

Discusión socrática #2 - Global Management and Entrepreneurship II

David Corzo

20190432

15 de septiembre 2020

1. Síntesis de la lectura. Debe expresar en sus palabras la idea central del caso. (250 palabras)

La lectura se centra alrededor de los proyectos de emprendimiento de Tony Hsieh, cuando Tony tenía tan sólo nueve años le surgió un gran interés por la empresarialidad, hacía sus propios mini-proyectos sólo tales como vender lombrices y vender periódicos. Presionado por sus 'padres asiáticos' Tony logró entrar a la prestigiosa universidad de Harvard, en este tiempo es donde él empezó a hacer muchos amigos y conexiones. Al salir empezó a trabajar en Oracle, pero su verdadera vocación era emprender, así que junto a un amigo de la universidad empezaron LinkExchange, una empresa que ofrecía servicios de publicidad en sitios web, este emprendimiento llegó a ser tan grande que fue adquirido a los pocos años por Microsoft. Después fundó otro emprendimiento llamado 'Venture Frogs' que era un fondo de inversiones. Venture Frogs invirtió en un emprendimiento llamado 'Zappos', llegaron a invertir tanto en dicha empresa que eventualmente Tony se convirtió en el CEO de Zappos. En este punto Tony vio una excelente oportunidad de poder probar nuevas formas de negocio enfocadas en la felicidad del cliente y del empleado, crear una cultura organizacional ganadora. En 2008 Amazon adquirió a Zappos, prometiendo mantener el modelo de negocio, de esta adquisición Zappos derivó muchos beneficios tales como nuevas tecnologías, bodegas, etcétera. Cinco años después decidió implementar una estructura organizacional llamada Holocracia, que proponía una forma alterna a la jerarquía convencional y en lugar proponía una jerarquía de trabajo y no personas, muchos vieron problemas a esta nueva estructura organizacional por que dependía grandemente de empleados autodidactas y responsables que fueran capaz de pensar por sí mismos y de tomar decisiones inteligentes, cosa que anteriormente se encargaba el departamento de recursos humanos.

2. Defina con sus propias palabras, ¿qué es holacracy?

La holocracia es un tipo de estructura organizacional en la que se elimina la idea de jerarquías de puestos laborales, se reemplazan por jerarquías de trabajo. Para que esta estructura organizacional funcione se necesitan empleados responsables, puesto a que las decisiones difíciles las tienen que tomar los empleados y no los gerentes. Por otro lado esta estructura organizacional permite flexibilización, agilidad y que el que pueda hacer un trabajo lo haga sin esperar decisiones burocráticas que pueden llegar a ser demasiado tardías e ineficientes. Es difícil de implementar puesto a que no todos los empleados son autodidactas y requiere la abolición de toda la jerarquía preexistente.

3. Defina con sus propias palabras, ¿Qué es Cultura de la Organización?

La cultura de organización hace referencia al ambiente dentro de una empresa, una cultura organizacional ganadora es una característica de las empresas grandiosas. Las culturas de organización pueden ser comportamientos, políticas, valores, etcétera que permitan que el ambiente dentro de la empresa sea armonioso. Esto permite que las personas dentro de la empresa puedan interactuar de la mejor manera. En el caso de Zappos un ejemplo de la cultura organizacional puede ser "felicidad al cliente y al empleado".

4. Defina que tipo de EO utiliza Zappos, citando 3 fuentes bibliográficas diferentes. Indique las ventajas, desventajas de este tipo de EO y cite ejemplos de la lectura que lo evidencien

La estructura organizacional utilizada por Zappos es la holocracia.

