



GO Global Organization  
Design



Una orientación confiable para lograr resultados excepcionales  
sobre la base de principios de la Organización Requerida y  
el estado del arte en métodos para desarrollar organizaciones



## ÍNDICE

### **Introducción al diseño basado sobre la Organización Requerida..... 3**

Visión general y testimonios de ejecutivos

### **De ejecutivo a ejecutivo ..... 4**

Un CEO relata con franqueza su experiencia con el proceso de implementación en ocho pasos de la GO en su organización. Sus motivos, principales mojones y reflexiones posteriores

### **Redefinición de problemas inmanejables ..... 8**

Al identificar las causas en lugar de los síntomas, la OR ofrece una perspectiva única que permite encontrar soluciones expeditivas a problemas aparentemente imposibles

### **El proceso de implementación de la GO ..... 11**

Presentación detallada del proceso en ocho pasos

---

“Lo que nos aportó el proceso estratégico basado sobre la Organización Requerida no fueron estrategias prefabricadas, sino una nueva óptica que nos permitió ver y movilizar los niveles de capacidad dentro de las funciones y entre ellas para marcar una diferencia.”

*El CEO de Owen Chemical*

# Introducción al diseño basado sobre la Organización Requerida

La **Organización Requerida (OR)** es uno entre muy pocos sistemas gerenciales, y por cierto el mejor validado y basado sobre investigaciones, que vincula a todos los aspectos de las empresas y que asegura:

- La estructura de organización correcta
- La gente adecuada
- Las responsabilidades correctas.
- Prácticas de liderazgo adecuadas

La puesta en práctica de la OR ha llevado a:

- Aumentos en la rentabilidad entre 30 y el 200 por ciento, incluyendo tasas de crecimiento, de reducción de costos, de productividad y de participación en el mercado del 20 al 40 por ciento.
- Mejoras en las relaciones con los clientes.
- Mayor satisfacción y retención de empleados.

La Organización Requerida logra esto asegurando que exista:

- La cantidad óptima de niveles en la estructura, y que las relaciones entre las funciones estén bien entendidas.
- Claridad en los roles, en las responsabilidades y en las autoridades.
- Roles y prácticas de liderazgo que permiten a los gerentes actuar como líderes, y a los empleados utilizar sus capacidades a pleno.
- Sistemas justos y equitativos de evaluación del desempeño y remuneraciones.
- Métodos de evaluación y sistemas de gestión del talento que identifican a los mejores candidatos para incorporaciones y para promociones internas, y que sustentan el desarrollo de carreras y los planes de sucesión.

## Testimonios de ejecutivos

Los CEOs adoptan a la Organización Requerida porque arroja luz sobre las discrepancias entre la estrategia, la es-

tructura, y la reserva de talentos. Una vez que se ponen en evidencia, estas faltas de ajuste se rectifican fácilmente. A continuación figuran algunas expresiones de CEOs sobre las intervenciones basadas sobre la OR:

El presidente para Norteamérica de un fabricante global de artefactos para el hogar dijo: “Gracias a la aplicación de estos conceptos a nuestra subsidiaria canadiense, incrementamos nuestras ventas en un 33 por ciento en un mercado sin crecimiento, y pasamos a ser la empresa número uno en su ramo en Canadá”

- El CEO del distribuidor de artículos electrónicos más grande del mundo afirmó: “He participado en grandes reconversiones que han tenido un éxito que superó mis expectativas gracias al empleo de estos principios, que permitieron obtener grandes mejoras en la productividad logrando al mismo tiempo un crecimiento en las ventas y en los márgenes”.

- El propietario de un negocio familiar de quinta generación observó: “Logramos una transición exitosa hacia la nueva generación, y una estructura de gerenciamiento profesional para llevarla adelante.”

- El CEO de una empresa química dijo: “Este sistema de gerenciamiento me permitió a mí y a mi equipo plasmar un plan muy claro sobre lo que teníamos que hacer con nuestra estructura y con nuestra gente para lograr nuestra visión de crecimiento.”

- El accionista principal de una empresa de bienes de consumo dijo: “Estábamos perdiendo terreno, y nuestros competidores avanzaban sobre nosotros. Me sorprendió la rapidez con que nuestra nueva organización nos permitió recuperar nuestra posición y lograr que todos avanzaran en la misma dirección.”

