

NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS

Universidad Torcuato Di Tella

Escuela de Negocios Executive MBA 2011

AUMNO: Jonathan Silberstein

TUTOR: Paula Molinari

FECHA: Mayo 2014

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible sin el acompañamiento constante de mi familia;

Gracias a Meital, mi compañera de vida, que me impulsa a superarme cada día para ser mejor persona y excelente profesional, apoyándome desde el primer momento en la vivencia de este MBA.

Gracias a mis hijos, Mateo y Adam, por prestarme un poco de nuestro tiempo en familia, para dedicarlo a escribir este trabajo. Gracias Matu por entenderme, con solo 4 años, cuando te explicaba que no podía jugar a los Playmobil porque Papá estaba estudiando.

También quiero agradecer a mis papás, Lea y Mario, por el apoyo y la ayuda que me han brindado en el desafío de continuar desarrollándome profesionalmente.

A Paula, mi tutora de tesis, quien ha sido una guía fundamental para despertar mi interés por esta investigación, definir el foco del trabajo, y marcar el camino en momentos de confusión, agradezco el tiempo que ha dedicado.

.

RESUMEN

Sostener una organización exitosa en el mundo actual, implica estar preparado para acompañar la velocidad acelerada del cambio. Por ello la adaptabilidad de las organizaciones, sus estructuras e individuos han pasado a ser puntos clave para el éxito empresario.

El propósito del presente trabajo es profundizar en la necesidad de replantear los modelos organizacionales conservadores, para permitir adaptarse a los desafíos que enfrentan las Compañías del mundo actual.

Los objetivos específicos están orientados a relevar diversos modelos organizacionales que están surgiendo en respuesta a las nuevas necesidades, para luego analizar algunos casos de aplicación y comprender las características que los hace exitosos.

A través de la administración de cuestionarios a veinte ejecutivos de diversas empresas, la realización de entrevistas a dos expertos en temáticas de gestión organizacional, y el análisis de tres casos de empresas seleccionadas, ha sido posible concluir que cada vez cobra mayor importancia la idea de abandonar las históricas estructuras rígidas, basadas en la repetición de procesos y el control; para evolucionar hacia modelos de gestión más flexibles, donde cada empleado tenga autonomía para tomar decisiones respecto a sus objetivos, generando espacios que incentiven la innovación.

PALABRAS CLAVE

- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Modelos de Organización
- ✓ Diseño Organizacional
- ✓ Innovación en las Organizaciones
- ✓ Cambio Organizacional

INDICE

Introducción 05

DESARROLLO TEÓRICO

Capítulo I: Las estructuras organizacionales tradicionales 08

1.1 Modelos organizacionales, evolución y principales características 08

1.2 Relación entre Estructura, Estrategia y Cultura Organizacional 15

Capítulo II: Crisis en las estructuras organizacionales 18

Capítulo III: Nuevos modelos de estructuras organizacionales 23

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo IV: Metodología de la Investigación 28

Capítulo V: Cuestionario a Ejecutivos de Organizaciones Tradicionales 30

Capítulo VI: Entrevistas a Expertos 33

Entrevista a Andy Freire 33

Entrevista a Luis Karpf 35

Capítulo VII: Empresas con estructuras Innovadoras 38

Caso 1: Valve Software 39

Caso 2: Netflix Inc 46

Caso 3: Medium 54

Conclusiones de los casos 57

Conclusiones 58

Bibliografía 60

Anexos 63

Anexo 1: Guía de preguntas para entrevista a experto 64

Anexo 2: Cuestionario a Ejecutivos 65

INTRODUCCIÓN

Hacer frente a la globalización de los mercados, el avance de la tecnología, un entorno inestable económicamente y la incertidumbre producida por la velocidad del cambio, han contribuido al descontento hacia las estructuras organizativas tradicionales, quedando obsoletas y dando espacio a la necesidad de crear nuevas formas organizativas que se adapten mejor al nuevo contexto.

De ahí surge la necesidad de replantear las estructuras organizacionales actuales que se originan varios años atrás en un modelo productivo, cumpliendo el principal objetivo de mantener una misma forma de hacer las cosas, como eje del éxito empresarial.

En una conferencia desarrollada en el marco de la Innovación por la Universidad de Phoenix (2011), *Gary Hamel*¹, pensador de negocios mundialmente reconocido, plantea que en el Siglo 21 existen desafíos que no tienen precedente en el mundo de los negocios, y no será posible responder a ellos con herramientas tradicionales de management que han sido pensadas y establecidas como legado hace 100 años, bajo paradigmas muy diferentes. Esta disyuntiva lleva a que sea necesario repensar el modelo de gestión de las organizaciones.

Hamel sostiene que en la actualidad las Compañías se encuentran inmersas en un mundo donde se ha acelerado exponencialmente la **velocidad de cambios**, han desaparecido gran parte de las barreras que protegían a las organizaciones dando lugar a un mercado de **Hiper Competencia**, y donde el **conocimiento** se ha transformado en un elemento fácil de compartir y replicar.

Apoyado en estos tres nuevos desafíos que caracterizan al contexto del Siglo 21 *Hamel* concluye en la necesidad imperiosa de innovar sobre las estructuras organizacionales, haciendo foco en que solo podrán ser exitosas aquellas Compañías que logren construir un formato de gestión que se **adapte a los cambios** a la misma velocidad que se suceden, **incentive la creatividad** como tarea de todos sus empleados, y que apasione a sus empleados para **crear nuevo conocimiento** en todos los niveles de forma permanente.

¹ Hamel Gary (2011). *Reinventing Management for the 21 st Century*. Ponencia extraída de la Serie de videos perteneciente a la Universidad de Phoneix.

En la historia empresarial del siglo 21 existen grandes ejemplos de organizaciones que sustentan la visión de *Hamel*, ya que no vieron la posibilidad de cambiar y fueron derrocadas por pequeñas empresas innovadoras con pocos años en el negocio. Reconocidos ejemplos como Kodak, que no ha inventado Instagram, las empresas telefónicas que no han desarrollado la aplicación Whatsapp, ni las grandes cadenas de medios han sido ciegos ante la posibilidad de crear soluciones online como lo hizo Youtube.

Evidentemente hay varias compañías que han sido originadas bajo un nuevo modelo de trabajo, capaces de renovarse continuamente sin necesidad que haya una crisis que la lleve a ello. Sus integrantes están acostumbrados a trabajar en entornos cambiantes, a punto tal que la organización se origina pensando el momento de su venta. Un claro ejemplo son las Compañías de IT, conocidas como ~~%~~startups+.

Este trabajo se propone responder a las siguientes **preguntas de investigación**:

- ¿Es necesario replantear las estructuras organizativas para adaptarse a la aceleración vertiginosa de los cambios?
- ¿La especialización del trabajo es una barrera para generar innovación?
- ¿Cuáles son las características distintivas de las nuevas estructuras?
- ¿Qué cambios son necesarios aplicar en la estructura organizacional según el modelo de éxito de algunas compañías?
- ¿Cómo lideran a sus empleados?

Los **objetivos generales** se encuentran centrados en revisar los modelos organizacionales existentes, y su adaptación a los desafíos que enfrentan en el mundo actual, identificando los nuevos requerimientos a los que se exponen.

Los **objetivos específicos** están orientados a relevar diversos modelos organizacionales que están surgiendo en respuesta a las nuevas necesidades, planteados en el marco teórico, analizar casos de aplicación sobre alguno de ellos, y comprender las características que los hace exitosos.

La **hipótesis** que guía esta Tesis consiste en que el contexto de negocio actual requiere estructuras organizativas con características diferentes a las tradicionales.

Esta investigación es **relevante** porque aportará tendencias en estructuras organizacionales y casos de implementación exitosa que pueden constituirse como comparables para Compañías que estén buscando adaptar su forma de trabajo al contexto actual, con el fin de adaptarse en los tiempos necesarios a los cambios del mercado.

En un inicio se presentará el marco teórico que incluirá un repaso por los orígenes de las estructuras organizacionales, haciendo foco en definir sus elementos principales, repasar su historia y analizar la evolución. Posteriormente, se presentará la relación que tienen las estructuras organizacionales con la estrategia y cultura en la vida de una Compañía, teniendo en cuenta que estos elementos conviven dentro del mismo sistema.

En el capítulo II se desarrollan las principales razones que empresarios, profesores y pensadores del mundo moderno plantean sobre la necesidad de generar cambios en las organizaciones

El desarrollo del capítulo III se centrará en la recopilación de información sobre nuevos modelos de estructuras organizacionales y sus principales características distintivas.

Posteriormente, en los capítulos IV, V, VI y VII se volcarán los resultados del desarrollo empírico que incluye la realización de encuestas a ejecutivos sobre las críticas hacia las empresas tradicionales, el desarrollo de dos entrevistas con expertos en temáticas organizacionales, y por último el análisis de tres casos de compañías con formatos de gestión innovador.

Por último, se presentarán las conclusiones del trabajo.

DESARROLLO TEÓRICO

CAPÍTULO I: ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES

1.1 Modelos organizacionales, evolución y principales características

La estructura organizacional refleja la forma en la que el trabajo es dividido dentro de una Compañía. Este es solo uno de varios aspectos sobre el diseño organizacional; entre ellos también podremos encontrar su estrategia, su cultura, el estilo de liderazgo y la aplicación de la tecnología. La coordinación entre estos aspectos y la división de la tarea, hacen a la naturaleza del sistema organizacional.

Según *Henry Mintzberg*, la estructura organizacional puede ser definida como *la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre esas tareas* ²

En el proceso de diseño organizacional se define la manera en que se agrupan tareas para formar áreas o departamentos, el establecimiento de autoridades y los procesos formales de interacción para cumplir con los objetivos esperados.

En una nota técnica de la Universidad de Virginia (2000), los autores plantean que la estructura de la organización es como un esqueleto: define la relación espacial e influencia las relaciones de poder entre sus partes. El esqueleto por sí mismo no sirve de mucho, solo provee el marco para que el cuerpo trate de organizar sus recursos. Los sistemas de la organización son como los del cuerpo humano, funcionan alrededor del esqueleto para producir movimiento y actividad. ³

Al momento de diseñar la estructura de la organización, es importante tener en cuenta diversos elementos:

Alineamiento: Es fundamental que la estructura tenga coherencia interna (será profundizado en el apartado 1.2) y externa. Debe estar alineada al entorno donde se encuentra funcionando.

Diferenciación e Integración: Este dilema es central y debe subsistir en armonía dentro de toda organización. La diferenciación hace referencia a la división y especialización de la tarea, mientras que la Integración se refiere a la necesidad

² Mintzberg, Henry.; *Diseño de Organizaciones Eficientes*; segunda reimpresión; Editorial El Ateneo; pág. 6.

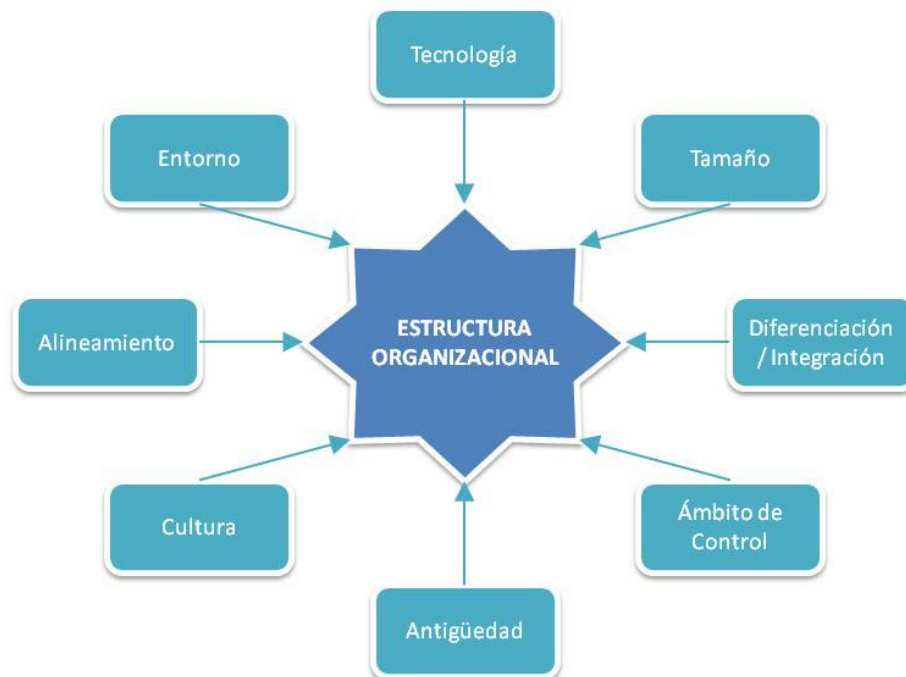
³ Pitts Tammy, *Organizational Structure*; Darden Business Publishing, University of Virginia, Charlottesville, VA. (2000).

de interactuar entre las diversas tareas para llegar a un producto o servicio final generado entre el equipo de especialidades. Esta integración evita que las barreras generadas entre cada departamento los lleven a que sean compartimentos estancos, aislados entre ellos.

Tecnología: Dependiendo el uso de la tecnología, podría requerir determinado modelo de estructura. Por ejemplo, si el sistema tecnológico es integrado y necesita la participación de varias áreas en una relación de interdependencias.

Tamaño: Este factor en sí mismo no define una estructura, pero es necesario tenerlo en cuenta al momento de diseñarla.

Ámbito de Control: Hace referencia al número de reportes que tienen los líderes. Un amplio ámbito de control, implica un achatamiento de la organización con menores niveles de jerarquías. En caso que tenga mayor peso las jerarquías, con varios niveles, hace mención a una organización más verticalista.



Fuente: Elaboración Propia

Para entender las Estructuras Organizacionales, es interesante comprender su evolución histórica. Dentro del mundo empresarial la historia comienza alrededor del 1776, cuando Adam Smith publica su libro *La Riqueza de las Naciones*⁴,

⁴ Smith, Adam (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Editorial W. Strahan & T. Cadell

donde propone la División del trabajo como el principal motor para lograr mayores niveles de productividad, en plena Revolución Industrial. Su justificación se centraba en lograr mayor especialización en la tarea y minimizar el tiempo perdido en pasar de una tarea a la otra. Allí surge el primer formato de estructura, conocida como la **Departamentalización**, donde se divide al trabajo y sus procesos en diversas especialidades, para generar mayor eficiencia y conocimiento específico. A partir de ese momento, y hasta mediados del siglo XX las organizaciones se enfocaron en la búsqueda de la especialización, la producción en masa, los controles y el orden para lograr la eficiencia.

A mediados del siglo XX se profundiza este tipo de estructuras funcionales para enfrentar los desafíos de economía de escala, diversificación de productos y continuar expandiendo las posibilidades de generar negocios. Impulsados por DuPont y General Motors, en las décadas de 1920 y 1930, aparece la **Organización Divisional**. La necesidad de adaptarse a mercados diferenciados obligó a la creación de este tipo de estructura organizacional, basada en la idea de flexibilizar y hacer eficiente la organización vía la adaptación a cada caso en particular.

