



## Bajo Una Nueva Gestion

Cómo las empresas líderes están cambiando la forma de hacer negocios

David Burkus | Empresa Activa © 2017

La forma tradicional de operar una empresa ha cambiado. Hoy, cada vez más empresas exitosas atienden mejor no solo a sus empleados, sino también a sus exempleados, dotándolos de autonomía de gestión e incluso de recursos materiales y financieros, así como de cierto poder de decisión sobre las contrataciones. Esto, en conjunto, propicia rendimientos que no se habían visto antes. El experto en liderazgo, innovación y estrategia David Burkus presenta las ideas revolucionarias que están rindiendo frutos en las empresas vanguardistas. *getAbstract* considera que las ideas innovadoras que presenta Burkus serán de utilidad a directivos, emprendedores y administradores que quieran sacar adelante con éxito a sus organizaciones, en el cambiante mundo de los negocios de hoy.

### Ideas fundamentales

- El paso de la revolución industrial al mercado del conocimiento trajo nuevos cambios.
- En la actualidad, la creatividad y el compromiso de los empleados se finca en la autonomía de la gestión.
- Para mantenerse competitivo, hay que abrirse a nuevas ideas.
- Las ventajas de los correos electrónicos no son las que parecían ser y van en detrimento de la productividad.
- Una idea que beneficia a los nuevos negocios es la que propone que “los empleados siempre tienen la razón”.
- La transparencia es un bien que es útil promover al interior de las empresas: si el empleado está consciente de lo que hay que hacer, eso lo hace líder y le impulsa a actuar como un jefe.
- La nueva cultura de empresa premia la autogestión de los empleados.
- Ofrecer a un empleado que no es apto para la empresa una indemnización por despido, ahorra muchos sinsabores y frena la improductividad.

- Saber cuánto gana cada empleado es útil, cuando en la empresa se ha hecho una nivelación salarial y se tiene una fórmula clara para determinar los sueldos.
- Todo el esfuerzo por aplicar nuevas formas de atención a los empleados redunda en su mayor rendimiento.

## Resumen

### Una nueva perspectiva empresarial

En la empresa actual, ya no todo es forzoso ni al empleado se le ve como una máquina más. Por el contrario, en la industria de las ideas, el tiempo y la personalidad de quienes trabajan son el principal activo, así como la base para establecer modelos de autogestión. Para que un negocio asuma con éxito estas tendencias, hay que liberarlo de los viejos conceptos de productividad y liderazgo. También hay que revisar críticamente los recursos de la empresa para actualizarlos, y seguir las nuevas tendencias de fomento a la productividad, que se basan en estimular la creatividad y el bienestar del trabajador.

### El uso del correo electrónico

Al principio, el correo electrónico significó una revolución para las empresas. No obstante, ha terminado por ser una herramienta que entorpece el desarrollo del trabajo, sencillamente por la razón de que nadie estaba preparado para manejar la abrumadora cantidad de correos que inundan las bandejas de entrada de los empleados. Esto provoca, además de distracciones constantes, un sentido de frustración por la suma de pendientes que representa una bandeja llena. La contaminación del correo electrónico es uno de los temas que atentan contra la productividad en este momento de la historia empresarial, cuando de la etapa industrial se ha transitado a la fase del trabajo del conocimiento. Las empresas deben propiciar, entonces, comunidades más abiertas en las que se discutan, en colaboración, los proyectos, ideas, productos y servicios que ofrecer a los clientes, y buscar que esta discusión se dé cara a cara o por vía virtual. Para ello, es deseable restringir el uso del correo electrónico. Por ejemplo, hay compañías que no permiten que los empleados revisen su correo empresarial, en sus casas.

