

## LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

Las estructuras verticales es que lo ha predominado desde la Revolución Industrial, y ha ayudado a promover la producción eficiente de bienes y la administración de las tareas gubernamentales durante la mayor parte del siglo XX. Es un enfoque llamado la jerarquía vertical, que como su nombre lo indica se compone de una estructura jerárquica de autoridad con múltiples niveles de responsabilidad y un aparato de toma de decisiones que concentra la autoridad en el nivel superior. Se delega la función de “pensar” al cuerpo administrativo, la de “hacer” se lleva a cabo mediante un conjunto de departamentos funcionalmente diferentes, formados por individuos que se concentran en tareas especializadas y por lo general fragmentadas.

Los organigramas se han dado por siglos y suministran una herramienta para comprender la forma en que las empresas funcionan.

La movilidad dentro de una organización vertical es hacia arriba o hacia abajo. Debido a que los distintos departamentos que desempeñan funciones separadas llevan a cabo todo el trabajo, el sistema implica como es lógico, múltiples políticas de no intervención que devoran tiempo y de manera inevitable se centran hacia adentro, en las políticas corporativas y en la consecución de los objetivos internos de cada departamento, más que hacia fuera, en la elaboración de productos y servicios con valor que satisfagan y atraigan clientes continuamente.

Las organizaciones verticales lo que pretenden es mantener un control absoluto sobre todo lo que sucede en la empresa y por supuesto este control se encuentra distribuido entre las esferas altas de la empresa. Podemos decir que Western Railroad es “la primera compañía estadounidense en funcionar mediante una estructura administrativa formal dirigida por gerentes asalariados de tiempo completo”

Conforme la organización jerárquica evolucionaba a principios del siglo XX, recibió la influencia muy marcada de los principios de la “administración científica”, cuyo expositor más conspicuo fue Frederick Winslow Taylor. En respuesta a un problema de comportamiento detectado, conocido como *finger trabajar* que consistía en una actitud de los trabajadores, según la cual deberían realizar la menor cantidad de trabajo en el mayor intervalo de tiempo, Winslow resolvió esta situación al medir la productividad de manera “científica” y al establecer cuotas altas de trabajo a los obreros dando paso a un tipo de administración llamado *iniciativa e incentivo* mediante el cual los gerentes persuadían a los trabajadores de hacer más, ofreciéndoles a cambio mayores salarios o prometiéndoles ascensos.

Cada vez es más evidente que el modelo vertical, favorecido durante mucho tiempo, ya no es capaz de satisfacer por sí mismo las distintas necesidades de las empresas, debido a sus defectos inherentes. Entre estos se incluyen:

- La atención interna en las metas funcionales, en vez de concentrar su visión hacia el exterior, en ofrecer valor y atraer clientes.
- La pérdida de información importante conforme el conocimiento se desplaza en sentido ascendente y descendente por los múltiples niveles y entre los departamentos funcionales.

- La fragmentación de los objetivos de desempeño provocada por una multitud de metas funcionales distintas y fragmentadas.
- El costo agregado que implica la coordinación del trabajo y los departamentos excesivamente fragmentados.
- La sofocación de la creatividad y de la iniciativa de los trabajadores en los niveles inferiores.

Debido a lo anterior los grupos empresariales de vanguardia, están transformándose en organizaciones con funcionalidad interrelacionada, diseñadas alrededor de los flujos de trabajo que van de un extremo a otro, en un enfoque al que se llama *organización horizontal*. Es un diseño que resulta ideal para un clima de negocios radicalmente distinto, que se define por la nueva tecnología, la intensa competencia global, un mercado de constante cambio y las aspiraciones cada vez más elevadas de los trabajadores, que exigen una participación y responsabilidad creciente.

Velocidad, servicio, soluciones completas para los clientes y flexibilidad son la consigna para que una empresa prospere en esta nueva economía. El concepto de organización horizontal estructurada alrededor de un pequeño número de procesos de trabajo de principio a fin, de información y de flujos de materiales (conocidos como procesos centrales o fundamentales) está hecho a la medida para ayudar a una compañía a llegar a ser lo más competitiva posible.

Un proceso central o fundamental abarca toda la empresa e impulsa el logro de los objetivos fundamentales de desempeño ligados a la estrategia de la organización. Los procesos centrales que no ascienden a más de tres o cuatro en una organización típica son los catalizadores que transforman una organización vertical en horizontal, canalizando todas las energías hacia la consecución de la satisfacción del cliente.

Cabe señalar que una organización vertical basada en las funciones todavía puede ser una opción adecuada, cuando la demanda de bienes excede a la oferta, o cuando las habilidades de los trabajadores son escasas o en situaciones en las que el éxito exige sobre todo pericia técnica, o depende de la producción estandarizada en grandes volúmenes. Pero por lo general las situaciones en las que el modelo puramente vertical resulta apropiado se han reducido de manera considerable esto radica en parte en lo que alguna vez constituyó el sostén más firme de la organización vertical: la forma en que define su estructura.

En la estructura de una organización horizontal deben considerarse ciertos puntos esenciales: ¿quiénes van a qué parte? ¿qué hacen? ¿Cuáles son sus posiciones y cómo se agrupan? ¿quién depende de quién? ¿de qué se responsabiliza cada persona? En otras palabras ¿cómo fluye la autoridad? Ahora añada a lo anterior las preguntas respecto al negocio actual de la organización: ¿qué se ha propuesto la compañía hacer mejor que nadie? ¿Cómo realiza ese trabajo y entrega su propuesta de valor al cliente? Estas interrogantes conducen a los gerentes a plantearse la pregunta fundamental: ¿en qué forma la organización de la compañía coadyuva a la creación y entrega de esa propuesta de valor?

Los principios fundamentales de la organización horizontal son:

- Se organizan en torno de los procesos centrales con funcionalidad interrelacionada y no por tareas o funciones.
- Instalan a los titulares o gerentes de los procesos, quienes asumirán la responsabilidad de los procesos centrales en su totalidad.
- Hacen que los equipos, y no los individuos, sean la piedra angular del diseño y desempeño organizacional.
- Disminuyen la jerarquía al eliminar el trabajo sin valor agregado, y al conferir a los miembros de los equipos-que no necesariamente han de ser altos ejecutivos-la autoridad para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades dentro del flujo de proceso.
- Integran a sus clientes y proveedores.
- Facultan a la gente al proporcionarle las herramientas, habilidades, motivación y autoridad para tomar las decisiones que resulten esenciales para el desempeño del equipo.
- Utilizan la tecnología de la información (TI) para ayudar al personal a alcanzar los objetivos de desempeño y entregar al cliente la propuesta de valor.
- Ponen de relieve las competencias múltiples y capacitan a gente, para resolver problemas y trabajar de manera productiva en áreas con funcionalidad interrelacionada dentro de la nueva organización.
- Promueven la adquisición de múltiples habilidades, la capacidad de pensar creativamente y responder con flexibilidad ante los nuevos desafíos que surgen en el trabajo que los equipos llevan a cabo.
- Rediseñan los departamentos o las áreas funcionales para que trabajen como “compañeras en el desempeño del proceso” con los grupos de los procesos centrales.
- Miden los objetivos de desempeño al final del proceso (que están motivados por la propuesta de valor), así como la satisfacción tanto de los clientes como de los trabajadores y la contribución financiera.
- Fomentan una cultura corporativa de apertura, cooperación y colaboración, una cultura que centra la atención en el mejoramiento continuo del desempeño y valora la delegación de autoridad en los trabajadores, así como su responsabilidad y bienestar.

