos, con visión a futuro del crecimiento y oportunidades que podemos llegar a tener.



<https://www.instagram.com/p/Bv4w51hBm5S/>

### Amigo Invisible

Una vez por año, si decidís participar, se te asigna como amigo invisible de un pino, a quien debes hacerle un regalo en su cumpleaños. De la misma forma, serás asignado a otra persona de la empresa con el mismo

## CAPITULO 5: CONCLUSIONES

### 5.1 La triada perfecta

Una de las conclusiones interesantes de todo este estudio es lo que podría llamarse “la triada perfecta”. En todos los casos presentados, e incluso en 10Pines, se vio que existe un patrón de prácticas y políticas común, representado por tres características que van de la mano:

- Apertura de información financiera para todos los empleados
- Participación de los empleados en las ganancias de la empresa
- Capacitación y entrenamiento en temas de gestión financiera

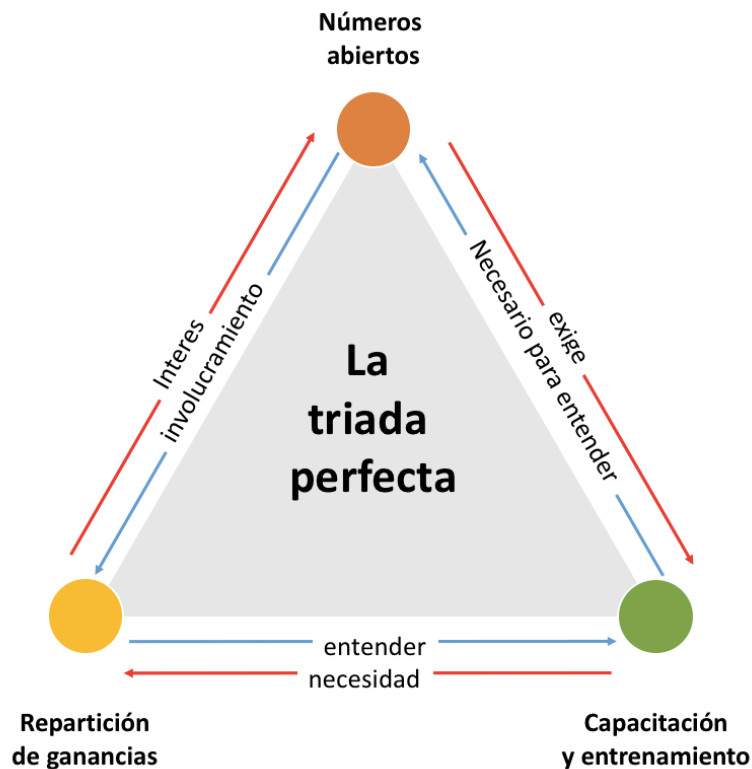
Tal como analizaron Burkus (2016), Pfeffer (1998) y Davis (1997), se puede ver que este patrón se repite en las empresas que implementaron exitosamente una política de números abiertos, y que también se repite en el caso analizado aquí de 10pines.

Lo interesante es que no es algo buscado sino algo que emergentemente llega, probablemente como forma de balancear y buscar coherencia. En la figura N° 15 se puede ver esta triada y cómo se relacionan:

Tener una **política de números abiertos** sin entender estos números, no tiene sentido. Es aquí donde surge la **capacitación y entrenamiento financiero** a los empleados. Por otro lado, los números abiertos habilitan una toma de decisiones más efectiva, que, si efectivamente es buena, tiene sentido que participe de sus beneficios en forma de **repartición de ganancias**. Esto a su vez refuerza el involucramiento y el interés del empleado por **conocer los números** y por **entenderlos**, cerrando así el ciclo de retroalimentación.



Figura 15 - La triada perfecta, interacciones entre los tres factores clave la práctica de información abierta (Fuente: Elaboración propia)



¿Qué se necesita para que funcione una política de números abiertos?

### La paradoja del inicio de los no-jefes

Decisión de los directores o grupo gerencial de la empresa. Esto genera una paradoja porque se puede pensar que esto debería ser *top down*. La primera decisión para dejar de tener jefes, es que el jefe renuncie y niegue su condición, y de alguna forma ordene que no hay más jefes.