- El presidente del directorio y CEO de una empresa de construcción de crecimiento rápido declaró. “El talento en los niveles gerenciales era nuestro talón de Aquiles. El sistema identificó nuestras necesidades futuras con una anticipación que nos permitió preparar a nuestra próxima generación de líderes, de modo que estuvieran listos cuando los necesitáramos.”

Durante los últimos 20 años centenares de empresas en todo el mundo han utilizado componentes claves de la Organización Requerida, entre ellos:



En Canadá: Imperial Oil, Sunoco, Canadian Tire Acceptance\*, Beaver Lumber, Hoffmann-LaRoche,\* Visa, Swiss Herbal Remedies, una gran organización de servicios públicos de Ontario, dos grandes compañías multinacionales de recursos minerales, dos de los bancos más grandes, y uno de los más grandes minoristas de libros.

En otros países: Ashland Chemicals, Avery-Denison, CRA (hoy Rio, parte de Rio Tinto), Commonwealth Industries (Aluminio),\* First National Bank of Omaha, Ford Aerospace, Frigidaire Corporation, G & K Services, H. J. Heinz, Johnson and Johnson, Lennox Industries, Mallinckrodt Specialty Chemical, Maxwell Labs, Novus International,\* Shell Chemicals, Unilever, United Stationers, Verizon Inc., Visteon, Whirlpool\*, Aceros Acindar y muchos otros.



## De ejecutivo a ejecutivo

### La experiencia del CEO del proceso de Organización Requerida en acción

Pensamos que sería útil presentar la perspectiva del CEO (utilizando Owen Chemicals, una amalgama ficticia de experiencias de la vida real) acerca de cómo la OR puede transformar el negocio a bajo costo y en tiempos reducidos, aún en el fárrago del trabajo diario.

El narrador es el CEO de Owen Chemicals, proveedor de productos químicos especializados a otros fabricantes en un sector de rápida evolución tecnológica. El directorio lo incorporó para que condujera una reconversión de la firma, que perdía cada vez más cuentas clave. El proceso en ocho pasos que se sintetiza abajo es tan sólo uno entre varios que sirven para poner en práctica la Organización Requerida.

## PASO UNO

### Consolidar el equipo de dirección

“Hace tres años, el directorio percibió que el CEO anterior dedicaba demasiado tiempo a cuestiones de detalle, y decidió que no tenía la capacidad necesaria

para conducir la empresa. Yo había sido Vicepresidente de Producción en Owen algunos años antes, y me retiré ante la oportunidad de ser el CEO de una empresa más pequeña en el mismo ramo de actividad. Aquí aprendí a aplicar los sistemas de la Organización Requerida. El directorio de Owen juzgó que yo había demostrado capacidad para trabajar en pos de objetivos a siete años, manteniendo a la vez en el aire las pelotas del corto plazo. Pensaron que yo tenía el potencial necesario para hacer crecer a Owen de una empresa de V a estrato VI en el plazo de 10 o 12 años.” (Nota: el término “estrato” significa nivel de complejidad del trabajo. Será definido de modo más completo en la última sección de este artículo.)

“Tras unos primeros meses de encuentros con clientes, empleados y proveedores identifiqué una cuestión clave: nuestros clientes más antiguos se quejaban de que nuestra empresa no era tan innovadora como nuestros competidores, y de que nuestras iniciativas de desarrollo de productos y servicios, así como nuestros programas de calidad, no se alineaban con los de ellos. Manifestaban que no deseaban cambiar de proveedor, pero que tendrían que buscar opciones en el mercado si las cosas no cambiaban.

“Eché una mirada rigurosa al nivel de los roles del equipo de conducción y a la capacidad de las personas que los ocupaban. No era de extrañar que los clientes no estuvieran felices. Los vicepresidentes de marketing, de desarrollo de productos y de recursos humanos trabajaban en roles de estrato III, y era poco lo que podían hacer más allá de ejecutar procesos simples y apagar los incendios, que eran tan frecuentes.