Ventajas:

- Empleados pueden decidir decisiones sin depender de la aprobación burocrática de la jerarquía.
 - “ People are encouraged to make decisions at the point of origin in order to avoid wasting time waiting for a decision from the top” pg.9
- En general los empleados tienden a ser más felices.
 - “Everybody here was so happy. They were so invested in this company. You could see it, and you could feel it. I was floored. I was sceptical, but I knew there had to be something special here for people to behave that way.... You can wear pajamas or bunny ears to a meeting and be taken seriously—actually, they’re more responsive to you” pg 6.
- Puede producir intraemprendimiento.
- Promueve el trabajo en equipo y la responsabilidad.
 - “I was the co-founder of LinkExchange, and yet the company was no longer a place I wanted to be at. ...How did we go from an “all-for-one, one-for-all” team environment to one that was now all about politics, positioning and rumours?” pg 2

Desventajas:

- La responsabilidad y rendición de cuentas es necesario.
- Difícil de adaptarse a esta nueva estructura organizacional.
 - For people experiencing Self-Management for the first time, the ride can be bittersweet at first. With freedom comes responsibility: you can no longer throw problems, harsh decisions, or difficult calls up the hierarchy and let your bosses take care of it. You can’t take refuge in blame, apathy, or resentment. Everybody needs to grow up and take full responsibility for their thoughts and actions -- a steep learning curve for some people. Pg 10
- Muy dependiente de la cultura organizacional.
- Puede elevar costos si los empleados toman una mala decisión.
 - Zappos should put more focus on profitability rather than on what they called “Tony’s social experiments.” pg 7

Referencias bibliográficas:

Holocracia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Holocracia> - definición de holocracia, peculiaridades y explorar ejemplos, de los cuales Zappos es uno.

Zappos: <https://www.zappos.com/> - Notar que las buenas prácticas mencionadas en la lectura de personalizar la relación con el cliente por medio de invitar a que llamen 24/7 y está presente el número en cada página de navegación.

Zappos’ explanation of holacracy: <https://www.zapposinsights.com/about/holacracy> - Aquí podemos encontrar cómo Zappos implementó la holocracia, los beneficios y su filosofía.

Segunda parte - Análisis del caso:

1. ¿Te gustaría trabajar en una empresa como Zappos (previo a su transición a “Holacracy”)? ¿Y después de la transición a Holacracy? ¿Por qué sí o por qué no?

En lo personal sí me gustaría trabajar en Zappos antes de la transición, pienso que habían aplicado con medida la libertad al empleado, sus prácticas no eran tan invasivas y la mayoría de personas trabajaba bien, de esta forma fue como la empresa creció inicialmente. Sin embargo, a partir de cuando implementan la holocracia ya no me gustaría trabajar ahí puesto a que considero que la holocracia provoca más problemas de los que resuelve. Es un sistema que depende de las personas correctas, y un sistema con ese tipo de dependencia es un mal sistema. La mayoría de personas no son autodidactas y si encuentran la oportunidad de no hacer nada la toman, la mayoría de personas también sólo saben cómo trabajar en una jerarquía tradicional, creo que tratar a los empleados como intra-emprendedores puede provocar que la empresa no tenga tal cosa como empleados permanentes. Sin embargo, aunque la holocracia es definitivamente un extremo pienso que se pueden adaptar buenas prácticas a la jerarquía tradicional, por ejemplo dar más libertad a un empleado fomenta responsabilidad y rendición de cuentas.

2. ¿Cuál es la importancia del empoderamiento, responsabilidad y delegación en Zappos?

En Zappos, por su estructura Holacrática, el empoderamiento, responsabilidad y delegación son parte de la cultura puesto a que todos trabajan bajo su propia libertad y pueden tomar decisiones por sí mismos, esto fomenta un ambiente de rendición de cuentas, responsabilidad y delegación. Dado a que la mayoría de empleados eran considerados miembros y tienen la libertad casi total la importancia de la responsabilidad, empoderamiento y delegación es significativa por la razón de ‘with liberty comes responsibility’ si los empleados hacen mal uso de su libertad la empresa puede ser perjudicada, por otro lado se intenta lograr que la cultura se encargue de los posibles malos usos de la libertad dada a cada empleado, así como Tony propone ‘crear una comunidad’.