La organización horizontal suministra las bases para el mejoramiento inmediato del desempeño de la organización y para fomentar el mejoramiento continuo en el largo plazo. La organización horizontal no sólo presenta una perspectiva viable de la organización del futuro, sino que también brinda la arquitectura necesaria para reunir todos los elementos del desempeño organizacional dentro de una totalidad integrada.

Por otra parte la organización horizontal, alienta a las personas a ampliar su línea de visión para comprender la forma en que su trabajo beneficia a toda la organización. Una estructura horizontal también fomenta la comunicación y la resolución conjunta de problemas entre las áreas que necesitan trabajar a la par. La agrupación de los procesos centrales permite que los trabajadores de diversas disciplinas se conozcan y entiendan mutuamente, alienta el establecimiento de “lazos sociales”, los métodos de conjuntos de toma de decisiones, así como los enfoques de colaboración, por lo que disuelve las barreras funcionales que de manera tradicional han obstruido la comunicación. Las nuevas relaciones y responsabilidades con funcionalidad interrelacionada también

promueven la ampliación de la esfera de acción, habilidades y capacidad de toma de decisiones de los trabajadores.

El modelo horizontal permita a los diseñadores identificar a los individuos con las características necesarias, agruparlos (o no agruparlos) dentro de equipos en el nivel de la unidad de trabajo, y después reunir a los equipos o a los individuos en los grupos de los procesos centrales. Las combinaciones o agrupaciones las dicta el proceso de rediseño que a su vez, está determinado por la propuesta de valor, definida por lo que se necesita para lograr la ventaja competitiva. En otras palabras, la estructura se deriva de la estrategia para alcanzar el éxito.

De manera específica, la organización horizontal mejora en forma drástica el desempeño de cualquier empresa que enfrente el reto de realizar funciones interrelacionadas. Resulta adecuada para las compañías que ofrecen lo que se denomina soluciones completas, es decir un producto o servicio que depende de una integración recíproca y estrecha de varias áreas de la organización.

En este tipo de organizaciones los trabajadores de primera línea no sólo cuentan con la capacidad para resolver los problemas y satisfacer a los clientes en tiempo real, sino que también tienen un mayor sentido de responsabilidad para hacerlo. Después de todo la inspiración para organizar una empresa en forma horizontal surge del concepto del valor para el cliente: el deseo de descubrir lo que éste desea y necesita, que permita realizar un trabajo de mayor calidad para suministrarlo, en otras palabras, si los procesos no se centran en el cliente el proyecto de rediseño probablemente decepcionaría a todos los grupos de interés de la compañía.

Quizá la característica más útil del modelo horizontal sea la forma en que permite que una organización combine y acople los elementos horizontales y verticales, de modo que pueda personalizar una solución para una situación particular. Incluso si se determina que es viable que la compañía sea totalmente horizontal, aun así es posible adoptar el diseño en aquellas áreas en las que resulte apropiado, así se crea lo que se llama una *organización híbrida*.

Al brindar a las organizaciones la opción de elegir entre una estructura horizontal, organizada alrededor de los procesos centrales, y un enfoque vertical orientado de manera funcional, el conjunto de herramientas de diseño se amplía y, además, las posibilidades de individualizar el diseño se incrementan en gran medida.

La organización horizontal destraba las posibilidades productivas de nuevos conceptos administrativos y vuelve a enfocar las lentes corporativas hacia el exterior, en entregar una propuesta de valor distintiva a los clientes.

Al alinear de una manera holística todos los elementos de la organización (procesos, gente, habilidades) a fin de producir la propuesta de valor fundamental de la compañía, el modelo horizontal da como resultado una empresa que está preparada para procesar la información, tomar decisiones, suministrar de manera oportuna los productos y servicios, así como mantener relaciones satisfactorias con sus mercados y proveedores. En resumen es una empresa perfectamente adaptada a nuestros tiempos.

La nueva estructura horizontal mejora de manera espectacular la habilidad de la organización para cumplir su misión, así como para mejorar la calidad de vida profesional de sus trabajadores. En realidad, reafirma lo que los pensadores de la administración llaman en ocasiones “un propósito noble único”, la meta primordial que los miembros de una organización se esfuerzan por alcanzar, que representa un desafío y es valiosa e interesante para ellos. La organización horizontal ayuda a la compañía a realizar su propósito noble único, así como a generar significado, motivación y orgullo en sus integrantes. El resultado es el compromiso apasionado de los trabajadores y otros miembros de la empresa. Esa pasión fundada en principios básicos de administración, contribuye a garantizar que el rediseño horizontal cumpla con la promesa de entregar la propuesta de valor a los clientes. Y ese cumplimiento, a su vez, aumenta su valor entre los empleados y accionistas.

## PRINCIPIOS PARA DISEÑAR E INSTITUCIONALIZAR LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

### DISEÑO:

- Organizar en torno de los procesos centrales con funcionalidad interrelacionada, no de tareas o funciones.
- Instalar titulares o gerentes de los procesos que asumirán la responsabilidad del proceso central en su totalidad.
- Hacer de los equipos, no de las personas, la piedra angular del diseño y desempeño de la organización.
- Disminuir la jerarquía mediante la eliminación del trabajo que no tiene valor agregado y confiriendo a los integrantes de los equipos, que no necesariamente tienen que ser altos ejecutivos, la autoridad para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades dentro de la cadena de valor.
- Integrar a clientes y proveedores.

### INSTITUCIONALIZACIÓN:

- Facultar a la gente dándole las herramientas, conocimientos, motivación y autoridad para tomar las decisiones que resulten esenciales para el desempeño del equipo.
- Aplicar la tecnología de la información (TI) y capacitar a la gente para resolver problemas y trabajar de manera productiva en áreas con funcionalidad interrelacionada dentro de la nueva organización.
- Promover la adquisición de múltiples habilidades, la capacidad de pensar creativamente y responder con flexibilidad a los nuevos desafíos que surgen en el trabajo que realizan los equipos.
- Enseñar a las personas capacitadas fundamentalmente en funciones o departamentos específicos a trabajar en colaboración con los demás.
- Establecer mediciones de los objetivos de desempeño al final del proceso (que están motivados por la propuesta de valor), así como la satisfacción tanto de los clientes como de los trabajadores y la contribución financiera.
- Cultivar una cultura corporativa de apertura, cooperación y colaboración; una cultura que centre la atención en el mejoramiento continuo del desempeño y valore la delegación de autoridad en los trabajadores, así como su responsabilidad y bienestar.

