

**INVERTIR LA PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL
UN RETO QUE VENCE IDEOLOGÍAS Y CREA OPORTUNIDADES**



GLORIA AMPARO RAMÍREZ ROCHA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia**

Asesora:

PAULA COLORADO ORDOÑEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2015

Resumen

Las organizaciones privadas más exitosas e inspiradoras que existen actualmente, están experimentando nuevos modelos de gestión, dejando atrás viejas ideologías de control, acabando con jerarquías tradicionales que no son compatibles a los cambios que sufre el mercado; donde la innovación, la creatividad y la autogestión se convierten en características fundamentales para alcanzar el éxito.

Empresas comerciales del sector privado como Morning Star, Whole Foods Market, Valve, Zappos y HCL, han triunfado gracias a un enfoque organizacional distinto, caracterizado en la toma de decisiones descentralizada, donde las personas crecen en responsabilidad y respeto, empresas donde la compensación depende de los aportes del trabajador y sus estrategias giran en función a las necesidades de sus clientes (Pastrana, 2013); es decir, empresas con modelos muy diferentes que se ajustan a las necesidades del mercado de una manera creativa, brindando importancia al trabajador y al cliente como eje central de su objetivo.

Dar la vuelta a la pirámide organizacional tradicional, es una propuesta tentadora y arriesgada, que vale la pena estudiar por medio de los casos de las empresas mencionadas anteriormente, cuya experiencia evidencia las ventajas y desventajas de romper con modelos originados en organizaciones eclesíásticas y militares, que funcionaban positivamente en tiempos pasados. Hoy el conocimiento se ha convertido en un bien comerciable y la imaginación e innovación son las herramientas que identifican a las empresas competitivas.

Palabras clave

Pirámide, modelo, autogestión, estructura organizacional, jerarquía

Abstract

The most successful and inspiring private organizations that currently exist, are experiencing new management models, leaving behind old ideologies of control, destroying traditional

hierarchies that do not support the changes undergone by the market; where innovation, creativity and self-management become fundamental characteristics to success.

Commercial private sector companies as Morning Star, Whole Foods Market, Valve, Zappos and HCL have triumphed thanks to a different organizational approach, characterized in decentralized decision making where people grow in responsibility and respect, companies where compensation depends on the contributions of workers and the focus of their strategies turn according to the needs of its customers.

Turn to the traditional organizational pyramid, is a tempting and risky proposition, which is worth studying through the cases of the companies mentioned above, the experience shows the advantages and disadvantages of breaking models originated in church organizations and military that worked positively in the past. Today knowledge has become a marketable commodity and imagination and innovation are the tools that identify successful companies.

Keywords

Pyramid model, self-management, organizational structure, hierarchy

Introducción

El modelo de organización actual fue fundado bajo principios de control: una autoridad central ubicada en la parte superior de un esquema tipo pirámide; lugar donde se originan ideas y se toman decisiones, se concentra la mayoría de la información y se solucionan los problemas generados por el desarrollo del trabajo (Pereda y Berrocal, 1999). En efecto, una estructura organizativa vertical, guiada por la coordinación de las personas que se ubican en la cúspide dando origen a un sistema de dirección y organización.

De hecho, dicho esquema funcionaba adecuadamente en el pasado, donde seguir pautas era suficiente para producir beneficios en masa, pero, no funciona en un mundo que vive un proceso

de cambio constante y acelerado, donde la competencia copia hasta el último detalle y las ventajas se pierden en un abrir y cerrar de ojos, un mercado donde el conocimiento se ha convertido en la clave de distinción de las empresas exitosas. No es funcional en un mundo en el que hay tanto por descubrir, por crear, por innovar y donde el trabajador forma parte fundamental del proceso de generación de valor con el cliente.

En lo que respecta a los modelos de gestión, algunas organizaciones privadas comerciales se han atrevido a cambiar las estructuras clásicas y han triunfado en el intento; Morning Star, Whole Foods Market, Valve, Zappos y Hindustan Computers Limited (HCL) invirtieron el modelo de pirámide organizacional y ganaron en creatividad, innovación, trabajo en grupo, responsabilidad y adaptación al cambio.

En primera instancia se muestra la problemática y la propuesta de replicar el nuevo modelo organizacional en otras empresas, tomando como base las ventajas y desventajas generadas en las compañías mencionadas.

Se invita a reflexionar sobre la estructura organizacional clásica, relacionando la problemática a las nuevas estructuras organizacionales que funcionan y responden a los cambios socioeconómicos, laborales y competitivos del mercado actual.

Posteriormente se desglosan las ventajas y desventajas de la estrategia implementada por cada una de las empresas a estudio; se da comienzo con Whole Foods Market, una empresa considerada año tras año como una de las 100 mejores compañías para trabajar de EEUU, según el listado publicado por la revista Fortune. Continúa con Morning Star, líder mundial en el mercado de su sector después de 40 años de trayectoria, una empresa que ha derribado la jerarquía tradicional de varios niveles y otorgado a sus empleados una libertad casi absoluta para alinearse dentro de la organización. Zappos, sorprende con su decisión de transformar su modelo organizacional a una holocracia, una metodología de autogestión. La cuarta empresa a estudio es Valve, caracterizada por ser una compañía donde todo el mundo es igual, una estructura organizacional carente de jefes.

Para culminar, la compañía líder en servicios de Tecnología HCL Technologies, presenta un giro completo a su modelo de gestión. Se concluye con una explicación del nuevo modelo propuesto de invertir la pirámide organizacional, donde las empresas tienden a adoptar estructuras horizontales sin jerarquías, permitiendo la flexibilidad dentro de sus planes de respuesta, dando paso a una organización abierta a nuevas oportunidades en cuanto a rendimiento y productividad.

