



# Libro Cómo diseñar organizaciones dinámicas

## Guía práctica para líderes de todos los niveles

Jay Galbraith, Diane Downey y Amy Kates  
AMACOM, 2001  
También disponible en: Inglés

## Reseña

El cambio constante, la incertidumbre económica, la competencia implacable y el frenético ritmo del cibercomercio ponen a prueba aun a las organizaciones más hábiles. Los líderes tradicionales diseñaron muchas compañías, especialmente aquellas que tienen muchas décadas, según estrictos parámetros jerárquicos verticales; por ello, es difícil para esas empresas reaccionar al cambio con rapidez. Los consultores Jay Galbraith, Diane Downey y Amy Kates han unido sus consejos expertos sobre el manejo de cambios para rescatar compañías estancadas. Diseñaron esta “guía de ideas” para guiar a los ejecutivos por el laberinto de la transformación organizacional. Su libro de trabajo basado en la experiencia está repleto de ejercicios, preguntas, formatos, gráficas y herramientas para dirigirlo paso a paso en el proceso de creación de una “organización reconfigurable” que pueda manejar circunstancias cambiantes. Aunque algunos ejemplos de este manual casi clásico son anticuados, el consejo sigue siendo puntual. *BooksInShort* recomienda este excelente y bien enfocado manual sobre transiciones organizacionales a ejecutivos y profesionales de recursos humanos.

## Ideas fundamentales

- Establecer una organización correctamente es la contribución más significativa de un líder.
- El “diseño de organizaciones” facilita a las compañías responder oportunamente al cambio.
- Los negocios “reconfigurables” resuelven los procesos eficientemente.
- Para iniciar el diseño de su organización, aplique los cinco elementos del “modelo de estrella”:
- El primero, “la estrategia”, establece la dirección que debe tomar la empresa y respalda sus metas.
- El segundo, “la estructura”, representa responsabilidades y líneas de autoridad de manera vertical.
- El tercero, “los procesos y la capacidad lateral”, se enfoca en funciones, redes y relaciones horizontales.
- El cuarto, “los sistemas de recompensa”, y el quinto, “las prácticas de las personas”, abarcan los procesos de compensación y de recursos humanos que promueven las metas corporativas.
- Una vez terminado el diseño de la organización, haga una “transición sistemática” para llevarlo a buen término.
- Dedique tiempo a implementar nuevos enfoques así como a hacer cambios en el orden adecuado.

## Resumen

### Liderazgo organizacional

Como líder de negocios, usted necesita tres habilidades cruciales para cambiar su compañía: 1) La capacidad de prever la estrategia correcta para su empresa, 2) la aptitud de contratar un buen equipo gerencial que lleve a cabo la estrategia y 3) el liderazgo para crear una estructura corporativa que permita al personal operar sin problema. Casi todos los directores ejecutivos se enfocan en las primeras dos habilidades, pero no dedican suficiente tiempo a atender el marco organizacional. La creciente competitividad, la presión de hacer más con menos, y el “caos” laboral cotidiano en todo el mundo obligan a los gerentes a “resolver lo más urgente”. Eso no les permite considerar los beneficios de un marco de negocios bien planeado, y mucho menos implementar reestructuraciones organizacionales. Y, sin embargo, su negocio tiene alzas y bajas de acuerdo con su “estructura, procesos, sistemas de medición y de recompensa, y prácticas de las personas” – los elementos del “diseño de organizaciones” que deben permitir a los empleados ser productivos. Una encuesta del año 2000 mostró que casi una tercera parte (comparada con el 10% en

1993) de los directores ejecutivos consideró que la falta de reorganización de sus empresas fue un “impedimento para el crecimiento”.

“En el día con día, contamos con organizaciones, no con héroes, para garantizar que los recursos estén en el lugar adecuado cuando se necesiten, y que las personas tengan las habilidades, herramientas y recursos adecuados para hacer su trabajo”.

