



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Ecatepec

Nuevas formas de organización del trabajo

Licenciatura en Administración
Octavo semestre
2023A

Dra. Edim Martínez Rodríguez

Presentación

La Unidad de Aprendizaje “Nuevas Formas de Organización en el Trabajo”, tiene la finalidad de presentar a los estudiantes los elementos de mayor importancia dentro de la empresa, así como las formas de organización que se pueden implantar de acuerdo con las necesidades específicas de cada área, departamento o grupo de trabajo.

El siglo XXI las organizaciones se ven obligadas a adaptar nuevas formas de organización, debido a que las nuevas tecnologías, así como también la necesidad de integrarse a un mundo globalizado, la aparición de la pandemia COVID 19 han obligado a cambiar las formas de trabajo, lo que parecía lejano ha llegado, nuevas formas de organizar y estos cambios anuncian la innovación de la organización tradicional, dando lugar a la organización virtual y al teletrabajo.

Objetivos de la unidad de aprendizaje

- Comparar las nuevas formas de organización en el trabajo mediante un análisis de sus características y pertinencia para proponer soluciones innovadoras a los retos de la gestión efectiva de las organizaciones en entornos complejos.

Secuencia didáctica

Unidad 1. Modelo orgánico de *Mintzberg*

Unidad 2. Fundamentos del cambio que dan origen a las nuevas formas de trabajo.

Unidad 3. Elementos de las formas de trabajo tradicional y las nuevas formas de trabajo.

Unidad 4. Relaciones Contractuales en las Nuevas Formas de Trabajo.

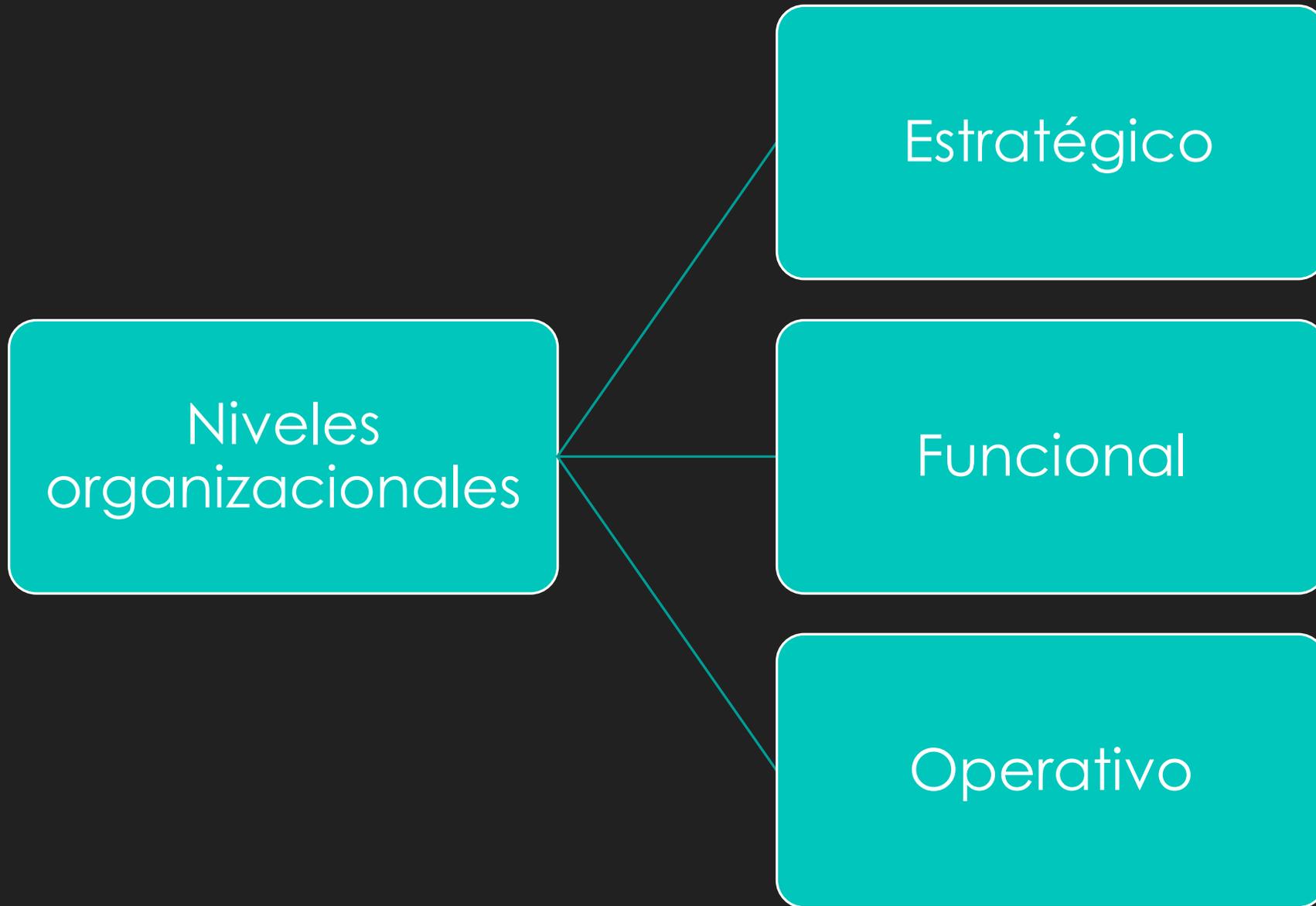
Unidad 2. Fundamentos del cambio que dan origen a las nuevas formas de trabajo.

Objetivo: Identificar los **nuevos diseños organizacionales** dentro de la empresa, considerando los elementos como el **cambio, nuevas tecnologías y mercado laboral** para implementarlo a las nuevas formas de trabajo.