1. Invertir la pirámide organizacional un reto que vence ideologías y crea oportunidades

El ritmo acelerado en el que se desarrollan los negocios está creando infinitas oportunidades, nuevas herramientas y diferentes retos que permiten satisfacer las expectativas del cliente de la mejor manera. Si el mundo vive en continuo cambio y movimiento, ¿Por qué las estructuras organizacionales no evolucionan al mismo ritmo?, diariamente el mercado nos enseña productos innovadores, proyectos transformadores, tecnologías que permiten a las organizaciones ganar en rendimiento y productividad; el problema es que no se están creando organizaciones nuevas con estructuras que vayan de la mano con la innovación y la transformación, se está alineando la metodología clásica antigua a la nueva forma de ver el mundo. Es necesario ir a la par para fragmentar las limitantes.

Para dar respuesta al planteamiento anterior, se hace necesario investigar las empresas comerciales más influyentes del sector privado que se han arriesgado a implementar una estructura organizacional diferente; como lo es la estrategia de invertir la pirámide. Al identificar las ventajas y desventajas que dicho cambio ha generado en las compañías objeto a estudio, se reflejará que tan factible y óptimo es replicar la propuesta en otras compañías, o si por el contrario, es una idea que se adapta a muy pocas organizaciones con características particulares.

Proponer un cambio de esquema no es nada fácil y requiere de un análisis detallado de la estructura organizacional clásica hasta ahora implementada, de su distribución y de la manera en que permite el logro de los objetivos y metas, estos conceptos permitirán realizar vínculos con la

nueva estructura de las empresas motivo de estudio y manifestar si un nuevo modelo es la mejor opción para alcanzar el éxito o por el contrario es una iniciativa muy arriesgada, que ha tenido aceptación en empresas con características específicas.

2. Estructura organizacional clásica

La mayoría de las organizaciones se encuentran constituidas por niveles jerárquicos; en el nivel superior o estratégico se ubica la dirección general, en este nivel es donde se definen la misión, visión, objetivos y planes que la empresa desea alcanzar. El nivel funcional conformado por mandos medios sirve como canal de información entre el nivel estratégico y el nivel operativo, allí se realiza la supervisión y el control en la ejecución de los planes y estrategias. Por último se encuentra el nivel operativo; formado por las personas responsables de ejecutar las tareas de producción y servicio, son la fuerza activa ubicada en la línea de contacto (Pereda y Berrocal, 1999). Es decir, el típico modelo organizacional representado por la pirámide jerárquica, mandos altos, medios y bajos.

Ahora bien, el citado modelo de estructura piramidal tiene sus orígenes en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales, alcanzando su mayor auge en los tiempos de fabricación en masa, ya que dicha estructura es especialmente ágil en tiempos de expansión y permite adaptarse a rápidos crecimientos (Alonso, 1997). Tal concepto era válido en empresas orientadas a un fuerte crecimiento futuro. Sin embargo, todo esto se remonta a siglos atrás donde dichos conceptos básicos eran útiles y se basaban en los principios de empresas en desarrollo y subordinados dedicados a ejecutar tareas sin derecho a pensar.

Por otro lado, el organigrama clásico de las empresas era sumamente rígido y funcionó por décadas donde todo era estandarizado, previsible, la conformidad y la disciplina eran suficientes para producir en masa (Alonso, 1997). Pero, en un mundo en constante cambio como hoy, es obsoleto dado que el conocimiento se ha convertido en un bien comerciable y la imaginación e innovación son las herramientas que identifican a las empresas exitosas. Cuando la pirámide se

encuentra en su posición habitual, la atención y energía fluye hacia atrás alejándose de los clientes. Consecuencia de ello es encontrar personas que tienen el contacto con los clientes respondiendo de la siguiente manera: *Lo siento, no podemos hacerlo, no podemos colaborarle, yo me limito a recibir órdenes* (Blanchard, 1996); por consiguiente, se pierde el norte de la organización dado que las personas no tienen la facultad de decisión y trabajan para agradar a sus jefes cumpliendo sus órdenes, poniendo al jefe en primer lugar olvidando la razón principal de la empresa, el servicio al cliente.

El modelo clásico debe evolucionar, por tal razón se hace necesario aprender de aquellas empresas competitivas cuya ideología traspasa el control arraigado y han adoptado estructuras organizacionales mucho más flexibles, con menos escalones jerárquicos dispuestos a responder rápidamente a los cambios del mercado (Hamel, 2012); en efecto, estas organizaciones de carácter privado como Morning Star, Whole Foods Market, Valve, Zappos y HCL han acabado con la jerarquía tradicional y han aprendido a gobernar diferente, redistribuyendo el liderazgo y la democracia organizacional.

Esto es, organizaciones que han dejado la burocracia apoyada en los pilares de los fundadores Tylor, Gilbreth, Fayol y Weber (Salazar, 2015); por ende, adoptaron nuevas estructuras organizacionales que funcionan y responden a los cambios socioeconómicos, laborales y competitivos; estas cinco empresas exitosas serán expuestas con el fin de conocer las ventajas y desventajas de dicha implementación y permitir al lector tomar una posición respecto a la propuesta de cambiar el esquema tradicional.

3. Estrategia de Whole Foods Market

Whole Foods Market es una cadena de supermercados fundada en 1980 en Austin Texas. En la actualidad, es una cadena líder en productos naturales y orgánicos con tiendas en EEUU, Canadá y el Reino Unido. La alimentación que Whole Foods ofrece, se centra en la mejor calidad posible y en productos totalmente orgánicos que desechan todo tipo de aditivos y conservantes, es una empresa considerada año tras año como una de las 100 mejores compañías

para trabajar de EEUU, según el listado publicado por la revista Fortune (Cuenllas, 2013); vale decir, que goza de un excelente posicionamiento gracias a sus alternativas de alimentos saludables, una organización competitiva donde se ofrece calidad y los productos más frescos.