Un diseño organizacional sólido permite al equipo responder oportunamente a los cambios en su entorno de negocios. Más que sólo agregar líneas y llenar cuadros en un diagrama, el diseño de organizaciones ofrece las herramientas para establecer una “comunidad de esfuerzo colectivo que produce más que la suma de los esfuerzos y resultados de cada individuo”. Crear una organización eficaz es la contribución vertical más importante de un líder para el éxito de una empresa. Y todo tipo de entidades – desde las grandes multinacionales hasta los negocios pequeños y los departamentos – pueden usar los principios del diseño de organizaciones.

## Trate de llegar al máximo para reconfigurar su compañía

El éxito del rediseño corporativo depende de entender cinco problemas, que componen los cinco puntos de un “modelo de estrella”. Estos componentes se interconectan y dependen unos de otros:

1. **“Estrategia”** – La estrategia establece la dirección de una empresa desde la parte superior de la estrella y desempeña un papel crítico en toda organización. Para evitar el caos, una compañía debe tener una “visión”, una “misión” y “metas a corto y largo plazo”.
2. **“Estructura”** – Un organigrama típico describe la estructura de una empresa y sus líneas de mando, responsabilidades y jerarquías. Si la estructura no apoya la estrategia, hay “fricciones”.
3. **“Procesos y capacidad lateral”** – Aun las mejores estructuras pueden impedir el flujo de información entre personas que están en cuadros separados en el organigrama. Para asegurar la flexibilidad y receptividad, y evitar “puntos muertos”, conecte “redes interpersonales y tecnológicas, relaciones de equipos y matrices, procesos laterales y roles integradores”.
4. **“Sistemas de recompensa”** – Medir y recompensar los logros de los empleados puede “alinear conductas y desempeño individuales” a su estrategia y detener “la competitividad interna”.
5. **“Prácticas de las personas”** – El manejo adecuado de recursos humanos (RH) permite hacer que las habilidades de las personas correspondan a sus cargos según sea necesario. Para evitar un “mal desempeño”, asegúrese de que las técnicas de RH apoyen su estrategia.

“Una organización opera en múltiples direcciones y dimensiones que deben estar enlazadas entre sí”.

Ya que el cambio es inevitable, usted querrá crear una “organización reconfigurable” que se adapte eficazmente, y no empezar estructuralmente de cero cada vez que ocurra un cambio importante entre sus clientes, mercados o productos. Una organización reconfigurable tiene los siguientes rasgos:

- **“Liderazgo activo”** – Los ejecutivos manejan el cambio como una de sus “competencias centrales”.
- **“Manejo de conocimientos”** – La información fluye fácilmente en toda la compañía.
- **“Aprendizaje”** – El liderazgo en todos los niveles hace énfase especial en la educación y la adaptabilidad.
- **“Flexibilidad”** – Responder al cambio continuo es algo intrínseco a la estructura de la empresa.
- **“Integración”** Se puede ir de un lado a otro y tener una vista holística de la empresa.
- **“Compromiso con los empleados”** – El personal recibe los recursos que necesita para tener éxito.
- **“Disposición al cambio”** – Hay “capacidad de recuperación y competencia colectiva”.

“Tres factores claves [del cambio] son establecer la estrategia y visión del negocio, elegir a los jugadores del equipo ejecutivo y diseñar la organización”.

Podría tener que rediseñar la organización si crea un negocio nuevo, agranda uno existente, trae nuevos gerentes, cambia la estrategia o afronta cambios en la industria. Siga cuatro pasos iniciales:

1. **“Determine el marco de referencia del diseño”** – Haga un sondeo de su estrategia para llegar al detalle. Pregunte: “¿Por qué debemos cambiar?”, “¿a dónde debemos llegar?” y “¿cómo se verá el estado final?”
2. **“Diseñe la organización”** – Considere estructura, sistemas de recompensa, procesos y capacidad lateral. Pregunte: “¿Qué va a cambiar?” y “¿cómo llegaremos ahí?”
3. **“Elabore los detalles”** – Aliente a los equipos de proyectos a crear y presentar ideas.
4. **“Implemente el nuevo diseño”** – Una a toda la empresa para lograrlo.

“La reestructuración seguramente hará que su equipo de liderazgo se ponga nervioso”.