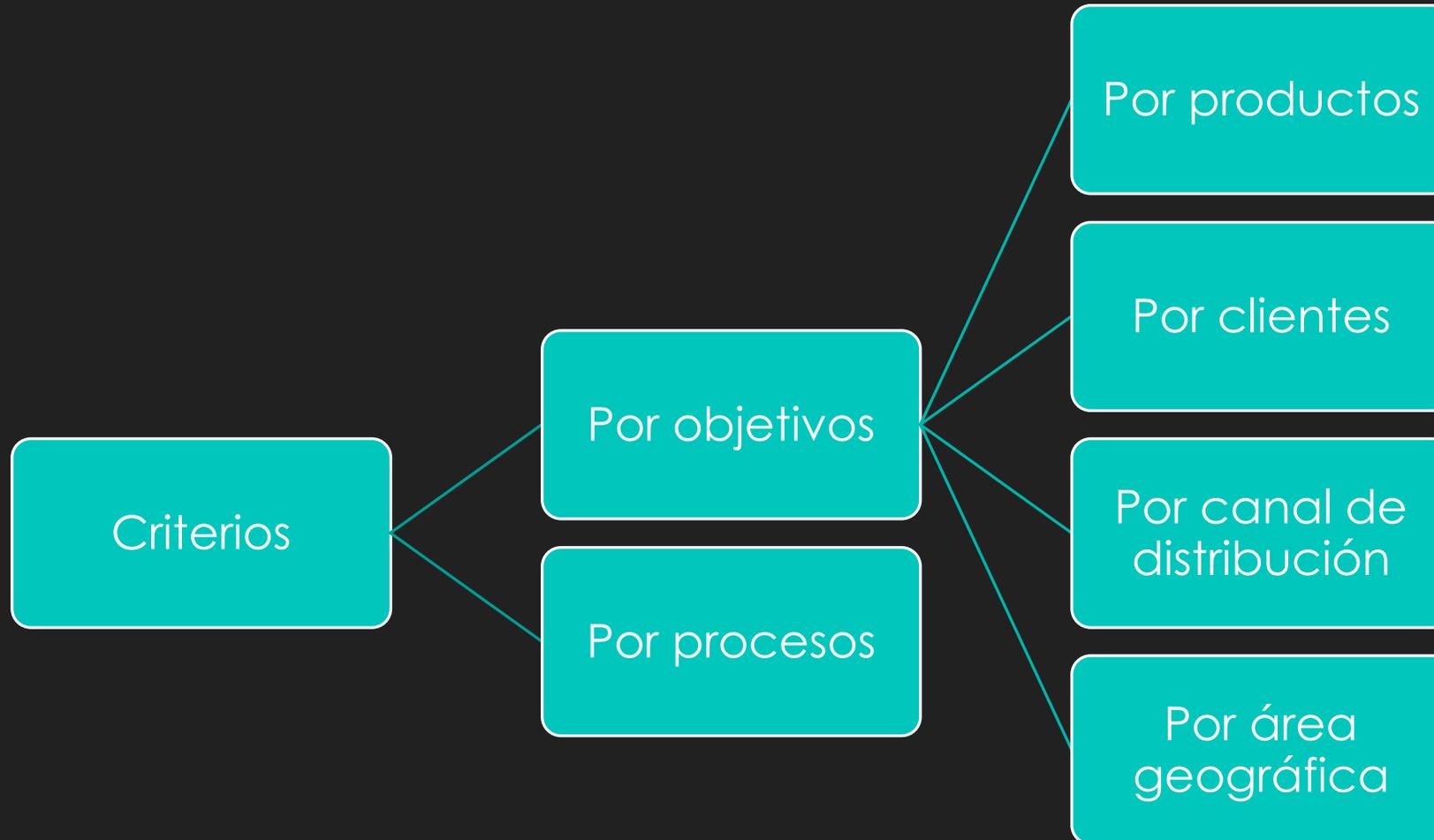
2.1 Implantación de los nuevos diseños organizacionales

Cuando hablamos de empresas, estamos hablando de organizaciones; esto es, estamos hablando de *un conjunto de personas que, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común* (Pereda y Berrocal, 1999).

Ahora bien, aunque no todas las organizaciones son empresas, si todas las empresas son organizaciones, con características comunes a todas ellas y, también, con características diferentes (tamaño, estructura, organización, actividad, etc.). Así, cuando hablamos de empresas estamos hablando de organizaciones que tienen un objetivo primario: obtener unos *beneficios económicos* a través de los productos o servicios que produce, vende o distribuye.



Ahora bien, dentro de estos niveles, la división de los trabajos y actividades de la empresa, para que ésta pueda ser eficaz y eficiente, se puede hacer según distintos criterios (Gibson, Jvancevich y Donelly, 1994):