## CADA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL ES ÚNICA

La base fundamental de cada organización y que la hace única es la PROPUESTA DE VALOR, es decir, lo que la organización ofrece a sus clientes y le proporciona ventaja sobre su competencia.

No obstante, es más probable que la mayor parte de las organizaciones horizontales sean híbridas, para aprovechar lo mejor de los modelos horizontal y vertical y combinar las capacidades de desempeño de cada uno de ellos. En este proceso los híbridos diseñarán las soluciones de sus estructuras de organización seleccionando los elementos de los principios verticales y horizontales que mejor respondan a los retos particulares que enfrentan las organizaciones.

Fayol, a quien se conoce como el padre de la administración moderna, enumeró 14 principios de administración. En el primer lugar de la lista figuraba la división del trabajo, que “permite reducir el número de objetos a los que hay que prestar atención y a los que hay que dirigir los esfuerzos”. A pesar de que Fayol no tomó en cuenta el “factor humano” al evaluar el trabajo altamente repetitivo, ni la necesidad de una creciente especialización, fue uno de los primeros en proponer la idea de asignar las tareas a grupos de personas con el objetivo de incrementar la productividad y la calidad. La división del trabajo, escribió Fayol, “se reconoce como el mejor método para utilizar la capacidad de los individuos y de los grupos de personas. Se aplica no sólo a los trabajos técnicos, sino a cualquier tipo de trabajo que utilice una cantidad relativamente grande de personas”

## HORIZONTAL NO ES LO MISMO QUE PLANA

No hay dos estructuras horizontales que sean exactamente iguales, debido a que cada una se diseña para producir una propuesta de valor distintiva, aunque determinadas características, que están ausentes en una organización vertical, resultan comunes a toda organización estructurada en forma horizontal:

- Los grupos de los procesos centrales agrupan a los trabajadores de acuerdo con el conjunto de habilidades múltiples necesarias para cumplir con los objetivos basados en el proceso y entregar una propuesta de valor.
- Los equipos –y no los individuos agrupados en– constituyen las unidades fundamentales de la organización y se les alienta a autoadministrarse.
- Los titulares de los procesos, ya sean equipos o individuos, son responsables de dirigir y administrar los procesos centrales completos, de principios a fin.
- La atención se enfoca en gran medida hacia el exterior, más que hacia el “interior”, en el sentido de que cada departamento trata de cumplir con los objetivos de productividad que se ha asignado. En comparación, la organización horizontal aspira a ofrecer a sus clientes una propuesta de valor atractiva.

Estas características diferencian con claridad a la estructura horizontal de la vertical, sin importar el ángulo desde el que se mire por los lados, desde arriba o desde abajo.

El agrupamiento de los procesos centrales crea el marco de trabajo para todo lo demás ya que:

- Ofrece un sistema de supervisión común
- Exige que los recursos se compartan
- Genera mediciones comunes del desempeño
- Alienta la adaptación mutua entre los trabajadores.

El nuevo giro que el diseño horizontal da a las empresas modernas es la forma en que coordina el trabajo alrededor de los procesos centrales. En la disposición tradicional, la división por departamentos gira típicamente alrededor de las funciones o tareas llevadas a cabo, como manufactura, ingeniería, finanzas. Las personas que realizan la misma variedad de tareas y emplean un conjunto homogéneo de habilidades se asignan al mismo departamento funcional. Una de las principales ventajas de las funciones tradicionales es el fomento de la pericia técnica.

Los grupos de los procesos centrales tienen objetivos externos, impulsados por el cliente, que se basan en entregar las propuestas de valor, y no en las preocupaciones internas que a menudo tienen precedencia dentro de una estructura vertical. Así que en vez de quedar mal con el cliente, la agrupación por procesos centrales facilita una alineación estricta con lo que el cliente quiere y necesita en realidad. La organización horizontal es el vehículo perfecto, ya que desde el comienzo aspira a llevar a cabo un trabajo superior para ofrecer valor al cliente y, en consecuencia, mide su desempeño. En otras palabras, la medición de los logros se basa en cumplir las expectativas del cliente y el grado de satisfacción de este con el producto o servicio.

La organización horizontal trata de satisfacer a los clientes “internos” y “externos”. En efecto, elimina gran parte de la oposición entre estos dos grupos. Si los clientes internos cumplen las metas de desempeño, pueden fijarse como objetivo principal la satisfacción total de los clientes externos y tener la seguridad de que al entregar la propuesta de valor garantizarán el éxito en la rentabilidad de la empresa.

Los equipos pueden tener de dos a 25 miembros, pero el equipo típico está compuesto por 15 o 20 integrantes. Sin embargo el simple hecho de llamar equipo a un grupo no significa que en efecto lo sea. El verdadero equipo reúne gente que posee habilidades complementarias, comprometida con un propósito común –no sólo con una asignación común– y que tiene metas de desempeño específicas y mensurables, por las cuales comparten la responsabilidad.

La selección de las personas que conforman los equipos y, en última instancia, el grupo del proceso central, se basa en su capacidad para desempeñar las tareas y en que posean o adquieran las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo de los procesos rediseñados con el objeto de perfeccionar la propuesta de valor.

Una distinción importante que debe hacerse cuando se describe la organización horizontal es que resulta más plana, pero no es plana. Ciertamente, existen menos niveles de jerarquía, sin embargo la organización no será –ni deberá ser– por completo plana. La responsabilidad y la jerarquía que agrega valor y contribuye de manera directa a alcanzar las metas de desempeño siempre será patente en cualquier organización estructurada alrededor de los procesos centrales.

Aunque los gerentes conservan el control, el interés se desplaza a dirigir a los equipos, capacitar a los trabajadores y facilitar las relaciones entre clientes, proveedores y la organización. Asignan el tiempo de manera distinta de cómo lo hacían antes, para desarrollar las capacidades de otros, descubrir nuevos recursos, mejorar los procesos, eliminar obstáculos y buscar formas innovadoras de producir valor. Además, si esos gerentes se convierten en titulares de los procesos, evalúan situaciones, toman decisiones y distribuyen los recursos con el propósito de lograr el mejoramiento continuo del desempeño.