La estrategia que ha llevado a Whole Foods Market al liderazgo en la venta de productos orgánicos y naturistas, se caracteriza por la pasión, innovación, confianza, transparencia, autogestión, trabajo en equipo, descentralización en la toma de decisiones, pertenencia a la misión y la visión de la empresa, liderazgo, mayor conocimiento, pro-actividad e iniciativa; aspectos que se revelan a continuación:

En las operaciones, los equipos son descentralizados y toman decisiones a nivel tienda; permitiendo que la solución de problemas sea más rápida. Los miembros de equipo están en todos los niveles. Cada equipo recibe un presupuesto, si generan sobrantes estos se reparten entre los miembros del equipo, promoviendo el desarrollo y el crecimiento del negocio (Fernández, 2012); esto es, que los trabajadores toman decisiones a nivel operacional y los resultados benéficos que se obtienen debido a las buenas ideas, son compartidos con el equipo, creando un ambiente de participación y satisfacción por méritos.

En consecuencia, dicha participación se potencia desde la base operativa de trabajadores, reforzando el compromiso individual por mejorar el trabajo y alcanzar mejores resultados financieros. Los miembros participan en la generación de valor aportando a la solución de problemas gracias a la libertad de innovación (Fernández, 2012); es decir, se desmantela el concepto de genios aislados, potenciando el conocimiento de cada miembro del equipo cediendo mayor responsabilidad, compromiso y creatividad. Se abre paso a la descentralización por equipos y unidades de actividad, dejando atrás la jerarquía organizacional.

El trabajo deja de ser mecanizado, ya que cualquier tipo de imposición respecto al modo de hacer las tareas, es descartado; permitiendo que el trabajador desarrolle su capacidad de pensar. De esta manera, la potenciación de las capacidades de cada trabajador se convierte en la estructura de la organización, donde sobresale la iniciativa, la espontaneidad y la creatividad (Cuenllas, 2013); por eso, en Whole Foods la descentralización y la potenciación se unen,

distribuyen el máximo grado de autoridad y poder muy lejos del nivel alto de la pirámide organizacional, el trabajador pone a prueba sus ideas y obtiene mejores resultados innovadores.

Ahora bien, con un aproximado de 62.000 trabajadores y más de 300 establecimientos, la cadena de supermercados Whole Foods Market, está gestionada por equipos de 12 personas que se auto dirigen. En el establecimiento manda la democracia: cualquier decisión se vota a mano alzada.; predominando en la cultura empresarial la confianza, se delega autoridad sobre procesos operativos, pedidos, costos y satisfacción del cliente (Pastrana, 2013); esto es, un equipo formado por personal muy competente capaz de tomar decisiones ligadas a la operación, conocedores de toda la información con datos claros, donde las relaciones con los demás miembros son de carácter amigable; es inimaginable un proceso de votación efectivo cuando las personas están en continua discrepancia o competencia.

Definitivamente un grupo pequeño crea mayor confianza, apoyo y colaboración entre sus integrantes; los lazos de solidaridad y respaldo son más fuertes que las relaciones que se establecen en grupos grandes. John Mackey (2013), presidente de la compañía afirma lo siguiente: *los seres humanos florecen mejor cuando están en grupos pequeños de personas que conocen bien. Gente a la que quieren y en la que confían.*

Así mismo, el éxito de Whole Foods no sólo se fundamenta en sus pequeños grupos, el servicio que ofrece, y la calidad de producto que vende, sino también en cómo lo presenta. Es realmente una experiencia de compra. Dicha experiencia es un conjunto de muchos factores: las personas y actitud frente a la venta; los vendedores, están directamente en contacto con el cliente y por lo tanto influyen la compra (Cuenllas, 2013); en efecto, el personal actúa como el mejor embajador de la marca, ese valor agregado de servicio y actitud frente a los clientes es la mejor publicidad que un negocio puede tener.

La innovación en Whole Foods tiene una visión totalmente post-taylorista, entendida como un proceso de trabajo que sucede en grupo y no como una idea generada por un genio solitario. A cada equipo se le otorga la capacidad y la libertad de potenciar un espíritu emprendedor que contribuya a mejorar la productividad de cada supermercado y la organización como un todo

(Cuenllas, 2013); afortunadamente, la compañía tiene claro que la creatividad no se encuentra en una sola persona, las mejores ideas vienen de los trabajadores que están diariamente en contacto con los clientes.

Sin embargo, no todo es positivo, es importante ver qué aspectos negativos se han presentado al implementar un modelo organizacional que ha dado la vuelta de arriba a abajo a la mayoría de postulados aplicados hasta el momento.

Uno de los pilares en que basan su gestión es la transparencia; estableciendo una política de salarios abiertos, tanto el salario de los personajes más influyentes, como el resto de salarios fijos e incentivos se encuentra disponible a todo el personal, incluso toda la información financiera; ventas por tiendas, márgenes de beneficios, ventas por empleado, etc. Compartir tanta información puede ser perjudicial para el negocio, se corre el riesgo de revelar datos importantes y estratégicos a la competencia (Cuenllas, 2013); aunque el riesgo es bastante alto, los resultados son realmente positivos, cuando las personas se sienten parte de un equipo y valoran la confianza depositada, la mayoría de las veces responden con lealtad y compromiso.