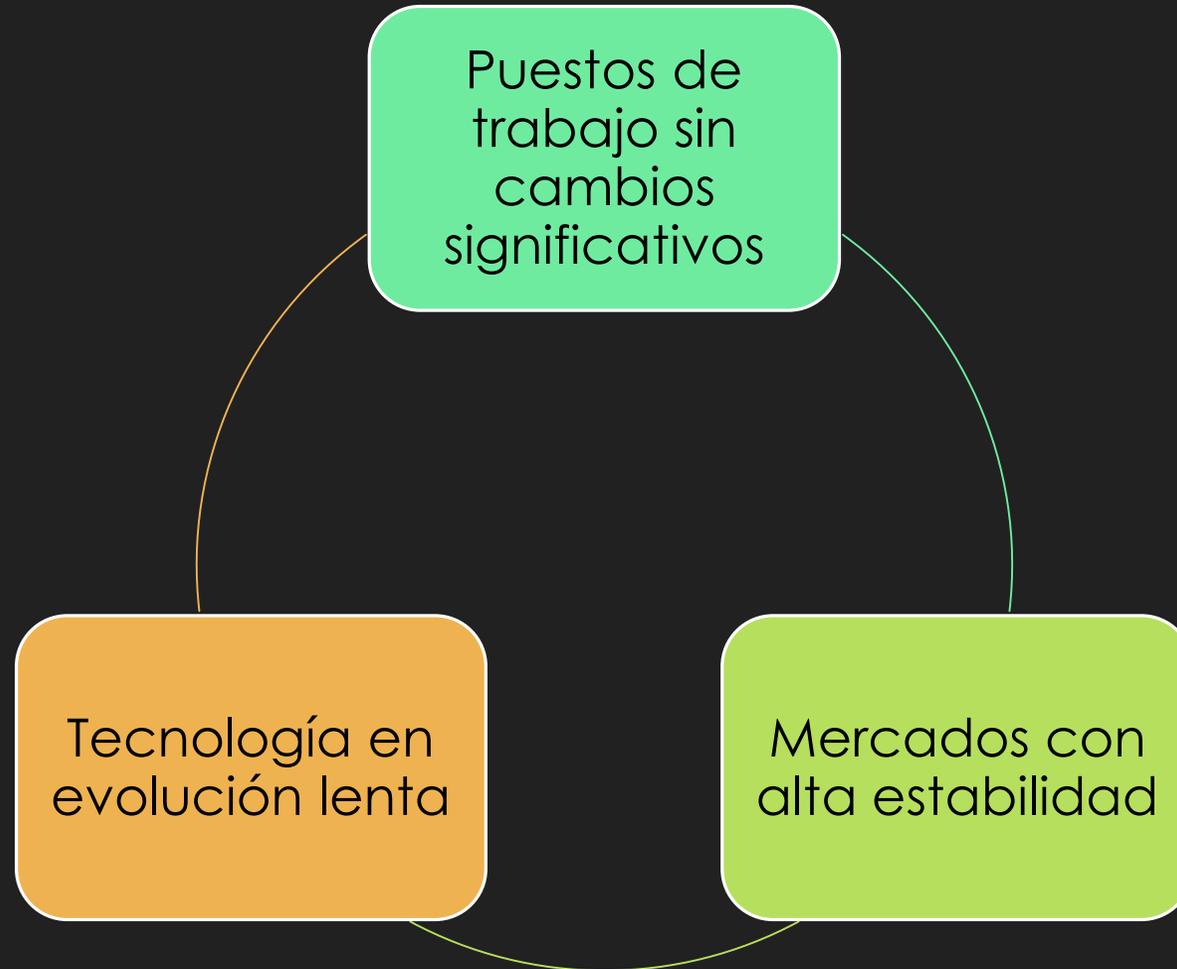


Estructuras organizacionales

La división del trabajo, de las funciones y tareas, que se llevan a cabo en la empresa, y la aplicación de los mecanismos de coordinación explicados en el apartado anterior, conforman la estructura organizacional de la empresa.

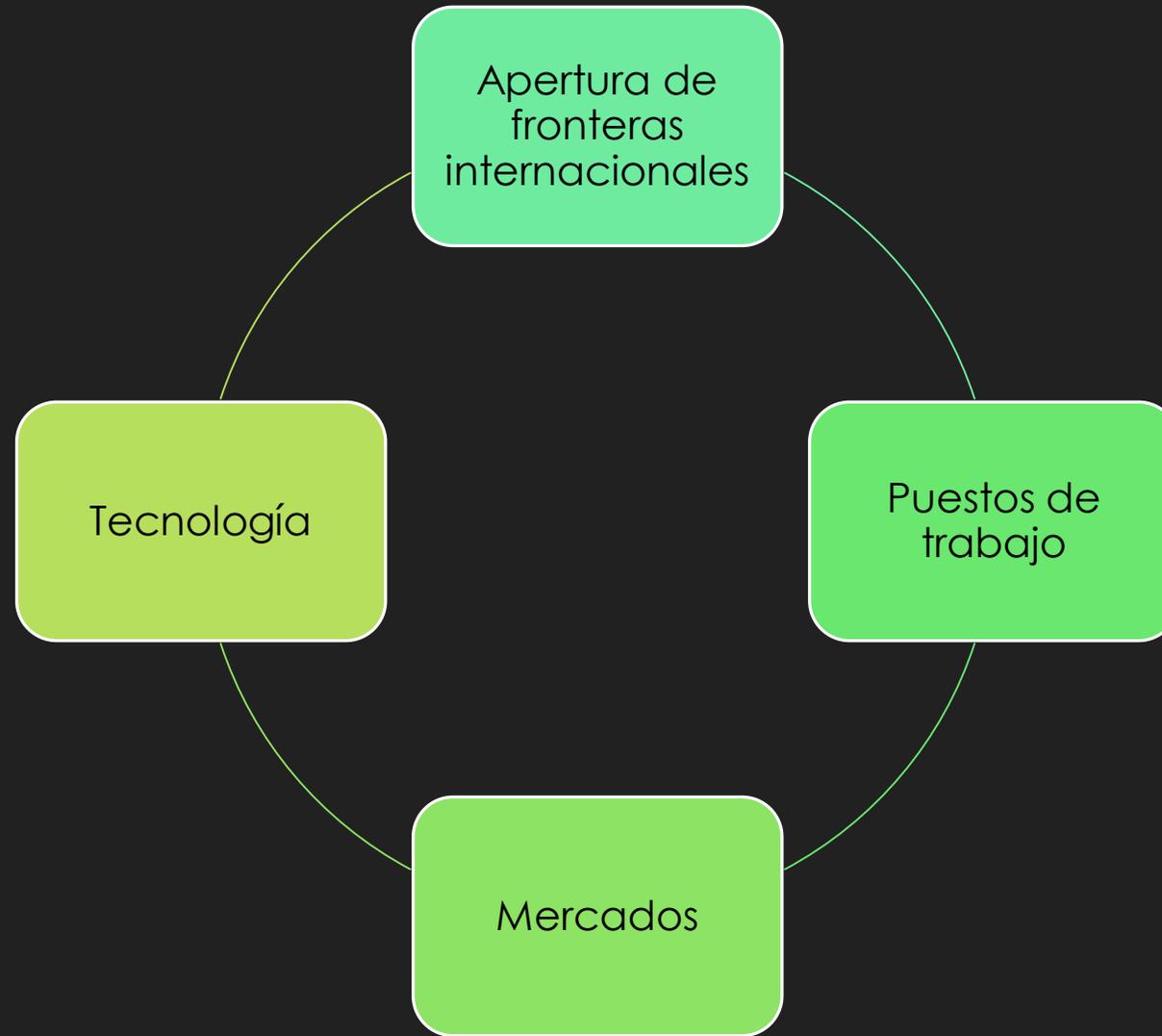
Es cierto que cuando se estudia el tema de la estructura organizacional, hay casi tantas definiciones y clasificaciones como autores (Banner y Gagné, 1995; Mintzberg, 1984; Robey, 1986, entre otros); sin embargo, si estudiamos las que a lo largo de la historia han adoptado las empresas competitivas, encontramos dos aspectos importantes en su evolución