Este modelo estructural permite enfocar la gestión integral sobre una misma unidad de negocio, siendo responsable por el resultado desde el inicio hasta el final del mismo. Este tipo de Estructura puede enfocarse según:

- *El producto*; Lo fundamental es el producto o servicio final. La gerencia de producto es responsable por el proceso completo del mismo, por lo que debe integrar los esfuerzos de todos los sectores intervinientes para asegurar el resultado esperado del producto asignado.
- *Tipología de clientes*; Aquí lo que se procura es comprender y gestionar las necesidades del cliente más que las competencias internas de producción.
- *La ubicación geográfica*; En este caso se dividen las tareas de acuerdo a la localización. La distancia no es el punto más importante, sino que los cambios en cuestiones legales, sociales, culturales, etc. del entorno lo que contribuye al estilo de estructura necesaria.

Posteriormente, en las décadas de 1970 y 1980 las organizaciones comenzaron a combinar características de diversos diseños, principalmente entre las estructuras funcionales y divisionales, llegando a gestar un nuevo modelo conocido como **Estructura Matricial**. De esta forma las empresas tomaron las ventajas de una coordinación centralizada, conocimiento técnico funcional y economías de escala para grupos de productos, manteniendo cierto nivel de autonomía divisional. En este tipo de estructuras, normalmente los empleados poseen dos jefes, su líder de proyecto (producto, cliente o región) y su líder funcional (especialidad por la tarea). Para ser exitoso, este tipo de Compañías necesita contar con alto niveles de confianza, participación, comunicación, negociación, trabajo en equipo y habilidades para establecer prioridades. Esto se debe a que es necesario generar consenso permanente entre las diferentes líneas de trabajo y los objetivos cruzados.

A partir de los años ochenta, *Henry Mintzberg*⁵ ha profundizando aún más en los modelos orgánicos. Aportando un nuevo enfoque de transformación de la organización, para ello el autor considera cinco estructuras de organización que se crean en base al grado de incertidumbre al que están expuestas. Para lograr una mejor comprensión de las estructuras, *Mintzberg* proporciona un esquema generalmente aceptado en torno a los componentes de la organización. Identifica los siguientes cinco elementos básicos:

La primera parte de la organización llamada grupo estratégico es el grupo de personas encargado de asegurar que la organización sirve los propósitos de la misión que le fue asignada de un modo efectivo y atiende los requerimientos de los inversores (dueños, accionistas, etc.). Por lo general, las funciones de este grupo tienen que ver con diversas tareas claves como la supervisión directa de los proyectos estratégicos, la decisión sobre la asignación de recursos, la evaluación del desempeño y la definición de los incentivos al personal. Así mismo, son los responsables ante la resolución de los problemas y conflictos importantes que enfrenta la organización, tomando decisiones con foco en el largo plazo.

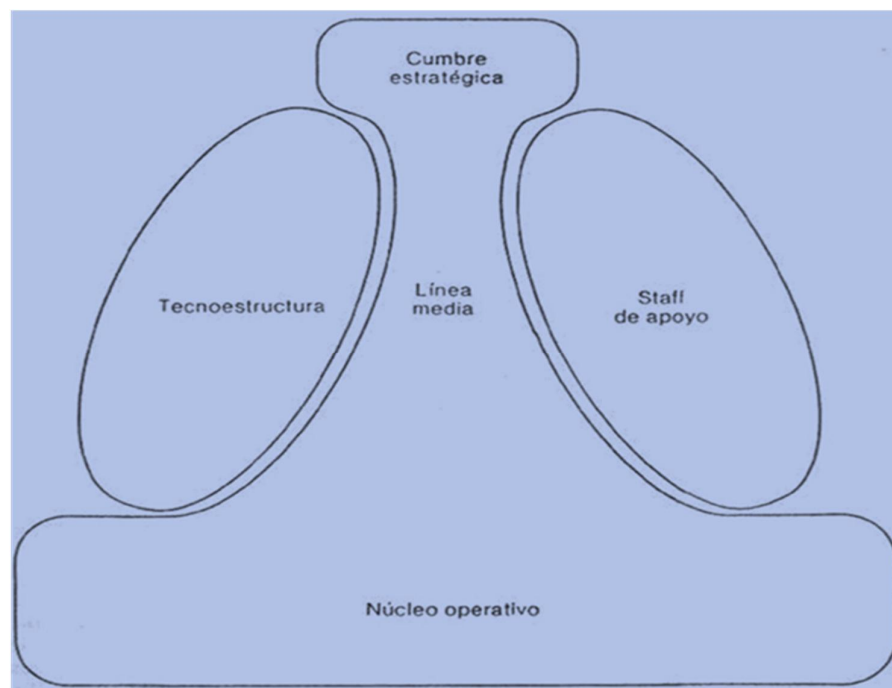
La segunda parte de la organización es la línea media, la cual constituye la primera línea de mando sobre el personal operativo, cuya coordinación consiste en efectuar la supervisión directa.

⁵ Mintzberg, Henry. *Diseño de Organizaciones Eficientes* (2001). Editorial El Ateneo.

En la tercera parte de este modelo encontramos a la tecno-estructura, que incluye a los analistas quienes sirven a la organización diseñando los flujos de trabajo, modificándolos y entrenando al personal para llevarlos a cabo. Por lo general aplican diversas metodologías que contribuyen a estandarizar el trabajo. Estos expertos suelen diseñar los mecanismos de planeación estratégica, los sistemas financieros y los de información y de comunicación en la organización.

El cuarto grupo de este modelo es el staff de apoyo, que reúne a los especialistas que suelen apoyar a las unidades de la organización para lograr los resultados con éxito. Dentro de este grupo se encuentran los abogados y expertos legales, la gente de relaciones públicas, los grupos de investigación y desarrollo, la vigilancia y seguridad, los servicios de correo e incluso el comedor o la cafetería.

Finalmente el grupo operativo, se refiere a los miembros de la organización que realizan directamente las tareas de producir o proveer los bienes o servicios. Esto puede implicar a los operadores de máquinas, a los agentes de ventas, a los choferes, o a los profesores de una universidad, dependiendo de la organización de la que se trate.



Fuente: Henry Mintzberg, *The structuring of Organizations*, (1979) Prentice Hall Pag. 20

El diseño organizativo no es único, es decir, no existe una única forma de organización, aunque a partir de su modelo teórico, *Mintzberg* acota el campo de alternativas, agrupando las organizaciones bajo cinco formas existentes de diseño organizativo: **la estructura simple; la burocracia mecánica; la burocracia profesional; la forma divisional y la adhocracia.**

En cada uno de los modelos existe una parte de la organización que es considerada clave, donde se concentra el poder, dependiendo del tipo de estructura. Por ejemplo en la estructura funcional simple, el poder radica en el grupo estratégico; en la burocracia mecánica radica en la tecno - estructura; en la burocracia profesional, cuyo ejemplo más claro es una universidad, se ubica en el grupo operativo (los profesores); en la estructura divisional, radica en la gerencia media; y en la adhocracia, en el grupo staff y el grupo operativo.

La **estructura simple** se destaca por la supervisión directa del grupo estratégico, con ausencia de staff de apoyo y línea media. Generalmente son organizaciones jóvenes, pequeñas y con poca complejidad en sus sistemas técnicos. Su entorno es sencillo pero dinámico pero no requiere de planificaciones a largo plazo para sobrevivir.

La **burocracia mecánica** se caracteriza por la estandarización en los procesos de trabajo con el foco de formalizar el comportamiento. Se valora la especialización vertical del puesto y existe un nivel de planificación sobre acciones a corto plazo. Son distinguidas como empresas maduras, grandes, reguladoras con un entorno muy estable. Para mantener los sistemas de estandarización requieren la dedicación de varios analistas.

La **burocracia profesional** la parte clave de este tipo de organización suele estar colocada en el grupo operativo, por concentrar su foco en el conocimiento. Su premisa básica radica en la estandarización de habilidades. Hay una gran descentralización ya que existe una dependencia sobre los profesionales especializados para llevar adelante las tareas. Aunque sus sistemas de control existen, éstos son mínimos y suelen dejarse a la libre interpretación de los miembros del grupo operativo, quienes por lo general los aplican de un modo independiente al de otros colegas. Claros ejemplos de este modelo se reconoce fácilmente en universidades, hospitales, colegios, consultoras, etc

La forma **divisional**, según la óptica de Mintzberg, se basa en el poder de la línea media ya que los mercados son diversificados y con gran influencia de las tendencias de moda. Hay un control riguroso sobre las divisiones, enfocados en sus resultados y medición del desempeño. El éxito de estas organizaciones depende de metas cuantificables.

Por último, la **adhocracia** aparece con entornos complejos, muy dinámicos, que requieren sistemas técnicos sofisticados. La descentralización es selectiva, la autoridad se traslada constantemente, dependiendo dónde se encuentre en ese momento el experto capacitado para tomar la decisión. Se trabaja en pequeños equipos de trabajo por cliente, con características de rasgo matricial, es decir, donde existe una doble jerarquía. Todos se involucran en la planificación, no es responsabilidad solo de la cumbre estratégica. Aparentemente caótica, la adhocracia, muestra sin embargo, reverencia a uno de los principios clásicos de la organización: la unidad de mando dentro de sus células de trabajo, y esta autoridad se basa en el conocimiento.

A continuación se detalla un cuadro comparativo para explicar las principales diferencias entre los cinco modelos estructurales desarrollados por Mintzberg:

	Estructura Simple	Burocracia Mecánica	Burocracia Profesional	Divisional	Adhocracia
Contexto donde surgen	Simple y dinámico	Simple y estable	Complejo y estable	Simple y estable, pero en mercados diversificados	Complejo y dinámico
Mecanismo coordinador clave	Supervisión directa	Estandarización de la tarea	Estandarización de las habilidades	Estandarización de los productos resultantes	Ajuste mutuo
Especialización del puesto	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Mucha especialización horizontal y vertical entre divisiones y gerencias	Mucha especialización horizontal
Entrenamiento necesario	Poco entrenamiento	Poco entrenamiento	Mucho entrenamiento	Poco entrenamiento (de los gerentes divisionales)	Mucho entrenamiento
Formalización	Poca formalización orgánica	Mucha formalización burocrática	Poca formalización burocrática	Mucha formalización burocrática	Poca formalización orgánica

				dentro de las divisiones	
Tamaño de la unidad	Amplio	Amplio en la base y pequeño en la cima	Amplio en la base y pequeño en la cima	Amplio en la cima	Pequeño
Sistema de planificación y control	Poca planificación	Planificación de acciones corto plazo	Poca planificación y control	Mucho control	Limitada planificación
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización horizontal	Descentralización horizontal y vertical	Limitada descentralización horizontal	Descentralización selectiva

Fuente: Adaptado de Henry Mintzberg, *The structuring of Organizations*, (1979) Prentice Hall Pag. 466-467

1.2 Relación entre Estructura, Estrategia y Cultura Organizacional

En la historia de las Organizaciones, es común que las empresas diseñen su estrategia a partir de la estructura existente, que funciona como un modelo mental preestablecido de su forma de operar. Este modelo podía funcionar en un mundo predecible, que permitía organizar una empresa, con su jerarquía y organigrama establecido para un determinado producto y mercado, y esto impactaba en su estrategia y en su cultura. Ello era posible porque el mercado no cambiaba, podría existir mayor o menor beneficio al modificar o no la estrategia, pero siempre manteniendo la estructura impuesta originalmente.

En la actualidad, una empresa que depende de su capacidad de respuesta al mundo cambiante en el que vivimos y de la generación de un valor añadido, como es el conocimiento, llegará a ser competitiva si la estrategia logra determinar la estructura necesaria y se adapta rápidamente a la misma.

Observando el accionar de empresas, se puede concluir que tanto la forma de estructurar la organización, como su estrategia y cultura de trabajo van de la mano, y los casos de éxito son aquellas organizaciones que han sabido alinearlos con una coherencia común. Un claro ejemplo de ello es el caso de *United Parcel Service (UPS)*, que a principios de los años 90 estaba perdiendo muchos negocios a manos de sus competidores y la empresa emprendió un ambicioso esfuerzo a largo plazo para cambiar la forma de encarar el negocio, su cultura, su

forma de estructurarse y sus procedimientos de operaciones, con el propósito de centrarse en el servicio al cliente. Ahora la empresa tiene una cultura corporativa de ~~la~~ ~~se puede~~, ofreciendo a sus clientes precios flexibles, información inmediata para la localización de paquetes y una estructura que permite mayor cantidad de acciones en manos de sus empleados. *UPS* ha cambiado su punto focal, de las entregas residenciales a las comerciales y ahora ofrece a sus clientes empresariales descuentos, horarios flexibles de recogida y entrega y planes de envíos diseñados especialmente para ellos. Ahora, todos los clientes pueden elegir entre entregas a uno, dos y tres días precios que compiten con los de Federal Express. Para lograr brindar estos servicios, la Compañía también ha sufrido una enorme transformación en la forma de usar la tecnología de la información. La importancia que *UPS* concede al servicio a los clientes como foco central de su estrategia, cultura de trabajo y forma de organizar la estructura ha dado grandes frutos, posicionándola como empresa líder en el mercado que compete.

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables en su estructura tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.

Para subsistir en el mercado, las empresas deben aprovechar las oportunidades en cada momento, Es fundamental facilitar las vías internas que posibiliten aprovechar las oportunidades, es la empresa la que debe reaccionar primero. Es la misma empresa la que diseña y la que debe tener una estrategia orientada al cambio, con el establecimiento de los valores culturales necesarios para llevar a cabo los cursos de acción más convenientes. La mayoría de las veces, no son las estrategias las que fallan, sino los apoyos y las coordinaciones necesarias dentro de sus equipos de trabajo, en definitiva el accionar de sus empleados dentro de la estructura de trabajo.

Por tanto, es importante analizar cómo han cambiado las organizaciones tradicionales y profundizar en su cultura de trabajo, para pasar a formar lo que

llamamos nuevas organizaciones, en las que cambia radicalmente el modo de proceder, se diseña primero la estrategia en base a los nuevos paradigmas del mercado y después se organiza de forma tal que la estructura responda a las exigencias de la estrategia. Las organizaciones deben obtener resultados y la estructura es un medio que debe contribuir a lograrlos.

CAPÍTULO II: CRISIS EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

El por qué de las necesidades de un cambio

A lo largo de la evolución de las Compañías, varias han ido incorporando cambios en su formato de gestión, orientados a crear mejores condiciones para superar los resultados alcanzados, disponer de mejor información de gestión y a racionalizar procesos de negocio. En su mayoría, estas actuaciones se han concentrado en importantes inversiones sobre la implementación de sistemas de información, esfuerzos en cambiar el modelo de cadena de suministro, sistemas de gestión de clientes, políticas financieras, o a diversificar canales de venta y mercados. La flexibilidad organizativa o la introducción de mecanismos para generar innovación han sido, en general, las asignaturas en las que menos empeño se ha puesto.

Desde el punto de vista de la estructura, los especialistas en dirección destacan que el mundo actual impone la necesidad de orientar a las organizaciones a ser más flexibles, adaptables a los cambios, e innovadoras, haciendo foco en los procesos que crean valor para los clientes para así lograr atender con éxito las expectativas cambiantes que el mercado posee sobre la Compañía.