Todas las habilidades y actitudes de los miembros del equipo tienen un efecto estimulante sobre los trabajadores que contrarrestan la alineación generada por la especialización que domina en la organización vertical. Se pueden citar cinco “dimensiones centrales del trabajo” específicas que modifican el estado psicológico de los trabajadores y, por consiguiente, promueven una mayor satisfacción laboral:

- Variedad de habilidades o amplitud, que se refiere al número de actividades diferentes que se necesitan para llevar a cabo el trabajo. (programación de citas, mantenimiento de registros, procesamiento de textos, etc.)
- Identidad de tareas, o profundidad, con lo cual se hace referencia al grado de responsabilidad de principio a fin implícito. (se encarga a un trabajador la realización de todo un artículo o se le pide que complete todo un proceso desde el inicio hasta el final).
- Importancia de la tarea, o el efecto percibido que el trabajo tiene en los demás.
- Autonomía o la delegación de autoridad en las personas para planear y llevar a cabo sus propias actividades.
- Retroalimentación o la información que se comparte con los trabajadores respecto a su eficacia en la ejecución de las tareas.

La utilización de sistemas de trabajo con un alto grado de compromiso, trabajadores con poder de decisión reunidos en equipos, la retroalimentación justo a tiempo y prácticas de capacitación multidimensionales, permiten que el diseño horizontal cree un ambiente de trabajo más humanitario y aporte un nuevo significado al trabajo mismo.

La organización horizontal maximiza los beneficios de muchos de estos mecanismos, como la utilización avanzada de la tecnología de la información a fin de proporcionar coordinación y comunicación con base en las computadoras, el control del inventario justo a tiempo, y cosas similares. La organización horizontal descansa en bases amplias de conceptos como reingeniería, los equipos con funcionalidad interrelacionada y los sistemas de trabajo con alto grado de compromisos.

La reingeniería se puede definirse como la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, con el objeto de producir mejoras drásticas en el desempeño. En los procesos de reingeniería, los gerentes buscan el mejoramiento inmediato y drástico. Sin embargo, el modelo horizontal intenta mejorar el desempeño e institucionalizar la capacidad para seguir ofreciendo esos beneficios, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de los trabajadores. La organización horizontal depende de que el proceso que ha experimentado la reingeniería, coadyuve a identificar las habilidades que aquélla necesita, a entender cómo se utilizarán los talentos individuales y a determinar quiénes deberán trabajar en los equipos.



Una regla fundamental en el cambio horizontal es que no debe tratarse a las personas como si fueran maquinaria desechable. Se deberá conservar a los trabajadores que ya cuentan con las habilidades que la compañía necesita para triunfar en la futura, y apoyar a quienes estén dispuestos a trabajar para adquirir dichas habilidades, con todo el aliento de que la administración sea capaz. Por supuesto, en algunas situaciones también se requerirá el reclutamiento externo. No basta decir que el modelo horizontal se contrapone a la reducción insensata de la fuerza laboral, en realidad, constituye la plataforma para el nuevo crecimiento. Las compañías cuyas filas de personal se han reducido en forma irreflexiva, descubren muy pronto que carecen de las personas con el talento necesario para enfrentar ese reto.

## LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL HACE RESPONSABLES A LAS PERSONAS

La organización horizontal –en la que ya no se hace hincapié en la línea de la autoridad del nivel superior a los inferiores, sino que concede importancia fundamental a los clientes, que desplaza el orden las prioridades del cumplimiento de las órdenes ejecutivas a la participación significativa en la producción de la satisfacción del cliente, la calidad y la excelencia del equipo- esta más en armonía con el mundo de los negocios contemporáneos radicalmente distinto.

Para los líderes que pretenden transformar sus organizaciones mediante la adopción coadyuva a liberar a los que participan en el diseño de la organización de las restricciones impuestas por la “plantilla” vertical que suelo estar “muy arraigada” en el subconsciente. Ya no tiene que predominar las estructuras jerárquicas de autoridad, con sus múltiples niveles de responsabilidad y toma de decisiones de arriba-abajo, o sus departamentos funcionales. Ahora existe la posibilidad de que los líderes empiecen a visualizar cómo es una organización, más plana, basada en la autoridad y responsabilidad de los trabajadores, en equipos e impulsada por el cliente, y a comprender cómo se estructura.

Las posibles aplicaciones de la organización horizontal son:

- En más de una compañía
- En el nivel empresarial, como en el caso de una corporación entera.
- En múltiples unidades de negocios, dentro de una corporación.
- En una unidad de negocio individual.
- En el grupo del proceso central dentro de una unidad de negocio
- En el nivel de unidad operativa (digamos una fábrica o una oficina) dentro de una unidad de negocio.

Un proceso central podría incluir actividades que van desde el suministro de las materias primas necesarias, hasta la consulta con proveedores y clientes sobre el diseño de un nuevo producto, pasando por la inclusión de los representantes del área de atención a clientes en la medición del grado de satisfacción que el cliente tiene respecto al producto. Por supuesto, los procesos centrales de cada organización son exclusivos de esa entidad debido a que están diseñados de manera específica para generar la propuesta de valor de la organización.

Antes de empezar a diseñar la organización y constituir departamentos formales de la organización, alrededor de los procesos centrales, es preciso determinar primero cuales son los procesos centrales. Para ellos hay que partir de un análisis concienzudo de los objetivos y operaciones. Muchos gerentes se topan con problemas cuando tratan de llevara cabo la reingeniería de los procesos, debido a que no plantean las preguntas difíciles concernientes a donde quieren que se encamine la compañía, en qué negocios quieren estar, qué tipo de clientes esperan atraer, y qué propuesta de valor pueden ofrecer con el objeto de capturar a esos clientes.

Debido a que el enfoque horizontal de la organización en torno a los procesos reúne a personas de diversos departamentos o funciones, disminuye la amenaza que representa la fragmentación para la unidad de propósito de la empresa. De hecho, cuando la alta dirección establece el rumbo y coordina los esfuerzos de numerosos grupos de los procesos centrales, desaparece la fragmentación que es tan común en las jerarquías verticales.

En resumen, la organización horizontal integra los mejores esfuerzos de numerosas personas mediante los equipos con funcionalidad interrelacionada. Al centrar sus habilidades y pericia en un solo proceso central, esos trabajadores ejercen mayor control sobre dicho proceso y el producto que fabrican. Si la organización se estructura alrededor de una cantidad pequeña de procesos centrales integrados, esos tres o cuatro gerentes de procesos centrales coadyuvan a eliminar las barreras y las políticas de no intervención, al mismo tiempo que proporcionan el espacio y los medios para que los trabajadores participen creativamente en la resolución de problemas. De esta forma, esos trabajadores con amplias facultades de decisión aceptarán de buena gana asumir mayor responsabilidad para mejorar los objetivos de los procesos e incorporarán a sus productos el mejor nivel de calidad posible.