Estructuras Organizacionales Clásicas

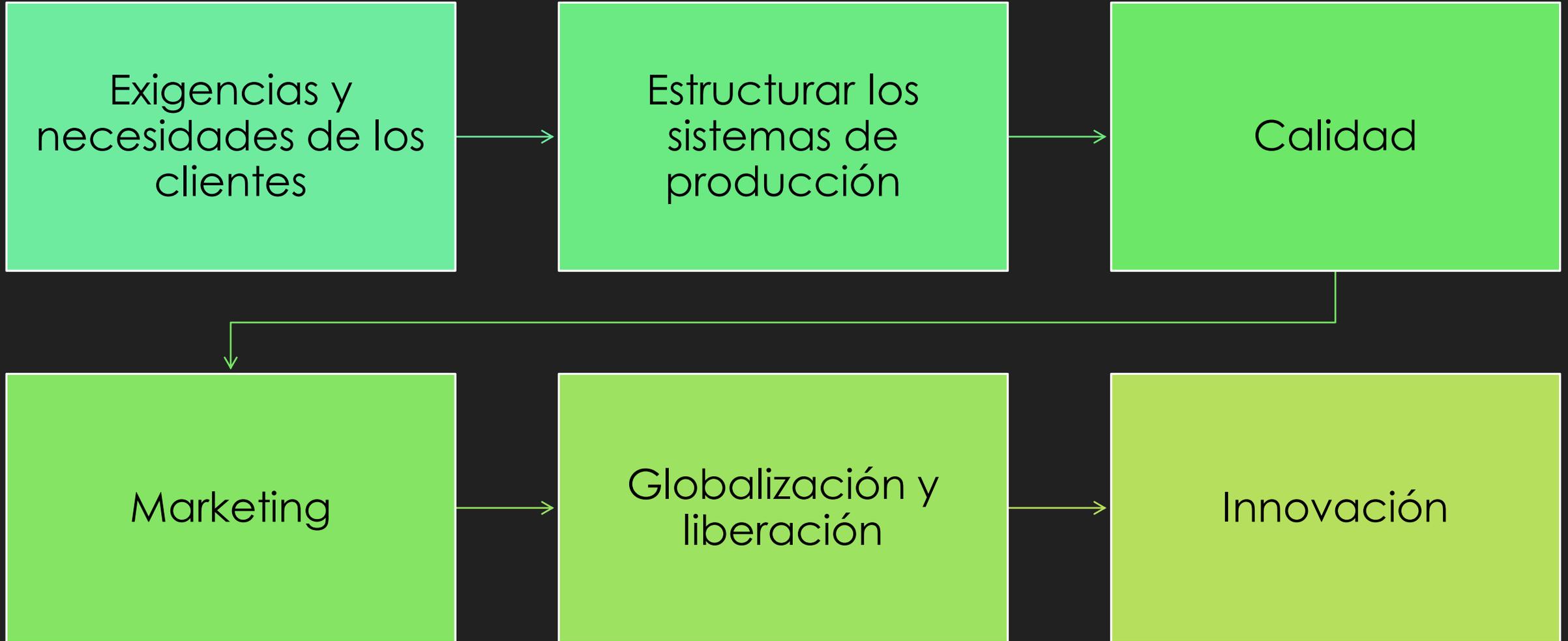


El ambiente socioeconómico, laboral y competitivo en el que se mueven las empresas hoy día es completamente diferente al que existía hace relativamente poco tiempo; como consecuencia, al ser las empresas sistemas abiertos, se han visto obligadas a introducir cambios en sus estructuras, en sus sistemas de organización y gestión y, prácticamente, en todos sus ámbitos.

En líneas generales, la situación con la que se encuentran, hoy día, las empresas es la siguiente (García Echevarría, 1995; Pereda y Berrocal, 1999)



Nuevos paradigmas



Estructura organizacional de pirámide invertida.



Principios

1. Visión única del negocio
2. El cliente y el mercado son el centro de todas las actividades
3. Organigrama más plano
4. Sistemas de trabajo en equipo
5. Trabajo con autonomía
6. Aprendizaje continuo

Estructuras flexibles de empresas competitivas

1) **Centralización de la estrategia.** la definición de la visión, de los objetivos y de los planes estratégicos de la empresa (entendidos como líneas de actuación generales y flexibles), deberá estar Centralizada.

2) **Descentralización de la gestión.** Cuando toda la empresa conoce a dónde quiere ir ésta y cuáles son las reglas que hay que respetar, se puede descentralizar la gestión. De esta forma, es como se introduce la autonomía y la responsabilidad a todos los niveles

Cambios en los niveles organizacionales

Nivel estratégico. Su evolución ha llevado a que sus objetivos y funciones dentro de la empresa se sitúen en mantener la visión única de la misma, establecer las líneas estratégicas que mantengan su competitividad.



Nivel funcional. Los componentes de este nivel, por tanto, en este tipo de estructuras, actuarán, fundamentalmente, como facilitadores y formadores de sus colaboradores, aunque sin perder la responsabilidad de que sus unidades consigan los objetivos que les correspondan, en función de la visión y de la estrategia de la empresa.



Nivel operativo. Tiende a estructurarse horizontalmente, en función del proceso productivo y, generalmente, se trabaja en forma de equipos multidisciplinares y favoreciendo la polivalencia, la autonomía y la asunción de responsabilidades de sus componentes.



Los componentes de los niveles operativos de las empresas, que son quienes están en contacto con los clientes, han ganado en autonomía y responsabilidad, ya que son ellos quienes primero pueden detectar los cambios que se están produciendo o los que se prevé que se producirán en el futuro.

Esto ha llevado a que las personas se conviertan en el principal recurso competitivo de las empresas y a que la formación se haya convertido en el área con mayor valor estratégico, tanto para las empresas como para las personas, ya que sólo con rigurosos programas de formación continua las personas podrán mantener su competencia y, como consecuencia, las empresas su competitividad.



La evolución de las estructuras clásicas a las flexibles, causada por los cambios producidos en el mundo del trabajo, ha producido, también, importantes consecuencias en cuanto al valor que se atribuye a las personas que conforman la organización.

