



W.L. Gore & Associates

W. L. Gore & Associates Cuando Wilbert L. Gore inició su empresa en 1958, tenía 17 años de experiencia como ingeniero de DuPont y sabía muy bien cómo se administraban las empresas grandes tradicionales. Pensaba que muchas organizaciones grandes sólo asumían riesgos y se interesaban en el cambio cuando afrontaban una crisis. A efecto de lidiar con las crisis, formaban fuerzas de tarea, hacían caso omiso de las jerarquías establecidas y, al final de cuentas, hacían lo que se debía hacer. Gore se preguntó: “¿Para qué esperar a que se presente una crisis?”.

Su empresa sería diferente. En unos años creó una empresa en la que casi no había jerarquía y en la que había pocos títulos o jefes. Gore creía en el peso de los pequeños equipos autónomos, la comunicación abierta y un compromiso sólido con la innovación y el cambio. Organizó su empresa como un grupo de fuerzas de tarea autodirigidas.

En Gore, los equipos son el núcleo de una exitosa estrategia de innovación que ha creado productos tan famosos como la tela GoreTex, el hilo dental Glide y las cuerdas para guitarra Elixir. Cerca de 50 años después, W. L. Gore & Associates sigue pareciendo una empresa pequeña, a pesar de que se ha convertido en una empresa que vale 1,580 millones de dólares, con más de 6,300 empleados. Cada una de las instalaciones de manufactura de Gore tiene tan sólo entre 150 y 200 empleados. Este tamaño tan pequeño garantiza que las personas de cada instalación se conozcan unas a otras y consideren que forman un equipo. Todo el mundo sabe quién trabaja en qué y todos tienen una noción bastante atinada de las fortalezas y debilidades de cada persona.





W.L. Gore & Associates

Los equipos de trabajo multidisciplinarios incluyen a técnicos encargados de la investigación y el desarrollo, así como a vendedores y trabajadores de producción. Dado que no existen descripciones de puestos estándar, los empleados pueden decidir por sí mismos cuáles “compromisos” asumen dentro de sus equipos. Casi todas las decisiones se toman en equipo. Por ejemplo, hay comités de evaluación que evalúan con sumo cuidado el aporte de cada individuo para el éxito del equipo y a continuación toman las decisiones de compensación.

Terri Kelly, presidente y director general de Gore, está muy orgulloso de que la empresa tenga fama de ser una de las mejores empresas para trabajar. Gran parte del atractivo de la empresa se deriva de su cultura basada en el equipo. Al momento de la contratación, los nuevos asociados son elegidos para que trabajen en áreas generales y no para que ocupen puestos específicos.

Sus patrocinadores (que no son sus jefes) les ayudan a identificar oportunidades para que utilicen sus talentos a efecto de lograr los objetivos del grupo y, a continuación, los asociados se comprometen con proyectos afines con sus habilidades. La cultura brinda a los asociados mayor libertad y, a cambio de ella, espera que trabajen en cooperación.

Los asociados aprenden que, para tener éxito, deben adoptar los cuatro principios rectores establecidos por Bill Gore: Un trato justo entre sí y con todas las personas con las que tienen contacto. Libertad para alentar, ayudar y permitir que otros asociados crezcan adquiriendo más





W.L. Gore & Associates

conocimiento, habilidad y alcance de responsabilidad. Capacidad para establecer los compromisos personales y cumplirlos. Necesidad de consultar a otros asociados antes de iniciar una acción que podría afectar el buen nombre de la empresa.

Las personas procedentes de otras organizaciones que ingresan a Gore tienen que acostumbrarse a su enfoque centrado en el equipo 1. Más información acerca de esta organización en www.gore.com. (Hellriege, Jackson, & Slocum, 2017, pp. 563-564)