Como un claro ejemplo sobre la necesidad de generar cambios en la forma de plantear la estructura organizacional, se puede tomar la historia de Kodak. A principios del año 2012, la empresa símbolo de la fotografía pidió la protección de la Ley de Quiebras en Estados Unidos, más conocido como Chapter Eleven. La investigación *Disruptive Technologies: How Kodak missed the digital photography revolution* (publicada por Henry Lucas y Jie Goh) sugiere que el problema de la empresa no estuvo en la estrategia, sino que la falla fue en la ejecución, en la incapacidad de la empresa para gestionar cambios. En la misma publicación, se menciona que la alta dirección tenía la clara necesidad de orientar la empresa hacia la fotografía digital. Para los mandos medios, sin embargo, la estrategia se percibía de manera diferente. La mayoría tenían experiencia en procesos químicos y en manufactura de rollos fotográficos, justamente los conocimientos que quedarían obsoletos una vez que se concretase la transición al mundo digital. Sumado a ello, estaban acostumbrados a Gerenciar desde un lugar de pleno liderazgo, para ellos el mercado tenían un aspecto muy diferente de lo que realmente era. No pudieron ver a tiempo, el riesgo en el que se encontraban y la

necesidad de cambiar. Posteriormente, la organización atravesó varios procesos de reestructuración, con el foco de hallar un tipo de estructura flexible y más ágil para ejecutar la nueva estrategia, cosa que jamás logró, habiendo quedado fuera de la cadena de valor. Kodak es quizás uno de los mejores ejemplos sobre las consecuencias de no gestionar los cambios organizacionales a tiempo.

En el nuevo entorno, la competitividad de las empresas se ve comprometida por dos aspectos relacionados: el primero, un uso apropiado de las tecnologías de la información y la comunicación, que cree valor añadido a la organización y favorezca el segundo aspecto, el conocimiento, recurso fundamental de las organizaciones. Gestionando el conocimiento se fortalece el constante aprendizaje dentro de las organizaciones, y llegando hacia la innovación, el factor clave para el crecimiento de las empresas. La innovación ha dejado de ser una estrategia puntual de la empresa, para convertirse en algo inherente a la misma. Para lograrlo exitosamente se requiere adoptar dentro de la organización una serie de características que permitan generar esta capacidad emprendedora.

Esta nueva perspectiva de la organización hace considerar a la tradicional estructura como una barrera para la innovación y el aprendizaje, ya que inhibe la creatividad, la exploración y la transferencia de conocimientos entre las personas que forman parte de la organización. Por ello, las estructuras organizativas deben alterarse para eliminar los principios que entorpecen su adaptación a la nueva realidad.

En el libro *El Salto del Dueño*, la especialista en Gestión de Recursos Humanos Carolina Bellora, presenta un capítulo dedicado a repensar la estructura. Allí recalca que el diseño organizacional conocido como Burocracia (estructura jerárquica, cascadeo de objetivos, definición de roles) ha sido creado para solucionar dos problemas: el primero era lograr que los empleados puedan realizar tareas repetitivas de forma eficiente, y el segundo coordinar estas tareas de tal manera que puedan realizarse producciones en grandes cantidades. Pero en la actualidad no es posible aplicar las mismas recetas estructurales, ya que los problemas que enfrentan las organizaciones han cambiado. El dilema es cómo se pueden crear organizaciones adaptables, enfocadas y eficientes. Como observó Darwin, las especies más aptas son las que mejor se adaptan. Históricamente el

propósito de una estructura era institucionalizar la estabilidad. Hoy es institucionalizar el cambio.⁶

El mismo *Henry Mintzberg*, que como hemos visto en capítulos anteriores, ha sido uno de los padres de los modelos organizacionales enfocados a la estandarización y la medición de resultados, ha destacado que en el siglo XXI las empresas deben alejarse de las estructuras rígidas y enfocarse en las relaciones con sus clientes para adaptarse rápidamente a sus necesidades. En una entrevista, publicada en la revista *Gestión* (2009) *Mintzberg* transmite:

¿Cuáles deben ser las características de una empresa que aspira a tener éxito en el siglo XXI? Servir al cliente de verdad, en vez de simular servirlo para ganar dinero. Respetar a los empleados y fomentar la sensación de comunidad también es fundamental. De hecho, crear una comunidad es tan importante como el liderazgo. No deberíamos hablar de liderazgo sin hablar de sentimiento de comunidad, porque lo esencial en una empresa es el trabajo en conjunto. Si los líderes despiden a la gente cada vez que el rendimiento financiero decae o no se gana tanto dinero como el año anterior, matarán a la empresa. En esos casos, destruirán el corazón de la compañía sólo porque los números no cierran (o) ↯

Otro de los pensadores de negocios más reconocidos en el siglo actual es *Gary Hamel*. En una conferencia desarrollada en el marco de Innovación de la Universidad de Phoenix (2011), *Hamel* ha planteado que los desafíos que enfrentan las organizaciones se podrían sintetizar en tres conceptos⁸:

1. **La velocidad del cambio;** el cambio en sí mismo está cambiando, ya se torna cada vez es más dinámico. Se aceleran de manera exponencial los tiempos en los que cambian las cosas. Para lograr acompañarlo se requiere que las organizaciones sean adaptables y flexibles, con cierta cuota de ambición.
2. **La Hiper- Competencia;** en la actualidad han desaparecido diferentes barreras de mercado que permitían proteger los márgenes del negocio y la posición competitiva. Para subsistir como organización exitosa, la única forma es siendo innovador de forma constante, acompañando el

⁶ Molinari, Paula (2012). *El Salto del Dueño*. Editorial Temas.

⁷ Entrevista publicada en revista *Gestión*. Volumen 14. Número 6. Nov-Dic 2009

⁸ Hamel Gary (2011). *Reinventing Management for the 21 st Century*. Ponencia extraída de la Serie de videos perteneciente a la Universidad de Phoenix.

dinamismo del negocio. En este marco, *Hamel* plantea que es necesario desafiar los paradigmas y creencias que tenemos desde la concepción del Management, para así permitirse ampliar los límites de acción.

3. ***El conocimiento se transmite rápidamente*** a través de internet, consultores que toman las mejores prácticas constantemente, reclutamiento de empleados, etc... Ya no es posible sostener como ventaja diferencial el conocimiento de la organización o una forma exclusiva de hacerlo. Ahora el desafío ya no es cuán importante es el conocimiento como diferencial, sino la capacidad de crear nuevos conocimientos de forma permanente. Según *Hamel*, una parte clave de éxito en este punto es el nivel de compromiso logrado con los empleados.

Concluyendo el contenido del presente capítulo, donde se han volcado diferentes posturas recabadas sobre las necesidades de cambios en las estructuras tradicionales, podemos encontrar elementos comunes en el formato de gestión organizacional que son necesarios modificar para lograr el éxito empresarial en el mundo del siglo 21:

Características como la **flexibilidad**, enfatizando en la creación de equipos y grupos de trabajo que permitan adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente, relacionándose entre ellos y con el exterior de manera ágil; formar una red de relaciones con clientes, proveedores, actores sociales, competidores, etc., que permitan adaptar la organización de forma natural a las nuevas realidades es fundamental para sobrevivir al dinamismo del cambio.

También el establecimiento descentralizado de objetivos y replantear el rol de las jerarquías formales, para que permitan alentar las **capacidades creativas** de todos los individuos, facilitando la comunicación y establecimiento de nuevas ideas y, sobre todo, el uso de las nuevas tecnologías que faciliten la coordinación y acceso a la información.

En una conferencia desarrollada por *Juan Carrión Marroto*, un consultor en organizaciones de origen Español ha destacado que *En algunas organizaciones la innovación viene de arriba (no se escuchan todas las ideas, la empresa está dividida en listas y montos por las jerarquías). La innovación puede producirse*

en todos los niveles jerárquicos. Las empresas deberían ser comunidades creativas. La innovación pasa a ser tarea de TODOS⁹

La era de la información tecnológica por la que nos encontramos atravesando está generando profundos cambios en la forma que las compañías se están organizando. Cuando una organización tiene la posibilidad de contar con información necesaria para gestionar en tiempo real, y su intención es utilizarla rápidamente de forma estratégica, para lograrlo deberá empujar cada vez más a que las decisiones sean tomadas por los niveles bajos de la organización, incentivando la **gestión compartida y creación de nuevos conocimientos**.

Por tanto, las nuevas formas organizativas están enfocadas al desarrollo de estas capacidades y al aprendizaje continuo, permitiendo ganar ventaja en los nuevos mercados inmensamente competitivos o en otro extremo, evitar que sean ciegos ante los cambios, incapacitados para adaptarse rápidamente, y terminen desapareciendo.

⁹ Extraído de conferencia desarrollada en el marco de Expopyme 2012 de la Escuela de Organización Industrial sobre Tendencias y Culturas Innovadoras. Madrid, España.

CAPÍTULO III: NUEVOS MODELOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones tradicionales han llegado a ser grandes estructuras burocráticas, que se visualizan e identifican. Sin embargo, los nuevos tipos de organizaciones difícilmente se identifican. En la mayoría de los casos ni es posible expresar su estructura mediante un organigrama, además hay características que poseen, como la capacidad de reacción o flexibilidad, que simbólicamente no pueden representarse.

Por ello estas estructuras tienen un aplanamiento jerárquico, puesto que deriva su autoridad más del conocimiento que de la posición. La colaboración ocupa un lugar principal, y las relaciones externas tienen tanta importancia como las internas. Se orientan básicamente hacia la ejecución de proyectos, facilitando un desarrollo más rápido de productos diferenciados y la colaboración entre distintas compañías. Implican un alto grado de compromiso y confianza del personal y por último, una comunicación más directa, de manera que tanto, problemas emergentes, como distintas oportunidades de negocio pueden llegar a través de diferentes vías, formando un entorno rico en comunicación.

Una organización en aprendizaje es un formato de gestión actual que se caracteriza por la importancia que se da a las personas, y a la renovación de las formas organizativas que favorecen la iniciativa, creatividad y el aprendizaje.

El aprendizaje organizacional es más que la simple colección de experiencias individuales de aprendizaje. Éste surge cuando las nuevas ideas, producto del aprendizaje individual, son comunicadas a otros, validadas y aprobadas por la organización, generándose a la vez un intercambio de modelos mentales que asegura innovación y efectividad.

Las tendencias para organizar las empresas han sido variadas, y actualmente conviven diversas formas de organización que no tienen detrás un modelo teórico definido, sino que son prácticas aplicadas en la gestión cotidiana. A continuación presento una breve síntesis sobre algunos modelos que han surgido basados en los paradigmas mencionados:

La Organización Virtual

Está compuesta por varias empresas u organizaciones en colaboración, adoptando diversos formatos: alianzas estratégicas, joint ventures, UTE's, subcontratación, etc.

Una organización virtual busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real. Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante (por ejemplo, proveedores y distribuidores) que están conectadas en forma electrónica para compartir costos, habilidades, acceso a mercados, y conocimientos. En una organización virtual, los usuarios de computadoras personales avanzadas pueden aprovechar fácilmente las bases de datos de la compañía y trabajar en forma conjunta como si estuvieran en el mismo salón. Estas máquinas tienen capacidades de videoconferencias, pizarrones electrónicos, escáneres, y están conectadas también a la red interna de la compañía, que contiene páginas para varias funciones y fuentes de información¹⁰

Este tipo de organizaciones se destaca por ser de mucha utilidad para sinergizar compañías de tamaño pequeño y tener éxito potenciando una mayor escala, pero su principal riesgo es la posible pérdida de know. how clave, que en otro marco podría diferenciar a la organización.

La Organización Adhocrática

Se caracteriza por no existir prácticamente jerarquía vertical, ni división departamental formal, ni reglas, ni procedimientos preestablecidos para enfrentar los problemas. Posee una gran diferenciación horizontal y gran descentralización. Los equipos de trabajo son multidisciplinarios; diferentes expertos agrupados para hacer funcionar un proyecto. La elevada especialización horizontal en los puestos de trabajo y la formación de pequeños grupos de trabajo la hace ideal para lograr la máxima creatividad e innovación.

¹⁰ Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr.; *Comportamiento organizacional*; décima edición; Thomson; págs. 138-140.

Henry Mintzberg (1997) señala que la Adhocracia, es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados+(p. 173).¹¹

Es importante destacar, que en la adhocracia abundan líneas gerenciales intermedias (funcionales, integradores o de proyectos). La función gerencial intermedia está más emparentada con las condiciones del líder de proyectos, quien está orientado a alentar el ajuste mutuo entre los miembros del equipo responsable de los mismos. Su capacidad de enlace y negociación los diferencia de los gerentes jerárquicos tradicionales, ya que no dan órdenes por supervisión directa, sino que coordinan el trabajo lateralmente entre los distintos grupos y entre éstos y las unidades funcionales.

Este modelo organizacional responde con gran velocidad a los cambios de manera que puedan adaptarse a las necesidades de sus clientes, aunque en ocasiones la toma de decisiones consensuada dentro del equipo puede ralentizar el resultado esperado. Por ello, es la más adecuada para la solución de problemas complejos y mal estructurados, especialmente, en torno al desarrollo de la capacidad de innovación sofisticada, pero no tiene competencia para resolver cosas ordinarias, sobre la base de la estandarización y el control de la eficiencia operativa. Esto ocurre por la participación amplia, lenta y discutida de todos los niveles en la decisión. Generalmente se aplica con éxito en sectores donde se trabaja por proyectos que requieren la reunión de expertos en distintas disciplinas, el cinematográfico o en la consultoría.

La Holocracia (Holacracy)

Este modelo organizacional ha surgido en el 2007 con gran aceptación por parte de importantes empresas y ha cambiado radicalmente la forma en la que la organización se estructura, cómo son tomadas las decisiones cotidianas y la forma en la que se distribuye el poder.

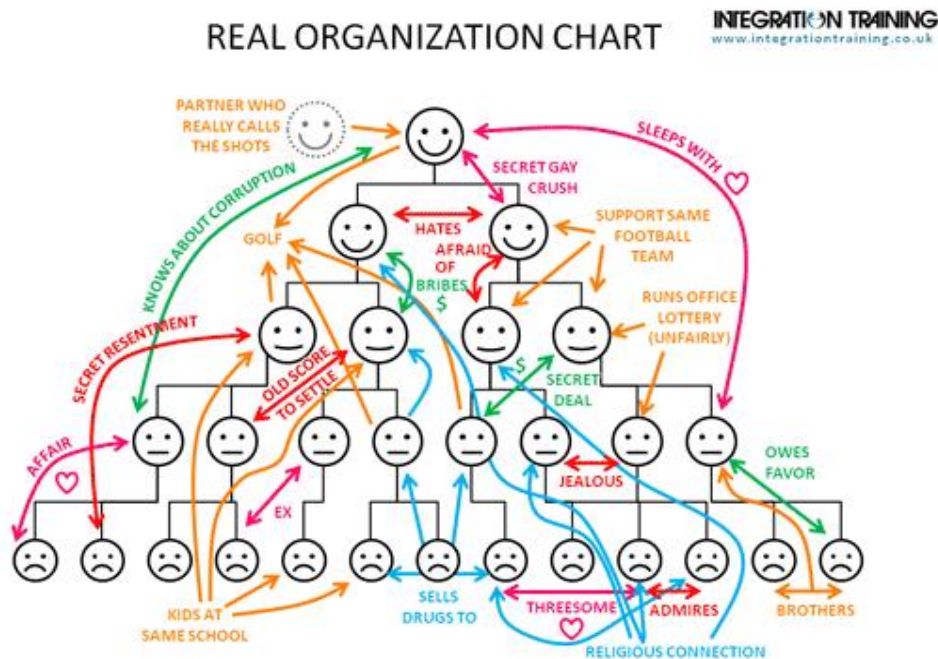
Según la definición de Brian Robertson¹², creador del nuevo paradigma organizacional en el año 2007, la **Holocracia** es una tecnología social de

¹¹ Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer, J.; *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos+(Edición Breve)* (1997); primera edición en español; Prentice Hall Hispanoamericana; pág. 173.

gobierno en el cual la autoridad y la toma de decisiones están distribuidas a través de una holorquía de equipos autoorganizados en vez de residir en los altos niveles de la jerarquía.

