

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Autogobierno. Suena como un término utilizado en un libro de ciencias políticas, pero no en uno de administración. Sin embargo, Dov Seidman (en la fotografía de la página siguiente) ha logrado instituir una forma de compañía autogobernada con su empresa de consultoría, LRN, y es lo que recomienda a otras organizaciones que deseen prosperar en la nueva realidad del entorno de interdependencia actual.¹ He aquí su historia.

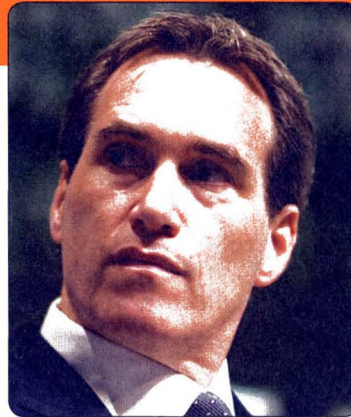
LRN da asesoría empresarial en temas de cumplimiento de las normas y reglas legales (compliance), desempeño ético y reputación, sustentabilidad ecológica, ética de negocios, gobernabilidad, liderazgo y cambio cultural. Desde hace tiempo Seidman ha sostenido que los negocios más éticos son también los más exitosos. Con base en investigaciones y en su propia experiencia, comenzó a darse cuenta de que el antiguo sistema de mando y control vertical que usan las organizaciones ya no está funcionando. Un estudio a gran escala (en el cual se encuestó a casi 5 000 gerentes y ejecutivos estadounidenses) proporcionó a Seidman interesantes puntos de vista en materia de valores; algunas de las preguntas formuladas fueron:

“Cuando el personal tiene un comportamiento obsequioso con su jefe porque le parece que eso es lo correcto, ¿se le castiga o recompensa? ¿Se confía en la

capacidad de la gente para tomar decisiones?”. Los resultados pusieron en evidencia tres categorías de organizaciones: (1) las caracterizadas por una “obediencia ciega” y que dependen de la coerción, la autoridad formal, la implementación de reglas y el liderazgo de tipo “mandato y control”; (2) las que se basan en el “asentimiento informado”



y tienen reglas y políticas muy claras, procedimientos bien establecidos, castigos y recompensas en función del desempeño; y (3) las que implementan el "autogobierno" o, en otras palabras, aquellas en las cuales sus integrantes de todos los niveles se guían por un propósito y unos valores



Fuente: Bloomberg, a través de Getty Images

Desde hace tiempo Seidman

ha sostenido que los negocios más éticos son también los más exitosos.

compartidos, y son confiables por lo que se refiere a actuar por su propia iniciativa y colaborar en términos de innovación. Seidman asevera que esto es resultado de la "evolución organizacional: de la obediencia ciega al asentimiento informado, y de ahí al autogobierno." Y, poniendo en práctica esta teoría, decidió que su empresa ejerciera el autogobierno.

El organigrama de la empresa de Seidman era típico de un arreglo formal de los puestos de trabajo y con una definida cadena de mando. Cierta día, teniendo como público a sus 300 colegas de LRN, Seidman rompió el organigrama y anunció:

"en lo sucesivo, ninguno de nosotros tendrá un jefe a quien reportarle. A partir de ahora, sólo le 'reportaremos' a la misión de nuestra compañía." Ése fue el primer paso para convertir a LRN en una empresa autogobernada. Seidman sería el primero en admitir que el proceso no ha sido sencillo. El autogobierno no implica únicamente que la organización sea "más plana" (entendiendo por ello la eliminación de niveles jerárquicos), y tampoco tiene que ver con estimular el empoderamiento, lo cual sería un contrasentido porque el empoderamiento parte de la idea de "ceder" el poder detentado por alguien de nivel superior. Por el contrario,

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 12.1 **Describir** los diseños organizacionales contemporáneos.
- 12.2 **Analizar** cómo se constituyen las organizaciones para favorecer la colaboración.
- 12.3 **Explicar** los esquemas flexibles de trabajo utilizados por las organizaciones.
- 12.4 **Analizar** temas de organización relacionados con la fuerza laboral contingente.
- 12.5 **Describir** los desafíos de diseño organizacional de nuestros días.

significa que el poder y la autoridad se utilizan “de forma altamente colaborativa. La información se comparte de inmediato y de manera abierta. Los empleados toman decisiones y su comportamiento no está determinado por las reglas o por las órdenes de un supervisor, sino por la misión de la empresa, la cual está basada en valores compartidos.” En LRN, por ejemplo, consejos conformados por empleados elegidos para desempeñar tal papel manejan funciones como el reclutamiento, la administración del desempeño y la resolución de conflictos. Según Seidman: “Nuestro esfuerzo por convertirnos en una empresa autogobernada ha sido aleccionador, frustrante, estresante, auténtico y urgente. Y, de hecho, es un trabajo aún por concluir.” **¿Qué opinión le merece este concepto de las organizaciones autogobernadas? ¿Cree que pudiera llegar a trabajar en una empresa de ese tipo?**

¡Bienvenido al fascinante mundo de la estructura y el diseño organizacional del siglo XXI! ¿Se le había ocurrido alguna vez que una empresa podría estructurarse de forma que los empleados no tengan que reportarle a un jefe, sino trabajar juntos y de manera colaborativa? Dov Seidman y LRN estuvieron abiertos a poner en acción nuevos métodos de operación, y su inusual experimento estructural parece estar funcionando bien. Aunque el autogobierno

organizacional todavía es bastante raro (una encuesta realizada por LRN evidenció que sólo 3 por ciento de los empleados observan comportamientos con altos niveles de autogobierno dentro de su organización), la confianza, los valores compartidos, el entendimiento y el compromiso con un propósito inspirado por la misión pueden contribuir a que las empresas que asumen el autogobierno desarrollen una ventaja competitiva y logren un desempeño comercial superior.

En el capítulo anterior hablamos sobre los conceptos básicos del diseño organizacional, incluyendo los seis bloques fundamentales de la estructura: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. En este capítulo exploraremos aspectos contemporáneos del diseño organizacional y comentaremos también cómo los utilizan las organizaciones para adaptarse a las demandas del entorno actual. Primero, nos concentraremos en algunos diseños organizacionales contemporáneos; luego, discutiremos cómo está enfrentando el mundo empresarial los retos de hoy a través de esfuerzos de trabajo colaborativo, acuerdos de trabajo flexible y mano de obra de contingencia. Para concluir, describiremos algunos de los desafíos de diseño organizacional con los que tienen que lidiar los gerentes de nuestros días.

12.1 **Describir** los diseños organizacionales contemporáneos.

DISEÑOS organizacionales contemporáneos

El sistema operativo Windows 7 de Microsoft fue resultado de un proyecto con duración de tres años, marcado por una estrecha colaboración entre miles de personas involucradas en distintos aspectos del producto.² El método de trabajo que le dio origen fue radicalmente diferente del que se utilizó para crear Windows Vista; en ese caso el equipo de desarrollo se convirtió poco a poco en “un rígido conjunto de instancias aisladas (cada una responsable de un grupo de características técnicas específicas) que no compartían sus planes abiertamente entre sí”. Con Vista, el código de programación creado por cada grupo pudo haber funcionado bien por su cuenta, pero provocó problemas técnicos cuando se integró con el código de los demás. Esos problemas de diseño, en combinación con anomalías en la comunicación interna, contribuyeron a numerosos defectos en el producto y a muchos retrasos en su liberación. Steve Ballmer, gerente general de la empresa, dio instrucciones muy firmes para no volver a incurrir en el mismo error. Así, para “reconstruir a Windows, Microsoft decidió empezar desde cero”, derribando los muros de la estructura organizacional que actuaban como barreras y obstáculos contra el trabajo eficiente y eficaz.

Al igual que Steve Ballmer, muchos gerentes han descubierto que, con frecuencia, los diseños tradicionales (de los cuales hablamos en las pp. 345-346) son inapropiados para el cada vez más dinámico y complejo entorno actual. Lo que las organizaciones necesitan es volverse más eficientes, flexibles e innovadoras o, en otras palabras, ser más orgánicas. En consecuencia, los

Estructura de equipos

- **Qué es:** Una estructura en la que la totalidad de la organización está constituida por grupos o equipos de trabajo.
- **Ventajas:** Los empleados tienen mayor participación y están empoderados. Reducción de las barreras entre áreas funcionales.
- **Desventajas:** No existe una cadena de mando clara. La presión del desempeño recae en los equipos.

Estructuras matricial y de proyectos

- **Qué es:** La estructura matricial asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en un proyecto determinado; una vez concluido el proyecto, los especialistas regresan a sus áreas correspondientes. En la estructura de proyectos, los empleados trabajan continuamente en diferentes iniciativas; una vez que un proyecto ha concluido, los empleados se ocupan del siguiente.
- **Ventajas:** Es un diseño fluido y flexible que puede responder bien a los cambios del entorno. Se caracteriza por una toma de decisiones más expedita.
- **Desventajas:** Asignar el personal a los distintos proyectos resulta complejo. Pueden presentarse conflictos interpersonales o relacionados con la tarea.

Estructura sin límites

- **Qué es:** Una estructura que no está determinada ni acotada por límite artificial alguno, ya sea horizontal, vertical o externo; utilizada sobre todo por organizaciones de tipo *virtual* o *en red*.
- **Ventajas:** Muy flexible y sensible al entorno. Aprovecha el talento sin importar dónde se encuentre éste.
- **Desventajas:** Falta de control. Dificultades de comunicación.

Estructura de aprendizaje

- **Qué es:** Una estructura en la cual los empleados no dejan de adquirir, compartir y aplicar nuevos conocimientos.
- **Ventajas:** El aprendizaje es compartido en todas las áreas de la organización. Es una fuente de ventajas competitivas sustentables.
- **Desventajas:** Los empleados podrían mostrarse reacios a compartir el conocimiento por miedo a perder su poder. Muchos empleados experimentados están a punto de retirarse de las actividades laborales.

Figura 12-1

Diseños organizacionales contemporáneos

gerentes están buscando métodos creativos para estructurar y organizar el trabajo. Entre los diseños contemporáneos que permiten lo anterior están las estructuras de equipos, las estructuras matriciales y de proyectos, las organizaciones sin límites y las organizaciones basadas en el aprendizaje (en la figura 12-1 se presenta un resumen de estos diseños).

Estructura de equipos

Larry Page y Sergey Brin, cofundadores de Google, crearon una cultura corporativa que “aborda casi todos los proyectos de gran envergadura a través de equipos de pocos integrantes pero altamente enfocados”.³ Las **estructuras de equipos** son aquellas en las que la totalidad de la organización está constituida por grupos o equipos de trabajo.⁴ El empoderamiento de los empleados es esencial en este tipo de estructura porque no existe una línea de autoridad gerencial que fluya de la cima de la organización a sus niveles más bajos. En lugar de ello, los equipos de empleados diseñan y ejecutan el trabajo como les parece más adecuado, pero eso no quiere decir que tengan total libertad, puesto que también son responsables de los resultados que alcancen sus áreas respectivas en términos de desempeño laboral.

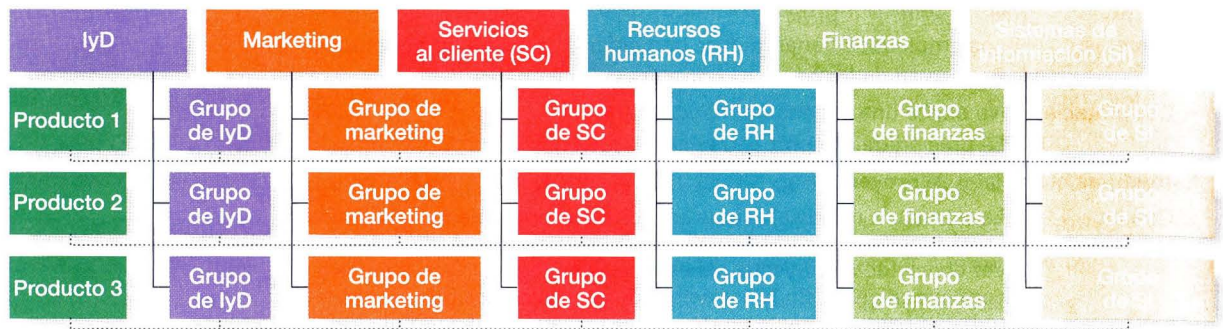
En las organizaciones de gran tamaño, la estructura de equipos complementa los típicos diseños funcionales o divisionales y permite que la organización tenga la eficiencia de una burocracia y la flexibilidad propia de los equipos. Empresas como Amazon, Boeing,

estructura de equipos

Estructura organizacional en la que la totalidad de la organización está constituida por grupos o equipos de trabajo

Figura 12-2

Ejemplo de una organización matricial



Hewlett-Packard, Louis Vuitton, Motorola y Xerox, por ejemplo, usan mucho los equipos de empleados para mejorar la productividad.