### Confianza como estrategia primaria

En 10Pines dicen que la estrategia por default es la confianza. Esto significa que la primera reacción con las personas es confiar, a diferencia de lo que sucede en una empresa clásica donde la estrategia por defecto es desconfiar. Este escenario de confianza es lo que impulsa a la gente a dar su mejor versión de sí mismos, ayuda también a evitar malos entendidos, y crea un ambiente de colaboración. La confianza está íntimamente relacionada con la transparencia, y por ende relacionada con la política de números abiertos. En esta búsqueda de la confianza, la transparencia a lo largo de toda la empresa es crucial para generarla.

## **5.2 Efectos colaterales de la apertura de números en los salarios**

Cuando se habla de compartición de información y apertura de números en general y de salarios públicos en particular, y de su impacto en una organización, los efectos pueden ser infinitos. En 10Pines se pudo observar como efectos positivos y buscados los siguientes: dispersión de salarios, justicia de salarios y diferencia salarial de género, y rotación de personal.

### **5.2.1 Dispersión de salarios**

En 10Pines la relación de salario entre el que más gana y el que menos gana es de 4,5x. Esta relación es realmente baja para una empresa de 70 personas en cualquier industria. Esto permite concluir que una apertura de números y salarios genera una presión de pares y un balance de poder al momento de negociar sueldos que hace que las diferencias se acorten ya que de lo contrario quedarían de manifiesto y sería difícil de mantener y justificar.

### **5.2.2 Justicia de los salarios y diferencia salarial de género**

Similar a lo que ocurre con la dispersión, la sensación de justicia de los salarios es sumamente alta, esto se pudo observar en las encuestas realizadas donde el 97% lo considera bueno, muy bueno o excelente. Y esto nuevamente se debe a que la apertura de información salarial, junto con los mecanismos para ajustarlos, vistos en el capítulo de 8.5.3 hace que los sueldos tiendan a ser justos y permanezcan en un cierto equilibrio. Por otro lado, lo mismo ocurre con la diferencia salarial de género, la cual queda prácticamente eliminada debido a que no hay información o política oculta que defina sueldos diferenciales para hombre o mujeres. Nuevamente al tener esta información pública para todos los empleados de la empresa, queda de manifiesto la imposibilidad de hacer ajustes o arreglos por fuera de la ley o de la ética.

### **5.2.3 Rotación de personal**

Según la CESSI, Cámara Argentina de Software, el promedio de rotación en las empresas de software argentinas es de 27,3% al 2017 (ver anexo promedio de rotación en la industria de software). En 10Pines la rotación es de aproximadamente 3%; en total en toda la historia de 10Pines se han ido 14 personas de las cuales se desvincularon sólo 3.

¿La pregunta aquí es porque impactaría esta política en la rotación? La hipótesis es que esta práctica junto con las otras que hemos visto en la sección de políticas de 10Pines, generan un ambiente sano psicológicamente, justo y sustentable que hace que la gente no tenga necesidad de buscar otra empresa para sentir satisfechas estas necesidades.

## **5.2.4 Relación entre sueldos altos y desempeño**

Como se vio en el estudio de Rosenfeld y Denis (2015) y en los casos de estudio de Pfeffer (1998), la transparencia de información muestra una correlación con los sueldos, es decir cuanta más información se comparte mayor son los sueldos. Entonces podría pasar que a mayores sueldos la gente tenga mayor compromiso, y menos rotación. Por lo tanto, podría ser que la transparencia de información no genere más compromiso o menor rotación, sino que esto es un efecto secundario debido a que la transparencia genera unos sueldos mejores que el mercado.

## **5.3 Conclusiones finales**

La política de números abiertos es un aspecto que atraviesa a toda la organización. No es una mera política aislada, sino que es una actitud, una forma de pararse frente a la gestión con nuevos valores, diferentes a los tradicionales en la gestión clásica. Y es el comienzo de un camino de cambio de paradigma, de transformación. Genera un impacto en la gente motivando el involucramiento, genera un impacto en las ventas, en las decisiones que se toman, y en todos los aspectos que rodea a una empresa.