Un buen cambio organizacional debe explotar todo el talento de una empresa; su equipo de rediseño debe incluir empleados que puedan aportar información y conocimientos especializados. Involucrar empleados en este proceso les permite apoyar los cambios desde el inicio, y les da una nueva perspectiva de la empresa y una sensación de logro con los cinco componentes del modelo de estrella.

## 1. Diseñar el marco de referencia estratégico

Para crear un diseño organizacional que verdaderamente active su estrategia, recuerde que, tanto en los negocios como en la arquitectura, “la función precede a la forma”. Esto significa que su estructura debe apoyar sus metas y las tácticas que usará para alcanzarlas. Para determinar el punto de partida, contrate consultores externos que reúnan datos de encuestas, informen sobre fortalezas y debilidades, y ayuden a delinear los cambios necesarios para la organización. Piense en sus suposiciones. Si dirige una división en una gran corporación, debe entender sus parámetros, aunque el pensamiento innovador pueda rebasar algunos de esos límites.

## 2. Diseñar la estructura

La estructura de una empresa es el arreglo de cómo trabajan los empleados, cómo unen sus actividades y cómo operan sus líneas de autoridad. Los “roles

organizacionales” definen las tareas y resultados de cada unidad, dónde se interrelacionan esas tareas, y dónde acaba la influencia de una unidad y empieza la de otra. Determine cuántas capas de gerencia necesita y explícitamente describa los roles de liderazgo de los gerentes. Concrete su propuesta de valor, ya que ésta define si se organiza como una entidad centrada en productos, en operaciones o en clientes. Las compañías se enfocan en uno de cinco “conceptos estructurales”:

1. **“Función”** – Si su compañía opera “una sola línea de negocio”.
2. **“Geografía”** – Si necesita estar cerca de sus clientes.
3. **“Productos”** – Si “es importante ser el primero en el mercado”.
4. **“Clientes”** – Si las relaciones son una prioridad.
5. **“Híbrido de administración y atención al cliente”** – Si ofrece apoyo administrativo a productos múltiples.

“Usualmente no tiene alternativa en cuanto a rediseñar su organización. El negocio cambia, la estrategia cambia y usted ya no está en posición de entregar los resultados necesarios”.

El concepto central que seleccione debe alinearse con el diseño de la organización. Pregunte si podría “crear desequilibrios de poder”. ¿Mantiene el flujo de trabajo?”. Haga que sus ejecutivos participen en el “mapeo” de su estructura para garantizar que los distintos niveles se coordinen. Asigne roles de mando a los patrocinadores, líderes, miembros del comité de dirección, y representantes de grupos de trabajo que participen en el diseño y ejecución de la reestructura, además de sus tareas regulares.

### 3. Diseñar los procesos y la capacidad lateral

Una vez que decide la mejor estructura, resista la tentación de implementarla de inmediato. Dedique tiempo a montar el aparato que apoye y añada algo a su estructura verticalmente. Piense cómo se moverán los datos, la información, las relaciones y las redes por los huecos o “espacios en blanco” del organigrama propuesto. Ahí se conectan sus funciones. Los empleados ya saben cómo encajan las responsabilidades y límites de sus cargos en la estructura vertical de la compañía. Pero en corporaciones grandes y complicadas, son las capacidades horizontales (“laterales”) quienes les dan la flexibilidad de hacer su trabajo. “Las redes y los procesos laterales” surgen orgánicamente en una compañía de cualquier tamaño; las empresas grandes y complejas también necesitan configuraciones de equipo y de “matriz”. Promueva las redes por proximidad, el aprendizaje conjunto y la rotación de cargos de corto plazo. Las personas pueden trabajar “dentro de un equipo” con una meta compartida, “en equipo” si producen de manera individual y “como equipo” cuando sus resultados dependen de acciones mutuas. Brinde a sus empleados varias perspectivas de la empresa para alentarlos a contribuir.