4. Morning Star, la distribución del poder

Morning Star es una compañía localizada en California dedicada a procesar tomates para elaborar salsa para pasta o pizza, ketchup y otros productos derivados para la industria alimentaria. Fundada en 1970 por Chris Rufer, esta empresa es líder mundial en el mercado de su sector después de 40 años de trayectoria (Pastrana, 2013); más que una procesadora de tomates, es un caso ejemplar donde se destaca el modelo de autogestión, cada persona es responsable por sí misma y por su actividad.

Morning Star ha derribado la jerarquía tradicional de varios niveles y otorgado a sus empleados una libertad casi absoluta para alinearse dentro de los equipos a los cuales pertenecen dentro de la organización, su verdadera ventaja competitiva es hacer que los costos de gestión desaparezcan, este modelo posible se enmarca en los siguientes fundamentos:

No existen supervisores, todo empleado o colega como se denomina en la compañía redacta en un papel una declaración de sus objetivos o misión, de esta manera se compromete a contribuir con el crecimiento y el cumplimiento de las metas establecidas (Hamel, 2012); dado que, es un planteamiento bastante inusual, requiere de mucha responsabilidad y compromiso por parte del trabajador, al plantear los objetivos la persona debe medir la amplitud de lo que plasma y proyectarse para no recargarse de trabajo o por el contrario pasar por ocioso.

Mientras que en las jerarquías tradicionales existe un jefe que dicta órdenes y los operarios dependen de los supervisores, Morning Star se caracteriza por ser una organización plana, cada uno es responsable de su propia área tomando decisiones para el cumplimiento de su trabajo (Hamel, 2012); ciertamente una estructura plana no es aconsejable para todo tipo de organizaciones, cuando se habla de temas especializados que requieren análisis técnicos y financieros, se requiere que las directivas sean las que tomen las decisiones, cuando se habla de autonomía en los empleados significa autogestión en temas operativos de fácil ejecución.

No existe un departamento de compras central y tampoco un gerente de compras; cualquier empleado tiene la facultad de comprar directamente lo que necesite para su trabajo, se registra el nombre del solicitante en la orden de compra al llegar la factura de cobro el solicitante confirma el recibo de lo solicitado y envía la cuenta a contabilidad para su pago (Hamel, 2012); sin duda existen asesores, dado que el criterio personal puede no siempre ser el más conveniente, pero después que un trabajador ha indagado entre sus colegas la pertinencia de su decisión, es muy seguro que su elección sea la más beneficiosa.

En Morning Star no existen roles establecidos, poco a poco los empleados desarrollan sus competencias y habilidades asumiendo mayor responsabilidad; cada persona se ajusta a un puesto donde puede demostrar lo mejor de sí y buscar su mayor desempeño. Al no existir roles ni jerarquías, no hay promociones a niveles superiores; no existe la distinción entre empleados de alto mando y operativos, la competencia y mayor generación de beneficios por un trabajador es reconocida por medio de una mayor remuneración (Hamel, 2012); ya que, no es necesario ganar influencias con los jefes para lograr un ascenso, cada trabajador busca su mayor y mejor desempeño en función de un mejor salario. Esta ideología es maravillosa dado que se acaban los

trabajadores mediocres que buscan cumplir un horario sin dar un óptimo rendimiento, se termina la competencia desleal y la insatisfacción por un salario que no cumple con las expectativas del trabajador.

Al final del año cada persona redacta una autoevaluación confrontando su desempeño contra la misión elaborada al inicio de sus labores, por medio de un comité de remuneración se valida la información y se valora la remuneración asegurando que las aportaciones realizadas a la compañía sean acordes a la retribución recibida, cada persona se pone su sueldo (Hamel, 2012); de esta manera, el proceso de evaluación garantiza que el talento sea debidamente compensado, los que más ganan serán los que más aportan a la organización, generando satisfacción y motivación entre los integrantes del equipo, un proceso fuerte que eliminaría en muchas organizaciones el pago a personas que por su carácter de antigüedad, escalafones o cargos ganan a expensas de características ajenas a su grado de productividad.

Incluso, la autogestión le permite a cada trabajador iniciar un proceso de contratación cuando lo requiera gestionando de manera directa, sin necesidad de pasar por un departamento de recurso humanos (Hamel, 2012); a pesar que el modelo organizacional de Morning Star ha generado tanto éxito a la compañía, su principal desventaja puede radicar en la contratación; evidentemente, la mayoría de personas no son idóneas para hacer parte de una compañía donde predomina un modelo de autogestión, todo radica en la cultura organizacional en la cual han venido desempeñándose a lo largo de sus vidas, algunas personas no son capaces de adaptarse al cambio y prefieren tener un jefe que les diga que hacer y cómo hacerlo. Sin duda, un proceso de contratación requiere de tiempo, requisitos establecidos y un filtro.

5. Zappos, bienvenida la holocracia

Zappos es un referente mundial en la venta online de zapatos y complementos de moda, en el año 2009 se convirtió en filial de Amazon y en el año 2013 sorprendió al mundo anunciando la decisión de transformar su modelo organizacional a una holocracia; es decir, una metodología radical de autogestión caracterizada por principios como la ausencia de cargos, directivos o

jerarquías (Agencia EFE, 2015); tal vez, suena un poco absurda la idea de no tener jefes, esta empresa en su totalidad carece de dirigentes en sus subdivisiones dando paso a pequeños grupos auto organizados, pero si existe un líder que es el encargado de dar la iniciativa a los grandes cambios de la organización.

Zappos ha logrado un sistema de atención al cliente personalizado en el que los empleados atienden los pedidos y ofrecen sus propias soluciones, sin más consultas ni procesos burocráticos (Polo, 2015); en efecto, lo que todos los clientes buscan; soluciones en el momento exacto, respuestas acorde a lo solicitado, personal capacitado para dar un mejor servicio todo en busca de la satisfacción del comprador. Un cliente atendido eficazmente se convierte en la mejor publicidad para la organización además que será fiel por el resto de su vida.