Este modelo impone una serie de reglas para centrar la gestión de la compañía en brindar el poder de decisión a cada individuo, ejercitando la autonomía en cada área de trabajo, logrando enfocarse en la tarea que debe ser realizada y no en las personas que están a cargo. Cada uno se transforma en el líder de su rol y seguidor de otros.

Según la visión transmitida por uno de los fundadores de este modelo, en las Compañías se dan %estructuras informales+ que van a la par del modelo de gestión definido por la organización, conviviendo internamente de forma inconsciente y natural. Esta %estructura informal+ hace referencia al %cómo se hacen las cosas en este lugar+; quiénes toman decisiones, quiénes tienen mayor influencia sobre otras personas, quiénes colaboran en equipo, quiénes trabajan solitarios, quiénes son referentes a la hora de pedir ayuda, etc.. Para reflejarlo de forma más clara, Robertson cita un ejemplo metafórico exagerado con la convivencia de ambos organigramas:



Fuente: Realizado por Mark Walsh de la Consultora Organizacional Integration Training

¹² Fuente: Holacracy, Purposeful organization through social technology, <http://holacracy.org/blog>

Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, la Holocracia define exponer lo máximo posible la estructura hasta ahora **%aformal+** para lograr actuar de manera más dinámica y eficiente, evitando que se pierda tiempo en relaciones políticas o de poder. Para ello también estructura una serie de reuniones facilitadoras, de forma tal que se hablen directamente todos los temas, se logren dirimir las diferencias rápidamente y puedan enfocarse en la tarea.

La Holocracia se diferencia de las nuevas estructuras horizontales ya que propone mantener cierto nivel de jerarquías dentro de la organización, desarrollando un sistema de **%círculos de jerarquías+**. Ello se refiere a la separación de las tareas que conlleva un proyecto en subconjuntos de roles denominados **%círculos+**, y luego se los ordena de acuerdo al nivel de importancia para la organización en su totalidad. Por ejemplo, podría existir dos círculos que sean dos fases de un proyecto y una de ellas engloba a la otra, ello implica que podría exigirle fechas, estándares de resultado y posteriormente validarlo. Otro de las propuestas interesantes por la que se destaca es que cada **%círculo+** tiene un líder asignado que distribuye roles y tareas a realizar, pero no los asigna a personas. De esta forma ordenan la estructura continúa manteniendo un criterio de jerarquías, pero con el foco en las tareas y no los roles de cada persona.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación seleccionada para evaluar los modelos teóricos hasta aquí volcados es **exploratorio-descriptivo**, donde se tratará de mostrar la aplicación de las nuevas estructuras organizacionales en empresas para enfrentar de forma proactiva a los cambios y desafíos que se plantean en el contexto actual. Se ha focalizado en sus características, las formas de abordarlo, y principales diferencias.

Las herramientas de investigación utilizadas en el presente trabajo se basaron en administración de **cuestionario** sobre la necesidad de innovar en las estructuras, la realización de **entrevistas a expertos**, y el **análisis de casos** basados en la recopilación de **documentación** existente. El mencionado trabajo de campo se ha desarrollado de la siguiente manera:

- I. **Cuestionario** de preguntas realizadas a 20 ejecutivos de empresas que se encuentran trabajando bajo estructuras tradicionales, con el objetivo de conocer la opinión respecto a la necesidad de generar cambio en la forma de gestionar las organizaciones.
- II. Las **entrevistas** fueron realizadas a **Andy Freire** y **Luis Karpf**, dos expertos reconocidos en consultoría organizacional. El objetivo ha sido conocer su visión sobre las estructuras tradicionales, los desafíos que deben enfrentar, sus dificultades frente al contexto del siglo 21, y la valoración sobre compañías con formatos de gestión innovadores.
- III. **Casos de Empresas con Estructuras Innovadoras**. Si bien el presente trabajo trata sobre diversas tipologías de nuevas estructuras organizacionales para enfrentar cambios, he decidido profundizar la investigación sobre el análisis de algunas Compañías que organizan su gestión bajo estructuras innovadoras. Se seleccionaron tres empresas que reflejan grandes diferencias con la estructura tradicional la plantear sus modelos de trabajo, y están siendo exitosas: **Valve Software, Netflix Inc. y Medium**.

El análisis de casos tuvo como objetivo relacionar experiencias puestas en práctica con el desarrollo del marco teórico plasmado en capítulos anteriores. Para ello, profundizaremos en el relevamiento de ocho actividades desagregadas, que reflejan la manera en la que estas empresas coordinan las tareas de sus empleados, Las actividades analizadas son:

- ✓ ***Qué importancia le dan a la innovación***
- ✓ ***Cómo definen los roles de los empleados***
- ✓ ***Cómo dividen y asignan las tareas***
- ✓ ***Cómo reclutan empleados***
- ✓ ***Cómo desvinculan empleados***
- ✓ ***Cómo evalúan el desempeño de sus empleados***
- ✓ ***Cómo gestionan las compensaciones***
- ✓ ***De qué forma se relacionan con el cliente***

La información ha sido obtenida a través de documentación disponible en artículos de revistas, casos de universidades y manuales de gestión.

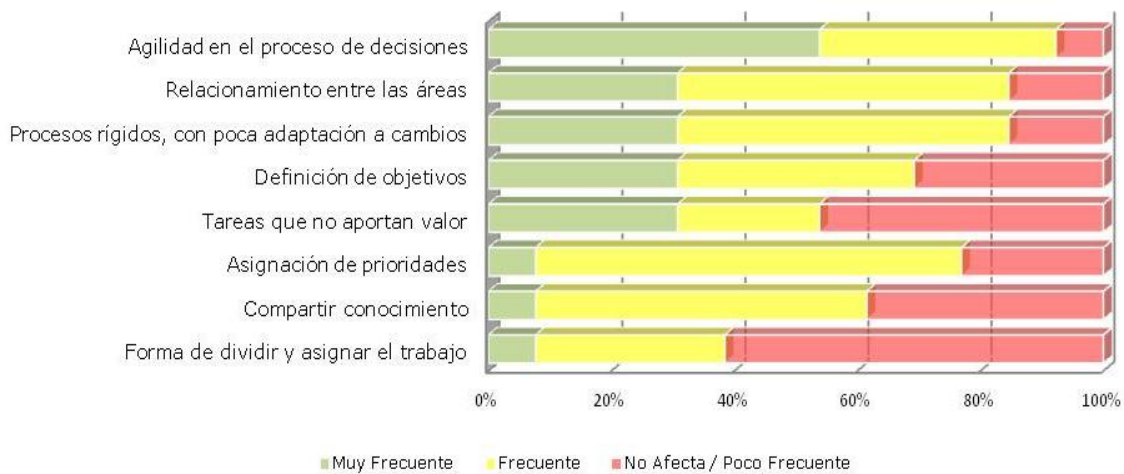
CAPÍTULO V: CUESTIONARIO A EJECUTIVOS

Como primer paso de la investigación es interesante analizar la opinión que tienen ejecutivos que gestionan bajo modelos tradicionales sobre los conflictos que enfrentan actualmente en sus negocios y no encuentran resolución dentro de la estructura organizacional donde se encuentran inmersos. Para ello se ha realizado un breve cuestionario de tres preguntas, habiendo obtenido las respuestas de 20 ejecutivos volcadas en los siguientes gráficos:

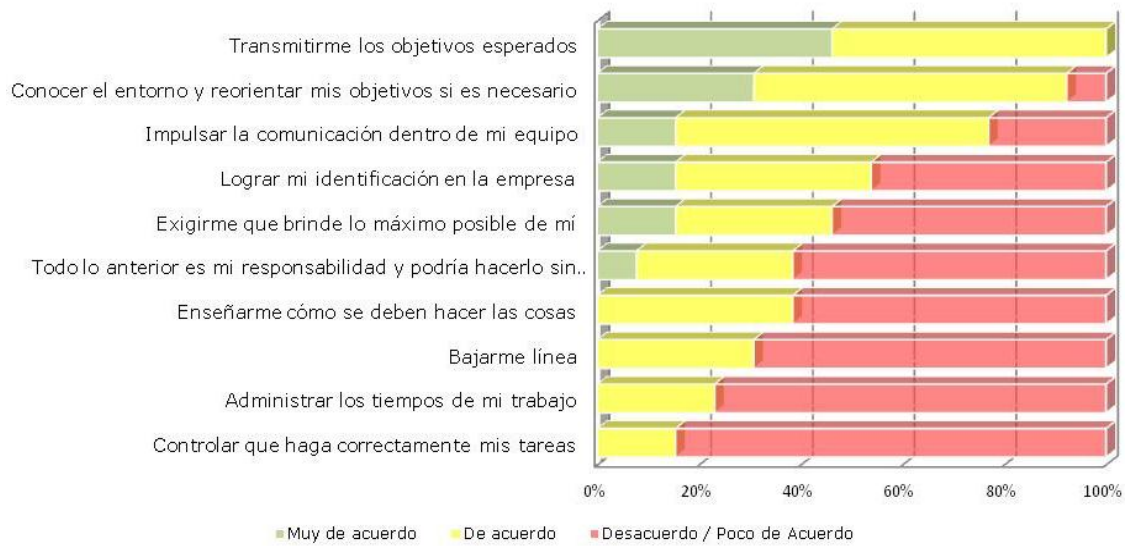
¿Cuáles son las principales características para asegurar el liderazgo de una empresa en el mercado actual?



¿Cuáles son las principales barreras existentes en el funcionamiento de su empresa?



Al trabajar, considero que contar con un jefe directo es fundamental para:



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los resultados de la encuesta, se puede observar claramente una confirmación por parte de los participantes sobre la necesidad de generar cambios en el forma de gestionar las Compañías en la actualidad. Resulta interesante comparar los puntos más altos y más bajos de respuestas al consultarle sobre los principales desafíos de las organizaciones en el Siglo 21. Por un lado se impulsa con fuerza el conocimiento profundo del cliente, la capacidad de adaptarse velozmente a los cambios del entorno y la gestión de la innovación. En el extremo de menores respuestas encontramos la estandarización de procesos y focalización de un know-how determinado. Con esta información se puede concluir que para los ejecutivos ha perdido importancia el foco con el que han sido creadas las organizaciones %tradicionales-; asegurarse la repetición de procesos estandarizados con éxito para lograr un mismo resultado en serie (Ej. Ford). También se reemplaza la innovación como desafío, en lugar de mantener una especialización determinada, esto es un cambio de paradigma con el que se gestionaba en años anteriores.

Al vincular estos desafíos, con las respuestas a las siguientes preguntas, se evidencia la necesidad de cambiar los modelos actuales, los choques de paradigmas, ya que se valida como principales inconvenientes la agilidad en la toma de decisiones, el relacionamiento inter-áreas, y la adaptación a los cambios, puntos que ellos mismos consideran desafíos en la gestión del siglo actual.

Finalmente, las respuestas a la última pregunta nos permiten afirmar que el rol del líder se está transformando, siendo fundamental su espacio para alinear al equipo tras los objetivos perseguidos por la organización, comunicar el propósito del trabajo. Asimismo, las respuestas ponen un alerta en que ninguno ve como posibilidad certera trabajar sin un jefe y permita auto-gestionarse en un cien por ciento.

CAPÍTULO VI: ENTREVISTA A EXPERTOS

Andy Freire

Andy es licenciado en Economía por la Universidad de San Andrés y con un OPM de la Harvard Business School, es emprendedor en los ámbitos empresarial y social. Co-fundó y lideró Officenet, una compañía que revolucionó la industria de distribución de material de oficina en Latinoamérica. Más tarde co-fundó Axialent, una consultora que ayuda a las mayores empresas del mundo a alinear su cultura organizacional. Luego, hizo lo propio con Restorando y Quasar Ventures.

Es presidente de la Fundación Endeavor en la Argentina y colabora semanalmente en el programa de TV «Baires directo» (Telefe) y en el programa de radio «Perros de la calle» (Metro 95,1) con columnas sobre emprendimiento social y empresarial.

Es autor de los libros Pasión por emprender (Aguilar, 2004) y SO claves para emprendedores (Aguilar, 2006).

Al comenzar a conversar sobre las organizaciones con estructuras innovadoras, Freire plantea que admira Compañías como Facebook, Google o Netflix, ya que han logrado ser muy exitosas en sus negocios y han crecido a un tamaño global, apoyados bajo una cultura de trabajo disruptiva a las formas tradicionales que mantienen las empresas que históricamente se encuentran entre las S&P 500.

Sobre los principales desafíos que enfrentan las organizaciones tradicionales en el Siglo 21, Andy remarca que la velocidad del cambio hace que estas Compañías queden obsoletas. Al profundizar sobre ello, considera que estas empresas tienen una enorme incapacidad de mantenerse conectadas con el cliente, tienen un gran problema con la cercanía con su cliente, van perdiendo el foco y se van burocratizando. En esta etapa los ejecutivos dedican menos tiempo a escuchar las necesidades de su cliente, mientras que cada vez son más los procesos de control dentro de estructuras matriciales. Esto ha llevado a una situación donde las personas que toman decisiones (managers) están cada vez más lejos del cliente y liderando en base a la historia de experiencias anteriores. Considera que este es el punto neurálgico de la obsolescencia dentro de las estructuras tradicionales, donde no se dan cuenta que la velocidad del cambio es tan rápida y que la persona que hizo bien su trabajo cerca del cliente, para luego ser

ascendida a un rol de liderazgo, ahora ocupa un lugar con capacidad de tomar decisiones, pero muy lejos del cliente, sin tener conocimientos de las necesidades actuales del cliente. Eso lleva a que bajen línea a sus mandos medios en base a modelos de acción que resultaban con clientes pasados, que ya no son lo que eran en sus vivencias anteriores. Andy sintetiza este desafío mencionando %Cambió el paradigma, no me hables de lo que fue exitoso antes.+

Profundizando sobre las características que distinguen a las organizaciones innovadoras, el entrevistado resalta que esos modelos de estructuras permiten que el empleado más cercano al cliente sea quién tenga la capacidad para tomar decisiones. Es por ello que achatan las jerarquías acotando los niveles intermedios. Aquí cambia el rol de los managers. El líder está dedicado a dar empowerment y coaching a su equipo desde la experiencia humana más que de la técnica, no define planes de acción sobre lo que el cliente necesita, da lugar a su equipo para que lo resuelvan. Cumplen el rol fundamental de comunicar un lineamiento común, una visión compartida, y aseguran la correcta interpretación del propósito que persigue la organización.