En concreto, esta evolución de las estructuras organizacionales es una de las variables más relevantes en el cambio producido al pasar de la gestión de personal clásica a la actual Gestión de Recursos Humanos.

¿Cuáles son las prioridades de las áreas de Capital Humano para 2022?

La gestión del talento no es ajena a los cambios experimentados en el mundo laboral por el impacto persistente de la pandemia. Éstas son las tareas en las que pondrán mayor atención las empresas y sus departamentos de Recursos Humanos en el primer semestre del próximo año.

Recursos Humanos | Ranking de prioridades 2022 |

CALIFICACIÓN PROMEDIO (RANGO 1-10)

PRIORIDAD



2.1.1 Condiciones del mercado de trabajo.

Todos los indicadores económicos importantes apuntan a que el mundo avanza a un ritmo vertiginoso. Los riesgos —financieros, sociales, medioambientales y políticos— aumentan también de forma exponencial. En este nuevo escenario, el gran desafío al que se enfrentan los líderes empresariales es cómo mantenerse competitivos y crecer de manera rentable en medio de constantes turbulencias y alteraciones.

En el pasado, las compañías rara vez revisaban sus estrategias básicas, solo cuando se veían obligadas a ello debido a cambios sustanciales acaecidos en su entorno. Hoy en día, la empresa que no revisa su rumbo al menos cada pocos años — además de adaptarse constantemente a los contextos cambiantes— y después realiza los ajustes operacionales necesarios se enfrenta a una situación peligrosa.



El **mercado laboral** evoluciona constantemente para **adaptarse a las necesidades** de la sociedad.

Factores como la globalización, el auge de las nuevas tecnologías, los nuevos hábitos de consumo, el cambio climático y las crisis sociales y económicas, hacen que **el futuro del mercado de trabajo se transforme** y sea cada vez más **incierto**, lo cual provoca cambios y genera algunas de las tendencias del mercado laboral más importantes, las características de los futuros puestos de empleo, las nuevas formas de trabajo y el tipo de profesionales que se necesitarán.

¿Cuáles son las tendencias de mercado laboral?

1. Formación y adaptabilidad.

2. Transformación digital permanente.

3. Desaparición de los empleos rutinarios y repetitivos.

4. Temporalidad y externalización de servicios.

5. Flexibilidad laboral.

¿Cómo serán los futuros puestos de trabajo?

La automatización, la inteligencia artificial y la robótica comportarán la **desaparición de algunos tipos de trabajo y la aparición de otros.**

La idea de un trabajo para toda la vida dejará de existir, las personas trabajarán en varias empresas, distintos puestos de trabajo y sectores de actividad. Eso requerirá a **profesionales con amplias competencias para adaptarse a las nuevas formas de trabajar y a las nuevas ocupaciones.**

Los empleos temporales en que los trabajadores son contratados por un corto periodo de tiempo pueden ser de distintos tipos. Por ejemplo, los **minijobs**, contratos de baja remuneración con un número reducido de horas de trabajo que no requieren cualificaciones o los **trabajos de fin de semana**, se gestionan según la demanda puntual y están destinados a personas que desean trabajar de forma intensiva sábado y domingo.



Trabajos freelance. Ese tipo de contratos sirven para desarrollar actividades o proyectos específicos. La empresa contrata a un trabajador para un proyecto determinado y este consigue un **elevado grado de especialización** en un campo concreto. Permite poder trabajar para varias empresas y conseguir una mayor **autonomía** laboral.



Crowdsourcing, o colaboración abierta distribuida, consiste en externalizar tareas que originalmente realizaban los empleados en un grupo de personas cualificadas. La empresa presenta su necesidad y se abre una convocatoria a la comunidad, la cual ofrece sus ideas o servicios presentando su candidatura. A continuación, la empresa elige a las personas más aptas para resolver el objetivo planteado.



<https://www.empaque.com/es/noticias/heineken-encuentra-disenos-de-empaques-traves-de-crowdsourcing>

¿Cómo será la forma de trabajar?

Una de las características más destacable de la nueva forma de trabajar es la **flexibilización del trabajo**: trabajos a tiempo parcial, horarios y vacaciones más flexibles y oportunidades para poder trabajar fuera de la oficina, lo que supondrá una deslocalización del trabajo. Ello supondrá la necesidad de personas versátiles con gran capacidad para adaptarse al cambio.

Por otro lado, la tecnología se ha extendido en todas las empresas, y ofrece la posibilidad de trabajar de forma diferente lo que implica que los entornos de trabajo también variarán. Algunos de los **modelos de trabajo flexible más comunes** serán:

Teletrabajo. Este sistema consiste en trabajar de forma remota fuera de las instalaciones de la empresa. La tecnología e Internet permiten poder trabajar a distancia y de forma deslocalizada a muchos trabajadores. Esta forma de trabajar permite una flexibilización de la jornada laboral, como también, una mejora en la conciliación familiar de los trabajadores.



¿Qué es la NOM de Teletrabajo?

Las 10 claves de las nuevas reglas

La NOM-037-STPS-2022 es el instrumento para regular las condiciones de seguridad y salud que deben observarse en el trabajo remoto. Abarca los siguientes aspectos:

1 Regula temas de **seguridad y salud** para esta modalidad de trabajo.



6 Reconoce el **derecho a la desconexión digital** y a las pausas laborales.



2 Define las condiciones básicas de trabajo mediante una **lista de verificación**.



7 Recomienda **calendarizar actividades presenciales** para evitar el aislamiento social.



3 Identifica **riesgos físicos, ergonómicos y psicosociales** para esta figura.



8 Exige **programas de capacitación de seguridad y salud** en el teletrabajo.



4 Determina que el patrón debe **autorizar el lugar** o lugares para teletrabajar.



9 Especifica que los trabajadores son responsables de **avisar cambios de domicilio**.



5 Obliga a las empresas a **pactar por escrito** los horarios y jornadas laborales.



10 Contempla el mecanismo para **hacer reversible** la modalidad de trabajo remoto.



Sistemas mixtos de teletrabajo y presencialidad. Esta modalidad laboral combina el trabajo a distancia y el presencial. La asistencia física se produce determinados días a la semana o al mes y los demás se trabaja de forma remota.