### Procurar el bienestar máximo del trabajador y hacer de cada empleado, un jefe

Las empresas funcionan gracias a los empleados y por ello es fundamental procurar su bienestar. En este sentido, la gestión de negocios actual se beneficiará de adoptar la idea de que el trabajador siempre tiene la razón. Así, es necesario darle todos los recursos que requiera para su trabajo y la autonomía para gestionarlos. Para que cada problema con los clientes lo atienda exitosamente quien está de cara a ellos, el empleado debe contar con el apoyo de la empresa y aprovecharlo de la mejor manera posible en servir a su clientela. Esto se logra con transparencia en las metas de la empresa y al compartir información veraz y oportuna de lo que sucede en ella

cotidianamente. Un empleado que no recibe atención de la empresa generalmente terminará por desanimarse por su trabajo y, en consecuencia, con clientes que, descontentos por ello, se irán con otro proveedor.

## Indemnización por despido y honrar las despedidas

Cuesta trabajo imaginar que la mayor parte de los empleados de una empresa se hayan mudado a la ciudad a donde la organización decidió reubicarse, pero es el caso de Zappos, dedicada a la venta de zapatos por internet. Esta compañía, cuando se trasladó de California a Nevada, contó con el apoyo del 80% de sus empleados, que se fueron con ella. Este logro se debe, entre otras cosas, a que la compañía ofrece pagar a sus empleados para que renuncien: al término de la capacitación, Zappos ofrece a los trabajadores una cantidad atractiva para que renuncien. La mayoría no acepta y prefiere conservar su puesto. Esta estrategia sirve para garantizar que se cuenta con gente con el perfil correcto en el puesto adecuado. Los empleados pasivos, además de ser una influencia negativa en las organizaciones, son más propensos a faltar al trabajo. Así, resulta más económico pagar para que se vaya a un empleado que, probablemente, un día abandonaría la empresa y que, de quedarse, crearía una dinámica negativa.

*“Si usted tiene el valor de acometer algún reto en su vida, debe persistir sin descanso hasta el momento en el que haya alcanzado su cometido”.*

La otra cara del despido es honrar las despedidas. Esto significa que, en el mundo empresarial de hoy, que se caracteriza por una alta movilidad de los trabajadores, es crucial saber conservar las buenas relaciones con los empleados que dejan la empresa. Esto permite ampliar las redes de colaboración, lo que beneficia a todos los involucrados.

## Transparencia salarial

El que existan en una misma empresa salarios diferentes para puestos y habilidades iguales genera tensión en los mercados, además de que la organización se ve afectada en su clima operativo, pues hay descontentos y se parte de una posición abusiva: la del entrevistador que paga menos porque supo *negociar* mejor. Por el contrario, una empresa exitosa paga lo que tiene que pagar de acuerdo con los rendimientos, pero también lo hace con base en una política de determinación de salarios muy clara, del conocimiento de sus empleados, lo que genera confianza entre estos. Si, por el contrario, el empleado recibe un salario inferior al de sus pares, compensará mediante otra vía esa falta de equidad.

*“En creatividad la estrategia más efectiva que se conoce es ‘lanzarse al agua’, alejar los prejuicios y disponerse a emprender un camino nuevo”.*

Todos los empleados contribuirán al éxito de la empresa si parten de un suelo parejo, si saben dónde están parados y qué pueden esperar del futuro de la organización. En EE.UU., por ejemplo, la publicación de los salarios en empresas privadas produce fidelidad de los empleados. Claro que

no se trata de publicar de golpe el salario de todos los miembros de una organización. Se pueden dar pasos en este sentido, o bien, dar a conocer las percepciones sólo de aquellos empleados que así lo deseen.

### **Decir que no a los contratos de exclusividad**

Las cláusulas de no concurrencia, o contratos de exclusividad, son perjudiciales para las empresas porque los mejores empleados se fugan a otras empresas cuando los atan a una mera carrera escalafonaria dentro de la organización. Es preferible, incluso, alentar la movilidad de los empleados, pues el clima empresarial se ve beneficiado por una rotación adecuada. Hay que partir de que cuando a un buen empleado se le prohíbe que se dedique a actividades similares a las desempeñadas en la empresa, ya sea en otra compañía o por su cuenta, se abatirá su potencial creativo.