#### COMO FUNCIONA LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL ORGANIZACIÓN ALREDEDOR DE UN PROCESO CENTRAL

Los hábitos de trabajo más eficientes aumentan la sensación de realización personal y en equipo que experimentan los trabajadores, que es una característica medular de la organización horizontal. Como beneficio adicional, los gerentes ahora pueden reasignar tiempo y recursos que antes se invertían en tareas de supervisión. Eso no quiere decir que la administración no pueda o no vaya a intervenir si el desempeño del equipo no cumple con los objetivos establecidos o si surgen otros obstáculos que impidan conseguir el desempeño esperado. Pero ahora los equipos autogobernados asumen muchas de las anteriores tareas gerenciales, determinan sus programas de trabajo, evalúan a sus colegas y establecen sus propias metas de desempeño. De este modo, la administración dispone de más tiempo y energía para acometer otras actividades que agreguen valor, como el perfeccionamiento de los procesos, el establecimiento de la estrategia y la comprensión de las necesidades del cliente.

## ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

### Caso GE Salisbury

#### Antecedentes

- Organizado verticalmente y fragmentada
- El ciclo de producción requería por lo menos seis semanas para fabricar y despachar un tablero para alumbrado eléctrico
- Los cuellos de botella causaban estragos en los calendarios y provocaban la sincronización de los subprocesos de manufactura
- Los costos de la línea de productos eran demasiados altos
- Los compromisos de atención al cliente no se cumplen y estaban perdiendo participación de mercado

#### Búsqueda de un cambio

- En 1984 emprendió una transformación integral
- Nueva estructura horizontal que estableciera una relación estrecha entre los equipos formados por personal capacitado en múltiples habilidades y responsabilidades
- Nueva filosofía: trabajo en equipo, la responsabilidad, el mejoramiento continuo y a delegación de autoridad

Durante el primer año después de que la planta se transformó en una estructura horizontal, los costos variables disminuyeron y han seguido bajando.

En el centro de la transformación se encuentran los equipos orientados a los procesos, organizados horizontalmente sobre el trasfondo de los principios de delegación de autoridad en los trabajadores y la eficiencia del diseño.

#### La propuesta de valor

Después de evaluar sus propias capacidades así como las de sus competidores, la organización enunció el siguiente objetivo, que resume la promesa de valor que la planta ofrece a sus clientes: fabricar tableros de alumbrado eléctrico “de la más alta calidad posible, en el ciclo más breve, a precio competitivo y con el mejor servicio posible”

#### Un nuevo enfoque del trabajo en equipo

Diversos factores ayudan a garantizar la integración sin contratiempos del trabajo de los equipos de fabricación, entre los que se incluyen las reuniones conjuntas de producción que se programan periódicamente, la rotación de puestos, capacitación múltiple de los trabajadores, y un flujo de trabajo que se diseñó para proceder en una secuencia que facilita la coordinación de los esfuerzos de los equipos.

La capacitación es un pilar muy importante en la empresa; toman cursos de técnicas básicas de supervivencia en equipo, formación de equipos, habilidades para juntas,

relaciones impersonales y técnicas de comunicación, además de capacitación en técnica e instrucción en métodos de resolución de problemas.

La capacitación se da en los primeros dos años de servicios del trabajador, aunque se siguen impartiendo cursos de seguimiento en áreas como la seguridad, la calidad Six Sigma y el mejoramiento continuo. Los consultores asociados reciben instrucción adicional en la resolución de conflictos y problemas, técnicas para capacitar, y establecer objetivos de desempeño, entre otras cosas.

En los primeros años después de que se implantó la organización horizontal, algunos trabajadores de GE Salisbury consideraron que el enfoque de equipo era muy exigente y renunciaron para conseguir otros trabajos; otros más tuvieron que tomar cursos intensivos de capacitación para estar a la altura de las normas impuestas por sus colegas.

Los trabajadores reciben capacitación práctica sobre la fabricación, se turnan para desempeñar diversos trabajos para evitar el agotamiento y promover la capacitación múltiple en todo el proceso de producción.

Desde el punto de vista de los trabajadores, el enfoque de equipo significa la delegación de autoridad, en tanto que reasignar la responsabilidad general por el funcionamiento sin contratiempos del proceso en los propios trabajadores, en vez de adjudicársela a los gerentes que existen en el vacío jerárquico. La toma de decisiones; sea una cuestión de suministro de materiales, o de personal; se convierte en una responsabilidad que se comparte de manera conjunta entre los representantes de producción y los miembros de equipo. Las medidas disciplinarias y la aprobación de compras a gran escala, siguen residiendo dentro de los rangos gerenciales.

#### La nueva función de la administración

Además del cliente que compra y utiliza el producto final, se concibe a GE como si también fuera un cliente, debido a que “nos encarga la actividad de fabricar este producto”.

El gerente de la planta tiene que “negociar entre GE y el cliente externo, por lo que todas sus responsabilidades se relacionan en efecto, con la satisfacción de las necesidades del cliente”.

El gerente de la planta también desempeña funciones propias del liderazgo tradicional, como integrar las metas financieras de la planta con las de la compañía en conjunto, motivar a los trabajadores y supervisar las medidas disciplinarias, negociar con los clientes y proveedores, y tomar decisiones relativas a las inversiones.

Por otra parte, la diferencia principal entre la antigua y la actual organización reside en la disposición a ceder la autoridad.

Muchos gerentes tradicionales se muestran reacios a renunciar a un grado considerable de autoridad. Temiendo que sus propios puestos sean eliminados, imaginan que los trabajadores de base no estarán a la altura para realizar la tarea de negociar, planear, ordenar y tratar de manera directa con los clientes y proveedores. Sin embargo, después

de un tiempo, descubren que con la capacitación, información y motivación adecuadas, los trabajadores pueden asumir muchas de esas responsabilidades, liberando a los gerentes de ese modo de las cargas administrativas y permitiéndoles concentrarse en asuntos que aportan valor adicional a la compañía y a sus clientes.

#### Desde que GE Salisbury se transformo en organización horizontal:

1. Invierte mucho más de su tiempo en averiguar lo que sus clientes necesitan
2. Generan ideas para mejorar el servicio de atención a clientes
3. Ponen en marcha proyectos de mejoramiento continuo
4. Capacitación y elaboración de presupuestos
5. Invierten mucho menos tiempo en supervisar el trabajo que los trabajadores realizan

#### Nueva visión del proceso operativo

La moderna tecnología de la información desempeña una importante función en la capacidad de la planta de Salisbury para operar en forma horizontal.

En la organización horizontal, todo el mundo es responsable del resultado final y trabaja dentro de un ambiente totalmente coordinado.

Miembros de diversos equipos informan su posición verdadera respecto al programa diario de producción, con el objeto de satisfacer las necesidades del cliente.