Áreas de coworking. Modo de trabajo que permite a profesionales independientes de diferentes sectores compartir un espacio común de trabajo para desarrollar sus proyectos profesionales.

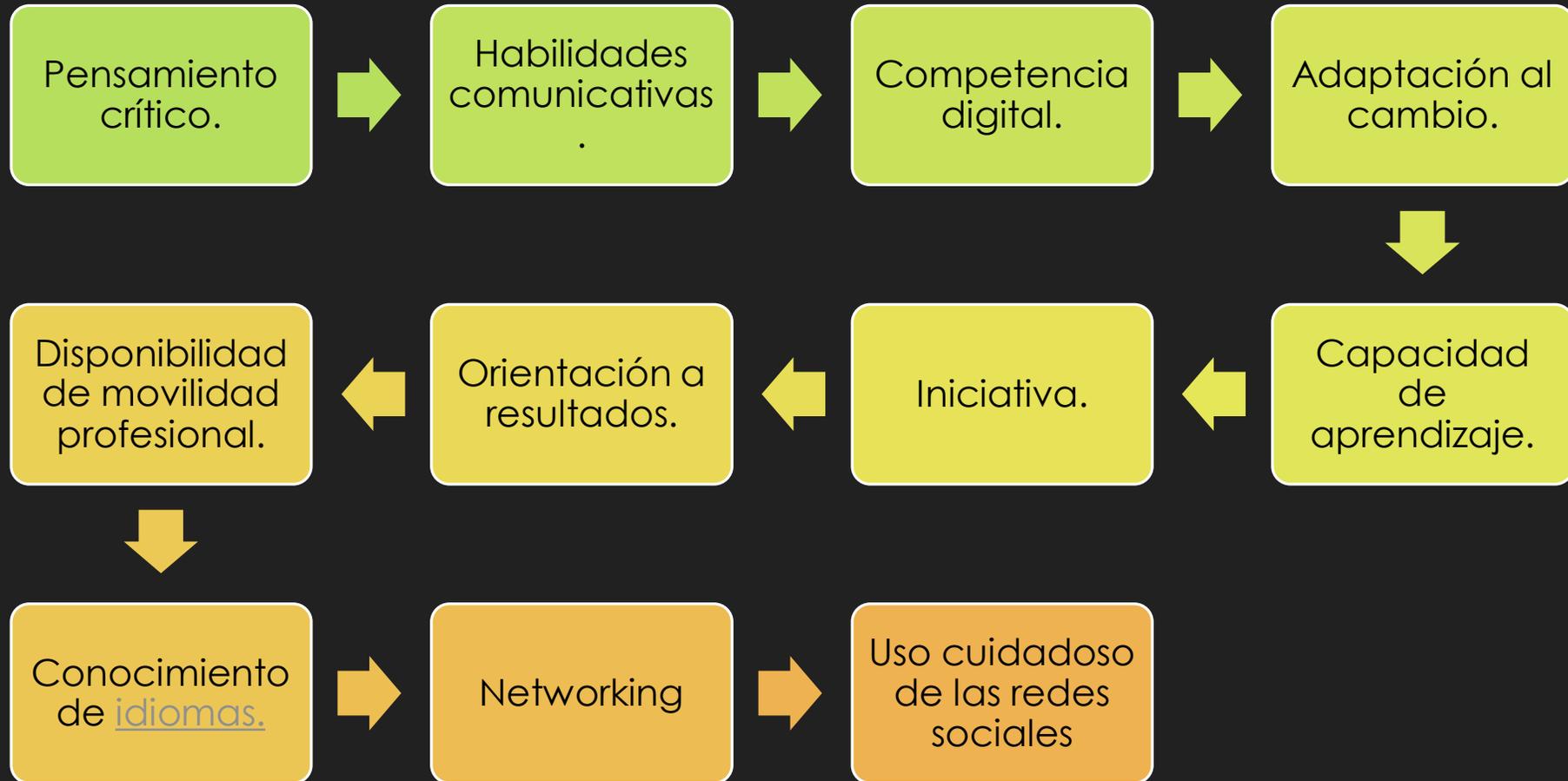


<https://www.wework.com/es-ES/buildings/insurgentes-sur-601--mexico-city--DIF>

Grupos de trabajo distribuidos. Equipos de trabajo cooperativo sin necesidad de mantener reuniones cara a cara, es decir, sin importar la ubicación geográfica de los miembros. Esta modalidad se apoya en herramientas *online* de tareas y gestión de equipos y en plataformas para videoconferencias.



¿Qué competencias profesionales se requieren?



2.1.2 El cambio y sus obstáculos.

Todos los trabajadores cognitivos —los 1250 millones existentes en todo el mundo— se han visto afectados por la COVID-19. Para muchos, el cambio abrupto al trabajo remoto ha provocado un aumento en la adopción de nuevas herramientas de colaboración y ha acelerado las transformaciones digitales.

Para entender mejor cómo se ha transformado la oficina, identificar qué funciona y qué no, y arrojar luz sobre enfoques más efectivos, Asana realizó el índice de la anatomía del trabajo 2021, en la cual analizamos a más de 13 000 trabajadores cognitivos de Australia/Nueva Zelanda, Francia, Alemania, Japón, Singapur, el Reino Unido y los EE. UU.

Mayor carga laboral y jornadas extendidas.

Aunque el mundo ha cambiado mucho este último año, los pormenores del trabajo siguen predominando. Incluso, con el cambio al trabajo remoto, muchos trabajadores cognitivos siguen dedicando el 60 % de su jornada laboral a los pormenores del trabajo, y no al trabajo calificado para el que fueron contratados.

2020: un detonante para la transformación del trabajo

Los trabajadores aún dedican el 60 % de su tiempo a los pormenores del trabajo (reuniones innecesarias, actualizaciones de estado y la búsqueda de información). Cuanto más grande es la empresa, más tiempo se dedica a estas actividades. Las empresas con 50 empleados o menos dedican el 56 % de su tiempo a estas tareas, mientras que las empresas con más de 5000 empleados dedican el 63 % de su tiempo.

A qué dedican el tiempo los trabajadores



Cómo dedican el tiempo los trabajadores



La paradoja de la productividad en el trabajo a distancia

Los trabajadores tienen dificultades para encontrar suficiente tiempo para hacer su trabajo. Como consecuencia, 1 de cada 4 fechas de entrega (26 %) no se cumple.