Estructuras matricial y de proyectos

Otros diseños contemporáneos muy utilizados son las estructuras matricial y de proyectos. La **estructura matricial** asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en uno o varios proyectos liderados por un gerente de proyecto (vea la figura 12-2). Un aspecto singular de este diseño estriba en que da lugar a una *cadena de mando dual* porque los empleados de las organizaciones matriciales están sujetos a la dirección de dos gerentes que comparten la autoridad: el gerente de su área funcional y el gerente del producto o del proyecto en el que están trabajando en un momento dado. Aunque pertenezcan a áreas funcionales distintas, el gerente de proyecto tiene autoridad sobre los integrantes del equipo en lo relacionado con los objetivos del mismo. Sin embargo, cualquier decisión que tenga que ver con ascensos, recomendaciones salariales y revisiones anuales suelen seguir siendo responsabilidad del gerente del área funcional. El diseño matricial “quebranta” el principio de unidad de mando, según el cual cada empleado debe reportarle únicamente a un jefe; no obstante, puede funcionar bien (y, de hecho, lo hace) si ambos gerentes se comunican con regularidad, coordinan las demandas laborales que se imponen a los empleados y resuelven los conflictos en conjunto.⁵

Muchas organizaciones usan una **estructura de proyectos**, en la cual los empleados trabajan continuamente en diferentes iniciativas. A diferencia de la estructura matricial, la estructura de proyectos carece de departamentos formales a los que los empleados deban regresar al terminar un proyecto. Por otro lado, todo el trabajo es ejecutado por equipos. Por ejemplo, en la empresa de diseño IDEO, los equipos de proyectos se integran, se desintegran y se vuelven a integrar según lo requiera el trabajo. Los empleados “se unen” a los equipos de proyecto porque aportan a ellos las capacidades y habilidades que exige el trabajo. Cuando el proyecto termina, sin embargo, los trabajadores se concentran de inmediato en la ejecución del siguiente.⁶

Las estructuras de proyectos tienden a ser diseños organizacionales más flexibles, dado que en ellos no hay la departamentalización ni la jerarquía organizacional rígida que pueden poner trabas a la toma de decisiones o a la implementación de acciones. En esta estructura los gerentes fungen como facilitadores, mentores y asesores. Minimizan los impedimentos organizacionales y se aseguran de que los equipos cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo eficiente y eficazmente.

La organización sin límites

Ubicado cerca de Ginebra, Suiza, el Gran colisionador de hadrones es un acelerador de partículas con valor de 6 000 millones de dólares que yace en un túnel subterráneo a 175 metros del nivel del suelo y con 27 kilómetros de circunferencia. “El acelerador de partículas atómicas es tan largo que un informe oficial le concede su autoría a 2 900 personas, tan complejo que los científicos de 34 países han dispuesto 100 000 computadoras para procesar sus datos, y tan frágil que si un ave dejara caer una migaja de pan sobre él podría provocar un corto circuito en su fuente de energía”.⁷ Pero aprovechar el potencial del colisionador para expandir las fronteras del conocimiento ha demandado que científicos de todo el mundo franquearan “los límites de localización física, de organización y de especialidad técnica para poner en práctica experimentos aún más ambiciosos”.

estructura matricial

Estructura organizacional que asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en uno o varios proyectos determinados

estructura de proyectos

Estructura organizacional en la que los empleados trabajan continuamente en diferentes proyectos

El arreglo estructural para la ejecución del trabajo que ha sido desarrollado en torno del enorme colisionador es ejemplo de otro diseño organizacional contemporáneo conocido como **organización sin límites**. Este tipo de organización se define como aquella cuyo diseño no está determinado ni acotado por los límites horizontales, verticales o externos que impone una estructura predefinida.⁸ El antiguo presidente de GE, Jack Welch, acuñó el término porque quería eliminar los límites verticales y horizontales que había al interior de la empresa y derribar las barreras que existían entre ésta y sus clientes y proveedores. Aunque la idea de eliminar las fronteras podría parecer extraña, muchas de las organizaciones más exitosas de la actualidad se han percatado de que pueden operar con mayor eficacia si se mantienen flexibles y desestructuradas. En otras palabras, esto quiere decir que la estructura ideal para ellas es una que *no* esté caracterizada por cartabones rígidos, acotados y predefinidos.⁹

¿A qué nos referimos al hablar de *límites*? A cotos de dos tipos: (1) *internos*, es decir, los límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y los verticales que separan a los empleados en distintos niveles organizacionales y jerárquicos; y (2) *externos*, esto es, las fronteras que distancian a la organización de sus clientes, proveedores y demás grupos con intereses en ella. Para minimizar o erradicar esos límites, los gerentes podrían utilizar diseños estructurales virtuales o en redes.

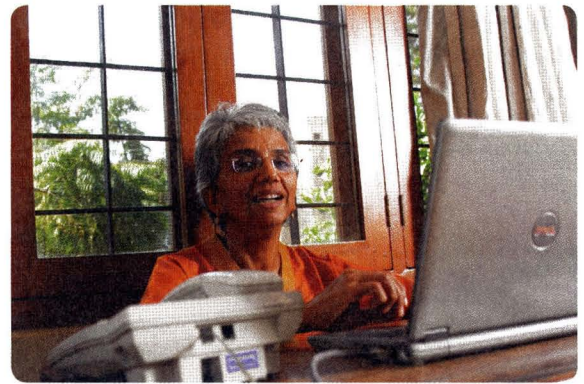
ORGANIZACIONES VIRTUALES ¿Le gustaría formar parte de algún programa de prácticas profesionales (o tal vez ya está participando en uno de ellos)? ¿Qué le parecería uno que le ofreciera la oportunidad de trabajar desde casa utilizando su computadora, cómodamente recostado en su sillón, en lugar de hacerlo en el cubículo de una oficina?¹⁰ Este tipo de programas de prácticas profesionales virtuales se están volviendo algo bastante usual, sobre todo entre empresas pequeñas o de tamaño mediano y, por supuesto, aquellas que tienen negocios online. Por lo general, el trabajo consiste en “investigación, ventas, marketing y desarrollo de redes sociales”, tareas que pueden ser ejecutadas desde cualquier lugar, a condición de que se cuente con una computadora y acceso a Internet. Algunas organizaciones están estructuradas de manera que facilita el que casi todos sus trabajadores sean empleados virtuales.

Por lo general, una **organización virtual** consiste de un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos contratados de forma temporal en función de las exigencias de los proyectos en desarrollo.¹¹ Un ejemplo de este tipo de estructura se dio cuando Second Life, una empresa especializada en la creación de vívidos avatares para uso online, estaba desarrollando su software. Philip Rosedale, su fundador, contrató entonces a programadores de distintos lugares del mundo y los dividió para ejecutar más o menos 1 600 tareas individuales, “desde implementar bases de datos hasta corregir errores de programación”. El proceso funcionó tan bien que la compañía lo puso en práctica para realizar toda clase de trabajos.¹² Otro ejemplo es del de Emma Inc., una empresa de marketing por correo electrónico con sede en Nashville, Tennessee, la cual cuenta con 100 empleados que trabajan desde casa o en alguna de las oficinas que tiene la compañía en Austin, Denver, Nueva York y Portland.¹³ El mayor desafío que enfrentan estas compañías es la creación de una cultura “virtual”, labor todavía más compleja (si cabe) debido al hecho de que la organización misma es virtual.

ORGANIZACIONES EN REDES La comercializadora de alimentos Smart Balance Inc. ayuda a que las personas se mantengan delgadas y saludables gracias a sus productos beneficiosos para el corazón.¹⁴ La estructura organizacional de la compañía también es delgada y saludable. Con únicamente 67 empleados, la empresa subcontrata la realización de muchas funciones, incluyendo las de manufactura, distribución de productos y ventas. El modelo estructural de Smart Balance también elimina los límites organizacionales y permite definir a la empresa como una **organización en redes** porque utiliza a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales, así como también redes de proveedores externos capaces de suministrarle otros componentes necesarios para sus productos o procesos de trabajo.¹⁵ Entre las compañías de manufactura, a este esquema también se le conoce como organización modular.¹⁶ El modelo permite que las organizaciones se concentren en aquello que hacen mejor, dejando en manos de otras empresas aquellas actividades en que éstas se distinguen. Por ejemplo, la estrategia de ARM, una compañía británica especialista en el diseño de microchips, consiste en encontrar muchos socios y luego establecer contratos con ellos para que se encarguen de la producción y las ventas. Como ARM no se dedica a la manufactura, puede alentar a sus clientes (los microchips diseñados por ARM sirven como el “cerebro” de 98 por ciento de los teléfonos celulares que hay en el mundo) a que pidan cualquier cosa que se les antoje.

organización sin límites

Organización cuyo diseño no está determinado ni acotado por los límites horizontales, verticales o externos que impone una estructura predefinida



Rekha Menon, vicepresidenta ejecutiva regional de servicios geográficos y capital humano y diversidad de Accenture India, trabaja desde su hogar. Accenture, una empresa internacional de asesoría, tecnología y outsourcing, es una organización virtual que opera en 120 países. Al igual que Menon, la mayor parte de los 250 000 empleados de Accenture laboran desde casa o en las instalaciones de los clientes de la organización. Accenture alcanza altos niveles de productividad y colaboración utilizando un innovador sistema de videoconferencias que pone en contacto a su personal con los clientes y permite que los empleados de su entorno laboral virtual de alcance global operen como un equipo unificado.

Fuente: India Today Group/Getty Images

organización virtual

Organización que consiste de un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos contratados de forma temporal en función de las exigencias de los proyectos en desarrollo

organización en redes

Organización que utiliza a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales, así como redes de proveedores externos capaces de suministrarle otros componentes necesarios para sus productos o procesos de trabajo

PERSPECTIVA DEL FUTURO Organizaciones flexibles

Hacia el año 2025, una proporción considerablemente más pequeña de la fuerza laboral tendrá empleos de tiempo completo. Las organizaciones dependerán cada vez más de empleados bajo contrato y trabajadores de tiempo parcial, lo cual les permitirá ser más flexibles. Las actividades que hoy constituyen un solo trabajo se dividirán en varias tareas que serán ejecutadas por distintas personas. Desde la perspectiva de los empleados, esto significa un mayor control individual de su futuro, ya que no dependerán de un patrón único.

Más que empleados, los trabajadores del futuro serán algo así como asesores externos. Su trabajo será temporal, con una duración que podrá variar de unas cuantas semanas a varios años, pero siempre bajo la presunción, tanto por parte de los patrones como de los trabajadores, de que la relación laboral no será de carácter permanente. Bajo tales circunstancias, lo más probable es que usted intervenga con

mucha frecuencia en nuevos proyectos y entre en contacto con diferentes grupos de compañeros de trabajo.

Por otro lado, cada vez veremos menos edificios corporativos o conjuntos empresariales centralizados. Las demandas laborales ya no requerirán que las organizaciones alberguen a muchos trabajadores en un solo lugar. Ciudades que suelen ser utilizadas como sedes organizacionales (Nueva York, Toronto o Londres, por ejemplo) tendrán mucho espacio comercial inutilizado. Lo que ocurrirá es que las oportunidades de empleo serán geográficamente dispersas y, en muchos casos, la residencia de los empleados no será restricción para optar por ellas. Una creciente proporción de la fuerza laboral trabajará desde casa y un buen número de organizaciones crearán centros regionales satélite en donde los empleados se reunirán a trabajar. Estos centros tendrán un costo de operación más bajo que las oficinas centralizadas y contribuirán a reducir la distancia entre el hogar y el lugar de trabajo de los empleados.