“Antes de iniciar la revisión estratégica, establecí tres nuevos roles en estrato IV, y los cubrí con ejecutivos IV plenamente competentes a este nivel de trabajo. Sentí que primero necesitaba tener solidez en este estrato para que me ayudaran a diseñar un futuro de cinco a diez años, para dedicarme luego a este futuro trabajando ellos con los objetivos de más corto plazo en toda la empresa. Además, mientras hacían ese trabajo debían ser responsables también por la mejora de sus propias funciones en un marco de dos a cinco años. El cambio de los miembros del equipo directivo incluyó dos designaciones nuevas, y liberar el talento retenido en uno de ellos que había sufrido ‘micro-management’ durante mucho tiempo.

“Una vez que tuve a la gente adecuada, nos encontramos listos para entrar en acción. En los comienzos pedí al equipo que dedicara un día a estudiar a la Organización Requerida como marco de responsabilidad gerencial. Tras algún tiempo de luchar con los nuevos conceptos, todos los aceptaron. Gradualmente modifiqué el formato de nuestras reuniones, de modo de asignar mayor tiempo para la reflexión y para incorporar información sobre la competencia. Alenté el diálogo y el debate respetuoso. Una vez que sentí que habíamos consolidado buenos hábitos, decidí invertir nuestro tiempo en una revisión estratégica completa”

## PASO DOS

### Definir la estrategia de la empresa

“Lo que hizo diferente a esta revisión estratégica es que tenía algunas herramientas nuevas. Cuando hicimos la exploración de amenazas y oportunidades en el entorno, pudimos evaluar la capacidad de nuestros competidores en términos de estratos para comprender a qué nos enfrentábamos. Aprendimos a evaluar a qué niveles funcionaban su sistema de calidad y su función de desarrollo de productos. Y cuando hicimos el análisis interno de nuestras fortalezas y debilidades, pudimos ver dónde habíamos ubicado nosotros a estas funciones.

“Tras hacer el *benchmarking* de nuestros competidores en varias funciones, decidí que nuestra mejor oportunidad estaba en superar a la competencia en las relaciones estratégicas con los clientes y en el gerenciamiento. Entendimos que nuestros gerentes de relación con los clientes debían conocer las necesidades de éstos antes y mejor que ellos mismos, y estar en condiciones de generar y de entregar nuevos productos y servicios que satisficieran esas necesidades de modos que a nuestros propios clientes no se hubieran ocurrido. Y tuvimos que lanzar un programa Six Sigma de calidad y de innovación para poder responder eficazmente a estas nuevas expectativas de los clientes.

“Con el dolor de las pérdidas de clientes en el pasado y las potenciales, y el mandato del directorio, el equipo de conducción estuvo motivado para invertir unos diez días en total a lo largo de seis meses para desarrollar el pensamiento estratégico. Nuestra recompensa fue el compromiso unánime de concentrarnos en mejorar el desempeño corporativo elevando el nivel de dos funciones clave, e incre-

mentar la coordinación del proceso orientado al cliente que atravesaba a las funciones. Esto nos permitiría diferenciarnos de la competencia. Y con las mismas herramientas de ‘los niveles’ pudimos poner a prueba la viabilidad de nuestros planes y ajustar nuestra capacidad para ejecutarlos.”

## PASO TRES

### Definir la estructura requerida para la ejecución de la estrategia

“Durante los tres meses siguientes empleamos los métodos eficaces de la OR para ir más allá de nuestras típicos organigramas y graficar cómo funcionaban de hecho los roles en términos de niveles de trabajo. De esto surgió la explicación de muchos de los problemas que sufríamos entonces. Me había sentido frustrado por la falta de innovación de nuestros gerentes de relación con los clientes.

“Teníamos un programa de calidad, pero nunca producía grandes resultados. Parecía que no elegíamos bien los proyectos. Pero gracias a estos nuevos mapas advertí que el gerente de calidad había estado trabajando un nivel completo por debajo de lo requerido, en estrato III, mientras que la gente de relaciones con el cliente y los equipos de calidad habían estado funcionando en estrato II. No era sorprendente que obtuviéramos resultados decepcionantes.

---

*“Nuestra primera cuestión inmediata fue corregir la discrepancia del 35 por ciento que existía entre la capacidad de nuestros empleados y los puestos que ocupaban”*

---

“A continuación examinamos distintas formas de mejorar la estructura para sustentar a la nueva estrategia. Elaboramos varias alternativas, y probamos roles nuevos a distintos niveles y con diversas relaciones laterales. No siempre pudimos seguir la teoría de la Organización Requerida en forma pura; sin embargo nos ayudó a predecir qué podría resultar mal con las decisiones de compromiso que tomábamos, y pensar el modo de mitigar las consecuencias.