Los principales obstáculos para la productividad

1.

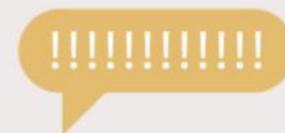
Tener demasiado trabajo

2.

Tener que responder a los mensajes

3.

Tener demasiadas reuniones o videollamadas



49 %



Casi la mitad sostiene que la falta de claridad conlleva a tener más reuniones

48 %



Casi la mitad también afirma que al tener más reuniones se tiene menos tiempo para dedicarle el trabajo calificado

Con una mayor carga de trabajo y con poco tiempo para poder concentrarse, el 87 % de los empleados trabajan horas extras

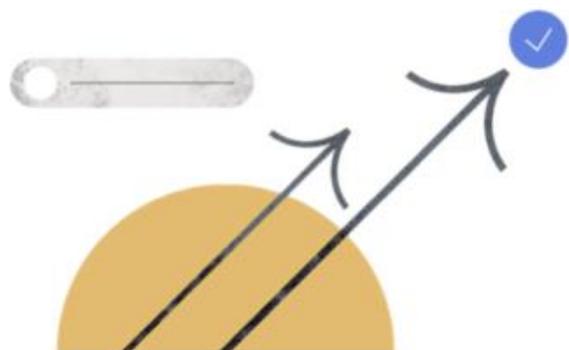


Tres cuartos de ellos (el 76 %) tienen dificultades para desconectarse del trabajo



Mejorar el nivel para el próximo año

El 73 % afirma que la flexibilidad será la clave para poder ser resilientes el próximo año

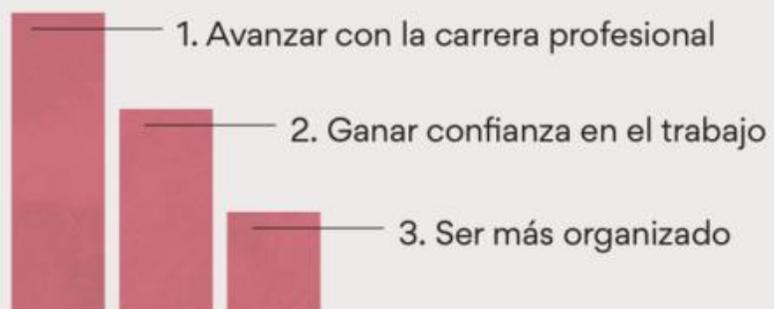


Dos tercios (el 65 %) creen que las habilidades necesarias para su trabajo cambiarán

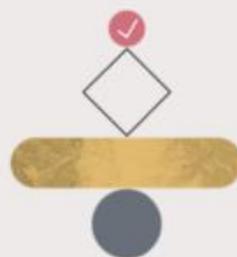
Las habilidades de los empleados más demandadas en 2021:



Los objetivos profesionales más importantes para el 2021

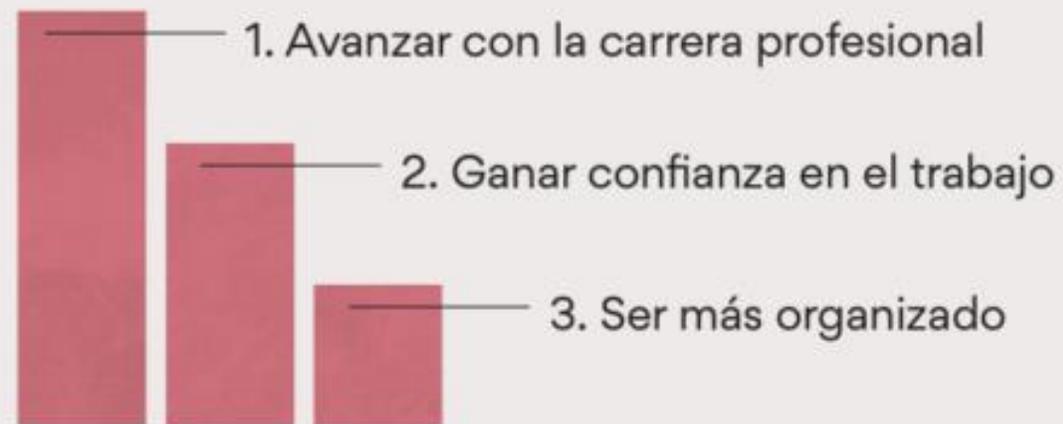


¿Qué es lo que más esperan los empleados de sus gerentes en 2021?

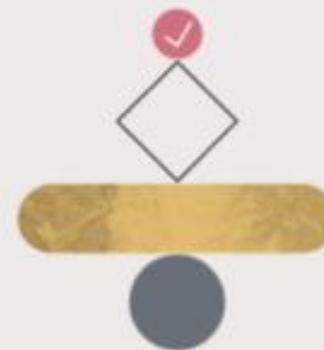


Mayor flexibilidad en relación con los horarios y el lugar de trabajo, así como la tecnología adecuada para ayudarlos a ser más eficientes.

Los objetivos profesionales más importantes para el 2021



¿Qué es lo que más esperan los empleados de sus gerentes en 2021?



Mayor flexibilidad en relación con los horarios y el lugar de trabajo, así como la tecnología adecuada para ayudarlos a ser más eficientes.

“ No cabe duda que la forma en que trabajamos ha cambiado para siempre y nos expone ante desafíos sistémicos profundos. Si bien hemos tenido flexibilidad y adaptación en 2020, es hora de que las empresas y líderes piensen en el futuro y construyan activamente una cultura laboral más sólida y una fuerza laboral más resiliente. La forma en que nos reunimos, la forma en que planificamos y organizamos el trabajo, la forma en que dedicamos nuestro tiempo y promovemos la concentración, la forma en que lidiamos con los límites y el agotamiento, la forma en que inspiramos confianza en los nuevos empleados...todo esto tiene que ser reevaluado y reinventado para que las empresas pueden tener éxito en un mundo pos-Covid”
(Dra. Sahar Yousef, Universidad de California).