Esta flexibilidad es particularmente valiosa en el mercado de telefonía celular, donde contar con microchips y software a la medida puede representar una ventaja competitiva.¹⁷ En Boeing, el encargado del desarrollo del 787 Dreamliner maneja a miles de empleados y a algo así como 100 proveedores ubicados en más de 100 países distintos.¹⁸ Ericsson, la empresa sueca, subcontrata sus labores de manufactura e incluso parte de las correspondientes a investigación y desarrollo utilizando empresas muy efectivas en términos de costo de Nueva Delhi, Singapur, California y otras regiones globales.¹⁹ Y en Penske Truck Leasing, docenas de procesos de negocio, como el otorgamiento de títulos y licencias de seguridad, la introducción de datos de registro de los conductores de camiones y el procesamiento de formularios de impuestos y contabilidad, han sido subcontratados con compañías de México e India.²⁰

Organizaciones que aprenden

Como su actividad comercial se desarrolla en un entorno global intensamente competitivo, la empresa minorista británica Tesco es consciente de cuán importante resulta que sus almacenes operen de forma apropiada.²¹ Y lo logra utilizando una “herramienta” probada a la que llama “Tesco en una caja”. Se trata de un completo sistema de TI que, en conjunto con diversos procesos de negocio, conforma el modelo de todas las operaciones comerciales de Tesco a nivel internacional.²² Esta empresa es un ejemplo de las **organizaciones que aprenden**, esto es, organizaciones que han desarrollado la capacidad de aprendizaje, adaptación y cambio continuos. “El desafío administrativo actual radica en inspirar a los empleados y promover entre ellos el conocimiento que necesitan para resolver problemas inesperados día tras día”.²³ En las organizaciones que aprenden, los empleados no dejan de adquirir y compartir nuevos conocimientos, además de aplicarlos en la toma de decisiones o en la ejecución de su trabajo. Algunos teóricos de la operación organizacional han llegado a afirmar que, si las organizaciones desarrollan la capacidad de aprender y aplicar lo aprendido, podrían encontrar una fuente sustentable de ventaja competitiva.²⁴ Pero ¿cuáles son las características de las organizaciones que aprenden?

Los empleados de toda la organización (de cada una de las especialidades funcionales e, incluso, de cada uno de sus distintos niveles jerárquicos) deben compartir información y colaborar en las actividades laborales. Bajo estas condiciones, el entorno demanda muy poca estructuración y mínimas barreras físicas, lo cual permite que los empleados trabajen en conjunto para realizar el trabajo al máximo de sus capacidades y lograr un aprendizaje recíproco a lo largo de todo el proceso. Por último, otra característica importante del diseño estructural de las organizaciones que aprenden es el empoderamiento de los equipos de trabajo, mismos que asumen la responsabilidad de resolver los problemas y llevar a cabo cualesquiera labores exigidas por la actividad cotidiana. Habiendo empleados y equipos de trabajo empoderados, la necesidad de “jefes” que dirijan y controlen es mínima. Por consiguiente, en este modelo los gerentes actúan como facilitadores, defensores y sostén.

organización que aprende

Organización que ha desarrollado la capacidad de aprendizaje, adaptación y cambio continuos

ORGANIZACIÓN a favor de la colaboración

En la división de productos dentales de 3M, la investigadora en ciencias Sumita Mitra desarrolla fundas para evitar la formación de placa dentobacteriana, además de innovadores adhesivos que pueden aplicarse por medio de rayos de luz.²⁵ Sin embargo, al detectar un incremento en la popularidad de la cosmética dental, Mitra pensó que era momento de desarrollar un producto que brindara, al mismo tiempo, la fuerza y la apariencia natural que desean los odontólogos. Al considerar que la creación de un producto semejante implicaría aventurarse en un terreno ajeno al de los materiales dentales tradicionales, lo primero que hizo la investigadora fue analizar la base de datos de informes técnicos de 3M, la cual consta de documentos escritos por los aproximadamente 7 000 científicos que colaboran con la empresa. Aunque esta base de datos es un recurso invaluable para difundir el conocimiento a lo largo y ancho de la compañía, “el trabajo de colaboración real ocurre cara a cara, muchas veces en eventos patrocinados por TechForum, un organismo operado por los empleados, cuyo propósito es estimular la comunicación entre los científicos que trabajan para distintos laboratorios o divisiones”. Con todo, la base de datos permitió que Mitra encontrara información muy relevante y entrara en contacto con científicos de otras áreas de la empresa, quienes la ayudaron a encauzar su propia labor. Además, 3M cuenta con un sitio web para trabajo de investigación y desarrollo en red llamado “R&D Workcenter”, mismo que Mitra describe como “un LinkedIn para los científicos de la compañía” y que ha demostrado ser también una valiosa herramienta de colaboración. Tanto el TechForum como el R&D Workcenter resultaron beneficiosos para la tarea de investigación de Mitra. Tres años después de comenzar sus trabajos, 3M presentó Filtek Supreme Plus, un material dental fuerte, pulimentable y el primero en utilizar nanopartículas. En 3M se espera que los empleados colaboren entre sí, y son evaluados con base en el éxito que tengan al hacerlo. De hecho, la cooperación entre los científicos de la empresa ha dado lugar a varias innovaciones en tecnología de producto.

Nadie puede negar que el mundo laboral ha cambiado. Por ello, es preciso que las organizaciones sean más flexibles en sus métodos de trabajo, aun cuando éste todavía tenga que ser ejecutado con eficiencia y eficacia. Si reflexiona en el hecho de que la innovación y la capacidad de introducir innovaciones al mercado con la mayor velocidad posible son fundamentales, se dará cuenta de que ni la toma de decisiones tradicional que respeta la cadena de mando sin discusión ni las estructuras funcionales estrechamente acotadas constituyen alternativas útiles en términos de diseño. Como 3M, muchas organizaciones están fomentando el trabajo colaborativo entre sus empleados. La figura 12-3 lista algunas de las ventajas y desventajas de la cooperación laboral. Los esfuerzos de colaboración de la empresa pueden ser internos (entre los empleados de la misma) o externos, en cuyo caso la cooperación se da entre los elementos de la organización y cualquiera de los grupos que tienen intereses en la misma. En cualquier caso, es importante que los gerentes estén conscientes de la forma en que dichos esfuerzos se “ajustan” a la estructura organizacional y que conozcan cuáles son los desafíos que se enfrentan al intentar conjuntar todas las piezas con éxito. Analicemos con más detalle estos tipos de colaboración.

Colaboración interna

Cuando los gerentes consideran que se necesita la colaboración entre empleados para lograr que los esfuerzos laborales sean más coordinados e integrados, pueden utilizar varias alternativas estructurales distintas. Entre las más populares están los equipos interfuncionales, las fuerzas de tarea y las comunidades de práctica.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación y coordinación • Mayor innovación en la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles conflictos interpersonales • Confluencia de diferentes perspectivas y objetivos contradictorios
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor capacidad para abordar problemas complejos • Información y mejores prácticas compartidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda una logística de coordinación

Fuentes: Basada en R. Wagner y G. Muller, “The Pinnacle of Partnership: Unselfishness”, *Gallup Management Journal Online* [http://gmj.gallup.com], 18 de febrero de 2010; M. T. Hansen, “When Internal Collaboration Is Bad for Your Company”, *Harvard Business Review*, abril de 2009, pp. 83-88; G. Ahuja, “Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study”, *Academy of Management Proceedings Online*, 1998; y M. Pincher, “Collaboration: Find a New Strength in Unity”, *Computer Weekly*, 27 de noviembre de 2007, p. 18.

Analizar cómo 12.2
se constituyen las organizaciones para favorecer la colaboración.

Figura 12-3

Ventajas y desventajas del trabajo colaborativo



Los equipos de trabajo interfuncionales constituyen un elemento vital de la estrategia de colaboración interna de Procter & Gamble. Estos equipos incluyen personal de distintas áreas funcionales, como investigación y desarrollo, marketing, ingeniería, logística y administración de suministros, entre otras, y permiten que la empresa organice y utilice eficiente y eficazmente sus recursos en una escala global. P&G usa equipos para crear planes y estrategias corporativos, acelerar el desarrollo de productos, conducir al mercado los nuevos productos y servicios, y generar soluciones para complejos problemas de negocios. La fotografía capta a un equipo de empleados durante una de las reuniones previas al lanzamiento de eStore, un servicio de compra online desarrollado por PFSweb para las marcas de consumo de P&G.

Fuente: AP Photo/Al Behrman

equipo interfuncional

Equipo de trabajo conformado por individuos provenientes de varias especialidades funcionales

fuerza de tarea (o comité *ad hoc*)

Comisión o equipo de trabajo temporal, constituido para resolver un problema específico y a corto plazo que afecta a varios departamentos

EQUIPOS INTERFUNCIONALES Estará de acuerdo en que los hospitales son organizaciones cuya administración impone serios desafíos. Cuando Wright L. Lassiter ocupó el cargo de director general del Alameda County Medical Center de Oakland, California, aceptó la responsabilidad de enfrentar un reto de enormes dimensiones. Las enfermeras cumplían las órdenes de los médicos cuando querían; un médico había sido golpeado y estrangulado por un paciente y su cuerpo yació en el piso por media hora hasta que uno de los encargados de la limpieza lo encontró; la organización perdía millones de dólares cada año, etc. Sin embargo, Lassiter convirtió un “sistema hospitalario de la red de asistencia pública, sujeto a una terrible administración e imbuido en una de las ciudades más violentas de Estados Unidos, en un modelo a seguir por otras organizaciones de salud”. Uno de los métodos que puso en acción fue el que él mismo bautizó como “sociedades de parejas dispares” (lo que el resto conocemos como equipos interfuncionales), en el que un conjunto de médicos, enfermeras, técnicos y otros gerentes asumían la responsabilidad de encontrar maneras de ser más eficientes y eficaces.²⁶

Las organizaciones utilizan estructuras basadas en equipos porque han descubierto que, en comparación con los departamentos tradicionales u otros grupos permanentes de trabajo, éstos son más flexibles y sensibles ante los eventos de cambio. Los equipos tienen la capacidad de conjuntarse, depurarse, reenfocarse y desintegrarse rápidamente. En el capítulo 11 mencionamos el concepto de **equipo interfuncional** al hablar sobre las diversas formas de departamentalización que existen. Recuerde que, de acuerdo con nuestra definición, se trata de un equipo de trabajo conformado por individuos provenientes de varias especialidades funcionales. Cuando se integra un equipo interfuncional, sus miembros se unen para colaborar en la resolución de problemas que afectan a sus respectivas áreas funcionales. Idealmente, las fronteras artificiales que separan a las funciones desaparecen y el equipo se enfoca en el trabajo colaborativo para cumplir los objetivos organizacionales. Por ejemplo, en ArcelorMittal, la compañía acerera más grande del mundo, los equipos interfuncionales conformados por científicos, gerentes de planta y vendedores, revisan y supervisan la innovación de productos.²⁷ Como señalamos al inicio de la sección, el concepto de equipos interfuncionales está siendo aplicado en el campo de la atención médica. Otra muestra de ello es la experiencia del Suburban Hospital de Bethesda, Maryland, cuya unidad de cuidados intensivos (UCI) cuenta con equipos formados por un médico entrenado en cuidados intensivos, un farmacéutico, un trabajador social, un nutriólogo, el jefe de enfermeros de la UCI, un terapeuta en respiración y un capellán. Todos los integrantes del equipo se reúnen diariamente con el enfermero (o enfermera) de cabecera de cada paciente para analizar y dilucidar cuál es el mejor tratamiento a seguir. De acuerdo con el hospital, la implementación de este tipo de equipos ha permitido que ocurran menos errores, que se reduzca el tiempo que pasan los pacientes en la UCI y que mejore la comunicación entre sus familiares y el personal médico.²⁸ Analizaremos los equipos con más detalle en el capítulo 14.

FUERZAS DE TAREA Otra opción estructural que podrían utilizar las organizaciones es la **fuerza de tarea** (también conocida como **comité *ad hoc***), una comisión o equipo de trabajo temporal, constituido para resolver un problema específico y a corto plazo que afecta a varios departamentos. Lo que diferencia a estos grupos de los equipos interfuncionales es su naturaleza temporal. Sus miembros suelen ejecutar muchas de sus actividades laborales cotidianas al mismo tiempo que contribuyen a las de la fuerza de tarea; sin embargo, deben colaborar para resolver el problema cuya resolución se les ha encomendado. Cuando éste ha sido resuelto, la fuerza de tarea deja de tener propósito, así que sus miembros se reintegran de forma total a sus asignaciones normales. Muchas organizaciones, desde organismos gubernamentales hasta universidades y empresas comerciales, emplean fuerzas de tarea. Por ejemplo, en Eichstaedt & Devereaux, una compañía contable con sede en San Francisco, las fuerzas de tarea de empleados han contribuido a desarrollar programas formales de reclutamiento, asesoría y capacitación. Y en Frito-Lay, una subsidiaria de PepsiCo, Inc., una fuerza de tarea que incluía miembros del grupo de recursos de empleados hispanos de la empresa ayudó al desarrollo de dos nuevos productos: las patatas fritas Lay’s Cool Guacamole y las frituras de tortilla Doritos Guacamole.²⁹

COMUNIDADES DE PRÁCTICA A principios de 2008, los soldados estadounidenses en proceso de capacitación para unirse a los batallones asentados en Afganistán e Irak, comenzaron

en la PRÁCTICA

Contexto:

Leann Breur es gerente de recursos humanos (RH) de una gran cadena de suministro de abarrotes con presencia en cuatro estados del medio oeste de Estados Unidos y más de 800 empleados. Su equipo, con representación de esas cuatro zonas geográficas, está conformado por 18 personas. Desde su oficina, situada en la sede central de la compañía, Leann puede ver que su personal es bastante innovador cuando se trata de realizar el trabajo, y está segura de que las demás oficinas de RH de la empresa también tienen muy buenas ideas que compartir. ¿Qué puede hacer Leann para fomentar entre sus empleados la práctica de compartir conocimientos con sus colegas?