3. ¿Por qué crees que Tony Hsieh hizo este cambio? ¿Por qué lo llevó a cabo en ese momento?

Opino que Tony Hsieh hizo este cambio porque quería un ambiente donde se sintiera feliz, una comunidad de amigos que a la misma vez fuera empresa. Puesto a que trabajó en Oracle con un salario generoso y se fue porque no fue feliz, esto evidencia que Tony más allá de mandar en la jerarquía quiere una comunidad de empleados, clientes y sobretodo él feliz. Esta es una de las razones por la cual creo que esta empresa funciona con la holocracia, la gente que trabaja es feliz y está motivada, y esto es propio de una comunidad de amigos.

4. El 14% de la fuerza laboral renunció. ¿Qué puedes concluir al respecto?

Opino que hasta el momento los empleados estaban satisfechos y confiaban que a esta nueva dirección (holocracia) que los quería llevar Tony era mejor que como estaban. Honestamente esperarí más renunciaciones si anuncias un cambio tan invasivo, pero asumo que por la confianza que tenían en Tony muchos por lo menos le querían dar una prueba a la nueva jerarquía.

5. ¿Cómo crees que un proceso de este tipo afecta a un empleado?

En mi opinión, creo que muchos empleados se sienten inseguros ante un cambio tan enormemente invasivo, muchos lo toman negativamente por que todo y cualquier tipo de cambio conlleva siempre consecuencias no deseadas, sin embargo hay empleados que son optimistas y ven el cambio como algo positivo siempre. Depende mucho del empleado como le afecte un cambio así.

6. ¿Cuál es tu opinión sobre Tony Hsieh como líder? ¿Cuál es tu opinión de Hsieh como jefe?

Tony Hsieh es una persona sumamente empática y cooperadora con sus clientes, busca brindarles todas sus necesidades y atenciones, por ejemplo considera su opinión a la hora de hacer políticas de contratación o despido; esto significa que es buen líder. Creo que él mismo no se ve como jefe si no que un amigo de todos los miembros, asumiendo la definición de jefe como una persona que sólo ordena, opino que Tony no es un buen jefe puesto a que no da órdenes sino más bien delega autoridad a cada miembro de tomar sus propias decisiones, esto no lo haría un jefe; además en sí la definición formal de jefe siendo 'Persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o sus actividades.' Tony delega a cada quien delegarse sus propias actividades, un jefe las impone.

7. ¿Qué recomendaciones le darías a Hsieh ahora?

Honestamente, pienso que debe separar la idea de amistad y profesión, una empresa no es antes una comunidad de amistad que un lugar de negocios, que una empresa pierda dinero por no darle enfoque a ganar dinero y en lugar de eso darle enfoque a armonizar la comunidad interna de la empresa a coste de perder dinero no es un 'smart business move'. El punto de la existencia de toda empresa es derivar ganancias económicas, y en la lectura decía que le ponen más énfasis en el ambiente interno que a producir ganancias. Recomendando que se preocupe por el rendimiento de la empresa antes que por la holocracia.

8. ¿Cómo ves la relación entre Estructura Organizacional y Cultura Organizacional?

En mi opinión la razón por la cual la holocracia funciona en esta empresa es por la cultura organizacional, la cultura organizacional tiene una relación intrínseca con la estructura organizacional, si la calidad de la cultura hace que todo fluya y se produzcan resultados la estructura organizacional se adaptará y lo más probable es que los altos mandos de la empresa elijan tener una estructura que delegue más confianza en los empleados. Pero si la cultura es mala y da problemas lo más probable es que la estructura organizacional se vuelva cada vez más rígida y autoritaria puesto a que se llega a la realización que no se puede delegar confianza en el empleado. La cultura organizacional produce o determina la estructura organizacional.