Esta personalización de servicio es solo una de las tantas mejoras que la compañía ha llevado a la práctica, entre otras variaciones que llaman la atención, a continuación se mencionan las más relevantes relacionadas con su arriesgado modelo organizacional.

El nuevo sistema de autogobierno está compuesto por círculos; 400 equipo de trabajo formados por trabajadores que se reúnen en torno a círculos en función del trabajo que realizan. Los círculos más amplios se encargan de definir los objetivos de los círculos en general, pero los roles, tareas y responsabilidades son autonomía de cada círculo (Torrijos, 2015). En consecuencia, una organización en círculos permite libertad y autodecisión, ordenados bajo una misma estrategia con conexiones entre sí, para tomar parte integral en la resolución de problemas.

En esta holocracia no existen puestos de trabajo sino roles, cada integrante tiene la autoridad de crear y ejecutar sus propios procesos, desempeñando diversidad de roles, perteneciendo simultáneamente a varios círculos. El centro de atención se direcciona hacia el trabajo, a la obtención de resultados basados en innovación y autonomía, evitando pérdidas de tiempo por el dominio de egos (Torrijos, 2015); a causa de esto se requiere personal competitivo, responsable, analítico y sobretodo capaz de asumir retos, no todo el mundo está en capacidad de decidir qué

hacer en su puesto de trabajo. Más aún, cuando el modelo clásico ha implantado el concepto de autogestión solamente para los directivos.

El Gerente General de Zappos Tony Hsieh compara la nueva estructura organizacional con la de una ciudad: Estudios manifiestan que cada vez que se duplica el tamaño de una ciudad, la tasa de innovación o productividad por residente tiende a aumentar en un 15%. A diferencia de las empresas, cuando estas crecen, la innovación o productividad por empleado habitualmente disminuye. El nuevo modelo busca estructurar Zappos más como una ciudad y menos como una corporación burocrática. En una ciudad, las personas y las empresas se auto-organizan. Zappos con su nuevo modelo intenta hacer lo mismo cambiando de una estructura jerárquica tradicional a un sistema denominado Holacracia, permitiendo a los trabajadores actuar más como emprendedores y auto-dirigir su trabajo en vez de reportar a un jefe que les diga qué tienen que hacer (Giang, 2015); de hecho, su postulado demuestra que, tanto las ciudades como el mercado y su entorno están en continua evolución, creando la necesidad de buscar modelos que se acomoden a las necesidades actuales.

Al mismo tiempo, la compañía tuvo que pagar un precio muy alto al implementar el nuevo modelo que dio paso a la eliminación de los títulos de directores, gerentes y mandos medios; a finales de abril de 2015 más de 200 trabajadores de Zappos.com abandonaron la empresa, esta cifra es aproximadamente el 14% de la nómina de la compañía. Zappos presentó a sus colaboradores una oferta económica con el fin de quedarse con las personas dispuestas a trabajar con el nuevo modelo, los escépticos que no generarían respaldo ni compromiso con la nueva forma de organización deberían salir de la mejor manera (Torrijos, 2015); por consiguiente, la nueva estructura de gestión afectó toda la organización, desde la cultura organizacional arraigada incluyendo el modo de actuar de los trabajadores; cambiar la mentalidad de todos los involucrados no es nada fácil, esa es la razón por la cual Zappos al comprender el problema, decidió quedarse con los trabajadores abiertos al cambio y a la innovación.

6. Valve, bienvenidos a la tierra plana

Valve Corporation es una compañía estadounidense desarrolladora de software en el campo de los videojuegos, fundada en Septiembre de 1996 por un grupo de veteranos ex ejecutivos e ingenieros de Microsoft. La compañía ha producido una serie de exitosos y aclamados, juegos de video, el primero de ellos, Half Life, fue puesto a la venta al público en Noviembre de 1998. Creadores de la popular plataforma de contenido digital Steam, que ofrece aproximadamente 1000 juegos (Ramírez, 2014); éste estilo de empresa es el mejor lugar para desarrollar la autogestión, sería imposible decirle a los diseñadores y creativos cómo deben pensar, tanto éxito se debe a su originalidad y estructura despojada de liderazgo.

Valve se caracteriza por ser una compañía donde todo el mundo es igual, una estructura organizacional carente de jefes. Un lugar donde los empleados eligen donde desean trabajar y anualmente realizan un plan de vacaciones juntos, una de las desarrolladoras de videojuegos más exitosas considera que los trabajadores mejoran autónomamente, sin necesidad de dirigentes (Ramírez, 2014); aun cuando la ubicación del trabajador según sus habilidades sea lo ideal, el tiempo que se requiere para lograrlo es bastante largo, no todas las compañías se pueden dar ese lujo.

Los trabajadores deciden el salario de sus colegas, cada integrante de un mismo proyecto se encarga de evaluar las habilidades técnicas, productividad, capacidad de trabajo grupal y aportes de los otros compañeros. Esta información es analizada por un comité para ayudar a determinar el valor justo (Kelion, 2013); nuevamente, este postulado tiene más seguidores; la pertinencia de un pago acorde a los beneficios generados a la organización, cuanto tiempo ocioso dejaría de existir si esta idea tuviera una mayor acogida.

En su modelo la habilidad de contribución permite a un trabajador pertenecer a varios proyectos a la vez; permitiendo con sus aportes mayor productividad. Una persona no se encasilla en un puesto de trabajo sino que tiene la opción de rotar por muchos sitios según las necesidades que se presenten, incluso sus muebles de oficina se trasladan con mucha facilidad

(Kelion, 2013); en otras palabras, la monotonía no tiene cabida en una organización donde se requiere de cambio constante y fluidez de ideas entre proyectos.