¿Qué consejo le daría a Leann?

Para empezar, sería recomendable que Leann programara una serie de conferencias telefónicas para que los integrantes del equipo comiencen a conocerse y a sentirse lo suficientemente cómodos entre sí como para compartir sus ideas y mejores prácticas. Si su presupuesto se lo permite, sería muy bueno que organizara una jornada completa de convivencia.

Kelly Osorio

Gerente de recursos humanos



Fuente: Kelly Osorio

a enfrentar problemas para utilizar un lanzador de granadas a propulsión. Frustrado, el comandante de la unidad publicó una solicitud de ayuda en uno de los foros online del ejército de Estados Unidos, en el cual los soldados formulan preguntas y comparten ideas con colegas de todo el mundo. Unos días después, alguien que había afrontado una situación similar con el lanzador publicó una solución muy sencilla en el sitio Web, indicando cómo evitar que se produjera un disparo por error. ¡Problema resuelto!³⁰ Este tipo de colaboración interna se conoce como **comunidades de práctica**, que son “grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas o la pasión por un tema determinado, y cuyos integrantes incrementan su conocimiento y pericia en el mismo interactuando con regularidad”.³¹ Por ejemplo, los técnicos de reparación de Xerox comparten “anécdotas desde las trincheras” para comunicar sus experiencias y ayudar a que sus colegas resuelvan problemas difíciles en relación con la reparación de sus máquinas.³² En la farmacéutica Pfizer, las comunidades de práctica están integradas a la estructura formal de la empresa. Denominadas consejos y redes de empleados, estas comunidades comparten conocimientos y asesoran a los equipos de desarrollo de producto en temas complejos, como la seguridad.³³ El modelo más estructurado que utiliza Pfizer se basa en el reconocimiento del valor que tiene esta forma de colaboración, y se está volviendo cada vez más común. Ahora bien, ¿en realidad qué tan eficaces son estas comunidades de práctica? Las investigaciones indican que las comunidades de práctica pueden “crear valor al contribuir en el incremento de la eficacia del desempeño de los empleados, gracias a que facilitan el acceso a las ideas, el conocimiento y las mejores prácticas compartidas entre sus miembros”.³⁴ La figura 12-4 presenta algunas sugerencias para lograr que este tipo de comunidades funcionen.

comunidades de práctica

Grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas o la pasión por un tema determinado, y cuyos integrantes incrementan su conocimiento y pericia en el mismo interactuando con regularidad

- Contar con el respaldo de la alta dirección y establecer expectativas claras.
- Crear un entorno que atraiga a las personas y las haga querer regresar para obtener asesoría, conversar o compartir conocimientos.
- Alentar la realización de reuniones regulares entre los integrantes de la comunidad, ya sea de forma presencial u *online*.
- Establecer una comunicación constante entre los miembros de la comunidad.
- Enfocarse en problemas reales y en temas importantes para la organización.
- Tener supervisión gerencial y una clara asignación de responsabilidades.

Figura 12-4

Sugerencias para el funcionamiento correcto de las comunidades de práctica

Fuentes: Basada en R. McDermott y D. Archibald, “Harnessing Your Staff’s Informal Networks”, *Harvard Business Review*, marzo de 2010, pp. 82-89; S. F. Gale, “The Power of Community”, *Workforce Management Online*, marzo de 2009; y E. Wenger, R. McDermott y W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

Colaboración externa

Intuit ha descubierto una forma de involucrar a sus clientes. Los usuarios devotos de QuickBooks pueden acceder a un sitio (QuickBooks Live Community) para intercambiar información útil con otras personas. Desde la perspectiva de los clientes, muchas veces esto representa una solución más rápida a los problemas. Y, para la compañía, contar con este “ejército de voluntarios” significa un ahorro en el pago de técnicos competentes.³⁵ Los esfuerzos de colaboración externa están volviéndose bastante populares entre las organizaciones, sobre todo en el área de innovación de productos. A continuación analizaremos dos formas de colaboración externa: la innovación abierta y las sociedades estratégicas. Cada una de ellas proporciona a la organización la información, el respaldo y la contribución que requiere para ejecutar el trabajo y cumplir sus objetivos. Sin embargo, es importante que los gerentes comprendan los desafíos inherentes a su implementación dentro del diseño estructural de la organización.

INNOVACIÓN ABIERTA Frito Lay ofreció un millón de dólares al ganador de un concurso para crear un nuevo sabor para sus patatas fritas. El ganador fue seleccionado a través de una votación celebrada vía Facebook. GlaxoSmithKline PLC, el gigante de la industria farmacéutica, abrió al público los diseños de 13 500 compuestos químicos relacionados con el parásito que provoca la malaria. Glaxo “espera que compartir la información y trabajar de forma colaborativa, derivará en que los científicos desarrollen un medicamento capaz de enfrentar los padecimientos transmitidos por mosquitos con más rapidez de lo que podría hacerlo la compañía por sí sola”.³⁶

La costumbre de que una empresa asuma toda la responsabilidad de desarrollar ideas, crear nuevos productos, fabricarlos, comercializarlos y distribuirlos está próxima a desaparecer. Hoy en día, muchas compañías están poniendo en práctica la **innovación abierta**, es decir, la apertura a la búsqueda de nuevas ideas más allá de los límites de la organización, permitiendo que las innovaciones se transfieran fácilmente entre el interior y el exterior de la misma. Por ejemplo, Procter & Gamble, Starbucks, Dell, Best Buy y Nike han creado plataformas digitales que permiten que los clientes las ayuden a idear nuevos productos y mensajes.³⁷ Como puede ver, un buen número de las empresas más exitosas de hoy están colaborando directamente con los clientes en el proceso de desarrollo de productos. Algunas más se han asociado con los proveedores, con otras instancias externas e incluso con competidores. La figura 12-5 describe algunas de las ventajas y desventajas de la innovación abierta.

SOCIEDADES ESTRATÉGICAS Empresas de todo el mundo están encontrando formas de conectarse entre sí. Alguna vez acérrimos rivales, Nokia y Qualcomm formalizaron un acuerdo de cooperación para desarrollar la siguiente generación de teléfonos celulares en Norteamérica. Nokia también colaboró con Microsoft en una sociedad en la que ésta última aporta los servicios de correo electrónico y chat utilizados por casi todos los teléfonos Nokia.³⁸

innovación abierta

Apertura a la búsqueda de nuevas ideas más allá de los límites de la organización y disposición para permitir que las innovaciones se transfieran fácilmente entre el interior y el exterior de la misma

Figura 12-5

Ventajas y desventajas de la innovación abierta

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite que los clientes tengan lo que siempre han querido: capacidad de opinar • Permite que las organizaciones respondan a problemas complejos • Alimenta las relaciones internas y externas • Devuelve al mercado su papel preponderante • Proporciona una manera para enfrentar los crecientes costos e incertidumbres inherentes al desarrollo de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de administración impone altas demandas • Requiere amplio respaldo • Implica retos culturales • Demanda mayor flexibilidad • Se requiere la implementación de importantes cambios en la forma de controlar y compartir el conocimiento

Fuentes: Basada en S. Lindgaard, “The Side Effects of Open Innovation”, *Bloomberg BusinessWeek Online*, 7 de junio de 2010; H. W. Chesbrough y A. R. Garman, “How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2009, p. 68-76; A. Gabor, “The Promise (and Perils) of Open Collaboration”, *Strategy & Business Online*, otoño de 2009; y J. Winsor, “Crowdsourcing: What It Means for Innovation”, *BusinessWeek Online*, 15 de junio de 2009.

En el entorno actual, las organizaciones están interesadas en desarrollar ventajas de cualquier forma posible. Una consiste en formar **sociedades estratégicas**, es decir, relaciones de colaboración entre dos o más organizaciones con el propósito de combinar sus recursos y capacidades para cumplir algún objetivo comercial. Éstas son algunas razones por las que tal acción puede resultar buena: la flexibilidad e informalidad de la estrategia promueve la generación de eficiencias, abre las puertas a nuevos mercados y tecnologías, y conlleva menos trámites cuando se integran y desintegran recursos para un proyecto; tanto los riesgos como los gastos son compartidos por varios actores; puede mantenerse y aprovecharse la identificación de marcas independientes; el trabajo con socios que aportan diversas habilidades puede crear mejores sinergias; es frecuente que los rivales encuentren formas de trabajar juntos armoniosamente; las sociedades pueden asumir distintas formas, desde las más simples hasta las más complejas; los acuerdos de asociación pueden dar cabida a docenas de participantes; las leyes antimonopolio pueden proteger las actividades de IyD.³⁹ La popularidad de las sociedades estratégicas está incrementándose. Sin embargo, tal como ocurre con todos los convenios de colaboración que hemos comentado (internos y externos), el reto que enfrentan los gerentes consiste en encontrar formas de aprovechar las ventajas de la cooperación y, al mismo tiempo, incorporar los esfuerzos colaborativos lo más transparentemente posible al diseño estructural de la organización.

sociedades estratégicas

Relaciones de colaboración entre dos o más organizaciones con el propósito de combinar sus recursos y capacidades para cumplir algún objetivo comercial

ESQUEMAS flexibles de trabajo

El esquema de trabajo de Keyur Patel, uno de los asesores que colaboran con Accenture, ha dejado de ser una excepción para convertirse en la norma.⁴⁰ Durante uno de sus más recientes trabajos de asesoría, Patel colocó tres relojes sobre su escritorio: uno marcaba la hora de Manila (lugar de residencia de sus programadores de software), otro la de Bangalore (donde trabajaba otro equipo de programación), y el tercero la de San Francisco, ciudad donde pasaba cuatro días por semana ayudando a un importante minorista a implementar sistemas de TI para mejorar sus ventas. Por otra parte, su teléfono celular estaba configurado con la hora de Atlanta, ciudad donde vivía oficialmente y a la que viajaba todos los jueves.

Para esta nueva generación de profesionales, la vida es una mezcla del tiempo que pasan en casa y en la oficina, trabajando o disfrutando de su tiempo libre. Gracias a la tecnología, hoy en día, se puede trabajar desde casi cualquier lugar y en cualquier momento. Las organizaciones se están viendo obligadas a adaptar sus diseños estructurales a estas nuevas realidades, y una de sus primeras iniciativas en este sentido es la adopción de esquemas flexibles de trabajo. Estos esquemas no sólo aprovechan el poder tecnológico, sino que además favorecen la flexibilidad requerida para que las organizaciones desplieguen su fuerza laboral cuando y donde sea necesario. En esta sección hablaremos de distintos tipos de esquemas flexibles de trabajo, incluyendo el trabajo a distancia, las semanas laborales comprimidas, la flexibilidad de horarios y los puestos compartidos. Como ocurre con las demás alternativas estructurales que hemos venido analizando, los gerentes deben evaluar los diferentes esquemas flexibles de trabajo a la luz de sus implicaciones para la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones de autoridad, el cumplimiento de las tareas laborales, etcétera.

Trabajo a distancia

Mientras recorría la autopista 405 de Los Ángeles camino a su trabajo como gerente de proyectos de SCAN Health Plan, Eve Gelb acostumbraba pasar a bordo de su automóvil una hora y media por la mañana, y por la tarde debía dedicar una hora y media más para regresar a su casa.⁴¹ Eve convirtió su garaje en una oficina y ahora trabaja desde casa con su computadora. Además, los días que tiene que realizar alguna labor en las oficinas corporativas de la empresa, comparte un área de trabajo con tres de sus subordinados que también disfrutaban de un esquema flexible de trabajo. La tecnología de la información ha posibilitado el trabajo a distancia, y los cambios ocurridos en el entorno externo lo han hecho necesario para muchas organizaciones. El **trabajo a distancia** es un esquema laboral en el que los empleados trabajan en casa pero están vinculados con la oficina a través de sus computadoras. Resulta innecesario aclarar que no todos los puestos de trabajo permiten este esquema pero hay muchos que sí.