Cuando se consultó sobre las dificultades de mantener este nivel de empowerment a medida que la organización crece, Andy destaca que hay una nueva generación de grandes compañías como por ejemplo Facebook , Google, Amazon o Netflix que lo están logrando. Estos ejemplos de éxito definen mantener su espíritu de innovación y cercanía al cliente, más allá del hecho que están absolutamente %gigantizadas+ por su performance. %Esas son las grandes estrellas que se van a comer el mundo ya que constantemente repiensen lo que están haciendo+.

Al profundizar sobre éstas Compañías, encuentra tres elementos comunes que las hace distintivas a las tradicionales y totalmente revolucionarios en el paradigma del Management:

- ✓ El primero es el **empowerment** a los empleados. En todo momento se ocupan de transmitirle que confían en ellos, cambia tanto el lugar donde se toman las decisiones como el paradigma del control sobre el empleado
- ✓ El segundo elemento es la **necesidad de innovar**, que lo canalizan también a través de la confianza al empleado.

- ✓ El tercer elemento, y central para los dos anteriores, es que consideran la **motivación intrínseca**, de adentro hacia afuera, sustentada en que lo único que motiva genuinamente al ser humano es un sentido de propósito, no un esquema de pago.

Mantener viva empresas con culturas innovadoras a medida que crecen es un desafío complejo, Facebook, Google, Netflix y otros lo están logrando, pero muchas no pudieron. Creo que depende en gran medida de la impronta del CEO, mientras Mark Zuckerberg lidere Facebook, la empresa va a poder continuar el modelo, pero si en algún momento asignan un CEO con otra impronta va a fracasar; asegura Freire.

Al finalizar la entrevista conversamos sobre las medidas que podrían tomar Compañías tradicionales para incorporar algunos elementos que la flexibilicen y no repitan la historia de desapariciones como Kodak. En este punto Freire es muy crítico y extremista, considerando que en el fondo están condenados a desaparecer ya que no van a poder lograr esa transformación, aunque se mueren más lento de lo que uno cree.

Sin embargo sugiere que la clave para cambiar grandes Compañías tradicionales podría comenzar con la incubación de células innovadoras dentro de su sistema, incluir generaciones más jóvenes con empowerment y darles una impronta entrepreneur, darles espacio. Aunque les sea muy difícil por ser algo contra natura en una cultura de control absoluto.

Luis Karpf

Luis es Director General de "Recursos Humanos y Organización S.A.", empresa especializada en consultoría sobre gestión organizacional. También es Director Asociado de "Mercer Argentina S.A."

Ha desarrollado y dirigido Programas de Consultoría en Cambio Organizacional, Estrategia de Recursos Humanos y Gestión de Clima en las siguientes empresas: Accenture, Banco de Galicia, Banco Patagonia, Banco Hipotecario, Cadbury Stani Adams, Cementos Avellaneda, Cervecería y Maltería Quilmes, Citibank, Kimberly Clark, Organización Techint, Peugeot Argentina S.A., Roche, Telefónica de Argentina, Unilever Argentina

Es Titular de la Cátedra Cultura Organizacional y Modelos de Gestión en el Posgrado de Recursos Humanos de la U.B.A y Profesor Titular de la cátedra Comportamiento Organizacional del MBA y del Postgrado de RRHH en la UCA.

Al comenzar la conversación, Luis plantea que el quiebre actual con las estructuras organizacionales tradicionales se genera en grandes Compañías, con la dualidad de las fronteras entre lo global vs. la cultura regional. Esta disyuntiva está llevando a que cada vez se tomen más decisiones independientes y focalizadas dentro de cada país o región de empresas globales, priorizando dentro del curso de acción la idiosincrasia local.

Continuando con su visión, considera que el principal cambio en el diseño organizacional se produce debido al cambio al sentido del trabajo que le damos los seres humanos. Anteriormente las jerarquías y el dinero brindaban un status social que era fundamental en los lazos sociales. En el siglo 21 esos valores han sido derrocados, dejan de ser aspiracionales, y los jóvenes buscan darle significado a lo que están haciendo, comprender el valor que aportan a la organización y al mundo. Según Karpf, para acompañar este cambio es fundamental que la organización se aleje de los modelos históricos creados para modelos militares y comenzar a darle espacio a todos los niveles. Por ejemplo la persona que realiza tareas rutinarias de facturación, debe tener espacio para proponer mejoras en la forma en la que procesa las facturas, o en que se hacen los cálculos, o hasta en cualquier otro aporte que tenga para hacer al negocio.

En este contexto, afirma que el rol del jefe se modifica radicalmente, deja de ser un experto para tomar un lugar de coordinador. Los jóvenes sin experiencia que reportan pueden estar tomando decisiones, y el rol del líder es ayudarlos para que tengan mayor seguridad en lo que están haciendo.

Profundizando en los cambios que se generan en las estructuras ideales para los desafíos del Siglo 21, el entrevistado considera que las formas organizacionales van mutando constantemente, se van re-significando a las necesidades de cada momento. Los viejos modelos organizacionales no pueden dar respuesta a toda la complejidad contextual y allí se ven forzados a innovar. Para mantenerse con vida, las grandes organizaciones cada tanto se desarman y rearman, se reinventan. Lo fundamental para no fracasar es no ser endogámicos, para darse cuenta la necesidad de cambiar a tiempo.

Actualmente las organizaciones tradicionales que se mantienen exitosas están modificando sus estructuras para darle más libertad a la gente, centrando el trabajo en el planteo de una serie delimitada de objetivos (tanto de resultados como de desarrollo) y darles espacio para que los gestionen, cada uno es responsable por su cumplimiento. Luego se enfocan en el alineamiento vertical y horizontal, ya que siempre es necesario núcleos de coordinación común. Paralelamente, las empresas están dedicando mucho tiempo a comunicar el sentido compartido a toda la empresa, todos los empleados saben cuáles son las metas a cumplir y entienden el valor que aportan para la misma.

Muchas organizaciones exitosas están reinventando sus estructuras con el objetivo de enfocarse solamente en los procesos de negocio, tercerizando todo aquello que no sea clave en su modelo y desmitificando los asuntos confidenciales y que en realidad no son centrales. El criterio de enfocarse en lo que la organización agrega valor, en los procesos transformacionales.

Al momento de replantear los diseños organizacionales, es necesario tener en cuenta la tecnología central del proceso de negocio. Por ejemplo el ~~horno~~ de Techint le da cierta estabilidad a la empresa en su forma de trabajo, mientras que una empresa de desarrollo de software necesita estar en constante cambio.

Por último, al hablar de incentivar la innovación dentro de Compañías conservadoras, Luis propone incentivar espacios que denomina ~~expedición~~ educativa+, donde los miembros de la organización puedan ~~salir~~ vivenciar otras experiencias y que los enfrente a su modelo paradigmático en la práctica y luego bajarlo a la realidad con acciones concretas.

CAPÍTULO VII: EMPRESAS CON ESTRUCTURAS INNOVADORAS

Con el fin de comprender las nuevas estructuras organizacionales, es interesante analizar la forma en la que algunas Compañías gestionan bajo estos paradigmas. Teniendo en cuenta que no existe un único modelo de estructura innovadora, he seleccionado tres organizaciones exitosas que gestionan con herramientas diferentes a las tradicionales y tampoco son similares entre ellas.

Primero estudiaremos el caso de **Valve**, una empresa privada que se ha especializado en el desarrollo de software, llegando a ser una de los líderes en la industria de videojuegos. He considerado interesante analizarla debido a que posee un modelo de gestión incentivado por su fundador en el que no poseen jefes, grados de jerarquías, ni asignaciones de tareas. Tampoco tienen departamentos divisionales y sostienen que cada individuo es responsable por aportar valor a la organización.

Luego se reflejará el análisis sobre el modelo de trabajo en **Netflix Inc.**, una empresa que ha rediseñado su negocio desarrollando una plataforma de películas y series que actualmente llega por internet a más de 40 millones de usuarios en todo el mundo. La característica interesante a analizar este caso es su diseño organizacional sustentado en una cultura de trabajo que fomenta la libertad y confianza, con el objetivo de sostener un equipo de empleados talentosos con gran espacio para innovar y tomar sus propias decisiones.

Finalmente profundizaremos en **Medium**, una joven compañía de Tecnología que ha lanzado una nueva plataforma de comunicación para mensajes de más de 140 caracteres. Ha sido fundada en el año 2012 por Ev Williams and Biz Stone, también creadores de Twitter. El foco más interesante de este caso es que ha aplicado los elementos de diseño organizacional de la Holocracia, desarrollados por Brian Robertson.

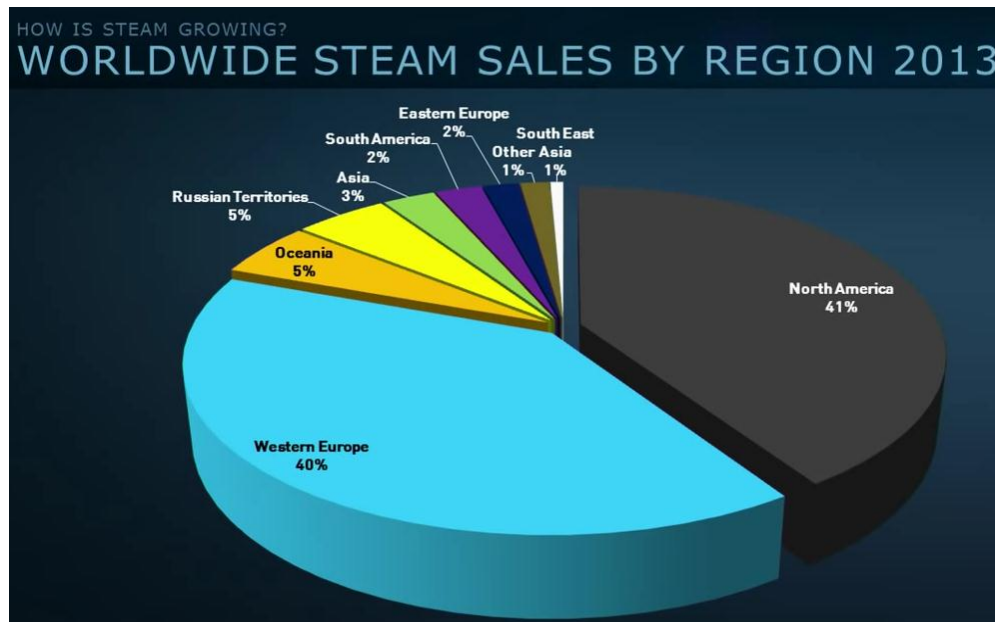
Caso 1: Valve Software

Entre las empresas privadas más innovadoras en materia de nuevas estructuras organizacionales, podemos encontrar a **Valve**, una Compañía de Entretenimiento dedicada principalmente a **desarrollar videojuegos**. **Fundada en 1996** por *Gabe Newel*, esta Compañía ha desarrollado videojuegos que fueron reconocidos por los usuarios, logrando obtener importantes galardones dentro del rubro. Los videojuegos más destacados han sido Half-Life, Half-Life 2 y Counter-Strike.

Sumado al desarrollo de software, una de sus principales unidades de negocio es Steam, una **plataforma interactiva online que brinda servicios de descarga y actualización de videojuegos**. Hace una década, mucho antes de que varias organizaciones se dieran cuenta de que la descarga era el futuro, Valve creó este servicio. Desde entonces, en el ámbito de los juegos se ha convertido en el equivalente a lo que es iTunes en la música, un enorme distribuidor online. A través de Steam, Valve efectivamente percibe un monto sobre las ventas de juegos online de otras compañías, además de recaudar dinero por la venta de sus propios productos. Steam ahora cuenta con **más de 75 millones de usuarios**, convirtiéndose en la comunidad de juegos más grande del mundo. A nivel de ventas, Valve ha informado que el 41% de los juegos vendidos se compran desde Norteamérica, mientras que un 40% van a parar a PCs en Europa. También se dio a conocer que las compras desde Rusia aumentaron en un 128% a nivel anual, lo cual marca un crecimiento impresionante.



Fuente: Adaptación personal en base a información transmitida por los empleados Join Nathaniel Blue y DJ Powers en el marco de la conferencia anual llamada %Steam Dev Date+desarrollada el 16/01/2014 en Seattle



Fuente: Obtenido de la presentación realizada por los empleados Join Nathaniel Blue y DJ Powers en el marco de la conferencia anual llamada %Steam Dev Date+desarrollada el 16/01/2014 en Seattle

A pesar que las finanzas de Valve son privadas (sostienen que de esta forma se liberan de estar sujetos a normas impuestas por cualquier tipo de inversor ni accionista), en una nota publicada por el NY Times se anuncia que la empresa a intentado ser adquirida en varias oportunidades por *Electronic Arts*, otra de las empresas líderes de la industria y principal competidor, con ofertas por sobre los 1.000 millones de dólares aunque Newel nunca estuvo dispuesto a entregarla. En la misma nota, el conocido analista Michael Pachter estima que actualmente la corporación podría ser **valuada en torno a los 2.500 millones dólares**.¹³

La organización está **integrada por 106 empleados** que gestionan bajo un estilo de trabajo sin jerarquías, bien horizontal, donde cada individuo es responsable por definir en qué proyecto trabajar teniendo en cuenta la importancia que cada uno le asigna al desarrollo y el valor que el equipo considere que puede aportar.