*“Pablo Picasso, para muchos uno de los artistas más representativos del siglo XX y para nosotros un fiel compañero de viaje, afirma que ‘si uno sabe con exactitud lo que va a hacer, es mejor no hacerlo’”.*

Si, en cambio, se le facilita la movilidad, la influencia del buen empleado se extiende en su ramo, pues cuando parte, no solo se va él, sino que se lleva toda su red de relaciones personales y, con ella, su riqueza como trabajador: hay que recordar que estamos en el periodo del trabajo del conocimiento, y es esto lo que acumula un empleado productivo, esté donde esté. Se da una especie de polinización de ideas y proyectos que mucho bien hace al medio laboral en general y, por supuesto, a la empresa de la que se migró, pues sus valores y aciertos se amplifican incluso internacionalmente. Hay empresas de consultores que han decidido renunciar a los contratos de exclusividad y al cabo del tiempo tienen ex colaboradores situados en empresas prestigiosas alrededor de todo el mundo. Esto es posible cuando en la empresa se aboga por una verdadera libre competencia.

### **Acabar con las evaluaciones de rendimiento**

En esta nueva perspectiva de negocios más productivos con base en poner en crisis los que fueron sus grandes valores, el tema de la gestión del rendimiento ha pasado a ser competencia de los propios empleados. El pasar del sistema antiguo de revisiones anuales a un proceso de revisión más frecuente y más informal, con diálogos en vez de hojas de puntajes, ha constituido una verdadera transición en el interior de muchas empresas exitosas. Con un sistema dinámico, en el que se tengan muy claras las expectativas de la empresa y se comuniquen con transparencia, se logra que los jefes busquen las opiniones de los empleados, y que estos aspiren a retroalimentar a sus jefes. Los jefes tienen más interés en el bienestar de sus empleados, y en solucionar rápidamente los aspectos problemáticos. Además, con este modelo, los empleados tienen la oportunidad de participar más en el desarrollo global de la compañía.

*“La creatividad, la Luz que todos llevamos adentro, a veces ha estado apagada por años enteros; y, de un momento a otro, se prende como una vela en medio de la oscuridad.*

Es necesario hacer que las evaluaciones de rendimiento se conviertan en un diálogo franco y continuo. De este modo, se evitan sorpresas a final de año, pues la revisión anual no es sino la suma de las revisiones informales cotidianas. De lo que se trata es de inculcar en los miembros de la organización una mentalidad de rendimiento, en vez de una mentalidad fija; alentar una mentalidad que rechace las calificaciones y atienda las expectativas de la empresa, lo cual reduce los conflictos internos.

### **Contrataciones en equipo**

Una buena medición para las empresas estadounidenses la representa su aparición en el grupo de las “100 mejores compañías en las que trabajar”, y no es extraño que algunas de ellas tengan como política de contrataciones hacerlas en equipo. Ya no se trata de un entrevistador o un grupo de entrevistadores que van calificando las habilidades del candidato, sino de miembros del equipo de trabajo con el que el candidato va a colaborar que hacen las preguntas, guían las reuniones y deciden si este es idóneo para el puesto. Esta dinámica repercute de manera favorable en la productividad.

*“Lanzarse al agua, seguir la intuición y valerse del talento son elementos básicos al momento de crear. Esto funciona en cualquier ámbito y contexto”.*

Esto parte del hecho de que los estudios han demostrado que buena parte de la productividad de un individuo depende de su equipo, a tal grado de que, si ese individuo migra a otra organización, es probable que no tenga el mismo éxito, si no lo hace en compañía de su equipo de trabajo. Esto implica una lección útil: si se desea obtener lo mejor de cada individuo, hay que buscar tratarlo no como ser aislado, sino como miembro de un equipo dentro de la organización. En este sentido, hay empresas que hacen sus contrataciones con base en un nuevo esquema: becan a un grupo de aspirantes y les pagan por horas su trabajo como becarios, pero en un puesto real, con responsabilidades concretas. Al final de este tipo de capacitación, si bien no contratan a todos, los que se van, han recibido un entrenamiento ideal; y los que se quedan, tienden a permanecer largo tiempo en la empresa.