Hasta hace poco tiempo, el trabajo desde casa era considerado un “lujo” del que sólo podían disfrutar algunos empleados con suerte, y era raro que las empresas lo permitieran. Hoy en día, en cambio, muchas compañías visualizan el trabajo a distancia como un requerimiento de los negocios. Por ejemplo, en SCAN Health Plan, el director general de finanzas declaró que el incremento de empleados bajo el esquema de trabajo a distancia le ha proporcionado a la empresa una forma de crecer sin tener que incurrir en costos fijos adicionales por concepto de construcción y

Explicar los esquemas flexibles de trabajo utilizados por las organizaciones. 12.3

trabajo a distancia

Esquema laboral en el que los empleados trabajan desde casa pero están vinculados con la oficina a través de sus computadoras

En los números⁴²

84 por ciento de los empleados que trabajan a distancia lo hacen por lo menos una vez a la semana.

62 por ciento de los trabajadores quieren tener la alternativa de ejecutar sus labores a distancia.

67 por ciento de las personas encuestadas afirmaron que desean mayor flexibilidad en el trabajo.

32 por ciento de las organizaciones cuentan con programas alternativos de trabajo, como el trabajo móvil, lugares de trabajo compartidos y trabajo a distancia.

69 por ciento de los asesores en recursos humanos reconocen que el uso de una fuerza laboral flexible constituye un cambio permanente y no una respuesta temporal a las condiciones económicas.

48 por ciento de las personas entrevistadas consideran que para 2021 habrán desaparecido las oficinas como hoy las conocemos y los empleados trabajarán desde cualquier sitio donde se encuentren.

32 por ciento de los trabajadores afirman que la mayor ventaja de trabajar desde casa radica en que no hay necesidad de trasladarse.

50 por ciento de los adultos encuestados comentaron que, de tener la posibilidad de elegir, preferirían un turno de trabajo tradicional, de 9 a 5; el 50 por ciento restante se inclinaron por alguna otra opción.

33 por ciento de los empleados admitieron que suelen recibir mensajes de correo electrónico de sus jefes durante los fines de semana.

equipamiento de edificios de oficinas o estacionamientos. Además, algunas empresas consideran este arreglo como una manera de combatir el incremento en los precios de la gasolina y de atraer empleados con talento pero que quieren tener más libertad y control sobre su trabajo.

A pesar de su evidente atractivo, muchos gerentes son reacios a permitir que sus empleados se conviertan en “vagabundos con computadoras portátiles”.⁴³ Según su punto de vista, los empleados perderán el tiempo navegando en Internet y jugando online en lugar de trabajar, ignorarán a los clientes y terminarán por extrañar mucho la camaradería y el contacto social propios del entorno laboral. Por otro lado, los gerentes se preguntan cómo “manejarán” a esos empleados. ¿Qué haría usted para interactuar con un empleado y obtener su confianza si no está físicamente presente? ¿Y si su desempeño laboral es deficiente? ¿Cómo le haría sugerencias para mejorar? Otro reto significativo radica en lograr que la información de la empresa se mantenga segura y a salvo cuando los empleados trabajan desde casa, tema que comentamos en el capítulo 10.

No son pocos los empleados que expresan preocupaciones similares respecto del trabajo a distancia, sobre todo por lo que se refiere al aislamiento que sienten al “no estar en el trabajo”. El director general de recursos humanos de Accenture, empresa cuyos empleados se encuentran distribuidos por todo el mundo, reconoce que no es sencillo mantener un espíritu de equipo en tales circunstancias.⁴⁴ No obstante, la compañía ha puesto en práctica varios programas y procesos para crear ese sentido de pertenencia entre los integrantes de su fuerza laboral, incluyendo herramientas de conferencia en web, la asignación de un asesor de desarrollo profesional para cada empleado y la realización de eventos comunitarios trimestrales en sus oficinas. Por otro lado, los empleados que trabajan a distancia podría tener la impresión de que la línea que separa el trabajo de la vida privada se difumina aún más, lo cual puede resultar estresante.⁴⁵ En consecuencia, gerentes y organizaciones deberán ocuparse de estos temas de organización antes de decidirse a permitir que sus empleados trabajen a distancia.

Así pues, una vez que la organización decide que quiere establecer oportunidades de trabajo a distancia para sus empleados, ¿cómo debería proceder a continuación? Uno de los primeros pasos a dar es alentarlos a tomar la decisión de desempeñarse como trabajadores remotos. Por ejemplo, en SCAN Health Plan, para estimular a su fuerza laboral a trabajar desde casa, la empresa ofreció a sus empleados una conexión a Internet de gran velocidad y mobiliario de oficina gratuitos, así como ayuda para ponerse en acción. Otras empresas han tratado de motivar a su personal a trabajar desde cualquier lugar, menos la oficina, señalando

en la PRÁCTICA

Contexto:

Isabella Castillo, vicepresidenta de servicios profesionales en una empresa de consultoría que ayuda a las organizaciones de TI a dar mejor servicio a sus clientes, necesita apoyar a los 16 consejeros que conforman su equipo de trabajo, todos los cuales laboran a distancia. Su problema radica precisamente en el hecho de tener que lidiar con las realidades implícitas en ese esquema de trabajo: ausencia de interacción directa, falta de camaradería, sensación de aislamiento y de estar al margen de los acontecimientos, etc. Es cierto que, dada su línea de negocio, el trabajo a distancia tiene sentido pero, ¿cómo podría vincular a sus empleados y obtener su compromiso?

¿Qué consejo le daría a Isabella?

La disyuntiva de Isabella es bastante común entre los equipos que no interactúan en persona. Lo primero que necesita hacer es establecer una relación directa con cada uno de sus empleados para después fomentar la unión de todos ellos en un equipo con bases comunes. Además, podría crear un objetivo numérico para el equipo o utilizar alguna otra métrica para juzgar a los empleados en conjunto. Debe ayudarlos a trabajar juntos y no individualmente. Por último, necesita asegurarse de que el lenguaje que use y la dirección que dé al equipo tengan siempre la intención de identificarlo como una unidad.

Mina Nematalla
Gerente y empresario



que una de las recompensas será el “incremento” que experimentarán sus salarios por el solo hecho de que ahorrarán en gasolina, lavandería y comida fuera de casa. Algunas más han utilizado el ángulo “ecológico”... haciendo hincapié en el beneficio que representa para el medio ambiente la disminución de emisiones de dióxido de carbono como consecuencia de haber menos autos recorriendo largas distancias para llegar y volver de los centros de trabajo. Administrar a este tipo de fuerza laboral, por lo tanto, incluye hacer sentir a los empleados vinculados y comprometidos, tema al que volveremos al final del capítulo, cuando hablemos de los retos inherentes al diseño organizacional actual.

Semanas laborales comprimidas, flexibilidad de horarios y puestos de trabajo compartidos

Durante la crisis económica global en el Reino Unido, la empresa contable KPMG se vio en la necesidad de reducir sus costos.⁴⁶ Una de las alternativas que consideró para lograrlo consistió en utilizar opciones de trabajo flexible. El programa implementado por la compañía, conocido como Flexible Futures, ofrecía a los empleados cuatro alternativas entre las cuales elegir: una semana laboral de cuatro días, con una reducción salarial de 20 por ciento; un período sabático de entre dos y doce semanas, recibiendo 30 por ciento del pago usual; ambas opciones; o continuar con sus horarios normales. Más o menos 85 por ciento de los empleados se decidieron por el plan de semana laboral comprimida. “En vista de que fueron tantas las personas que accedieron a sumarse a los planes de trabajo flexible, KPMG pudo acotar la reducción salarial para ese año en 10 por ciento en casi todos los casos”. Lo mejor, sin embargo, fue que como resultado del plan, la empresa no tuvo que hacer despidos masivos.

Como ilustra el ejemplo anterior, hay momentos en que las organizaciones se ven obligadas a reestructurar sus actividades utilizando algún esquema de trabajo flexible. Uno de ellos es la **semana laboral comprimida**, esto es, un esquema laboral en el que los empleados trabajan más horas diarias pero menos días por semana. Por lo general, el arreglo consiste en trabajar cuatro días con jornadas de 10 horas (programa conocido como 4-40). Por ejemplo, en Utah, los trabajadores del estado están obligados (por ley) a laborar cuatro días por semana y las oficinas públicas permanecen cerradas los viernes en un esfuerzo por reducir los costos de energía. Un año después de haber implementado el esquema, el estado determinó que la semana laboral comprimida generó una disminución de 13 por ciento en el uso de electricidad y calculó que los empleados se ahorraron algo así como 6 millones de dólares en el gasto de gasolina.⁴⁷ Otra alternativa es la **flexibilidad de horarios**, un sistema de programación en el que se pide a los empleados trabajar un número específico de horas por semana pero se les da la libertad, dentro de ciertos límites, de elegir cómo distribuirlos. Los programas de flexibilidad de horarios casi siempre establecen ciertos horarios fundamentales, en los que se requiere que todos los empleados estén en sus puestos, pero permiten mayor tolerancia en los horarios de entrada, salida y comida. De acuerdo con una encuesta realizada por el Families and Work Institute (organización estadounidense sin ánimo de lucro dedicada a la investigación sociodemográfica y laboral), 81 por ciento de las empresas interrogadas están ofreciendo el beneficio de horarios flexibles. Otra investigación, efectuada por la empresa de consultoría Watson Wyatt entre compañías de tamaño medio y grande, determinó que este esquema laboral fue el beneficio más ofrecido a la fuerza laboral estadounidense.⁴⁸

En Reino Unido, McDonald’s experimentó con un programa inusual (conocido como Contrato familiar) que buscaba reducir el ausentismo y la rotación de personal en algunos de sus restaurantes. De acuerdo con este Contrato familiar, los empleados que tuvieran un parentesco cercano podían cambiar sus turnos sin necesidad de que su gerente lo autorizara.⁴⁹ Este tipo de programación laboral se denomina **puestos de trabajo compartidos**, que es la práctica consistente en tener dos o más personas ocupando un mismo puesto de trabajo de tiempo completo. Aunque un esquema como el Contrato familiar de McDonald’s podría ser apropiado en el caso de los empleos que demandan poca especialización, otras organizaciones también podrían optar por esta alternativa al contratar profesionistas que no quieren estar sujetos a las exigencias y las molestias de un puesto de tiempo completo. Por ejemplo, en Ernst & Young, los empleados de muchas de las representaciones de la empresa pueden elegir entre una amplia variedad de esquemas de trabajo flexibles, incluyendo el de puestos compartidos. Por otro lado, un buen número de compañías han utilizado esta opción en épocas de crisis económica para evitar la necesidad de despedir a sus empleados.⁵⁰

semana laboral comprimida

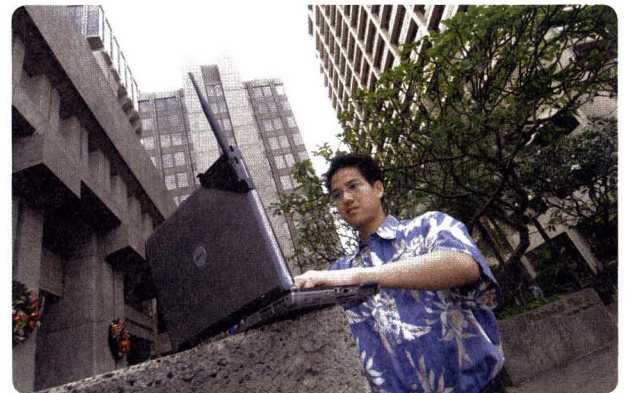
Esquema laboral en el que los empleados trabajan más horas diarias pero menos días por semana

flexibilidad de horarios

Sistema de programación en el que se pide a los empleados trabajar un número específico de horas por semana pero se les da la libertad, dentro de ciertos límites, de elegir cómo distribuirlos

puestos de trabajo compartidos

Práctica consistente en tener dos o más personas ocupando un mismo puesto de trabajo de tiempo completo



Este joven, empleado del área de operaciones de seguridad avanzada de la empresa estadounidense de contabilidad Ernst & Young, tiene la oportunidad de elegir entre diversos esquemas flexibles de trabajo, incluyendo flexibilidad para determinar sus horarios diarios, trabajar menos horas, hacerlo desde casa, laborar menos días por semana o compartir su puesto con alguien más. Diseñadas para permitir que los empleados programen su trabajo en función de los requerimientos de su vida privada, las iniciativas de trabajo flexible de la empresa forman parte de una cultura caracterizada por la idea de que “la gente es primero”. La dirección de Ernst & Young considera que ayudar a sus empleados a equilibrar sus compromisos laborales con su vida personal, contribuirá a que sus clientes reciban un mejor servicio.