Si un equipo, por ejemplo el de fabricación, comienza a retrasarse en el programa, los equipos se reajustan con rapidez y envían a uno o más miembros para que se integren al equipo problema y superen el retraso. El equipo sigue trabajando sin contratiempos debido a que los miembros del equipo cuentan con la autoridad para mantenerlo así. Esta es una ventaja de las habilidades múltiples.

Cabe destacar que ninguna de estas responsabilidades recientes se aceptó con facilidad. Todas enfrentaron al principio cierta resistencia

La experiencia de GE Salisbury aporta un elemento correctivo al ideal de Weber sobre una burocracia altamente productiva que surge del rostro impersonal de una organización estructurada de acuerdo con líneas jerárquicas estrictas.

Muestran un compromiso poco común con conservar y mejorar de manera continua la alta calidad de su producto.

En el grado extraordinario que ha alcanzado en cuanto a satisfacción de los clientes. Los principios de diseño de la organización horizontal a menudo se adaptan bien dentro de los procesos de manufactura.

## **La Home Finance Divison (Division Hipotecaria) de Barclays Bank**

### Antecedentes

- Intentó alcanzar el nivel de excelencia operativa a principios de la década de los noventa
- La operación de préstamos hipotecarios era ineficiente
- Múltiples estratos de jerarquía
- Un enfoque inconsistente y fragmentado hacia los clientes
- Pasos innecesarios
- Retrasos y una política de no intervención
- La falta de compromiso, planeación y seguimiento

En 1992 Barclays se propuso “ser el mejor”. Los canales de comunicación se abrieron, se establecieron objetivos de negocios claros y los procesos de negocios se rediseñaron para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

La excelencia operativa era, en si misma, insuficiente para capturar una participación mayor de este mercado dominado por el precio. Barclays decidió aprovechar sus nuevos puntos fuertes de velocidad, precisión y calidad estableciendo una operación integrada e intensamente centrada en el cliente, que aspirara a convertirse en el lugar preferido para los préstamos hipotecarios mediante la oferta de un paquete de valor agregado.

### La Propuesta de Valor

En términos de la cantidad de tensión que genera, Barclays decidió que podría lograr su objetivo de “ser el mejor” y atraer clientes si ofrecía “una solución total que eliminara la tensión del proceso de adquisición de vivienda”.

Utilizando la propuesta de valor única como guía y reconociendo que la estructura tiene que seguir esa estrategia.

La confederación indefinida de empresas geográficamente dispersas estaba organizada principalmente alrededor de las funciones tradicionales de negocios, las que incluían:

- Inscripción
- Administración de riesgos
- Mercadotecnia
- Procesamiento y tecnología de la información
- Administración de personal

La prestación de servicios, en términos de la anterior operación, incluía el procesamiento inicial, que significaba dar entrada a las solicitudes conforme llegaban a procesarlas hasta el punto en que efectivamente se establecían como un préstamo.

Dicho préstamos se enviaba después a la oficina de servicios hipotecarios, que se ocupaba de la conservación de la cuenta y además se aseguraba de que no se cancelara o se trasladara ningún otro lugar. Los servicios hipotecarios también proporcionaban al cliente respaldo y ayuda. Por último, una tercera área conocida como asistencia al cliente, era la que en realidad tenía que resolver los problemas de incumplimiento. Cada área requería trabajadores que tuviesen un conjunto muy distinto y específico de habilidades.

En la actualidad Barclays ha dado pasos importantes hacia la reorganización formal alrededor de un proceso total de ventas y prestación de servicios con funcionabilidad interrelacionada, donde los agentes de ventas trabajan con un equipo que procesa un préstamo hipotecario de principio a fin.

Una parte de la visión de Barclays son los “extras” con valor agregado para los clientes de créditos hipotecarios que se ofrecen junto con sus préstamos. Además la empresa se enfoca en diferenciar su producto con base en la variedad y la integración de los servicios ofrecidos para atraer y retener a sus clientes.

El generar valor y establecer planes de beneficios en préstamos de la propuesta de valor de HFD nunca se hubiera logrado mediante las funciones fragmentadas de la estructura vertical anterior. No obstante, bajo la nueva estructura, la funcionabilidad interrelacionada del equipo permite ofrecer esta gama de servicios.

#### Primero resultados de la organización horizontal

En la actualidad, la compañía ocupa el sexto lugar en los servicios hipotecarios en el Reino Unido, y está alcanzando su meta de aumentar su participación en el mercado nacional.

En lo que respecta al tiempo de respuesta a las solicitudes de los préstamos hipotecarios, la HFD de Barclays expide más de 95% de las ofertas formales en 24 horas, y el plazo actual para procesar una solicitud de préstamo hipotecario y entregar dinero en las manos es solo de tres días.

La HFD ha logrado mucho de estos éxitos iniciando la reestructuración en sentido horizontal.

#### Una jerarquía mas plana

La jerarquía se ha hecho más plana en toda la organización al rediseñar y reestructurar funciones, y eliminar gran parte del trabajo sin valor agregado, mediante la integración de los flujos de trabajo y otorgar facultades para la toma de decisiones a los niveles inferiores.

La auténtica funcionalidad interrelacionada del equipo manifiesta en la eficacia la colaboración, el espíritu común de cooperación y en el interés por los demás que los propios miembros empiezan adquirir conforme aprenden a renunciar al control a cuestiones de propiedad y asuntos de “índole” personal.

Para infundir los comportamientos y valores que resultan esenciales para la organización horizontal, los trabajadores pasan por un proceso formal de aprendizaje de la integración y funcionamiento de los equipos que ha diseñado el departamento de Recursos Humanos.

- La primera etapa comprende la capacitación básica sobre la forma en que los equipos trabajan en conjunto, perfiles de personalidad y los estilos de aprendizaje preferidos.

- La segunda fase, dirigida sobre todo al equipo de liderazgo de alta dirección, incluye técnicas para el manejo de dilemas, mapeos cognoscitivos y métodos de administración e grupos de interés.

El departamento de RH tiene injerencia en las decisiones estratégicas: ofrece una evaluación respecto a la forma en que estas afectarían sus propias políticas y procesos, y cómo, a su vez, puede ayudar a sustentar la estrategia de la división.

Además de establecer los objetivos personales, los trabajadores deciden, junto con el departamento de RH, como medirá su progreso.

### **Caso Xerox**

#### **Antecedentes:**

- Puso en marcha una iniciativa de calidad que se centró, en parte, en modificar los procesos.
- Organizada principalmente en torno de funciones departamentales y enmarañada en una jerarquía compleja con políticas de no intervención y numerosos mecanismos de aprobación
- Estructura cerrada

#### **La Propuesta de Valor**

Xerox, la compañía de documentos, será el líder en el mercado mundial de documentos al ofrecer soluciones que aumenten la productividad de los negocios.