2.1.3 Principales implicaciones de la tecnología en las nuevas formas de trabajo

De acuerdo con una nueva nota sobre políticas del Banco Mundial titulada *“Connecting to Work: How Information and Communication Technologies Could Help Expand Employment Opportunities”* (Conectarse para trabajar: Cómo las tecnologías de la información y las comunicaciones pueden ayudar a ampliar las oportunidades de empleo), tres tendencias están impulsando el aumento de puestos de trabajo relacionados con las TIC en todo el mundo:

```
graph LR; A[Las TIC'S y el trabajo] --- B[Mayor conectividad]; A --- C[Digitalización de más aspectos del trabajo]; A --- D[Habilidades más globalizadas];
```

Las TIC'S y el trabajo

Mayor conectividad

Digitalización de
más aspectos del
trabajo

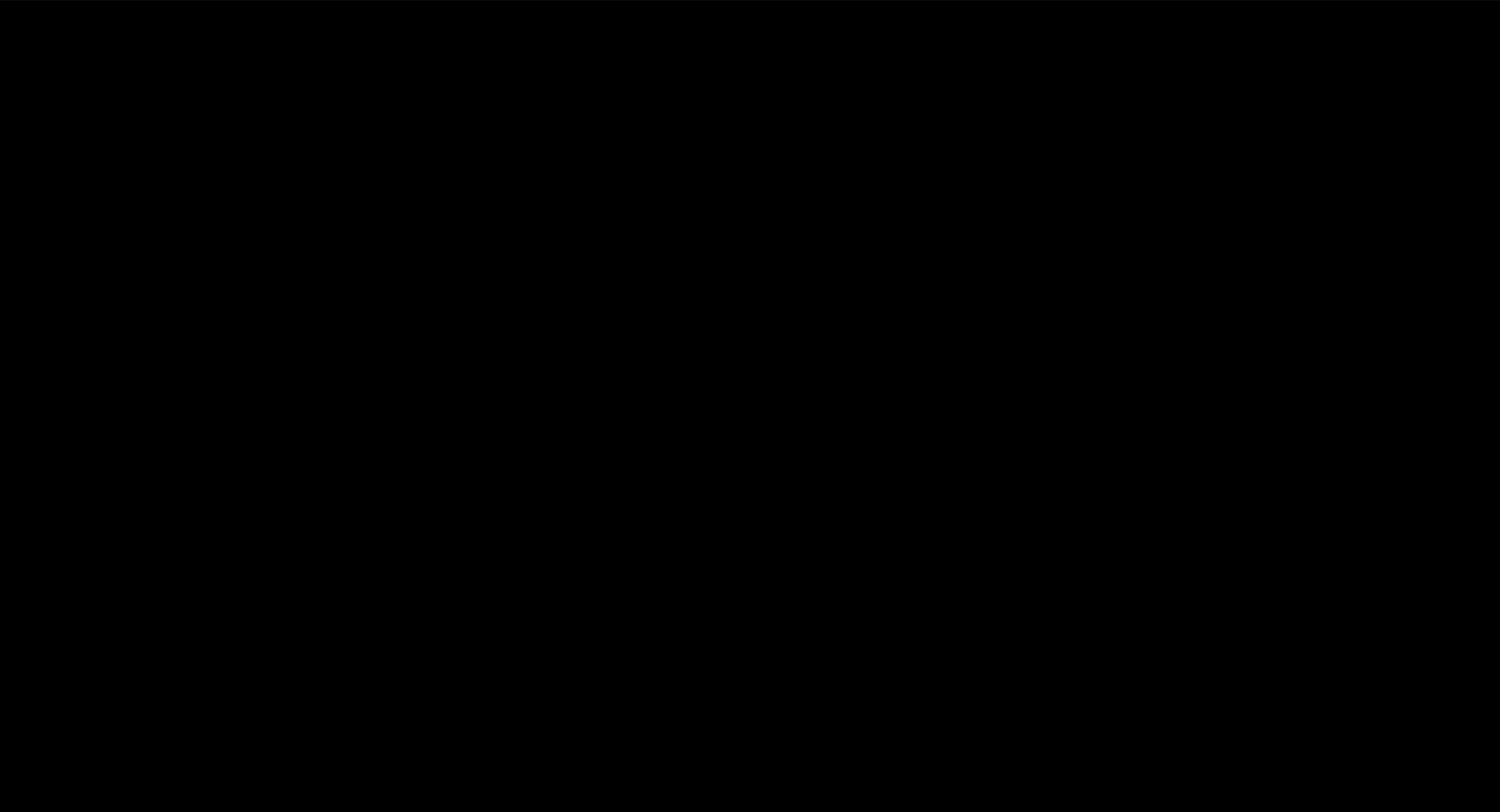
Habilidades más
globalizadas



“Las TIC están influyendo en el empleo tanto por tratarse de una industria que crea puestos de trabajo como por ser una herramienta que permite a los trabajadores acceder a nuevas formas laborales, de una manera novedosa y más flexible”, dice Chris Vein, director de Innovación para el Desarrollo Mundial de las TIC del Banco Mundial.

Además nuevas formas más flexibles de empleo son posibles gracias a las TIC's:

- 1) Contratación en línea.
- 2) Plataformas de microtrabajos
- 3) Sistemas de capital humano
- 4) Sistemas de infraestructura
- 5) Sistemas sociales
- 6) Sistemas financieros
- 7) Sistemas regulatorios



Actividad

Elabora un mapa mental que defina:

- 1) Qué son las nuevas formas de organización
- 2) Tipos
- 3) Características
- 4) Factores que influyen en los nuevos esquemas de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Vargas, J. (2008) Nuevas formas organizacionales en la gobernabilidad transaccional. Cadernos Ebape, BR. V.6 NO. 2.
- Garcia, F. (2009) Nuevas Formas Organizativas adoptadas por dos grupos de empresas de México y Venezuela a partir de la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicación. No. 227, enero-abril 2009: 69-91.
- Ministerio de trabajo e inmigración. (2009). Nuevas formas de organización del trabajo. Informes finales del grupo europeo Innoflex y la experiencia española. ISBN: 978-84-7425-769-4.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. Universidad Complutense de Madrid. Revista Complutense de Educación 1999. vol. 10 no. 1 (15-35) ISSN: 1130-2496.