## PASO CUATRO

### Definir las relaciones de trabajo entre funciones

“En el pasado, aún cuando el grupo de desarrollo de productos producía algo bueno parecía estar fuera de sintonía con servicio al cliente. De hecho, suf-

ríamos mucho comportamiento juvenil y guerras entre funciones. Me volvía loco.

“Pero ahora, empleando los principios de la OR, comprendo que como CEO en estrato V tengo la función de mantener el “anclaje” en el cliente y ocuparme del rediseño de los procesos que atraviesan las funciones.

“Si el departamento de productos piensa que los de servicio al cliente se dedican a demoler sus innovaciones, y éstos creen que el trabajo de los de productos consiste en elaborar lo que ellos les piden, necesariamente tiene que haber conflicto.

“Es por esto que he aprendido a dedicar importantes esfuerzos a definir las relaciones entre roles, de modo de sustentar la colaboración necesaria entre las funciones y a coordinar su trabajo mediante la estrategia.”

## PASO CINCO

### Cubrir los roles con la gente adecuada, hoy y en el futuro

*La necesidad inmediata de designar gente para ejecutar la estrategia:* “Nuestra primera cuestión inmediata fue corregir la discrepancia del 35 por ciento que existía entre la capacidad de nuestros empleados y los puestos que ocupaban.

“En este punto fue sumamente importante la comunicación con los empleados, en especial con aquellos cuyos puestos se verían afectados. Hubo historias felices para quienes estaban atrapados en roles por debajo de su nivel de capacidad, y que deseaban ser ascendidos. Por otra parte, los casos de personas que habían sido promovidas por encima de su capacidad requerían un manejo muy cuidadoso. Los gerentes de mi equipo hablaron con estas personas, y les explicaron que lo que ocurría era un error de la dirección y no de ellos, que habían sido ubicados en posiciones en las cuales sólo podían fracasar, y que la empresa haría todo lo posible por encontrarles puestos adecuados. A algunos se les ofrecieron traslados a otras sedes, y otros tomaron la jubilación anticipada. En un sentido general, hubo gran aprobación de los empleados sobre el modo en que la dirección manejó este proceso.”

*Asegurar el talento para el futuro:* “No sólo tuve que enfrentar la amenaza inmediata a nuestra pérdida de participación en el mercado por causa de nuestra falta de innovación, sino que también tuve que mirar hacia el futuro para asegurar que la empresa siguiera teniendo éxito.

“Nuestro equipo de dirección en IV, e incluso el nivel siguiente en estrato III, pertenecían a la generación de la posguerra. Hicimos un par de grandes *downsizings* a comienzos de los 90, y ahora tenemos una brecha de talento. Dentro de pocos años, cuando la gente empezara a jubilarse, íbamos a tener un problema serio.

“Allí donde la reserva de talento era escasa, los métodos de la OR resultaron particularmente útiles y rápidos. En los pasos anteriores habíamos obtenido gran parte de la información que necesitábamos para esta fase. Hicimos capacitación “justo a tiempo” sobre los métodos de la OR para evaluar la capacidad que tienen los subordinados para procesar información. Gracias a estos procesos, pronto tuvimos los primeros resultados sobre la gente que maduraría a una capacidad de estrato IV en los próximos años.

“Por lo general, los gerentes tienen toda la información que necesitan para tomar decisiones sobre la asignación de personas a puestos. Lo que necesitan es un idioma que les permita hablar sobre la capacidad y tomar estas decisiones rápidamente. Mis gerentes quedaron sorprendidos por la rapidez con la que llegaban a consensos sobre la capacidad de las personas. Dedicamos el tiempo necesario para realizar este proceso con calidad, y esto fue percibido como justo y respetuoso para todos.”

## PASO SEIS

### Conducir el desempeño gerencial. Asegurar que los gerentes tengan habilidades para el liderazgo

“**T**odos nuestros gerentes son expertos en sus campos. Los de desarrollo de productos realmente conocen la tecnología. Sin embargo, francamente creo que no tienen ni idea sobre qué significa ser gerente. Han participado en los habituales cursos sobre liderazgo, pero aún hay muchas deficiencias que nos cuestan muy caro. Tenía la convicción de que podríamos hacer mucho más, e incrementar los beneficios entre 10 y 20 por ciento sin contratar más empleados si los gerentes hicieran mejor uso de la gente que tenían a cargo.