Fuente: AP Photo/The Honolulu Advertiser, Bruce Asato

12.4 **Analizar** temas de organización relacionados con la fuerza laboral contingente.

trabajadores contingentes

Trabajadores temporales, independientes o bajo contrato eventual, cuyo empleo depende de la demanda de sus servicios

FUERZA laboral contingente

Al principio Diana Galvin consiguió un empleo temporal, de medio tiempo, en Conrad & Co., una pequeña empresa privada con sede en Spartanburg, Carolina del Sur; poco después, sin embargo, logró que se le asignara un puesto como contadora de tiempo completo. Y lo consiguió aprendiendo qué hacer, haciéndolo bien y ofreciendo sugerencias de mejora a la compañía.⁵¹ Pero no todos los empleados temporales llegan a recibir la oferta de un trabajo de tiempo completo (y a muchos de ellos ni siquiera les interesa). Antes de obtener su planta laboral, Diana era parte de lo que se ha dado en llamar fuerza laboral contingente. Los **trabajadores contingentes** son empleados temporales, independientes o bajo contrato eventual, cuyo empleo depende de la demanda de sus servicios. Hay quienes se refieren a este tipo de trabajadores como fuerza laboral *independiente* porque no existe una relación de dependencia entre ellos y la organización.⁵²

“Lesionadas por los despidos masivos que acompañaron a la más reciente recesión, las empresas están comenzando a reflexionar sobre sus modelos de trabajo”.⁵³ A medida que las organizaciones han ido eliminando empleos de tiempo completo mediante reducciones de personal y otras reestructuraciones, muchas veces han tendido a apoyarse en la fuerza laboral contingente para seguir operando. De hecho, una de las proyecciones más importantes que surgieron cuando una encuesta solicitó a expertos en RH que predijeran las condiciones del entorno hacia 2018, fue que “las empresas se inclinarán a buscar y atraer talento transitorio para responder a sus necesidades inmediatas y enfocarán buena parte de sus energías en la retención de grupos reducidos de personas muy talentosas para el largo plazo”.⁵⁴ En la práctica, el modelo estructural basado en la fuerza laboral contingente puede verse en la industria filmica. Por lo general, los profesionales que trabajan en el sector son “agentes libres” que van de un proyecto a otro poniendo en práctica sus habilidades, ya sea como directores, reclutadores de talento artístico, vestuaristas, maquillistas, escenógrafos, etc., según se requiera. Se conjuntan para producir una película y, una vez que ésta concluye, se disgregan y buscan nuevos proyectos en los cuales participar. Este tipo de trabajadores contingentes es bastante común en las organizaciones estructuradas por proyectos. Pero los trabajadores contingentes también pueden ser empleados temporales, contratados para satisfacer necesidades especiales, por ejemplo, un incremento estacional de la demanda. A continuación comentaremos algunos de los problemas organizacionales que surgen a partir del uso de trabajadores contingentes.

Uno de principales problemas que conlleva la utilización de trabajadores contingentes, sobre todo cuando éstos son contratistas independientes o personas que trabajan por su cuenta, consiste en clasificarlos.⁵⁵ Determinar quién es un contratista independiente y quién no lo es, no es tan sencillo ni irrelevante como podría parecer. Hay que tomar en consideración, por ejemplo, que si un empleado es un contratista independiente, la empresa no está obligada a pagar cuotas de seguridad social, impuestos sobre la nómina y demás prestaciones. De hecho, muchas veces este tipo de trabajadores ni siquiera están amparados por ciertas leyes laborales, así que su contratación constituye un importante tema de reflexión. Por ejemplo, FedEx cataloga a más o menos 12 000 de los mensajeros que conforman su FedEx Ground Division (área encargada del reparto de paquetería vía terrestre en todo el territorio estadounidense y parte de Canadá) como contratistas independientes. Esta clasificación ha provocado acaloradas discusiones con el servicio de recaudación tributaria de Estados Unidos (IRS) y los gobiernos estatales, además de sacar de quicio a UPS, su competidor (cuyos mensajeros son empleados sindicalizados), la cual afirma que la política de FedEx es “injusta para los contribuyentes, para la competencia y para sus mismos trabajadores”.⁵⁶ Por su parte, el gobierno federal está tratando de aumentar su poder para penalizar a los patrones que clasifiquen amañadamente a sus empleados. Por consiguiente, como podemos ver, hay un incentivo a actuar de forma desproporcionada al clasificar quiénes son contratistas independientes. En Estados Unidos, la definición legal de ese tipo de empleados depende de qué tanto control ejerza sobre ellos la organización. En otras palabras, ¿la empresa controla qué hace el trabajador y cómo lo hace? Entre más control tenga la compañía, “mayor proclividad habrá a que un trabajador sea considerado empleado de la organización y no un contratista independiente”.⁵⁷ Por otro lado, los criterios de índole legal o impositiva no son los únicos relevantes al clasificar a los trabajadores. También son importantes las implicaciones estructurales, sobre todo en términos del trabajo a realizar y de cómo se resuelven los problemas.

Otro problema inherente a los trabajadores contingentes es el proceso de reclutamiento, examen y ubicación de los mismos en función de las habilidades y esfuerzos necesarios.⁵⁸ Como analizaremos en el capítulo siguiente, dedicado a la administración de recursos humanos, los pasos anteriores son fundamentales para garantizar que el personal adecuado ocupe los puestos apropiados y en el momento correcto para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia. Cualquier organización que desee minimizar los problemas potenciales asociados a sus trabajadores contingentes, necesita centrar su atención en la contratación.

El último aspecto que queremos mencionar es la importancia del desempeño de la fuerza laboral contingente. Tal como todos los demás trabajadores, los empleados contingentes se

unen a la organización para realizar alguna(s) tarea(s) específica(s). Es importante que los gerentes cuenten con un método para establecer objetivos, programas y fechas límite para sus empleados contingentes.⁵⁹ También es esencial poner en acción mecanismos para supervisar el desempeño laboral y el cumplimiento de las metas, particularmente si los empleados contingentes trabajan en un lugar distinto del entorno laboral.

DESAFÍOS actuales de diseño organizacional

Al buscar los diseños organizacionales que respalden y faciliten la realización eficiente y eficaz del trabajo por parte de sus empleados, los gerentes deben afrontar ciertos desafíos. Entre ellos puede citarse la necesidad de mantener conectados a los empleados y manejar los problemas estructurales de alcance global.

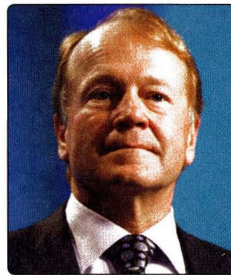
Vinculación permanente de los empleados

Muchos conceptos de diseño organizacional fueron desarrollados durante el siglo xx, cuando el trabajo solía ejecutarse en las instalaciones del patrón y bajo la supervisión de un gerente, las tareas laborales eran bastante predecibles y constantes, y casi todos los empleos eran indefinidos y de tiempo completo.⁶⁰ Pero en la actualidad las cosas han cambiado en muchas organizaciones. Por ejemplo, miles de empleados de Cisco Systems trabajan en escritorios sin asignación particular dispuestos en salones para trabajo en equipo contiguos a áreas comunes de descanso. En algunas divisiones de IBM, únicamente un pequeño porcentaje de los trabajadores (casi siempre gerentes de alto nivel y sus asistentes) cuentan con escritorios u oficinas fijos. Todos los demás son empleados móviles o comparten escritorio cuando tienen necesidad de trabajar en las oficinas de la empresa. En Sabre Holdings (empresa de servicios con intereses en agencias de viajes, líneas aéreas y atención al consumidor), los equipos de trabajo son asignados a conglomerados de oficinas y los empleados deben encontrar su propio sitio para laborar en ellos.⁶¹

Tal como ilustran los ejemplos anteriores, uno de los principales desafíos que impone el diseño estructural a los gerentes radica en alentar una mayor flexibilidad pero, al mismo tiempo, mantener la conexión entre la organización y una fuerza laboral muy dispersa y siempre en movimiento. Los equipos portátiles de cómputo y las tecnologías de la información han proporcionado a organizaciones y empleados mecanismos para permanecer vinculados y ser más productivos. Por ejemplo, los dispositivos móviles cuentan con aplicaciones para el manejo de correo electrónico, calendarios y contactos, y pueden utilizarse en cualquier lugar en donde haya acceso a una red inalámbrica. Al mismo tiempo, es posible aprovecharlos para conectarse con las bases de datos y las intranets corporativas. Los empleados pueden realizar videoconferencias usando cámaras web y redes de banda ancha. Muchas compañías están proporcionando a sus empleados llaves para acceso remoto, dotadas de códigos de encriptación cambiantes que les permiten iniciar sesión en la red corporativa y acceder al correo electrónico y a la información de la empresa desde cualquier computadora conectada a Internet. Los teléfonos celulares alternan sin problema su conexión de las redes celulares a las redes Wi-Fi corporativas. Con todo, el verdadero riesgo del trabajo desde cualquier lugar y en cualquier momento es la seguridad. Afortunadamente, ciertas aplicaciones de software y determinados dispositivos de desactivación han minimizado bastante estos problemas de seguridad. Hasta los proveedores de seguros están más dispuestos a permitir que sus empleados móviles tengan acceso a su información. Por ejemplo, Health Net Inc. les dio teléfonos BlackBerry a muchos de sus gerentes con el propósito de que puedan consultar los registros de sus clientes desde cualquier sitio.

12.5
Describir los desafíos de diseño organizacional de nuestros días.

el LÍDER hace la DIFERENCIA



Fuente: Daniel Barry/EPA/Newscom

Uno de los vicepresidentes de Cisco Systems forma parte de tantos equipos de trabajo internos de la compañía que “necesita los dedos de ambas manos para contarlos”. Aunque esto podría parecer una pesadilla a muchas personas, es parte de la estructura organizacional en “forma de telaraña” creada por su director general, **John T. Chambers**.⁶² La estructura es tan compleja que se requieren más o menos 15 minutos y una pizarra para explicarla. Sin embargo,

Chambers se limita a emplear tres palabras para describir sus beneficios: “velocidad, habilidad y flexibilidad”. La idea en que basó la estructura de la compañía se originó a finales de la crisis de 2001, cuando Cisco condonó pérdidas por aproximadamente 2 200 millones de dólares. Chambers se dio cuenta de que “la estructura jerárquica de la empresa impedía su rápida movilización hacia nuevos mercados”. Por consiguiente, comenzó a agrupar a los ejecutivos en equipos interfuncionales, esperando que eso los ayudara a romper las áreas de poder tradicionales y a fomentar una toma de decisiones más expedita. Al principio la idea no fue del agrado de los ejecutivos. Algunos arguyeron que les sería difícil trabajar con colegas desconocidos, otros se quejaron de la nueva estructura de compensación basada en el trabajo en equipo. No obstante, la toma de decisiones de la compañía se agilizó; por ejemplo, ocho días fueron suficientes para que los ejecutivos entendieran que tenía sentido adquirir a WebEx, una empresa especializada en soluciones para reuniones online. En virtud de que la caótica industria tecnológica sigue evolucionando, es importante que la organización presidida por Chambers se mantenga a la vanguardia, algo que su arreglo estructural podría facilitarle. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

Como comentó el director general de una compañía de tecnología: “Hoy en día, las empresas están comenzando a pensar en apps innovadoras que puedan poner a disposición de sus trabajadores en cualquier lugar que se encuentren”.⁶³

Manejo de los problemas estructurales a nivel global

¿Existen diferencias en las estructuras organizacionales que se emplean a nivel global? ¿La estructura utilizada por las organizaciones australianas es similar a la implementada por las estadounidenses? ¿Las organizaciones alemanas se estructuran de forma parecida a las de Francia o México? Tomando en cuenta la naturaleza global del entorno de los negocios actual, los gerentes necesitan estar familiarizados con este tema. Los investigadores han concluido que las estructuras y las estrategias empleadas por las organizaciones de todo el mundo son similares, “pero el comportamiento organizacional sigue estando determinado por su singularidad cultural”.⁶⁴ ¿Qué implicaciones tiene esta distinción entre estrategia y cultura por lo que se refiere al diseño de estructuras eficientes y eficaces? Al diseñar o modificar la estructura, es probable que los gerentes necesiten pensar en las implicaciones culturales de ciertos elementos del diseño. Por ejemplo, un estudio demostró que la formalización (reglamentos y mecanismos burocráticos) podrían ser más importantes en las naciones menos desarrolladas económicamente, y menos relevantes en los países más desarrollados, en donde los empleados tienen niveles más altos de habilidades y educación profesional.⁶⁵ Otra investigación encontró que las organizaciones con personas provenientes de países con alto distanciamiento respecto del poder (como Grecia, Francia y casi toda Latinoamérica) consideran que sus empleados son mucho más aceptantes de estructuras mecanicistas que los de las naciones con bajo distanciamiento del poder. Otros elementos del diseño estructural también podrían verse afectados por las diferencias culturales.