Valve opta por un sistema plano, porque es la mejor opción para el desarrollo de sus objetivos; reclutan a las personas más brillantes, inteligentes, innovadoras y talentosas del mundo, buscando explotar al máximo dichas habilidades (Kelion, 2013); pues bien, sería ilógico contar con personal tan capacitado y valioso para sentarlos en un escritorio a recibir órdenes, cuando lo que necesitan es un ambiente óptimo que permita la fluidez de ideas que maravillen y acaparen el mercado tecnológico.

Ciertamente, tanta autonomía requiere personal capacitado y no todo el mundo encaja en un esquema fuera de lo convencional, convirtiendo el proceso de contratación como la más importante labor que se ejecuta en la empresa (Ramírez, 2014); por consiguiente, encontrar personas idóneas que cumplan con los estándares requeridos no es nada fácil; personas con creatividad e innovación que además de tener la mente abierta, exploten la capacidad de tomar decisiones y sean capaces de dirigirse y dirigir la empresa.

Aun cuando la contratación ocupa un lugar tan significativo, también es la máxima debilidad de Valve Corporation, existe personal muy talentoso que prefiere trabajar en empresas con estructuras organizacionales tradicionales antes de arriesgarse a una autogestión, personas con perfiles maravillosos que deben descartarse (Ramírez, 2014); por consiguiente, la forma de pensar de algunas personas al enfrentarse a cosas nuevas, impide el avance en muchos aspectos de su vida, esa resistencia al cambio se refleja en la mayoría de profesionales que no quieren salir de su zona de confort y pierden excelentes oportunidades de trabajo.

En una compañía donde no existe un departamento de Recursos Humanos, es difícil contar con un filtro estricto, al no tener un proceso estructurado se puede caer en sobrecontratación, contratación por aspectos equivocados o peor aún contratar personas que no cumplen con los criterios necesarios para hacer parte de esta exitosa empresa, conduciendo a un desgaste en tiempo y recursos financieros (Ramírez, 2014); paralelamente, al no contar con un proceso estructurado de contratación, la compañía carece también de una filosofía de crecimiento y

desarrollo profesional, es por esto que contrata solo los mejores que se destacan en su campo eliminado de esta manera una posible adaptación por medio de capacitaciones, una metodología bastante osada que elimina un departamento esencial que contribuye a la selección más adecuada de los perfiles requeridos.

Los aspirantes que triunfan en el proceso de contratación y se adaptan al nuevo modelo gozan de múltiples beneficios, uno de ellos es la recompensa a un excelente desempeño laboral, la compañía envía a todos los trabajadores junto a sus familias a una semana de vacaciones con todos los gastos pagos, un viaje que permite compartir muchos aspectos diferentes entre colegas en un sitio diferente al trabajo (Kelion, 2013); pues bien, una compañía que se da el lujo de gastar el tiempo necesario para encontrar los profesionales idóneos, no permitirá por ningún motivo que después de tan largo proceso estos se pasen a la competencia, por tal razón promoverá por todos los medios que el trabajador se sienta tan a gusto en su sitio de trabajo que lo último que deseará será renunciar.

7. Proceso de cambio en HCL Technologies

HCL Technologies es una compañía líder de servicios de Tecnología de la Información (TI) con sede en la India. Desde su surgimiento en el escenario global tras su salida a bolsa en 1999, la empresa se ha concentrado en la **tercerización transformacional**, basada en la innovación y la creación de valor, ofreciendo una cartera integrada de servicios que incluyen soluciones de TI conducidas por software, gestión de infraestructuras remotas, servicios de ingeniería e Investigación y Desarrollo (I&D) y servicios para empresas (Hcltech, 2015); a medida que se avanza con las compañías objeto de este estudio, estas crecen en tamaño y beneficios mostrando que el nuevo modelo organizacional no solo funciona en pequeñas empresas, HCL Technologies opera en casi todas las industrias haciendo parte de una de las compañías más influyentes de Asia.

Evidentemente, es inusual que una compañía cuya capitalización asciende a los \$5,1 billones, que recibe ingresos alrededor de \$3,7 billones y cuya plantilla de empleados se acerca a 41.000

distribuidos en más de 18 países quiera cambiar su modelo organizacional (Huete, 2015); comúnmente las empresas que no han alcanzado el éxito son las que deciden reestructurar desde el fondo sus esquemas organizacionales para incursionar en el mercado, HCL Technologies después de crecer y posicionarse en el mercado decidió dar un giro completo a su modelo de gestión, a pesar que su estrategia había dado muy buenos resultados sus directivas esperaban mucho más.

En HCL no se tenía claro el punto donde se encontraban ni para donde se dirigían; a pesar de tanto éxito la realidad no era alentadora y se requería un cambio; las nuevas propuestas del mercado en cuanto a software demandaban crear valor para los clientes en forma de servicio, y ese valor se genera entre la interacción del cliente y los empleados con menos nivel (Huete, 2015); pese a que la empresa gozaba de buenas ganancias y prestigio, sus directivos no se conformaron con el éxito obtenido, fueron ambiciosos buscando liderar el sector con las nuevas alternativas que el mercado proyectaba, una visión futurista que la mayoría de los directivos no ponen en práctica arrojando a sus compañías a la extinción, debido a que creen que su ventaja competitiva perdurará por el resto de la vida.