---

*“Tenía la convicción de que podríamos hacer mucho más, e incrementar los beneficios entre 10 y 20 por ciento sin contratar más empleados si los gerentes hicieran mejor uso de la gente que tenían a cargo.”*

---

“Solía quejarme de que nuestros gerentes de desarrollo de productos no tenían ‘pasta para gerentes’, pero el problema no estaba ahí. Aún cuando los puestos estaban bien cubiertos (en términos de la capacidad cognitiva, las habilidades técnicas y el compromiso de sus ocupantes), esto no garantizaba que comprendieran el rol gerencial.

“En un período inicial de tres meses, comencé por presentar las prácticas de liderazgo gerencial de la OR por las cuales haría responsables a todos los gerentes. Luego, todos los gerentes asistieron a un programa de tres días sobre esas prácticas, que incluía el marco de referencia, las herramientas, las reuniones a efectuar y el entrenamiento mediante *role-playing*. Los gerentes aprendían a conducir a sus subordinados, asignándoles tareas que sustentaran la estrategia y que logran el mejor aprovechamiento posible de sus capacidades. Y a hacerlos responsables, asegurando que trabajaran con eficacia.

“Me aseguré de que la capacitación respondiera a los valores y a la estrategia de Owen Chemicals.”

## PASO SIETE

### Consolidar el cambio a través del fortalecimiento de la función de los gerentes indirectos

“Me preocupaba que nuestros gerentes no estuvieran aplicando lo que habían aprendido en la capacitación sobre prácticas gerenciales.

“A partir de los principios de la OR, aprendí que el motivo era que no estaba haciendo responsables a mis subordinados por ejercer la prácticas gerenciales, y que ellos no bajaban esta responsabilidad en cascada. Cuando comencé a hacerlos responsables por gerenciar correctamente, el efecto fue mágico.

“También debía asegurarme de que mis IV aprendieran a ejercer sus responsabilidades de gerente-del-gerente (GdG) hasta el estrato II. Tuvimos que entrenar a los GdG en cómo asegurar que sus subordinados inmediatos cumplieran con su trabajo gerencial.

“En cuanto a mi responsabilidad de GdG para ejercer el *mentoring* y el desarrollo de carrera de mis subordinados indirectos, aprendí a mantener estas entrevistas para evaluar el talento y ayudar al desarrollo de planes de carrera sin interferir en la relación gerente-subordinado.

---

*“Como beneficio adicional, los procesos de la OR ayudaron a los gerentes a centrarse sobre la capacidad, y a dejar de lado las barreras informales y estereotipadas sobre el género y el origen étnico, que habían traído injusticia a los empleados.”*

---

“Descubrí que el concepto de GdG es completamente nuevo para la mayoría de los gerentes, y que por lo tanto los gerentes más altos tienen que recibir entrenamiento para esta nueva responsabilidad, que es parte del ‘pegamento’ estructural que logra la ejecución de la estrategia.”

## PASO OCHO

### Establecer el sistema de remuneraciones

“Parecía tener sentido dejar el rediseño del sistema de remuneraciones para el final. Me preocupaba el modo de encarar esta cuestión, porque los mecanismos de pago parecen provocar lo peor de la gente. Pero me llevé una sorpresa. Lo pusimos en funcionamiento en seis meses, y encontramos muy poca resistencia.

“Al igual que muchos otros, habíamos estado utilizando el sistema de remuneraciones basado sobre puntos, a causa de la importante base de datos que permitía hacer comparaciones con puestos comparables en nuestra zona geográfica. Sin embargo, sentía que dedicábamos demasiado tiempo a evaluar puestos, y me encontraba con que muchos gerentes dedicaban el suyo a tratar de manipular el sistema.

“Establecimos un sistema que pagaba a nuestros empleados un sueldo básico en función del estrato de su rol. Mis colaboradores encontraron investigaciones que revelaban que este sistema de pago da sensación de equidad tanto a empleadores como a empleados. Decidimos pagar una bonificación anual por encima de estos sueldos, que era definida por el juicio de los gerentes sobre cuán efectivamente trabajaban sus subordinados por encima y más allá de lo que su sueldo pagaba.”