Ofrecer un valor exclusivo con productos de vanguardia, utilizando tecnología privilegiada, que sean de la más alta calidad y entregar soluciones totales de documentos de manera expedita y confiable.

Producir la solución total descrita en esa propuesta de valor exigía reorganizar ala compañía en varios grupos horizontales con funcionalidad interrelacionada, alrededor de los flujos de trabajo.

Xerox delegó autoridad en los trabajadores para derribar los muros de la organización vertical tradicional.

Los equipos tienen la responsabilidad total, de modo individual o colectivo, en función de la situación, de dar seguimiento a una idea por todas las etapas necesarias para producir un producto comercializable. Es decir, los equipos cuentan con la información, capacitación autoridad para realizar tareas que tradicionalmente se habrían dividido entre departamentos funcionales separados en varios niveles.

Por otra parte, debido a que el modelo horizontal implica la delegación de autoridad en la fuerza de trabajo y alienta a una cultura de apertura y cooperación, también promueve un mayor sentido de satisfacción entre las bases de trabajadores. En Xerox el nivel de satisfacción de los trabajadores es el más alto, o casi, de la industria.



Por consiguiente los segmentos restantes de la organización vertical, se integraron a la actual y conforma una empresa de organización híbrida.

### Resultados impresionantes de la nueva Xerox

La empresa se ha convertido en suelo fértil por su nueva cultura corporativa. Los trabajadores muestran un grado mucho mas alto de satisfacción con su trabajo, asumen mayor responsabilidad y también está la respuesta más inmediata por parte de los clientes, cuyos problemas ellos resuelven. Además, dichos trabajadores consideran que con las nuevas habilidades que Xerox les ayuda a adquirir, producen un efecto todavía más perceptible en la capacidad de la compañía para desarrollar nuevos productos, conquistar nuevos mercados y alcanzar metas más ambiciosas.

Además de los nuevos conjuntos de habilidades, trabajar en un ambiente en que los trabajadores tienen mayor poder de decisión requiere cierta mentalidad. Los gerentes deben aprender a atender no solo las responsabilidades funcionales, en vez de ello, tienen que adoptar una perspectiva holística de los negocios. La empresa fomenta en sus trabajadores el pensar en forma práctica dentro de un entorno abierto, cooperativo y de colaboración. Deben dejar atrás la mentalidad según la cual el trabajador tiene que obtener primero la autorización para trabajar en una idea o en un problema.

### **Como diseñar una Organización Horizontal**

Es indispensable ir paso a paso para la transformación de la organización, en diversos casos no siempre resulta éxito el proceso de cambio, debido a los errores de la dirección de la empresa que omiten ganarse el apoyo de los trabajadores y de otros grupos de interés de la compañía, que tampoco participaron activamente en la transformación.

#### Como ir de un paso a otro

La reorganización horizontal implica una transformación sustancial del desempeño, en el más amplio sentido de la palabra; es decir, se trata de un cambio radical y continuo que hace cimbrar los cimientos de toda la organización, afectando a la totalidad de los trabajadores, la manera en que ejecutan su trabajo, las responsabilidades que asumen y las actitudes y valores que demuestran. El objetivo de esta transformación es lograr una mejoría espectacular e ininterrumpida del desempeño. Una revisión a fondo de tal magnitud, huelga decirlo, exige compromiso absoluto de todos: los altos ejecutivos, los gerentes de los niveles intermedios y los trabajadores en general.

#### Hay tres fases secuenciales que deben atenderse:

1. Establecer el rumbo
2. Diseñar la estructura organizacional
3. Institucionalizar los cambios

La planificación basada en aspiraciones inspira a la gente de una organización a esforzarse más allá de lo que cree poder lograr. Alienta el pensamiento creativo y el

establecimiento de objetivos de desempeño con suficiente fuerza para promover la innovación.

Motiva a los integrantes a invertir el tiempo y la energía requeridos para realizar cambios importantes en sus comportamientos y habilidades, lo que, por supuesto, resulta decisivo para implantar una organización horizontal.

## **FASE I. Establecer el rumbo**

Es indispensable conocer el ambiente, en este caso el ambiente posee dos componentes: externo e interno.

La parte “externa” abarca las fuerzas fundamentales que operan en la industria, es decir, los competidores, proveedores, tecnología, la sociedad en general, en tanto que el ambiente “interno” se centra directamente en la propia organización, en términos de su estructura, cultura, recursos y personas.

La articulación de las aspiraciones implica determinar una planificación para al menos 10 años, la cual resulta decisiva para establecer el rumbo de una transformación orientada hacia el desempeño. Después de comprender el entorno competitivo, los líderes se disponen a imaginar el futuro que desean para su organización y a identificar la ideología central, que les permitirá responder a su propia versión de la pregunta de hacia donde quieren ir, y qué hace en la actualidad para llevar a la organización a ese ideal?.

Como ocurre en un rompecabezas, las piezas tienen que acomodarse para identificar la fortaleza central de su organización y las causas de la ventaja competitiva que la distingue de todas las demás en la misma esfera de actividades.

### **La propuesta de valor también es importante porque:**

- Proporciona rumbo y propósito a las actividades de la organización
- Concentra el trabajo de la organización directamente en el cliente
- Articula la naturaleza de los desafíos de desempeño inherentes al proceso de atraer a los clientes, permitiendo así determinar si y donde resulta apropiado para la organización adoptar un método horizontal, vertical o de otro tipo
- Identifica los procesos centrales críticos de una organización y el propósito que pretende cumplir
- Influye en el diseño de todos los elementos del desempeño organizacional, como la estructura, las competencias y los sistemas
- Sirve como parámetro para medir el éxito de la organización
- Reorienta las actividades de la organización si surge la necesidad

La mayor parte de las competencias específicas no se pondrán de manifiesto sino hasta después de haber identificado y rediseñado los procesos centrales. No obstante, es momento de empezar a sentar los fundamentos de un cambio sustantivo. Es preciso que los dirigentes:

- Creen una sensación de urgencia
- Consigan apoyo amplio de las bases
- Establezcan un medio para el control de la calidad
- Creen las estructuras instrumentales

### **Lista de verificación para establecer el rumbo**

- ✓ Aplicar un análisis riguroso y disciplinario para entender el ambiente competitivo
- ✓ Articular metas ambiciosas e identifique los valores fundamentales
- ✓ Definir su propuesta de valor para aquellos mercados o clientes que pretenda conseguir
- ✓ Usar la propuesta de valor para determinar los procesos cruciales que necesita implantar. Este es el punto inicial donde la estrategia empieza a impulsar verdaderamente el diseño de la organización
- ✓ Crear una sensación de urgencia que inyecte pasión para convocar a las personas a respaldar la transformación en una organización horizontal
- ✓ Establecer una línea fuerte de comunicación con todos los integrantes de la empresa, de modo que todos tengan conocimiento de los objetivos, progreso global y éxitos tangibles
- ✓ Definir un grupo limitado de los objetivos de desempeño cuantificables
- ✓ Establecer un comité de dirección compuesto por altos ejecutivos para responsabilizar al personal, asegurar los recursos, identificar los problemas y proporcionar amortiguadores de choque
- ✓ Evaluar y perfeccionar el propósito estratégico de la organización a medida que las condiciones del mercado y los resultados de la compañía lo exijan

## FASE II: Formular el diseño

Cada estructura reflejara la estrategia de la organización agrupando a ciertos trabajadores y equipos, manipulando la cadena de valor para ayudarlos a desempeñarse en el nivel más alto posible, y mejorando constantemente su desempeño.