En primer lugar, el cambio organizacional comenzó a través de la transparencia; haciendo pública la información económica a todos los integrantes de la compañía, de esta manera los departamentos podían comparar rendimientos entre sí. En segundo lugar, se abrió la oficina directiva para responder preguntas que cualquier empleado hiciese, todo de conocimiento público. Para concluir el postulado de transparencia, la empresa decidió exponer ante los clientes el nuevo enfoque direccionado en darle prioridad a los empleados para ofrecer un mejor servicio (Huete, 2015); del mismo modo que las compañías anteriores abrieron las puertas de su información al personal, las directivas de HCL empezaron a actuar como facilitadores de información permitiendo a los integrantes del equipo tener a la mano los datos necesarios para tomar decisiones.

En efecto, se hacía necesario que la generación de valor entre cliente-HCL fuera una realidad, se requería construir una estructura organizacional que apoyara dicho cambio, fue allí donde se dio un vuelco a la pirámide organizativa, haciendo al jefe responsable en la zona de

valor como esta lo era ante el jefe; en otras palabras así como el empleado reportaba a su jefe de la misma manera el reportara a sus empleados (Huete, 2015); con la finalidad de retroalimentar el proceso de transparencia, las preguntas y respuestas solucionadas quedaban a disposición de todos, es impensable que en las organizaciones tradicionales las directivas reporten a los empleados, el rango ejecutivo está por encima y la información es guardada celosamente como un secreto de estado.

Vale decir, que los resultados obtenidos por HCL con su transformación hablan por sí solos; en los cuatro primeros años del proceso multiplico cinco veces el número de clientes, triplicó sus ingresos y la nueva filosofía aumentó en un 70% la satisfacción de sus trabajadores (Huete, 2015); sin duda, disminuir a la mitad el índice de rotación confirma que un cambio organizacional en empresas grandes es lucrativo, permite que sus trabajadores adopten nuevas perspectivas y se hagan más participes de los procesos, a diferencia de otras empresas los empleados no fueron renuentes al cambio y participaron en el proceso.

8. La pirámide organizacional invertida

El concepto de pirámide organizacional invertida no es nuevo, para muchas personas lo es porque no han escuchado sobre temas como holocracia, estructuras planas y gestión sin jefes, pero su inicio data de muchos años atrás:

La pirámide invertida nace a principios de la década de los 70's, cuando Nordstrom, la exitosa empresa detallista establecida en Seattle hizo su primera oferta pública de acciones al mercado. Un analista de acciones cuestionó a la empresa por su organigrama, y para su sorpresa, no existía alguno. En ese momento, alguien sugirió que tomarían una pirámide y la invertirían de abajo hacia arriba (Franklin y Alvarez, 2013, p. 2)

Por consiguiente, dar un giro a la pirámide organizacional clásica, involucra un cambio total de cultura. El modelo clásico se caracteriza porque las personas que conforman los diferentes niveles razonan como una jerarquía; la gerencia imparte instrucciones sobre lo que hay que hacer, cuando y como hacerlo, perdiendo el enfoque hacia el cliente que es para quien debe trabajar toda la empresa. Afortunadamente, este cambio genera una nueva concepción dentro del

organigrama; el nivel inferior donde se ubican los trabajadores ya no seguirá las órdenes impartidas por sus superiores, sino al ser ellos los que se encuentran en la línea directa con el cliente, se auto gestionan y los altos mandos pasan a ser facilitadores en el desarrollo de la gestión que se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Sin duda, las empresas que se arriesgan a invertir la pirámide, tienden a adoptar estructuras organizacionales más planas, más horizontales con menos escalones jerárquicos, permitiendo la flexibilidad dentro de sus planes de respuesta acorde a los cambios del mercado (Pereda y Berrocal, 1999); por ende, un cambio constante requiere que las personas cuyo trabajo está relacionado directamente con el cliente sean capaces de tomar decisiones y asumir responsabilidades, demostrando capacidades de creatividad y talento. Ahora bien, el organigrama más plano permite que se simplifique el número de escalones entre la dirección y el mercado; eliminando costos de gestión, agilizando la toma de decisiones y eliminando ciertas posiciones que no aportan valor a la hora de responder eficazmente.

Muchos pueden pensar que la posición de la pirámide no tiene importancia, pero este cambio es trascendental a la hora de saber quién es el responsable y quién está dispuesto; en la pirámide clásica, el jefe es el responsable y los subordinados están dispuestos a aceptar las órdenes del jefe. En la pirámide invertida, los trabajadores se convierten en responsables y la dirección asume un papel de estar dispuesta hacia ellos (Pereda y Berrocal, 1999); de ninguna manera la labor de los gerentes y los líderes desaparece, esta sigue existiendo pero de una manera más activa, involucrando a la alta dirección en el proceso de generación de valor con el cliente, ayudando al grupo a triunfar de una manera autónoma. Una gerencia basada en liderazgo y no en autoridad y control.

Según parece, es esencial que el establecimiento de los valores, la misión, la visión y los objetivos sea establecida por los altos mandos; Moisés no subió a la montaña con un comité, si lo hubiera hecho, jamás habría vuelto a bajar (Blanchard, 1996); probablemente, es en este momento donde los gerentes toman su liderazgo para direccionar las organizaciones, luego pasan a intervenir en el proceso actuando como facilitadores, su labor se enfoca en ofrecer el mayor apoyo posible a su equipo de manera que puedan alcanzar los objetivos trazados.

Conclusiones

Los nuevos modelos organizacionales son una alternativa que toma gran acogida en los últimos años, pero no se trata de copiar al pie de la letra las estrategias puestas en marcha por compañías exitosas; se trata de elegir un tipo de estructura que se adapte a las necesidades y características propias de cada empresa. Pues bien, al observar las ventajas y desventajas que han afrontado las compañías Morning Star, Whole Foods Market, Valve, Zappos y HCL, la idea de experimentar con nuevos esquemas se hace más alcanzable y buscar cambios se convierte en una necesidad para poder subsistir en el mercado.