En su página Web se presenta a la sociedad con dos párrafos interesantes, que sintetizan con fuerza la manera por la que es gestionada la organización:

Siempre estamos creando. Cuando a la gente talentosa e inteligente le das la libertad de crear sin temor al fracaso, suceden cosas asombrosas. Lo vemos todos los días en Valve. De hecho, algunas de nuestras mejores ideas han venido

¹³ Artículo publicado por el New York Times con el título %Game Maker Without a Rule Book%el 9 de Septiembre del 2012. Página BU1.

de nuestros mayores errores. Y estamos de acuerdo con eso! Desde 1996, este enfoque ha producido galardonados juegos, tecnologías de vanguardia, y una plataforma de entretenimiento social innovadora. Estamos siempre en busca de creativos que asumen riesgos que pueden mantener viva esa racha.+

% Hemos estado libre de jefes desde 1996. Imagínese trabajar con sus colegas súper inteligentes, muy talentosos en un espacio libre, con un medio ambiente innovador, sin jefes, ni mandos intermedios, sin burocracia. Solo compañeros altamente motivados que se unen para hacer cosas interesantes. Es increíble lo que la gente creativa puede llegar a cuando no hay nadie que les dicen qué hacer.+

Profundizando en el análisis del caso, a continuación se describe la forma de gestionar algunos elementos que destacan a Valve como innovadora desde su diseño organizacional:

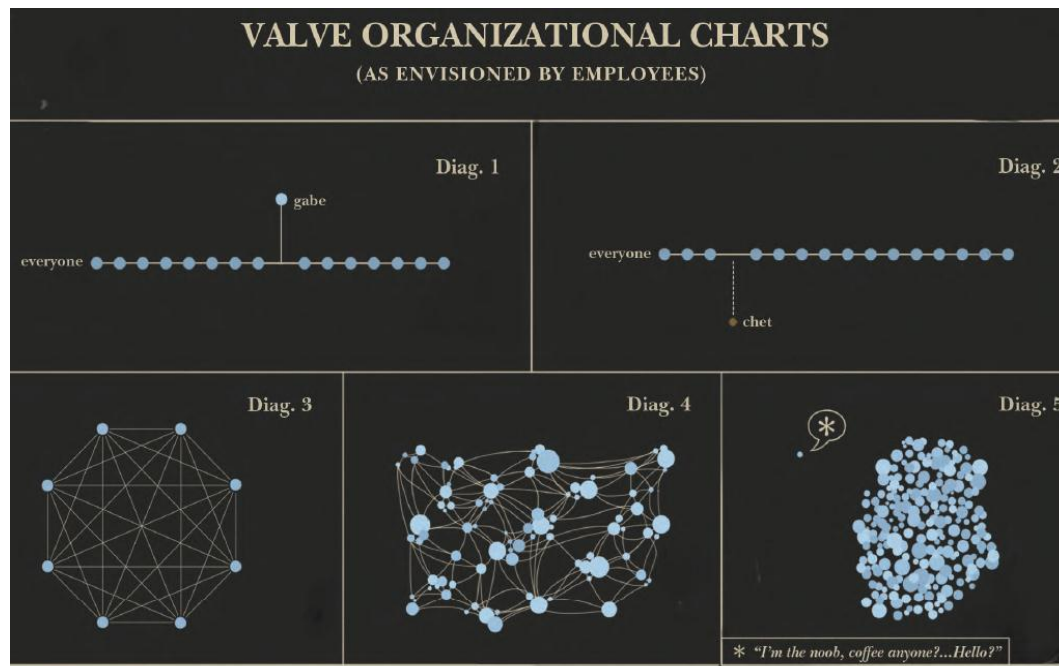
✓ **Qué importancia le dan a la innovación**

Siendo un modelo de trabajo *contra intuitivo* para el mundo actual, los empleados de la organización desarrollaron un manual para guiar a los nuevos ingresos dentro de la empresa. Allí se explica la principal razón por la que Valve prioriza gestionar de esta forma: incentivar la innovación. Consideran que las jerarquías son funcionales para mantener la predictibilidad y repetición de tareas. Simplifica la planificación y facilita el control de grandes grupos desde niveles superiores, que es la principal razón por la que lo utilizan las organizaciones militares. Pero en una empresa de entretenimiento que trabaja arduamente para contratar las personas más inteligentes, innovadoras y talentosas del plantea, luego sentarlos en un escritorio y obligarlos a que hagan lo que se le ordena, pierden el 99% del valor agregado. En **Valve** esperan que sean innovadores, y para ello se sienten responsables de mantener un ambiente que los predisponga.

✓ **Cómo definen los roles de los empleados**

Se describen como una empresa horizontal (sin jerarquías), y de esta manera encontraron la forma simple de transmitir que no poseen gerenciamiento, que nadie reporta nadie. Los empleados tienen la posibilidad de asumir sus propios riesgos, tienen luz verde para continuar con cualquier proyecto que considere que agrega valor. Todos tienen el poder de liderar sus productos. La estructura

horizontal elimina las barreras organizacionales entre el trabajo y el resultado que genera el consumidor disfrutando el producto de eses esfuerzo.

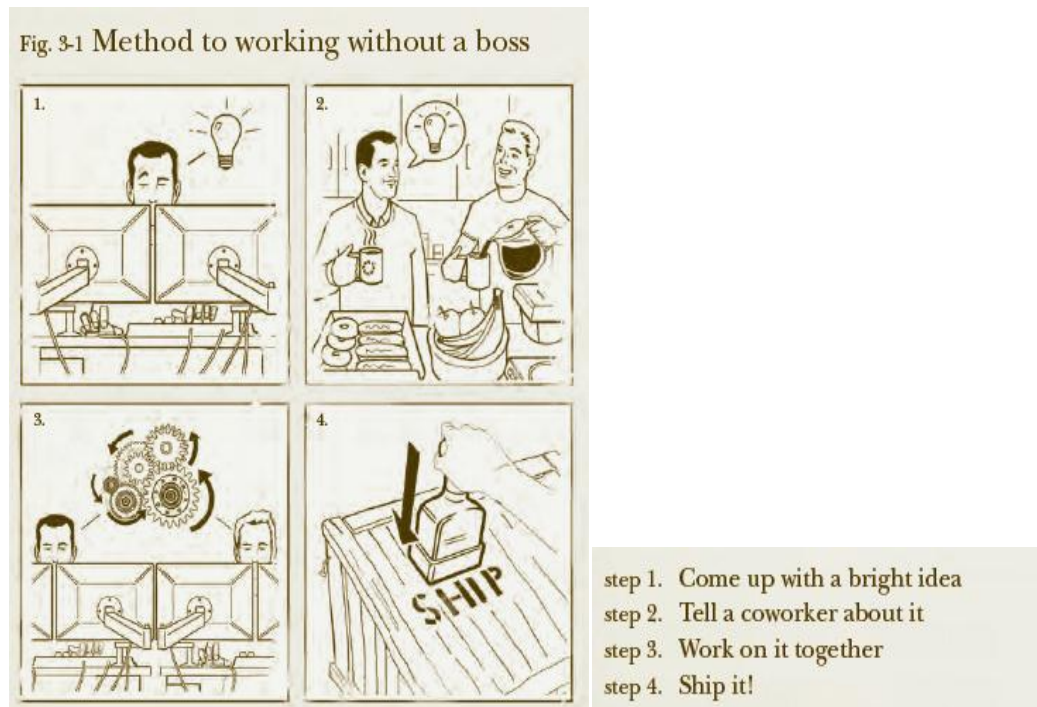


En **Valve**, todo está centrado en el valor agregado del empleado. Un claro ejemplo de ello son los escritorios, expresión física de la estructura organizacional flexible de esta Compañía, ya que todos tienen ruedas con el fin de poder trasladarse de un grupo de trabajo a otro u reagruparse de acuerdo al valor que se puede generar en cada equipo conformado. No hay ninguna estructura organizacional que te mantenga próximo a la gente de la que más podrías necesitar o brindar colaboración para desarrollar el trabajo.

✓ **Cómo dividen y asignan las tareas**

Para que este modelo funcione, parte del éxito es que nadie le ordena a nadie en qué proyecto trabajar o qué tarea priorizar. Cada empleado decide en qué trabajar y el camino crítico de sus tareas, pero ello requiere un importante esfuerzo interno en el armado de los equipos de trabajo ya que además de decidir a qué dedicar su tiempo, cada empleado que tenga una nueva idea debe impulsarla internamente para conseguir colaboradores que se sumen a trabajar sobre ella. Como mencionan en su manual, la clave se centra en conversar mucho internamente sobre los proyectos, lo que uno sabe hacer y el valor que puede

agregar. Estas conversaciones se impulsan en ámbitos de reuniones, en los escritorios, en la cafetería y hasta en los baños. En la siguiente figura se sintetiza el método de trabajo según la visión de sus empleados.



Fuente: Manual de Empleados de Valve

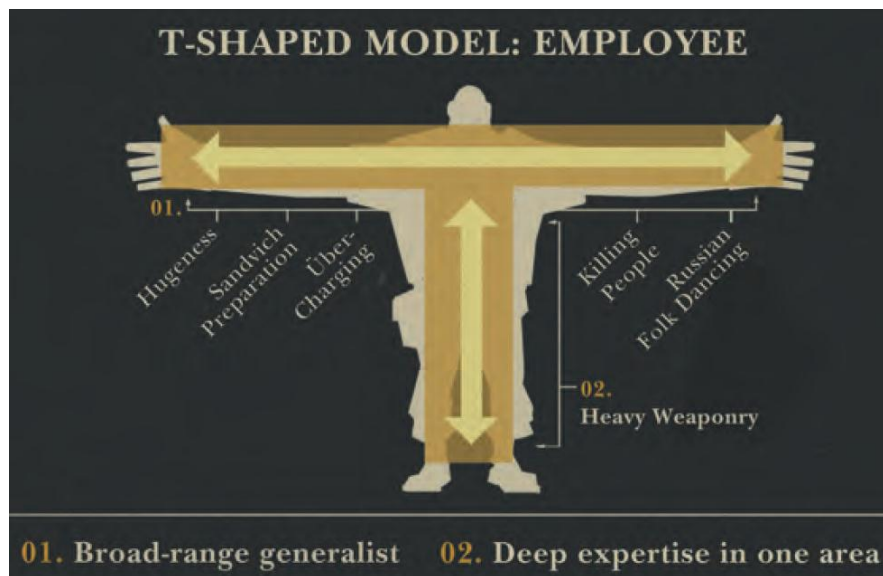
✓ **Cómo reclutan empleados**

Consideran que la tarea central para sostener el modelo de trabajo en la organización es la selección de empleados. A tal punto lo destacan como una tarea estratégica, que incluyen un apartado con este tema en el manual de los empleados. Plantean que es fundamental elegir las personas acordes al momento de contratar; que sean capaces de ser auto-dirigidos y tomar decisiones profesionales complejas. Para Valve, cada vez que contratan un empleado consideran que pueden estar incorporando alguien que genere valor de forma cruzada a toda la Compañía, o si se equivocan puede ser un costo muy elevado.



Fuente: Manual de Empleados de Valve

Al momento de seleccionar, priorizan encontrar en el mercado personas que denominan *T-Shape people*, ellos son candidatos con habilidades generalistas en varios temas y a su vez que tengan los mejores expertos en alguna de las disciplinas que lideran, como lo refleja la siguiente gráfica.



Fuente: Manual de Empleados de Valve

✓ **Cómo desvinculan empleados**

En la empresa señalan como uno de sus grandes hitos en estos casi 10 años de gestión que nunca tuvieron que desvincular a un empleado, destacando que la experiencia les ha demostrado que si alguna persona no se siente cómoda en el modelo de gestión que incentivan, renuncian a lo largo del primer año.

- ✓ ***Cómo evalúan el desempeño de sus empleados***
- ✓ ***Cómo gestionan las compensaciones***

La Compañía tiene dos herramientas formales para medir el desempeño de sus empleados: evaluación de colegas y ranking de clasificación

La Evaluación de colegas está desarrollada principalmente para que cada colaborador pueda recibir al menos una vez al año feedback sobre su desenvolvimiento, con el objetivo de mejorar como profesionales o asegurarnos que se encuentren por el camino correcto. Esta evaluación es liderada por un grupo de personas que son entrenadas para administrar el instrumento de feedback (marco estandarizado), manteniendo reuniones con diferentes interlocutores de la empresa para obtener su evaluación sobre alguno de los empleados. En la organización se toma esta instancia como la posibilidad de brindarles información a los empleados para que puedan crecer profesionalmente

La segunda herramienta está centrada en realizar un ranking anual donde participan todos los empleados brindando su opinión, sobre el valor que cada uno aporta a la organización. El resultado de este ranking se utiliza principalmente para definir la escala salarial, ya que consideran que el nivel de compensación debe estar alineado con el valor que cada empleado brinda y ello se mide con esta herramienta.

Para confeccionarla se solicita a cada grupo de trabajo que genere el ranking de sus propios miembros basado en las siguientes métricas:

- *Habilidades técnicas / Nivel de competencias*; vinculadas a la complejidad de los problemas que ha gestionado
- *Productividad*, hace referencia a la eficiencia de la persona en el trabajo. Aclaran que no se valora la cantidad de horas trabajadas, sino la capacidad de resolución de forma eficiente, manteniendo el balance vida personal - trabajo.
- *Contribución grupal*, vincula al aporte en la construcción del equipo en tareas como incorporar personas al proyecto, colaborar en la integración, enseñanza a sus colegas, etc.

- *Contribución sobre el producto*, se refiere al aporte del trabajo individual sobre el resultado del producto y su conocimiento sobre los intereses del cliente.

Una vez realizado el ranking, el resultado es publicado y compartido a lo largo de toda la empresa.

Al mencionar el nivel de compensación, en **Valve** sostienen que es fundamental retribuirle a cada empleados de forma similar al valor creado por cada uno. Si genera mucho para la compañía, debe ganar mucho dinero. Aplicando la herramienta del ranking, consideran que logran realizar una distribución equitativa ya que termina siendo administrado por la evaluación de los mismos colaboradores.

✓ ***De qué forma se relacionan con el cliente***

Está interacción la entienden como un ida y vuelta permanente para adaptar los productos a sus necesidades. Esto lo demuestran generando actualizaciones a partir de los comentarios que reciben en su plataforma Steam. Otro de los elementos que lo demuestra es la creación de PIPELINE, un portal donde enseñan cuestiones técnicas del desarrollo, generan foros de intercambio sobre soluciones a problemas. Este proyecto está liderado por un grupo de clientes adolescentes y mentoreado por la organización.

Caso 2: Netflix Inc.

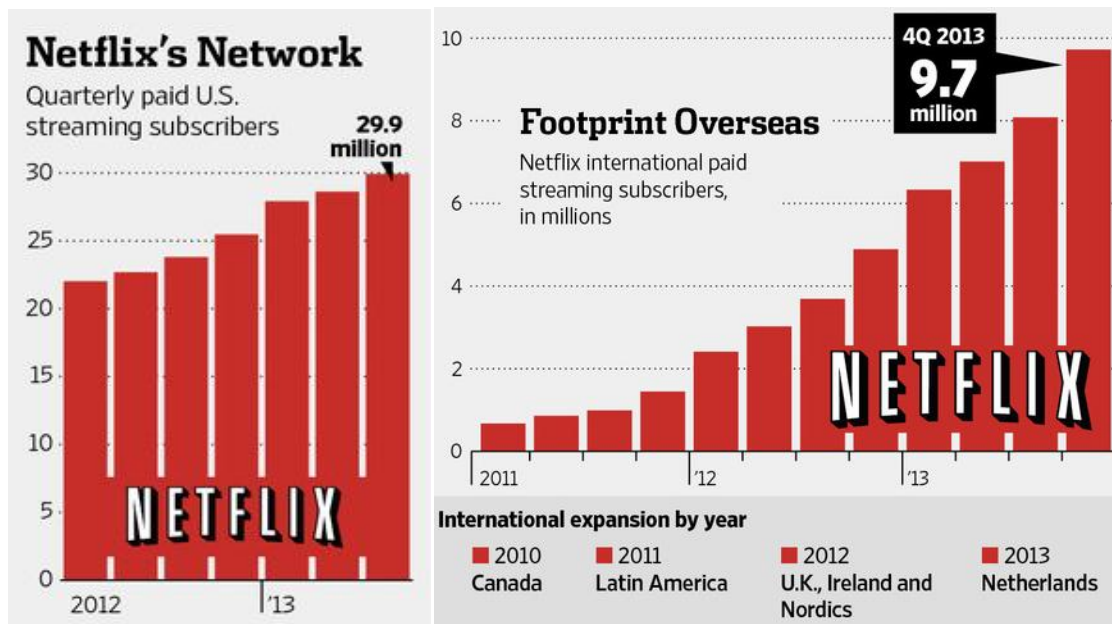
Netflix Inc. provee servicios de contenidos de televisión por Internet que permite a los suscriptores recibir programas, series y películas directamente en sus televisores, computadoras y dispositivos móviles.