Dejando de lado las diferencias individuales, todos los organigramas horizontales tienen en común varias características importantes, algunas de las cuales se transfieren desde la jerarquía tradicional o burocracia. Por ejemplo, en cada diagrama de organización, un gerente general o alto ejecutivo conserva las responsabilidades de la supervisión. La autoridad emana de ese ejecutivo y se extiende hacia las diferentes áreas de la organización o, en ocasiones efectivamente, a través de toda la compañía. En la organización horizontal, ese ejecutivo continúa; ejerciendo las responsabilidades tradicionales, incluidos el establecimiento de la estrategia, la asignación de recursos y el control, mientras dedica tiempo adicional a tareas como capacitar, dirigir el cambio y formar consenso.

Otra característica común entre los organigramas horizontales, que es notoria en el organigrama, es que se estructuran formalmente en torno de un proceso.

Consolidando el diseño hay 12 principios, cinco de los cuales se abordan y son los siguientes:

- Organizar en torno de procesos centrales con funcionalidad interrelacionada , no de tareas o funciones
- Instalar titulares o gerentes de los procesos que asuman la responsabilidad del proceso central en su totalidad
- Hacer de los equipos, no de las personas, la piedra angular del diseño y desempeño de la organización
- Disminuir la jerarquía eliminando el trabajo que no tiene valor agregado y confiriendo a los integrantes del equipo, no necesariamente tiene que ser altos ejecutivos la autoridad para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades dentro del flujo del proceso
- Integrar a clientes y proveedores

A continuación se establecen aspectos que hay que tomar en cuenta para formular el diseño:

- *Organizar alrededor de los procesos:* Aunque emprender un cambio de ésta magnitud puede ser arriesgado y amedrentador, resulta peor no hacer nada. El primer paso, por tanto, para decidir si se debe empezar una transformación y como llevarla a cabo es estudiar detenidamente lo que la compañía hace mejor y compararlo con lo que uno quiere que haga

- *Instalar titulares de los procesos:* para regular ese flujo y coordinar el trabajo de sus equipos de los procesos centrales, la organización horizontal establece representantes para supervisión, control y responsabilidad.
- *Los equipos constituyen la piedra angular del diseño:* uno de los principales supuestos respecto a los equipos es que si dos cabezas piensan mejor que una, 20 o mas cabezas pensarán mejor que dos
- *Aplanar la jerarquía:* “Romper con la cultura burocrática”

La formulación de un diseño horizontal, en especial uno que le permita “convencer” a los trabajadores de su organización, exige pensar rigurosamente en los supuestos que la compañía mantenga respecto a los procesos de negocios, desempeño y gente.

### **FASE III: Institucionalizar el método**

Esta fase del cambio es muy decisiva, y quizás la más compleja, se establece la interrogante de ¿cómo se logra mantener el ímpetu para sostener la organización durante los meses y años de cambio progresivo?

Es necesario abordar los siete principios; principios que existen de manera continúa durante la vida de la organización, no solo durante el periodo breve (que algunas organizaciones miden en años) en que los cambios se ponen en práctica.

En particular, esos siete principios que fundamentan la transformación en una estructura horizontal son los siguientes:

- Dotar de amplias facultades a la gente dándole las herramientas, los conocimientos, la motivación y la autoridad para tomar las decisiones esenciales para el desempeño del equipo
- Aplicar la tecnología de la información para ayudar a la gente a cumplir con los objetivos de desempeño y entregar la propuesta de valor al cliente
- Destacar las competencias múltiples y capacitar a la gente para manejar problemas y trabajar de manera productiva en áreas con funcionalidad interrelacionada dentro de la nueva organización
- Promover la adquisición de habilidades múltiples, la capacidad de pensar creativamente y responder con flexibilidad ante los nuevos desafíos que surgen en el trabajo que realizan los equipos
- Rediseñar los departamentos o áreas funcionales para que trabajen como “compañeros en el desempeño del proceso” con los grupos de los procesos centrales

- Medir los objetivos de desempeño para el final del proceso (que están motivados por la propuesta de valor), así como la satisfacción de clientes y trabajadores, y el rendimiento financiero
- Cultivar una cultura corporativa de apertura, cooperación y colaboración, una cultura que centra la atención en el mejoramiento continuo del desempeño y valores de la delegación de autoridad en los trabajadores, su responsabilidad y bienestar

Estos principios son útiles para mantener, si no incrementar, el ímpetu iniciado al organizar la empresa alrededor de los procesos y equipos.

Además otros aspectos importantes para esta fase lo son:

- ✓ Delegar autoridad en la gente
- ✓ Aplicar la tecnología de la información para apoyar el desempeño basado en los procesos
- ✓ Destacar la adquisición de múltiples habilidades
- ✓ Promover la adquisición de múltiples habilidades
- ✓ Compañeros en la ejecución de los procesos
- ✓ Medición de los objetivos de desempeño “al final del proceso”
- ✓ Cooperación, colaboración y mejoramiento continuo

Finalmente cabe destacar que la organización horizontal propone que la información “promueva la acción”; es decir, los trabajadores de toda la compañía tienen acceso y actúan en seguida con base en ella.

## CUESTIONARIO

- 1- Explique cuales son los defectos inherentes a la organización vertical?
- 2- Explique qué es una organización híbrida?
- 3- Explique qué es lo que hace a cada organización horizontal única?
- 4- Explique las diferentes características de una organización estructurada en forma horizontal y que están ausentes en una organización vertical?
- 5- Explique qué es la reingeniería?
- 6- Explique la ventaja de las habilidades múltiples
- 7- Analice cual o cuales situaciones podrían ocasionar problemas en la puesta en marcha de la Organización Horizontal
- 8- Explique cada fase para diseñar una Organización Horizontal
- 9- Mencione las responsabilidades de los líderes de la Organización y explique porque es necesaria su participación
- 10- Explique el papel que la información juega en la Organización Horizontal