Independientemente de cuál sea el modelo elegido por sus organizaciones, el diseño estructural debe contribuir a que los empleados hagan su trabajo lo mejor que puedan, es decir, más eficiente y eficazmente. Es preciso que la estructura respalde y facilite la ejecución del trabajo requerido por la organización. Después de todo, la estructura no es más que el medio que permite llegar a un fin.

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

12.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los diseños organizacionales contemporáneos.

En una estructura de equipos, toda la organización está constituida por equipos de trabajo. La estructura matricial asigna especialistas provenientes de distintas áreas funcionales a trabajar en uno o varios proyectos liderados por gerentes de proyecto. La estructura de proyectos es aquella en la cual los empleados trabajan continuamente en diferentes iniciativas. La organización virtual consiste de un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas contratados de forma temporal en función de las exigencias de los proyectos en desarrollo. Las organizaciones en redes utilizan a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales, así como también redes de proveedores externos capaces de suministrarle otros componentes necesarios para sus productos o procesos de trabajo. La organización que aprende es aquella que ha desarrollado la capacidad de aprendizaje, adaptación y cambio continuos. Se caracteriza por ciertos rasgos estructurales, incluyendo un énfasis en compartir información y colaborar en la ejecución de las actividades laborales, tiene pocas barreras estructurales o físicas, y empodera a los equipos de trabajo.

12.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar cómo se constituyen las organizaciones para favorecer la colaboración.

Los esfuerzos de colaboración implementados por una organización pueden ser internos o externos. Entre las opciones estructurales de colaboración interna están los equipos interfuncionales, las fuerzas de tarea y las comunidades de práctica. Los equipos interfuncionales son equipos de trabajo conformados por individuos provenientes de varias especialidades funcionales. Las fuerzas de tarea son comisiones o equipos de trabajo temporales, constituidos para resolver un problema específico y a corto plazo que afecta a varios departamentos. Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas o la pasión por un tema determinado, y cuyos integrantes incrementan su conocimiento y pericia en el mismo interactuando con regularidad. Entre las alternativas de colaboración externa están la innovación abierta y las sociedades estratégicas. La innovación abierta amplía la búsqueda de nuevas ideas más allá de los límites de la organización y permite que las innovaciones se transfieran fácilmente entre el interior y el exterior de la misma. Las sociedades estratégicas son relaciones de colaboración entre dos o más organizaciones con el propósito de combinar sus recursos y capacidades para cumplir algún objetivo comercial.

12.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar los esquemas flexibles de trabajo utilizados por las organizaciones.

Los esquemas flexibles de trabajo dan a las organizaciones la ductilidad para desplegar su fuerza laboral cuando y donde sea necesario. Entre las opciones estructurales están el trabajo a distancia, las semanas de trabajo comprimidas, la flexibilidad de horarios y los puestos de trabajo compartidos. El trabajo a distancia es un esquema laboral en el que los empleados trabajan desde casa pero están vinculados con la oficina a través de sus computadoras. La semana de trabajo comprimida es aquella en la que los empleados trabajan más horas diarias pero menos días por semana. La flexibilidad de horarios es un sistema de programación en el que se pide a los empleados trabajar un número específico de horas por semana pero se les da la libertad, dentro de ciertos límites, de elegir cómo distribuirlos. Los puestos de trabajo compartidos es la práctica consistente en tener dos o más personas ocupando un mismo puesto de tiempo completo.

12.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas de organización relacionados con la fuerza laboral contingente.

Los trabajadores contingentes son empleados temporales, independientes o bajo contrato eventual, cuyo trabajo depende de la demanda de sus servicios. Su utilización implica ciertos problemas de organización como: determinar qué tipo de empleados pueden clasificarse

como contratistas independientes; establecer un proceso para reclutarlos, examinarlos y ubicar a los trabajadores contingentes; y contar con un método para establecer objetivos, programas y fechas límite, así como para supervisar su desempeño laboral.

12.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los desafíos de diseño organizacional de nuestros días.

Los dos desafíos de diseño organizacional más importantes en la actualidad estriban en mantener conectados a los empleados y en manejar los problemas estructurales de alcance global.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS ★

1. Describa los cuatro diseños organizacionales contemporáneos. ¿Cuáles son sus similitudes y sus diferencias?
2. Explique la diferencia entre las estructuras matricial y de proyectos.
3. ¿Cómo puede operar una organización que carece de límites?
4. ¿Qué tipos de habilidades necesitaría tener un gerente para trabajar con eficacia en una estructura de proyectos? ¿Y en una organización sin límites? ¿En una organización que aprende?
5. ¿De qué manera contribuyen cada uno de los diferentes tipos de colaboración (interna y externa) a coordinar e integrar mejor los esfuerzos laborales?
6. ¿Qué problemas estructurales podrían surgir al administrar empleados sujetos a esquemas flexibles de trabajo? Piense en lo que ha aprendido sobre diseño organizacional. ¿Qué utilidad podría tener esa información para que un gerente maneje con mayor eficacia esos problemas?
7. ¿Le parecen atractivos los esquemas flexibles de trabajo? ¿Por qué o por qué no?
8. ¿Por qué afirmamos que “mantener conectados a los empleados” es un desafío para las organizaciones actuales?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO ★

“*Hacking ético*”. Cuando el iPad de Apple estaba por salir al mercado, la gente estaba, por decir lo menos, verdaderamente ansiosa.⁶⁶ Entonces se dio la noticia de que un reducido número de expertos en computación, autodenominado Goatse Security, había *hackeado* el sitio web de AT&T y se había robado los números de identificación de los iPads conectados a la red móvil de la compañía. Esos números permitieron que el grupo tuviera acceso a 114 000 direcciones de correo electrónico de miles de usuarios que habían sido los primeros en adquirir un iPad, incluyendo a prominentes representantes de empresas, organismos gubernamentales e incluso de la milicia. AT&T calificó aquel acto como un delito, condenó a los *hackers* y se disculpó con los clientes afectados. Por su parte, el grupo que había evidenciado aquella falla de seguridad afirmó que su acción era un “servicio público”.

Esa opinión también fue compartida por un analista de CNET. “Los investigadores de temas de seguridad suelen descubrir vacíos de protección que contribuyen a que los proveedores mantengan una línea de honestidad. Muchas fuentes se quejan de que han notificado a ciertas empresas sobre vulnerabilidades de seguridad y que éstas tardan meses y hasta años en proporcionar una corrección a los clientes. Mientras tanto, los hackers que realmente tienen malas intenciones también descubren la falla de seguridad y podrían utilizarla para robar datos, infectar computadoras o atacar sistemas sin que el propietario del equipo esté siquiera al tanto del riesgo que corre”.⁶⁷ ¿Qué disyuntiva ética detecta en este caso? ¿Qué implicaciones tiene esta situación para los distintos grupos de interés?

DESARROLLE SUS HABILIDADES de adquisición de poder

Acerca de la habilidad

El desarrollo de poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización y, para desarrollar eficazmente su trabajo, los gerentes necesitan saber cómo adquirirlo y utilizarlo.⁶⁸ ¿Por qué decimos que el poder es importante? Porque nos hace menos dependientes de los demás. Cuando un gerente tiene

poder, no depende de otras instancias para obtener recursos fundamentales. En consecuencia, si los recursos que controla el gerente son importantes, escasos e imposibles de sustituir, su poder aumentará porque los demás serán más dependientes de los recursos que él posee. (Vea el capítulo 18 para conocer más sobre el poder del líder.)

Pasos para practicar la habilidad

Usted puede ser más eficaz en la adquisición y uso del poder si pone en práctica los siguientes ocho comportamientos.

1. *Formule sus argumentos en términos de los objetivos organizacionales.* Ser eficaz en la adquisición de poder implica camuflar los intereses propios. Cualquier discusión en torno de quién controla qué recursos debe formularse en términos de los beneficios que devengará la organización y no en función de los beneficios personales que pudieran obtenerse.
2. *Desarrolle la imagen apropiada.* Si conoce la cultura de su organización, sin duda sabe qué valora la organización y qué desea obtener de sus empleados en términos de qué tipo de vestimenta se debe utilizar, cuáles son las relaciones que deben cultivarse y cuáles las que sería mejor evitar, si es conveniente mostrar un comportamiento arriesgado o prudente, cuál es el estilo de liderazgo mejor recibido, cuál es la importancia de convivir con los demás, etc. Contando con tal conocimiento, estará equipado para proyectar la imagen apropiada. En vista de que la evaluación de su desempeño no siempre es objetiva, tratándose de su comportamiento, es necesario que preste atención tanto al fondo como a la forma.
3. *Obtenga el control de los recursos organizacionales.* Controlar aquellos recursos de la organización que son escasos e importantes representa una fuente de poder. Controlar recursos fundamentales (como el conocimiento y la pericia) es lo mejor en términos de eficacia, ya que hará que usted sea más valioso para la organización, y esto le generará mayor seguridad en el empleo, más oportunidades de desarrollo y un público más receptivo hacia sus ideas.
4. *Hágase indispensable.* Como tendemos a fijarnos más en las apariencias que en los hechos objetivos, usted tiene la oportunidad de obtener más poder si da la impresión de ser indispensable. En realidad *no tiene que serlo*, pero es importante que la gente de la organización lo perciba como tal.
5. *Manténgase visible.* Si su empleo le da la oportunidad de atraer la atención de los demás, aprovéchela. Si, por el contrario, su puesto es más discreto, busque maneras de hacer saber a otros miembros de la organización cuál es su trabajo: resalte sus éxitos en los informes rutinarios, trate de que los comentarios de los clientes satisfechos lleguen hasta los ejecutivos de primer nivel, participe en funciones de carácter social, manténgase activo en las asociaciones de profesionales y desarrolle alianzas con instancias de poder

que puedan dar referencias positivas respecto de sus logros. Y, por supuesto, busque formar parte de los proyectos que le ayuden a incrementar su visibilidad.

6. *Desarrolle alianzas con instancias de poder.* Para obtener poder, es importante tener de su lado a personas con poder. Cultive sus relaciones con personas potencialmente influyentes, ya sea entre sus superiores, entre individuos de su mismo nivel e incluso de los niveles inferiores de la organización. Muchas veces estas alianzas le permitirán conocer información que de otra forma le estaría vedada. Por otro lado, podrían servirle como una coalición de apoyo en caso de que llegue a necesitarla.
7. *Evite el contacto con personas “poco recomendables”.* En prácticamente todas las organizaciones hay personas cuyo estatus es cuestionable. En otras palabras, su desempeño y/o lealtad podrían estar bajo sospecha. Manténgase alejado de estos individuos.
8. *Apoye a sus superiores.* Su futuro inmediato está en manos de su jefe actual. Como él es quien evalúa su desempeño, por lo general es recomendable que haga todo lo necesario para conseguir que esté de su lado. Haga cualquier esfuerzo que sea necesario para apoyar el éxito de su jefe, hágalo lucir bien, respáldelo en las malas épocas y dedique un tiempo a desentrañar cuáles son los criterios que utiliza para evaluar su efectividad. No le juegue sucio y nunca hable negativamente de él con otras personas.

Práctica de la habilidad

A continuación se presentan algunas sugerencias de actividades que puede realizar para poner en práctica los comportamientos asociados con la adquisición de poder.