Fundada en **1997 en California**, Estados Unidos, esta Compañía se ha caracterizado por cambiar el paradigma del mercado de transmisión de contenidos multimedios, teniendo un crecimiento acelerado en los últimos años.

Fue creada por Reed Hastings y Marc Randolph como un videoclub con una plataforma de video vía online o por correo postal (servicio disponible sólo para Estados Unidos), que le proporciona al suscriptor una cantidad ilimitada de rentas de las películas y series de su catálogo. Sin embargo, la "revolución Netflix" se ha

dado a partir del año 2010, con el **servicio de visualización online**, vía streaming, permitiéndoles a sus usuarios disfrutar de series de televisión y películas en su televisión, reproductores multimedia, SmartTV, sistema home theater, consolas y dispositivos móviles, transformándose en un distribuidor de contenidos.

A partir de ese año la plataforma ha crecido de forma acelerada superando los **40 millones de usuarios**, con aproximadamente 30 millones de suscriptores en Estados Unidos (superando a HBO, uno de sus principales competidores) y afianzando su desarrollo internacional, con cerca de 10 millones más de suscriptores en Canadá, Latinoamérica, países nórdicos, Irlanda y Reino Unido.



Fuente: The Wall Street Journal

La ventaja diferencial que brinda esta plataforma a sus suscriptores es que pueden crear su propia lista de películas, conservando más de 100.000 ejemplares y mantenerlos el tiempo que lo desee.

Netflix cerró el año 2013 con los mejores resultados en su historia; un **beneficio neto de 112,4 millones de dólares**, 6,5% más que los 17,2 millones de dólares que ganó en 2012, según informa la compañía. La facturación de Netflix alcanzó en el conjunto del ejercicio los 4.375 millones de dólares, lo que supone un 21,2% más que los 3.609 millones de dólares que ingresó un año atrás.

La Compañía cotiza en **NASDAQ con la sigla NFLX**, en enero de 2010, el título valor estaba por los 60 dólares. Hoy, **la acción oscila por los 350 dólares**. Ese giro de 180 grados lo dieron por las grandes inversiones que hicieron en infraestructura para poder apalancarse en la red y crear uno de los mejores servicios de internet

Netflix Inc. está **integrada por 2022 empleados** que gestionan bajo un estilo de trabajo donde privilegian una cultura de libertad y responsabilidad en todos los niveles de la organización. Centra su gestión en los **valores** que aprecian los empleados de la compañía y no en los que suenan bien de cara a la sociedad. Así lo transmite el CEO en una presentación denominada **Guía sobre nuestra cultura de libertad y responsabilidad**. Este documento de 126 páginas se utiliza constantemente para inducir a sus nuevos empleados y hace un tiempo lo han compartido abiertamente en internet, haciéndose conocida como la **Biblia de Recursos Humanos de Silicon Valley**.

En su página Web se presenta a la sociedad con un párrafo interesante, que sintetiza con fuerza su modelo de trabajo:

En Netflix valoramos el alto rendimiento, la libertad y la responsabilidad. No nos centramos en las normas, procesos y procedimientos. Somos sinceros y transparentes, y buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.

Probablemente, Netflix es un excelente ejemplo de una organización, cuya gestión centrada en valores compartidos, permite desestimar la influencia negativa de algunas políticas de gestión, normas de actuación y procesos departamentales, por sobre la creatividad individual de los mejores talentos del mercado.

El motor que distingue a la empresa es su poco control sobre las tareas de los empleados. Cada uno es responsable por sus acciones y se espera que esta independencia resulte en un trabajo exitoso. Este formato de gestión organizacional hace a Netflix única en el mundo empresarial.

Profundizando en el análisis del caso, a continuación se describe la forma de gestionar algunos elementos que destacan a Netflix como innovadora desde su diseño organizacional:

✓ **Qué importancia le dan a la innovación**

El concepto de innovación es uno de los ejes fundamentales que nuclea a toda la organización. Desde diversos ámbitos plantean que gracias a esta postura han logrado romper paradigmas de mercado y desarrollar el exitoso modelo de negocio actual, teniendo bien claro el foco en el cliente. Tal es la importancia de la innovación, que junto al concepto de curiosidad son dos de los nueve valores priorizados por la organización y exigidos a todos sus empleados dentro de su declaración de valores culturales:

INNOVACIÓN

Tu descubres soluciones innovadoras a problemas complejos.

Eres capaz de retar cualquier forma tradicional de resolver un problema y sugieres mejores alternativas.

Generas nuevas ideas con potencial real de ser utilizadas.

Contribuyes a preservar nuestra simplicidad y flexibilidad como empresa.

CURIOSIDAD

Aprendes rápidamente y por tu propia iniciativa.

Dedicas tu mejor esfuerzo a comprender más acerca de nuestra estrategia de negocios, a conocer mejor a nuestros clientes, competidores, y proveedores.

Te apasionan los temas de negocios relativos a la aplicación de tecnologías emergentes al mercado del entretenimiento.

Tu destacada contribución rebasa los límites sugeridos por tu propia área de especialización profesional.

Fuente: Manual de Cultura de Netflix

Adrian Cockcroft un Gerente de la Compañía responsable por ser el arquitecto de nube+ (Chief Cloud Architect) ha escrito un blog sobre su experiencia de trabajo allí, donde menciona *« Lo que encontré en pocos años es una cultura que permite la innovación, de modo que Netflix hace las cosas más rápido que otras compañías, que están demasiado asustadas o son muy lentas para intentar algo »*

Kimi Navai, otra ingeniera que trabaja en Netflix hace referencia que la principal virtud cultural de la empresa es la innovación *« Lo más apasionante es lo rápido que sucede todo aquí, lo dinámico que es todo. Cuando se te ocurre una idea puedes plantearla y en el correr de dos meses ya está puesta en práctica, es increíble el nivel de impacto que tiene »*

- ✓ **Cómo definen los roles de los empleados**
- ✓ **Cómo dividen y asignan las tareas**

Al ver el organigrama de la compañía, aparenta ser una organización tradicional, con sus departamentos funcionales y diversos niveles de reportes de acuerdo a la especialidad. Sin embargo, lo innovador de Netflix es su foco en la máxima delegación posible para que todos los empleados tengan espacio en tomar sus propias decisiones, con la menor cantidad de procesos posibles que los limiten. La historia de diversas Organizaciones refleja que cuanto más se crece en tamaño, más se recortan las libertades de los trabajadores, esto es algo que Netflix intenta evitar por todos los medios, haciendo foco en minimizar la cantidad de procesos existentes.

Para llevar este modelo a la práctica, replantean el rol de los jefes, proponiendo que su misión principal sea transformarse en habilitadores efectivos de la estrategia empresarial, que deben compartir, discutir y ejecutar en ambientes de abierta colaboración, con profesionales que asuman con convicción y entusiasmo los valores corporativos, determinantes del ADN de la empresa.

Reflejado dentro de la presentación cultural de la Organización, se menciona la importancia de implicar al trabajador en los objetivos de la empresa como práctica superadora a controlarlos para que los cumpla. Por ello, dentro de los valores que priorizan se encuentra el juicio, donde hacen énfasis cultural en la importancia impulsar la autonomía para tomar decisiones

JUICIO

Pese a la ambigüedad del entorno, tu tomas excelentes decisiones (técnicas, de mercado, de negocios, creativas).

Identificas las causas de los problemas y los resuelves, sin paralizarte en el análisis de los síntomas.

Tienes la capacidad para discernir entre lo que debe hacerse ahora, y lo que puede ser mejorado después.

Fuente: Manual de Cultura de Netflix

✓ Cómo reclutan empleados

Netflix contrata a los mejores profesionales ofreciéndoles la mejor retribución del mercado. Esta retribución es ajustada en tiempo real, en función de la evolución del mercado laboral. Se parte de la premisa de que el mejor talento genera una productividad 2 veces mayor que la del talento promedio en actividades rutinarias o procedimentales, y hasta 10 veces mayor, en roles cuya creatividad e ingenio, es clave en el proceso de innovación empresarial.

Según Adrian Cockcroft (Chief Cloud Architect), no contratan ingenieros junior, ni estudiantes en práctica. Encontramos que los ingenieros que cuestan el doble son más de dos veces productivos, porque necesitamos menos sobrecarga administrativa. Reducir la sobrecarga administrativa es un aspecto importante para una cultura innovadora.+

En una nota realizada por la Harvard Business Review, Patty McCord, Directora de Recursos Humanos durante 14 años en Netflix considera que contratar únicamente trabajadores "A" es lo más beneficioso para el negocio. Cuando los empleados de la empresa están trabajando junto a profesionales y personas excelentes, éstos son más felices y productivos. Si se mezcla trabajadores de clase "A" con trabajadores mediocres o malos, los trabajadores "A" pasarán la mayor parte de su tiempo arreglando los problemas o errores de los trabajadores "B". McCord recuerda que esta visión de reclutamiento se ha originado cuando la Compañía tuvo que hacer cambios drásticos y rápidos, por lo que no tuvo tiempo

de enseñar a nadie. En aquella época, necesitaba a los mejores profesionales en su área y que ya estuvieran completamente formados.

✓ ***Cómo desvinculan empleados***

Para sostener su modelo de trabajo de libertad de acción a empleados talentosos, los líderes son muy exigentes en obtener los resultados esperados de sus equipos. En caso que un empleado no logre alcanzar las metas a tiempo, suelen tomar directamente decisiones drásticas de desvinculación. No creen en los planes de mejora que duran largos meses y suelen ser dolorosos tanto para el empleado como para el jefe. Consideran que en este tipo de decisiones lo mejor es ser rápido, sincero y ocupar la posición con el mejor talento disponible.

✓ ***Cómo evalúan el desempeño de sus empleados***

En Netflix han decidido deshacerse de las revisiones formales por desempeño, como se practica en la mayoría de las empresas *"son demasiado ritualistas y muy poco frecuentes"* argumenta su ex Directora de Recursos Humanos, Patty McCord.

La prioridad es trabajar sobre la base de la sinceridad, donde los líderes deben tratar rápidamente los temas vinculados al feedback, no esperar a que exista un sistema de evaluación y retrasar la devolución hasta una fecha delimitada en el calendario. Consideran que la retroalimentación regular e informal es menos rígida y funciona mejor.

✓ ***Cómo gestionan las compensaciones***

Para mantener el talento hay que gratificarlo no solo con libertad sino con un buen sueldo. Netflix es consciente de ello y paga los mejores sueldos del mercado. La compañía prefiere pagar más a un trabajador que ofrecerle un paquete de beneficios que él mismo puede decidir gastar o no a posteriori con un buen sueldo.

En su formato de gestión, no conciben pagar premios extraordinarios de acuerdo a resultados, ya que consideran que bajo su cultura de trabajo todos los empleados son adultos, y si constantemente están buscando tomar decisiones

exitosas para la Organización, un pago extraordinario no debería generar que se trabaje de forma más intensa o mejor.

Test de tres preguntas para definir si estamos pagando el tope de mercado

1. ¿Qué puede conseguir la persona en el mercado?
2. ¿Cuánto estaríamos dispuestos a pagar por su reemplazo?
3. ¿Cuánto estaríamos dispuestos a pagar para retenerlo si tendría una propuesta interesante?



Fuente: Manual de Cultura de Netflix

También poseen una política de compra de acciones, que se distingue por permitir a que todos los empleados puedan adquirir acciones de la empresa con una parte de su sueldo a un valor más bajo que el mercado. Pero dejan a criterio de cada persona si desea realizarlo y en con qué cantidad, sin atarlo a ninguna regla de plazo de retención futuro. Nuevamente conciben que cada trabajador es lo suficientemente inteligente para manejar sus finanzas personales y por ello debe tomar sus propias decisiones en lo que a ello respecta.

✓ ***De qué forma se relacionan con el cliente***

Netflix es una de las Compañías que ha cambiado el paradigma de su interacción con el cliente. En un modelo de negocios, donde generalmente la empresa de multimedios brinda contenido en una grilla definida, ellos han dado un paso más allá permitiendo que el cliente elija entre 100.000 ejemplares lo que desea ver, y lo más interesante es que en este universo de millones de clientes, permite adaptarlo y priorizar las películas según los gustos individualizados de cada uno.

Caso 3: Medium

Es una empresa de Tecnología con base en San Francisco, que se podría catalogar dentro de las conocidas **%Startup's+**. **Originada en el año 2012** por los co-fundadores de Twitter Evan Williams y Biz Stone, ha lanzado al mercado una plataforma de contenido para que las personas puedan compartir al mundo sus ideas e historias con más de 140 caracteres. Actualmente es utilizado desde periodistas o editores profesionales hasta personas amateurs que desean compartir un texto, con un criterio colaborativo y de interacción entre los usuarios.

Esta compañía se encuentra revolucionando la manera en que las personas se comunican, ya que cambia el modelo de publicación, donde antes un editor / autor publicaba su artículo y ahí finaliza su rol; ahora la plataforma permite interactuar entre las diferentes personas, participar en el trabajo editorial de forma colectiva y facilitar el acercamiento de los autores con su audiencia.

Según declaraciones del CEO, la base de usuarios de la plataforma está creciendo rápidamente. Medium ahora tiene **13 millones de usuarios** únicos mensuales, frente a los nueve millones en diciembre.

Al tener poco más de un año de vida, todavía no se observan resultados financieros, sin embargo es posible analizar su éxito y prometedor futuro a través del resultado positivo que han obtenido en una rueda de recaudación financiera que realizaron durante Enero 2014, donde han alcanzado la suma **25 millones de dólares de inversores para continuar apalancando el desarrollo**.

Actualmente médium está **conformada por 50 empleados**, siendo una de las empresas pioneras en gestionar bajo el modelo de la Holocracia desarrollado por Brian Robertson. Profundizando en el análisis del caso, a continuación se describe la forma de gestionar algunos elementos que destacan a Medium como innovadora desde su diseño organizacional:

✓ *Qué importancia le dan a la innovación*

La innovación es una pieza clave en la forma de trabajo que hoy tiene la Compañía. Consideran que la forma de incentivarla es brindar un espacio amplio de libertad a todos los colaboradores, donde cada uno pueda inspirarse con nuevas ideas en cualquier momento, y luego impulsar su ejecución internamente dentro del marco de las células de trabajo en que están organizados.

- ✓ ***Cómo definen los roles de los empleados***
- ✓ ***Cómo dividen y asignan las tareas***

En Medium el trabajo se divide en diversos círculos de acción, llamados dominios. Cada uno de ellos tiene un líder, al que llaman *lead link+*, quien es responsable por separar su dominio en Sub- Dominios. Lo innovador de este modelo es que el *lead link+* no tiene la autoridad para asignar los sub-dominios a personas. Cada empleado elige en qué sub-dominio trabajar y qué tareas hacer dentro del mismo. También es usual que se trabaje en más de un círculo a la vez.