Por consiguiente, implementar un nuevo modelo es aconsejable en la medida que se experimente con pequeñas variaciones y las modificaciones se realicen con proyecciones de tiempo; el trabajador debe adaptarse a los nuevos esquemas y crecer del mismo modo que la compañía. Los jefes no deben desaparecer, el liderazgo debe evolucionar, convirtiéndose en una herramienta de respaldo y acompañamiento.

De igual forma, la autonomía, la creatividad y la innovación deben ser fortalezas de todos los miembros de la compañía y no de unos pocos, las jerarquías deben desmantelarse permitiendo una autogestión que contribuya a la solución de dificultades de una manera inmediata.

Ciertamente, invertir la pirámide es una propuesta viable, que implica un análisis detallado para saber dónde hacerlo, como hacerlo y en qué medida. El despojo total de liderazgo no es aconsejable, tal vez en algunas compañías funciona y seguirá funcionando, pero los dirigentes no abandonan las empresas solo se adaptan según los nuevos métodos.

Whole Foods, Morning Star, Zappos, Valve y HCL son empresas que han llegado muy lejos y han alcanzado el éxito gracias a que le dieron la vuelta de arriba abajo a la mayoría de postulados actuales sobre gestión. Forman parte de ese pequeño grupo que se arriesgó y que sostiene que la ausencia de una estructura jerárquica impulsa la creatividad de los trabajadores, facilita el flujo de ideas, la innovación y el trabajo en grupo.

Es decir, una nueva filosofía de gestión poco convencional, que ha producido más resultados positivos que negativos, las desventajas que surgieron tales como la pérdida de trabajadores, tiempo invertido en el proceso de adaptación al cambio, selección de personal inapropiado, toma de decisiones errónea e incluso filtración de información trascendental hacia la competencia, son obstáculos que han valido la pena, mostrando nuevos caminos de gestión.

Con el propósito de alcanzar el éxito, las compañías estudiadas tienden a lo mismo; contratar personal preparado, capaz de auto dirigirse, pensar, tomar la iniciativa, aportar ideas, ser creativos, dejando a un lado la imposición de un cargo; personas con características especiales que cumplen con las expectativas necesarias para cambiar constantemente, capaces de trabajar sin recibir órdenes para hacer su trabajo.

En síntesis, la propuesta tiene más puntos a favor que en contra, mostrando un modelo que puede convertirse en el esquema de compañías competitivas capaces de cumplir con las demandas de un mercado exigente. Requiere de tiempo, personal capacitado, comunicación, información al alcance de todos, liderazgo más humano, compensaciones objetivas y autogestión. A fin de evolucionar de una estructura clásica a una flexible, donde las personas sean tratadas como lo que son, el principal recurso competitivo y enriquecedor de la empresa.

Referencias

- Agencia EFE. (24 de Mayo de 2015). La empresa que cree en un mundo sin jefes. *El Espectador*.
- Alonso, G. Á. (1997). *Conceptos de Organización Industrial*. Barcelona Marcombo.
- Blanchard, K. (1996). La pirámide organizacional puesta al revés. *Sinápsis-Desarrollo Organizacional*.
- Cuenllas, A. (02 de Marzo de 2013). *Hosteltur.com*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de Modelo de gestión inspirador para la empresa turística: el caso Whole Foods: http://www.hosteltur.com/136080_modelo-gestion-inspirador-empresa-turistica-caso-whole-foods.html

- Fernández, L. M. (2012). *WHOLE FOODS MARKET, DESARROLLO DE MERCADOS*. México, D.F.
- Franklin, E. B., y Alvarez, A. (2013). Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Estructura tipo pirámide invertida: una organización orientada hacia sus clientes: <https://es.scribd.com/doc/152344208/LECTURA-4-Organizacion-Tipo-Piramide-Invertida>
- Giang, V. (15 de Julio de 2015). *Fasstcompany*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de 3 WAYS FLAT MANAGEMENT STRUCTURES CAN KILL YOUR BUSINESS: <http://www.fastcompany.com/3048522/hit-the-ground-running/3-ways-flat-management-structures-can-kill-your-business>
- Hamel, G. (2012). *LO QUE IMPORTA AHORA*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hcltech. (2015). *Hcltech.com*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.hcltech.com/>
- Huete, L. (2015). El proceso de cambio cultural de HCL en India. *Huete&Co*.
- Kelion, L. (03 de Noviembre de 2013). *BBC*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Una empresa sin jefes y muy exitosa: la vida íntima de Valve: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/11/131031_economia_empresa_triunfa_sin_jefes_finde_lav
- Pastrana, E. (13 de Abril de 2013). En las Empresas donde no existen los Jefes. *ABC.es*.
- Pereda, S., y Berrocal, F. (1999). El Entorno Empresarial. La Empresa, su Organización y Fincionamiento. *Complutense de Educación*, 15-35.
- Polo, J. (15 de Abril de 2015). *Autogestión en la empresa: ¿por qué Zappos lleva el modelo al límite?* Recuperado el 06 de Noviembre de 2015, de <http://juanluispolo.com/2015/04/autogestion-en-la-empresa-por-que-zappos-lleva-el-modelo-al-limite/>
- Ramírez, L. (2014). Valve. *Caso de estudio organizacional. Valve Corporation*. Guanajuato, México.
- Salazar, B. (2015). *IngenieriaIndustrial.online*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/que-es-ingenier%C3%ADa-industrial/precursores-de-la-ingenier%C3%ADa-industrial/>
- Torrijos, P. (02 de Septiembre de 2015). *Empresa sin jefes, mito o realidad. Caso Zappos.com*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Mando Intermedio: <http://elblogdelmandointermedio.com/2015/09/02/empresas-sin-jefes-caso-zappos-com/>