1. Lleve una bitácora de su comportamiento a lo largo de una semana. Consigne en ella cualquier situación en la que haya tratado de influir en quienes le rodean. Evalúe cada situación preguntándose: ¿Mis intentos por influir en ellos tuvieron éxito? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué podría cambiar para lograrlo?
2. Revise las ediciones recientes de algún periódico o revista sobre negocios (*Bloomberg BusinessWeek*, *Fortune*, *Forbes*, *Fast Company*, *Industry Week* o *Wall Street Journal*). Busque artículos sobre reorganizaciones, ascensos o despidos de puestos directivos. Localice por lo menos dos artículos donde crea detectar problemas de poder involucrados en la situación. Relacione el contenido de dichos artículos con los conceptos que abordamos en esta sección.

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

El futuro de una compañía puede depender de cuán apta sea para aprender.

Formen equipos de 2 o 3 estudiantes. Su “labor” consistirá en encontrar alguna información actual sobre organizaciones que aprenden. Es probable que puedan encontrar muchos artículos sobre el tema, pero limiten su informe a cinco de las

que ustedes consideren las mejores fuentes de información al respecto. A partir de tal información, redacten un informe de una página de extensión, analizando la declaración con que iniciamos esta sección. Asegúrense de incluir, al final de su trabajo, los datos bibliográficos correspondientes a los cinco artículos que consultaron.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Tomando en cuenta que hay muchas probabilidades de que trabaje a distancia en algún momento de su carrera (o que maneje empleados que lo hagan), sería recomendable que investigue algunas sugerencias sobre la mejor manera de desempeñar ese tipo de trabajo.
- Busque la lista más actual de las Mejores compañías para trabajar de *Fortune* (por lo general se publica una nueva versión cada mes de febrero). Revísela y averigüe cuántas de las 50 empresas listadas ofrecen algún tipo de esquema de trabajo flexible a sus empleados y cuáles son los tipos de esquema que utilizan.
- Empleando publicaciones actuales de negocios, haga una investigación sobre los esfuerzos de innovación abierta que estén poniendo en acción las empresas. Elija tres ejemplos de compañías que la hayan implementado, describa sus acciones y evalúelas.
- Haga una gráfica para describir los distintos diseños organizacionales que comentamos en este capítulo, junto con las posibles ventajas y desventajas que detecta en cada uno de ellos.
- Lecturas sugeridas por los autores: Richard Donkin, *The Future of Work* (Palgrave Macmillan, 2010); Philip Kotler y John A. Caslione, *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence* (Amacom, 2009); Paul Osterman, *The Truth About Middle Managers* (Harvard Business School Press, 2008); y Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business School Press, 2007).
- En sus propias palabras, liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 Voluntarios organizacionales

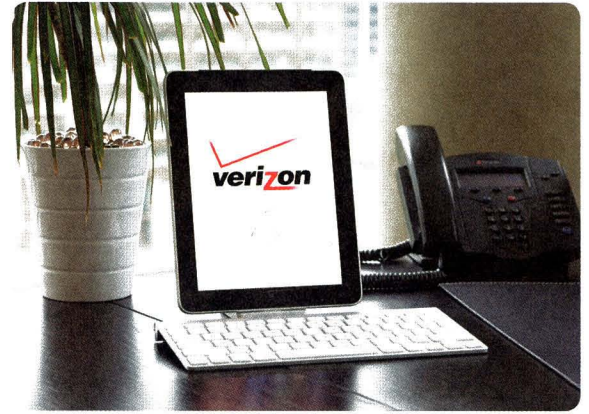
Hay personas que usted sencillamente no hubiera imaginado que formarían parte de una estructura organizacional, pero para muchas organizaciones, esta gente y su trabajo voluntario constituyen una fuente de mano de obra muy necesaria.⁶⁹ Existen voluntariados de todo tipo: de construcción de viviendas para organismos como Habitat for Humanity, de atención en refugios para personas sin hogar o de apoyo en alguna organización sin ánimo de lucro. Ahora bien, imagine que el trabajo voluntario se ofrece en una empresa comercial y que la descripción de la labor a realizar es algo como esto: “Sentarse por algunas horas frente a su computadora y responder online preguntas formuladas por los clientes acerca de temas técnicos, por ejemplo, cómo configurar una red doméstica de Internet o cómo programar un televisor de alta definición. No se ofrece pago monetario alguno”. Grandes organizaciones, iniciativas empresariales y emprendedores independientes están apostando a que este “batallón emergente de expertos en web logrará transformar el campo del servicio al cliente”.

Registrarse cuando quiera, abandonar un local cuando lo decida. Llenar por sí mismo su tanque de gasolina, revisar el nivel de aceite de su vehículo, limpiar su parabrisas. Completar sin ayuda un formulario *online*. Las empresas se han vuelto expertas en conseguir que los clientes hagan trabajos que antes realizaban sus empleados y sin tener necesidad de pagarles. Pero ahora están llevando este concepto al siguiente nivel, sobre todo en el ámbito de servicio al cliente, motivando a que trabajadores “voluntarios” ejecuten tareas laborales especializadas.

El papel que han jugado estos “entusiastas” voluntarios, particularmente en términos de su contribución al desarrollo de innovaciones en investigación y desarrollo, se ha documentado mucho a lo largo de los últimos años. Por ejemplo, los estudios de casos destacan las importantes mejoras que hicieron a los productos los primeros usuarios de patinetas y bicicletas de montaña. Los investigadores también han analizado el trabajo de los programadores que contribuyen al desarrollo del software de código abierto, como el sistema operativo Linux. Todo parece indicar que las personas que hacen este tipo de trabajo “voluntario” están motivadas sobre todo por las recompensas que representan el respeto y la admiración que ganan entre sus familiares, amigos y compañeros y, en cierta medida, por la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades. No obstante, ahora que este concepto de voluntariado está aplicándose en el área de servicios al cliente, vale la pena reflexionar sobre si realmente funcionará y qué significado tendrá para los gerentes.

Por ejemplo, hoy en día, un equipo de “voluntarios” está respondiendo (mediante el sitio web de servicio al cliente de la compañía y sin recibir pago alguno) las preguntas técnicas formuladas por los consumidores en torno de los servicios de Internet, televisión y telefonía que ofrece Verizon a través de su fibra óptica de gran velocidad. Mark Studness, director de la unidad de comercio electrónico de Verizon, estaba familiarizado con los sitios donde los usuarios ofrecen sugerencias y responden las preguntas planteadas por cualquier visitante. A pesar de ello, tuvo que enfrentar el desafío de encontrar la forma de utilizar ese recurso potencial en el ámbito del servicio al cliente. ¿Su solución? Acudir a los “usuarios líderes” de esos sitios, es decir, a aquellos que proporcionaban las mejores respuestas y los diálogos más enriquecedores en los foros web.

El experimento implementado por Verizon “sugiere que, de ser manejadas adecuadamente, las comunidades *online* de servicio al cliente patrocinadas por empresas, podrían resultar muy prometedoras”. De acuerdo con Studness, es preciso “contar con un entorno que atraiga a los ‘usuarios líderes’ de todo el mundo, porque es gracias a ellos que se da la magia”. Los representantes de una compañía que colaboró con Verizon en la implementación de esta estructura comentaron que “en las comunidades de servicio al cliente *online*, la mentalidad de los ‘usuarios líderes’ es similar a la de los fanáticos de los videojuegos”. Por consiguiente, la estructura fue configurada a partir de un elaborado sistema de clasificación para los usuarios que hagan contribuciones, a través del cual es posible otorgarles rangos, insignias y “puntos de reconocimiento”. Hasta el momento, Studness está bastante satisfecho con sus logros. Según él, el sitio de servicio al cliente patrocinado por la compañía ha resultado “una herramienta muy productiva, debido en parte al hecho de que da salida a miles de preguntas que, de otra forma, el centro de atención de Verizon hubiera tenido que responder vía telefónica, lo cual resulta mucho más caro”.



La implementación de una estructura experimental, dotada con un sistema de clasificación a cargo de voluntarios expertos en web que responden las solicitudes de ayuda de los clientes, podría ayudar a que Verizon aumente su productividad gracias a la eliminación de muchas llamadas que antes eran contestadas por el centro de atención de la empresa. Aunque no reciben pago por su trabajo, los voluntarios se sienten recompensados por el respeto que sus colegas desarrollan hacia ellos y por la oportunidad de poner en práctica sus habilidades.

Fuente: © Pixellover RM 6/Alamy

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ★

1. ¿Qué opina de la idea de usar “voluntarios” para realizar tareas por las que otras personas reciben un pago?
2. Si estuviera en el lugar de Mark Studness, ¿cuál sería su principal preocupación respecto de este esquema laboral? ¿Cómo se ocuparía del asunto?
3. ¿Qué posición ocupan estos “voluntarios” en la estructura organizacional? Considere cada uno de los seis elementos del diseño organizacional (vea el capítulo 11, pp. 333-342) y analice cómo afectan este modelo estructural.
4. ¿Considera que este modelo podría funcionar en el caso de otros tipos de trabajo o en otro tipo de organizaciones? Explique.

CASE DE APLICACIÓN 2 La antijerarquía



El proceso vertical de toma de decisiones utilizado en Apple ha generado resultados fenomenales. En términos generales, todo iniciaba cuando Steve Jobs daba luz verde (compartiendo su visión y dirección) al proceso creativo que generaría innovaciones bajo la batuta de talentosos líderes como Jonathan Ive (en la fotografía). Jonathan es vicepresidente de diseño industrial de la empresa y, en su momento, le reportaba directamente a Jobs. Entre sus productos innovadores más destacados están la iMac, el iPod y el iPhone.

Fuente: Paul Harris, *Pacific Coast News/Newscom*

Una de las principales funciones de la jerarquía organizacional consiste en aumentar la estandarización y el control de los gerentes. A partir de la cadena de mando, éstos pueden dirigir las actividades de sus subordinados hacia el logro de un propósito común. Si la jerarquía es determinada por la persona correcta y con la visión creativa necesaria, los resultados pueden ser estupendos. El finado Steve Jobs es un ejemplo perfecto de ello. Apple, la empresa que dirigió con tanto talento, tenía implementado un proceso creativo muy sólido de estilo vertical, de manera que casi todas las innovaciones y decisiones de importancia partían de Jobs y luego eran delegadas directamente en subequipos como asignaciones específicas a realizar. Este modelo funcionó muy bien en Apple.

Por otro lado, existen ciertas “desviaciones creativas”, gracias a las cuales algunas personas llegan a crear productos extremadamente exitosos a pesar de que sus directivos les ordenaron dejar de trabajar en

ellos.⁷⁰ Por ejemplo, las pantallas antiestática utilizadas en más de la mitad de los aparatos Hewlett-Packard, el cortador de cinta adhesiva que alguna vez fue una de las innovaciones de proceso más importantes de 3M y el desarrollo de la tecnología de iluminación LED (una idea que ha generado miles de millones de dólares) a manos de Nichia, fueron ideas oficialmente rechazadas por la jerarquía administrativa de las organizaciones mencionadas. En todos los ejemplos anteriores un modelo como el de Apple habría provocado, quizás, que esos muy exitosos productos nunca llegaran a fabricarse. En una organización jerárquica, el apego a las formas de negocio “tradicionales” puede ser tan fuerte que cualesquiera nuevas ideas (esto es, desviaciones creativas) sean percibidas más como amenazas que como oportunidades de progreso.

No estamos seguros de por qué la toma de decisiones vertical funciona tan bien en una empresa de alto nivel creativo como Apple, y tampoco de por qué la jerarquía llega casi a arruinar las innovaciones en otras organizaciones. Quizá se deba a que la estructura de Apple es bastante sencilla y consta de relativamente pocas capas, además de que buena parte de la responsabilidad por los resultados recae de forma directa en aquellos que los generan. O sencillamente se deba a que Apple tuvo un líder único, capaz de rebasar los límites convencionales a que se ven sometidos otros directores generales y eso le permitió crear una cultura de innovación constante.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ★

1. ¿Considera factible que una organización pueda crear deliberadamente una “antijerarquía” para animar a sus empleados a participar en actos de desviación creativa? ¿Qué pasos podría implementar una empresa para lograrlo?
2. ¿Cuáles son las desventajas de un modelo que fomenta la desviación creativa?
3. ¿Por qué cree que una empresa como Apple es capaz de ser creativa a pesar de tener una estructura jerárquica, mientras que para otras compañías la jerarquía es un límite?
4. ¿Considera que el éxito de Apple dependía por completo de Steve Jobs en su papel de cabeza de la jerarquía? ¿Qué posibles desventajas existen cuando una compañía está tan estrechamente conectada con la toma de decisiones de un solo individuo?