Esto significa que la transparencia es una ficha más en el complejo entramado de las organizaciones humanas. Es un cambio de paradigma que debe ir acompañado de una nueva mentalidad. Esto implica que no puede pensarse aisladamente; para que tenga éxito una política de este estilo debe apoyarse también en otras prácticas como la repartición de ganancias, la capacitación, o la repartición justa de ganancias, formando distintas sinergias y triadas que refuercen su sustento.

La transparencia es también crucial para generar confianza. Si se anhela confianza, y colaboración, la apertura (no solo de números) es un valor fundamental sobre el cual basarse.

Es importante reconocer que estas políticas no son meramente altruistas o románticas, sino que afectan positivamente a la performance de los equipos. Como se observó en el caso particular desarrollado aquí, afecta también a la performance de 10Pines como un todo. Indicadores como la baja rotación, o el margen considerable comparado con empresas de la misma industria son algunos de los ejemplos de un equipo con mayor desempeño. Esto permite concluir que estas prácticas de management de alto desempeño son una mejor o más inteligente forma de hacer negocios. En otras palabras, usando las conclusiones de Pfeffer, podemos decir que poner la gente en el centro de la gestión como estrategia para construir empresas más rentables es un hecho.

Si se espera tener una sociedad mejor y un futuro superador, la justicia es algo por lo que se debe luchar. Para que la justicia pueda existir se necesita transparencia. No puede haber justicia sin transparencia. Por eso, se debe exigir instituciones transparentes, y se tiene que construir empresas transparentes. Este es el camino hacia una sociedad más sana, justa y sustentable.

## Bibliografía

- Burkus, D, (2016). *Make Salaries Transparent. Under new management: How Leading Organizations Are Upending Business as Usual*. HMH Books.
- Rosenfeld, J y Deniceb P. (2015) . The Power of Transparency: Evidence from a British Workplace Survey. *American Sociological Review 2015, Volumen (80(5))*, 1045–1068. DOI: 10.1177/0003122415597019
- Davis, T (1997). Open-Book Management: Its Promise and Pitfalls. *Organizational Dynamics, Volumen (25)*. DOI: 10.1016/S0090-2616(97)90044-9
- Bowen, D. y Lawler III, E, (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review, volumen (33(3))*, 31-9.
- Laloux, F (2014). *Reinventing organizations*. Belgica: Nelson Parker.
- Keller, S. y Price, C, (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *McKinsey Quarterly, 3 Junio de 2011*.
- Akerlof, G., Spence, M, y Stiglitz, J, (2001). Markets with asymmetric information. *Center for Economic Research And Graduate Education Economics Institute*. Recuperado de [https://iweb.cerge-ei.cz/pdf/news/Nobel\\_paper.pdf](https://iweb.cerge-ei.cz/pdf/news/Nobel_paper.pdf)
- Hoyt, D, (2006). Rite-Solutions: Mavericks Unleashing The Quiet Genius Of Employees. *Stanford Graduate School of Business, Caso de estudio N° HR27*
- Lawler III, E, (2012). Pay Secrecy: Why Bother?. *Revista Forbes*. Recuperado de <https://bit.ly/2wGdZSo>
- Pfeffer, J, (1998). *The human equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- Edmondson A. y Lei Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, volumen (1:23-43)*. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

- Van Alstyne, M., (2005). Create Colleagues, Not Competitors. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2005/09/create-colleagues-not-competitors>
- Freitas, H. (Melisa Gorondy-Novak). (2016). *Manual de Sociocracia*. Mucho con Poco América Latina.
- Quinn, R. y Spreitzer, G. (1999). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, volumen 26(2), 37-49. DOI: 10.1016/S0090-2616(97)90004-8
- Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina (2017). *CESSI*. Recuperado de <https://bit.ly/2KxCc5A>
- *Manual del Pino de 10Pines*. (2019). Documento interno de 10Pines.