### 4. Diseñar el sistema de recompensa y reconocimiento

El diseño de cualquier organización debe incluir sistemas de recompensa para los empleados que motiven las conductas que los gerentes deseen fomentar. Estos sistemas garantizan que todos conozcan las metas de la empresa y trabajan juntos para alcanzarlas. Use mediciones de recompensa para analizar el desempeño individual y grupal, y para evaluar cómo funciona la estrategia de la compañía. Evalúe las capacidades generales del personal (no sólo las habilidades laborales que se compensan con un salario basado en aptitudes), de manera que la organización reconfigurada pueda hacer uso del conocimiento específico donde sea necesario. Una variedad de metas puede aumentar las responsabilidades laborales de un individuo para incluir objetivos departamentales, divisionales o corporativos. Los líderes deben entender cómo los incentivos impulsan la conducta para no tener consecuencias inesperadas. Por ejemplo, un negocio que mide la productividad de los empleados en un centro de atención telefónica según el número de consultas que manejan y no según la resolución de problemas de los clientes, recompensa la cantidad en vez de la calidad. Los métodos de recompensa de las compañías expresan sus valores culturales. Por ejemplo, cuando los empleados de una empresa rival se fueron a la huelga, FedEx dio a sus empleados participación de utilidades cuando la gente de toda la compañía se ofreció a asumir la avalancha de trabajo extra.

“Pocas veces se diseña una organización a partir de una hoja de papel en blanco”.

Los salarios dicen a los empleados cómo se desempeñan y cuánto los valora la compañía en el largo plazo. También puede usar compensaciones variables, como bonos únicos en efectivo u opciones de acciones, para dar reconocimiento a las personas que cumplen sus metas o mejoran en su desempeño. Esas recompensas se otorgan al personal por logros específicos, mientras que las pequeñas muestras de agradecimiento (como vales-obsequio) pueden reconocer su “motivación intrínseca”. Motive a los empleados a pensar en su contribución laboral como un “rol” que da satisfacción más allá del “cargo”.

### 5. Diseñar las prácticas de las personas

Aunque su negocio esté bien diseñado, sus opciones de RH son críticas para el éxito. Designe primero a sus ejecutivos más importantes; luego, para disipar las inevitables inquietudes que surgen durante la reorganización, asigne cargos al personal lo más pronto posible. Esto les permite empezar a trabajar. Exigir habilidades de los miembros de su equipo puede rendir frutos, así que dese la oportunidad de ver cómo se desempeñan aquellos que podrían no estar totalmente preparados para un cargo en especial. Pero asegúrese de poner a cada uno de ellos con un gerente experimentado. Haga evaluaciones a los empleados mediante entrevistas, “auditorías de habilidades” y “revisiones de desempeño pasado”. Investigue las “aptitudes de aprendizaje” de los individuos para identificar a aquellos que puedan aplicar las experiencias y conocimientos del pasado a condiciones cambiantes. El proceso de colocación en los cargos debe ser transparente. Adapte sus métodos de “retroalimentación de desempeño” a la estructura de cada cargo, según diversos métodos de evaluación según sea conveniente. Dele al personal la oportunidad de progresar. Reconozca que el aprendizaje es la “nueva divisa” en las relaciones de empleados. Las personas en organizaciones reconfigurables deben estar ansiosas por aprender.

### Cómo armar la organización reconfigurada

La manera de activar el nuevo diseño de la organización es tan importante como la forma de diseñarla. Prepare una “transición sistemática”. Dedique suficiente tiempo – semanas, incluso meses – a la implementación, para garantizar que instituye los cambios en el orden correcto. Considere un programa piloto que ponga a funcionar la nueva estructura en una unidad o grupo específico como una experiencia de prueba y aprendizaje. Mantenga abierta la línea de comunicación para ver el avance de la reorganización. Esté atento al “escepticismo” y sea franco con lo que sucede. Guíe el proceso de integración con reuniones que permitan a la gente formar y fortalecer

nuevas relaciones en la compañía renovada.

## Sobre los autores

**Jay Galbraith** es profesor en University of Southern California y en el International Institute for Management Development de Lausanne. **Diane Downey** es presidenta de Downey Associates International, y **Amy Kates** es vicepresidenta y consultora sénior de esa misma empresa.

---