

Diseño del trabajo: ¿qué tipo de plantilla necesitas?

¿Empleados propios o trabajadores autónomos? ¿Toma de decisiones centralizada o unidades independientes? Descubre tu organización ideal.



28 de abril de 2023

El mundo laboral está cambiando a pasos agigantados. Para seguir siendo competitivo y

atraer y retener el talento, debes repensar la forma en que organizas la plantilla de tu empresa.

¿Qué te conviene más: una plantilla estable o autónomos ágiles? ¿Necesitas una toma de decisiones centralizada o unidades independientes? Las necesidades de una empresa de electrodomésticos son drásticamente diferentes de las de Uber, por ejemplo.

[Sebastian Reiche](#) analiza cómo el diseño del trabajo (el contenido y la organización de tareas, las relaciones y responsabilidades dentro de la empresa) se ha adaptado a los cambios para permitir a directivos y equipos de Dirección de Personas construir organizaciones capaces de superar los retos de futuro.

El diseño del trabajo importa

Contar con externos frente a empleados propios y tomar de decisiones de arriba hacia abajo en lugar de dejarlas en manos de los trabajadores puede afectar la identidad y el rendimiento de una empresa. Reiche examina en profundidad dos aspectos principales del diseño de trabajo.

- Interdependencia laboral. Se refiere al grado en que los roles laborales necesitan de la interacción con trabajadores externos o internos.
- Autonomía laboral. La libertad de la que gozan los trabajadores para tomar decisiones sobre sus propias tareas, tanto respecto al contenido como a la interacción con otros.

Esta [investigación](#), premio al Mejor Artículo 2023 de *Human Resource Management Journal*, examina cuatro posibles combinaciones de ambos factores.

Cuatro tipos de diseño

Cada configuración de diseño del trabajo tiene consecuencias distintas para la Dirección de Personas y la empresa. Revisa bien si las ventajas y desventajas de la configuración de trabajo que utilizas se adaptan bien a tus objetivos o bien si un diseño diferente te encajaría más.

1. Organización definida

Son organizaciones jerárquicas tradicionales. Cuenta con trabajadores principalmente a

tiempo completo con una autonomía laboral relativamente baja debido a un enfoque vertical (de arriba hacia abajo) para asignar y controlar tareas. Utilizan proveedores externos solo ocasionalmente.

Exige al departamento de Dirección de Personas dedicar grandes recursos a definir y alinear roles y tareas.

Ventaja: fomenta altos niveles de compromiso de los empleados.

Desventaja: puede resultar difícil extenderlo a las relaciones con externos. La organización puede ser menos flexible y receptiva al cambio.

2. Equipo autónomo

Al igual que el diseño de la organización definida, este modelo lo utilizan empresas cuyos trabajadores son principalmente empleados a tiempo completo. Sin embargo, estas organizaciones buscan descentralizar la autoridad y dar más libertad a los trabajadores. El Grupo Haier, una multinacional china de electrodomésticos, es un ejemplo. El sistema de Haier es único: se subdivide en microempresas independientes a lo largo de la cadena de valor interna de la empresa que gozan de altos niveles de autonomía para tomar decisiones estratégicas, contratar y organizar la plantilla a partir de su cantera, y distribuir beneficios.

Los procesos de contratación y las estructuras de remuneración tienden a ser descentralizados, aunque el personal de Dirección de Personas y los directivos pueden participar. Por otro lado, dado que los roles y tareas cambian con frecuencia, se prioriza el aprendizaje en el trabajo por encima de la formación. Las evaluaciones de rendimiento suelen involucrar a directivos y a la Dirección de Personas, pero la retroalimentación de los compañeros es esencial.

Ventaja: los empleados se ven como emprendedores internos en quienes confiar para innovar, y se sienten altamente responsable de su trabajo.

Desventaja: los trabajadores pueden estar más comprometidos con el equipo que con la organización.

3. Formalizado pero externalizado

Organizaciones que dependen en gran medida de trabajadores autónomos o proveedores externos, pero con una estructura centralizada para realizar las tareas. Las plataformas digitales como Uber entran en esta categoría, al igual que los proveedores de servicios

profesionales. Otro ejemplo es Ambar Partners, un bufete de abogados que opera bajo demanda y cuyos profesionales son trabajadores independientes. Los juristas tienen la libertad de decidir cómo, cuándo y dónde trabajar, pero la empresa se encarga de revisar las solicitudes, establecer una estructura de precios (preestablecidos) y supervisar los proyectos.

En este modelo, la Dirección de Personas debe implicarse más porque las decisiones de contratación están centralizadas y se busca un mismo perfil de trabajadores. La incorporación es rápida, y hay poca formación y desarrollo, que se delega en el trabajador. El rendimiento se evalúa mediante la supervisión constante y los comentarios directos de los clientes.

Ventaja: reduce costes y aumenta la flexibilidad e innovación sin perder el control sobre algunos aspectos de la gestión del talento.

Desventaja: existe el riesgo de perder a buenos trabajadores que busquen mejores oportunidades. Eso puede afectar el flujo de trabajo y llevar a la pérdida de conocimiento.

4. Autogobernadas

Estas organizaciones se caracterizan por contar con un amplio grupo de proveedores externos y flexibles, y adoptar un enfoque descentralizado para configurar tareas y roles. Los trabajadores actúan a menudo como empresas individuales, con una gran autonomía en la planificación y realización de su trabajo, y libertad para decidir cómo relacionarse con otros. En este tipo de diseño, los contratos son abiertos y no requieren un alto compromiso. Además, la retroalimentación se recibe directamente de los compañeros y clientes.

La banda de música neoyorquina Snarky Puppy utiliza una forma de trabajo "autogobernada". La composición del grupo de jazz cambia continuamente, ya que los miembros asumen diferentes roles y eligen en qué proyectos participar. Otros ejemplos donde se trabaja bajo este diseño son las organizaciones de redes de proyectos y los equipos temporales de producción cinematográfica o de organización de eventos.

Ventaja: muy versátil y ágil, presenta un alto nivel de innovación. Los trabajadores están motivados para mejorar sus habilidades y ampliar sus funciones.

Desventaja: existe el riesgo de perder trabajadores experimentados y desestabilizar el flujo de trabajo.

Sobre la investigación

Esta investigación revisa la teoría del diseño de trabajo hasta la fecha para esbozar una nueva tipología de diseños del trabajo y sus respectivas relaciones con la Dirección de Personas. Utiliza tres estudios de casos detallados, basándose en estudios de casos, entrevistas y publicaciones académicas para cada organización estudiada.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: [5 tendencias clave para tu agenda empresarial de 2025](#)



SEBASTIAN REICHE

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Es experto en liderazgo global y diseño del trabajo, transferencia de conocimientos, retención del talento, cultura e idioma en organizaciones globales.

www.iese.edu/es/insight