Una de las principales ventajas mencionada por Jason Striman, uno de los miembros fundadores de la empresa, es que logran focalizar la gestión en los roles a cumplir dentro de cada proyecto y no en las personas. Así se aseguran que la tarea realizada tenga total coherencia con el propósito buscado a nivel estratégico, no tienen que perder tiempo *uniendo puntos+*

Otra de las ventajas definidas por Striman es que cada empleado puede tomar muchos roles simultáneos, lo que permite ampliar sus conocimientos y modelar sus tareas al grupo de competencias individuales que posea.

Para evaluar el seguimiento de las tareas, hay reuniones *ácticas+* donde cada empleados debe transmitir su visión sobre el avance de cada sub-dominio en el que está trabajando. Allí la información es pública, lo que lleva a que todos estén preocupados por mostrar buenas métricas de performance y el progreso de sus proyectos. Este modelo de reuniones impulsa la *contabilidad+* que cada empleado tiene sobre sus tareas, uno de los puntos centrales para el éxito en este tipo de gestión.

- ✓ ***Cómo reclutan empleados***

En Medium consideran que lo fundamental en el proceso de contratación es asegurarse que la persona a incorporar se pueda adaptar fácilmente a la cultura de trabajo de la organización. Para ello, al momento de entrevistar candidatos profundizan en averiguar si en su historia ha tenido iniciativa propia de solucionar problemas y liderar proyectos, sin necesidad de contar con un jefe que les ordene.

En una de sus recientes búsquedas de personal, se observa que publican un aviso contando la necesidad de contratar un Ingeniero que puedan hacer y aprender de todo. En este aviso destacan que dentro de la empresa cada uno

puede diseñar su rol en la forma que más desee, basado en lo que le apasiona y le interese aprende. Cada uno tiene la autoridad para influenciar en decisiones del producto y establecer las prioridades en los proyectos que se encuentra trabajando. Para cumplir con el perfil, solo mencionan como requisito que el candidato pueda y quiera lidiar con estas iniciativas propuestas.

Otro punto interesante es que los avisos laborales están redactados por un grupo de empleados, donde cuentan sus experiencias en roles similares a los que están buscando. Un ejemplo interesante es el que transmite Elisabeth Ford, actual Ingeniera que trabaja en Medium y explica que para ser exitosos en esta Compañía es requisito que los ingenieros tengan la capacidad de ver la foto completa, mientras que observan el cuidado de los detalles. Son muy valoradas las competencias para resolver problemas cotidianos como así la capacidad de escuchar y compartir aprendizajes. Esto es lo que permite que se mantengan como un equipo completo.

- ✓ ***Cómo evalúan el desempeño de sus empleados***
- ✓ ***Cómo desvinculan empleados***

En la actualidad no poseen un sistema formal de evaluación, pero han asignado a algunas personas un rol llamado **Domain Leads**. Generalmente son personas que poseen experiencia en varios de los **árculos de dominio** y dentro de sus responsabilidades se encuentra la de brindar feedback regular a un grupo de empleados. La diferencia con la estructura jerárquica es que el **Domain Lead** no es responsable por el trabajo del otro (no tiene autoridad formal), sino que se genera una relación más similar a la de un mentor de carrera.

Los **Domain Leads** también son responsables de reclutar personal y de desvincular. Tienen el foco en las personas y no en la tarea que debe realizar.

- ✓ ***Cómo gestionan las compensaciones***

No ha sido posible obtener información respecto a la política definida para gestionar las compensaciones de sus empleados.

- ✓ ***De qué forma se relacionan con el cliente***

Medium pone al cliente en lugar de co-creador. Al igual que otras redes sociales, se da una relación de coloración y construcción conjunta del conocimiento.

Conclusiones de los Casos

Comparando el análisis de las empresas investigadas, se observa una clara tendencia en **cambiar el foco de gestión; alejándose de los procesos y el control, hacia el aporte de su capital humano, incentivando la innovación.**

En todos los casos, el elemento común prioritario es el foco sobre el proceso de reclutamiento de sus empleados, tomando como fundamental la incorporación de **gente talentosa**, ofreciendo remuneraciones altamente competitivas.

Al contar con el talento interno requerido, el siguiente elemento común observado en las tres compañías es que gestionan **brindando espacios de libertad y autonomía en todos los niveles**, enfocados en generar el mayor valor agregado posible de cada empleado. A través de diversas prácticas, incentivan la responsabilidad individual para la toma de decisiones, teniendo muy poco control sobre la tarea efectuada por parte de los líderes; en Valve lo logran con una estructura **sin jefes**, y en Netflix se consigue delegando lo máximo posible a todos los niveles de la Organización.

Para lograr sostener esta metodología de trabajo en el tiempo, se observa que las empresas investigadas se preocupan en **comunicar un marco común, transmitiendo constantemente los valores compartidos**; dicha preocupación se traslada en la presentación cultural de Netflix, el Manual de empleados en Valve y las reuniones semanales de conversación entre empleados de Medium.

Como punto concluyente de los tres casos, es posible clarificar que la focalización del formato de gestión y su estructura sobre un modelo sostenido en gente talentosa, con espacio y libertad para tomar decisiones, ha permitido incentivar un **ambiente innovador**, donde se obtengan resultados rápidos y sea un hábito trabajar desafiados por mercados que demandan dinamismo junto con cambios constantes.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha estudiado acerca del diseño organizacional y la necesidad de contar con una estructura que se adapte fácilmente a los cambios del entorno para mantener el éxito del negocio.

Hemos podido observar la importancia que tiene el diseño organizativo sobre el resultado de la empresa. En el mundo actual, ante entornos que cambian a una velocidad acelerada y mercados inestables, las capacidades organizativas se han convertido en una herramienta fundamental para diferenciarse y conseguir los resultados propuestos.

Uno de los objetivos centrales del estudio constaba en revisar los modelos organizacionales existentes y su adaptación a los desafíos que enfrentan en el mundo actual. En ese sentido, he sintetizado la evolución del diseño organizacional, y posteriormente se expusieron algunas teorías sobre nuevos modelos de gestión, obteniendo la visión de varios autores que han permitido responder una de las preguntas centrales de investigación, al justificar la necesidad de adaptar las estructuras a la aceleración vertiginosa de los cambios. Para fundamentar aún más esta respuesta, se ha atravesado el análisis de encuestas realizadas a un grupo de ejecutivos, donde plantearon la prioridad de trabajar en el conocimiento profundo del cliente y sobre la importancia de ser innovadores, adaptándose rápidamente a los cambios, junto a la necesidad de alejarse de modelos concebidos en siglos anteriores donde el centro de gestión es el proceso de control y repetición de la tarea.

A partir de las encuestas, entrevistas y casos analizados, se concluye con claridad que **las empresas exitosas en el siglo 21 serán aquellas que logren gestionar conociendo de cerca a sus clientes, proponiendo soluciones innovadoras al mercado y siendo flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios. Para lograr gestionar bajo estas características, es necesario contar con un diseño organizacional que impulse el protagonismo, permitiendo tener un amplio espacio de acción para cada empleado, donde los talentosos puedan construir valor conjunto.**

Tal como mencionan los dos expertos entrevistados y otros autores citados en la investigación, los procesos de estandarización y control en exceso han llevado al

fracaso de varias compañías, ya que obstaculizaron la flexibilidad necesaria para que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios, generando como resultado que el valor agregado de cada empleado se termine desdibujando y llegando a niveles de inseguridad ante las inquietudes planteadas por los clientes o los cambios que demanda el mercado.

El análisis de los casos, muestra que las tendencias actuales se sintetizan en contar con empleados talentosos y generar un ámbito de construcción conjunta en el aporte al éxito de la organización, sustentado en un espacio de libertad para que cada empleado enfoque sus tareas cotidianas en aquello que aporta más valor a la Compañía, sin dedicar tanta concentración a la supervisión sobre la tarea realizada.

Por lo tanto, podemos aseverar que el contexto de negocio actual requiere estructuras organizativas con características diferentes a las tradicionales, confirmando la hipótesis planteada en esta Tesis.

BIBLIOGRAFÍA

1. Mintzberg, Henry.; *Diseño de Organizaciones Eficientes*; segunda reimpresión; Editorial El Ateneo.
2. Pitts Tammy (2000). *Organizational Structure*. Darden Business Publishing, University of Virginia, Charlottesville, VA.
3. Smith, Adam (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Editorial W. Strahan & T. Cadell
4. Goold Michael y Campbell Andrew (2002). *Do you have a well-designed organization?*. Harvard Business Review. Marzo 2002.
5. Mintzberg, Henry (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Editorial El Ateneo.
6. Molinari, Paula (2012). *El Salto del Dueño*. Editorial Temas.
7. Entrevista publicada en revista *Gestión*. Volumen 14. Número 6. Nov-Dic 2009
8. Hamel Gary (2011). *Reinventing Management for the 21 st Century*. Ponencia extraída de la Serie de videos perteneciente a la Universidad de Phoneix. <http://www.managementexchange.com/video/gary-hamel-reinventing-technology-human-accomplishment>
9. Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr.; *Comportamiento organizacional*; décima edición. Thomson..
10. Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos* (Edición Breve). Primera edición en español. Prentice Hall Hispanoamericana
11. Hamel, Gary (2012). *Lo que importa ahora*. Grupo Editorial Norma.
12. Holacracy, Purposeful organization through social technology, <http://holacracy.org/blog>
13. Holacracy. Constitución versión 4.0. obtenida de: http://holacracy.org/sites/default/files/resources/holacracy_constitution_v4.0.pdf
14. Hamel, Gary. *The Beyond Bureacracy Challenge: Creating inspired, open and free organizations*. 11 de Octubre de 2011. Obtenido de

- <http://www.managementexchange.com/blog/m-prize/beyond-bureaucracy-challenge-creating-inspired-open-and-free-organizations>
15. Hergueta, Jaime. *Estructura organizativa en la empresa y cambio en tiempos de crisis*. Revista Pymes España. Obtenida en:
<http://www.gruposca.com/upload/docsPublicaciones/1332766188749Estructuras%20organizativas%20en%20tiempos%20de%20crisis.pdf>
16. Valda, Juan Carlos. *Kodak: el gigante que quedó fuera de foco*. Publicado en febrero 2012 en Wordpress.com. Obtenida en:
<http://jcvalda.wordpress.com/2012/02/03/kodak-el-gigante-que-queda-fuera-de-foco/>
17. Wingfield, Nick. *Game Maker Without a Rule Book*. Publicado en el New York Times el 9 de Septiembre del 2012. Página BU1.
18. Gordon, Judith (1996). *Comportamiento Organizacional*. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
19. Henry C. Lucas, Jie Mein Goh (2009) *Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution*. Journal of Strategic Information System. 25 de Febrero de 2009.
20. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/795466/Que-es-y-como-funciona-la-Adhocracia-como-forma-de-organizacion.html>
21. Siegler, MG. *Other Companies Should Have to Read This Internal Netflix Presentation*. <http://techcrunch.com/2009/08/05/other-companies-should-have-to-read-this-internal-netflix-presentation/>
22. Nisen, Max. *Legendary Ex-HR Director From Netflix Shares 6 Important Lessons*. <http://www.businessinsider.com/netflix-corporate-culture-hr-policy-2013-12#ixzz31Js4c02u>
23. McCord Patty, *How Netflix Reinvented HR*. Harvard Business Review, Enero-Febrero 2014.
24. Kelion, Leon. *Valve: How going boss-free empowered the games.maker*. BBC News. 22 de Septiembre de 2013. <http://www.bbc.com/news/technology-24205497>

25. <http://firstround.com/article/How-Medium-is-building-a-new-kind-of-company-with-no-managers>
26. [http://www.gamasutra.com/view/news/187296/How Valve hires how it fires and how much it pays.php#.USwIczCLV8F](http://www.gamasutra.com/view/news/187296/How_Valve_hires_how_it_fires_and_how_much_it_pays.php#.USwIczCLV8F)
27. <http://www.forbes.com/sites/oliverchiang/2011/02/15/valve-and-steam-worth-billions/>
28. <http://blogs.valvesoftware.com/economics/why-valve-or-what-do-we-need-corporations-for-and-how-does-valves-management-structure-fit-into-todays-corporate-world>

ANEXOS

ANEXO I: GUÍA DE PREGUNTAS E ENTREVISTAS A EXPERTOS

Preguntas Orientativas

- a. A tu criterio, ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan las Organizaciones en el Siglo 21?
- b. ¿Con qué trabas se encuentran las organizaciones en su diseño estructural?
- c. ¿Consideras necesario replantear las estructuras tradicionales para acompañar los cambios del entorno?
- d. ¿Qué opina sobre la especialización del trabajo en el futuro?
- e. ¿Cómo conviven las nuevas generaciones de empleados dentro de estructuras creadas en el siglo pasado? ¿Dónde se generan los cortocircuitos? ¿Qué inconvenientes se producen? ¿Cómo minimizarlo?
- f. ¿Qué paradigmas tradicionales son necesarios romper o están perdiendo fuerza?
- g. ¿Cuáles cree que serán las organizaciones exitosas en el futuro? ¿Qué características tienen?
- h. ¿Cuáles son las principales problemáticas en las organizaciones con estructuras innovadoras?
- i. ¿Es posible mantener un diseño de gestión innovador a medida que la empresa crece y pasa a tener un tamaño importante?
- j. ¿Cuáles son las principales problemáticas que se encuentran al crecer?
- k. ¿Qué cambios / herramientas concretas podrían aplicarse en empresas tradicionales para que se anticipen al fracaso?

ANEXO II: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS A EJECUTIVOS

NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS

Gracias por tu tiempo!

*** 1. Cuáles son las principales características para asegurar el liderazgo de una empresa en el mercado actual.**

	No Afecta / Poco Importante	Importante	Muy Importante
Conocimiento profundo del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velocidad de adaptación a los cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestionar la innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focalizar en eficiencia de costos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estandarización de procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestionar sistemas de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focalización sobre un know-how determinado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visión definida del management sobre el futuro de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 2. Cuáles son las principales barreras existentes en el funcionamiento de su empresa:**

	No Afecta / Poco Frecuente	Frecuente	Muy Frecuente
Agilidad en el proceso de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamiento entre las áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartir conocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de prioridades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definición de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tareas que no aportan valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesos rígidos, con poca adaptación a cambios de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma de dividir y asignar el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 3. Al trabajar, considero que contar con un jefe directo es fundamental para:**

	Desacuerdo / Poco de Acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Controlar que haga correctamente mis tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmitirme los objetivos esperados de mí en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrar los tiempos de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocer el entorno y reorientar mis objetivos en caso de ser necesario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exigirme que brinde lo máximo posible de mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsar la comunicación dentro de mi equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bajarme línea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enseñarme cómo se deben hacer las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lograr mi identificación en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todo lo anterior es mi responsabilidad y podría hacerlo sin un jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>