### **Hacer el organigrama flexible**

En 1920 no había muchas empresas con organigramas, que es un invento de 1855, los cuales operaban muy bien en la época industrial pero no en el trabajo del conocimiento. Resultan rígidos cuando el trabajo no es uniforme. El esquema de una producción tipo Broadway es más parecido a lo que requiere la empresa actual: solo seis personas, pero muchos satélites de los que echar mano. Lo importante, entonces, es entender cómo se integran esas alianzas con los satélites y alentarla en toda la organización.

*“Creativos somos todos; estratégicos algunos. Creativos y estratégicos sólo son los vencedores”.*

Es más productivo contar con un organigrama más o menos estable, pero con mucha movilidad para participar en diferentes proyectos, y tener líderes escogidos por los empleados y sus equipos. Esto significa que el empleado tiene muy claras las expectativas del negocio: ha colaborado en diferentes áreas dentro de la empresa, y ha entrado en contacto con muchos equipos de trabajo, de modo que ya está capacitado para elegir qué proyecto le interesa más y quién debe dirigirlo. Esto equivale a tener un organigrama grande y varios más chicos, dependiendo de los equipos de trabajo. Se respetan los principios básicos, pero en el interior se saltan las jerarquías y se colabora en diversos proyectos, según el interés.

### **Cerrar las oficinas que son “de planta abierta”**

Las oficinas de planta abierta fueron una moda que rápidamente arrojó saldos negativos. Se disminuyó el espacio promedio por empleado, con la consecuente alteración por ruido, distractores, estrés e interrupciones constantes. Con ello, el rendimiento declinó. Si bien consiguió hacer que el trabajo fuera más colaborativo, que fue lo que deslumbró a muchos empresarios, el pensamiento creativo y la innovación declinaron. Hoy, esta tendencia está cambiando y se aspira a que los empleados tengan control del espacio y satisfacción.

*“Crear sin sentido de estrategia es como ‘dar a luz un hijo muerto’, como diría Wassily Kandinsky al referirse a un arte que no pertenece a su tiempo”.*

En áreas mixtas, abiertas y cerradas, donde puede haber incluso una cafetería, el empleado puede cambiar de espacio, según requiera soledad o compañía, concentración o diálogo. Lo importante es que sienta que toda la oficina es suya, no solo su mesa de trabajo. Si bien los espacios privados arrojan mejores índices de satisfacción en encuestas realizadas al respecto, en las empresas exitosas de hoy, impulsar el pensamiento creativo de sus trabajadores es un aspecto crucial. En los espacios mixtos, el empleado puede elegir entre cada área, de modo que tiene el control de su lugar de trabajo.

### **Periodos sabáticos programados**

Los periodos sabáticos tienen, como lo prueban las universidades, que es donde se crearon, que lo que se reflexiona en vacaciones rinde durante todo el periodo laboral. Se trata de viajar, experimentar, descansar y refrescar la creatividad. Además, esto permite probar a los empleados que se quedan como sustitutos, y promueve que adquieran nuevas habilidades. La empresa incluso puede crecer orgánicamente, si se arriesga a fundar una sucursal ahí donde alguno de sus empleados viajó y creativamente decidió que era un buen lugar para iniciar una rama. Los periodos sabáticos son, a su vez, una forma de gratitud de la empresa hacia sus empleados,

además de brindarles posibilidades, pagadas, de regeneración, lo cual aumenta el bienestar general.

## Sobre el autor

**David Burkus** es conferenciante y autor de obras sobre liderazgo, innovación y estrategia.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/30952>