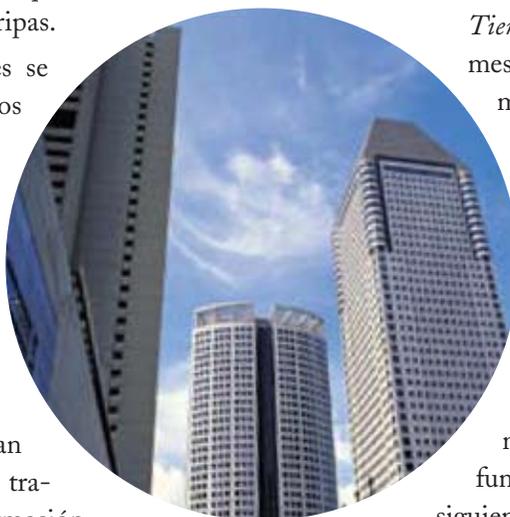


## Reflexiones del CEO de Owen Chemicals

*La resistencia inicial:* “Al principio, algunos gerentes veían a los conceptos de la OR como excesivamente racionales, y pensaban que generaban una dependencia arbitraria de juicios personales de los gerentes que podían fácilmente estar equivocados. Sin embargo, los procesos de reuniones bien diseñados y conducidos, adaptados a la cultura de la empresa y utilizados con respeto y consideración, pronto los ayudaron a advertir que el enfoque de la OR como un equilibrio bien concebido entre cabeza, corazón y tripas.

“Al comienzo, muchos gerentes se sentían incómodos al emitir juicios sobre la capacidad de otros, y les costaba hablar abiertamente con ellos acerca de la evaluación de su trabajo. Ayudé a mis gerentes a superar estas reticencias mediante la capacitación y la oportunidad de practicar y ajustar sus juicios en grupos de pares. Fue de especial importancia saber que cuando tuvieran dudas sobre un empleado podían trabajar juntos para obtener más información, y ponerla a prueba en sesiones de *mentoring* bien diseñadas. Los empleados, a su vez, tendrían siempre el beneficio de la apelación y conversaciones sobre sus carreras con su GdG.

“Por último, algunos gerentes tenían serias dudas sobre ciertos conceptos de la OR, como que la capacidad humana madura durante toda la vida, y pensaban que centrarse en estos límites podía desalentar a los empleados y llevar a una cultura de élite. Nuevamente, aprendimos a aplicar la OR con un buen equilibrio de cabeza, corazón y tripas y, a medida que adquiríamos experiencia, entendimos que la mayoría de la gente ya tiene un registro acertado sobre su potencial y aspira-



ciones de carrera razonables. Los problemas tan temidos aparecieron muy excepcionalmente.

“Como beneficio adicional, los procesos de la OR ayudaron a los gerentes a centrarse sobre la capacidad, y a dejar de lado las barreras informales y estereotipadas sobre el género y el origen étnico, que habían traído injusticia a los empleados y un gran costo a la empresa en cuanto a desperdicio de talento. También aprendimos a resolver algunas de las cuestiones difíciles que surgían en las entrevistas con subordinados. Dimos mejor capacitación, y pusimos una línea telefónica de consulta permanente a disposición de nuestros gerentes directos e indirectos.”

*Tiempo y oportunidad:* “Transcurridos treinta meses, Owen Chemicals es hoy una empresa muy distinta, llena de energía y en crecimiento. En el primer trimestre me hice cargo de la situación; en el segundo designé a personas en las posiciones gerenciales clave; en el tercero desarrollé consenso entre el equipo directivo sobre la nueva estrategia, y en el cuarto diseñé la nueva estructura, que incluía las relaciones de trabajo verticales, y de modo preliminar las que atravesaban las funciones. Dedicamos los dos trimestres siguientes a designar personas en los nuevos roles, a la capacitación y al desarrollo de los GdGs. De este modo, realizamos la mayor parte del cambio dentro de los 18 meses desde mi llegada. Durante los últimos 12 meses atamos cabos sueltos, y finalmente implantamos el nuevo sistema de remuneraciones en un mes. ¡Estamos alineados, con entusiasmo, y vamos adelante!

“También los miembros de mi directorio se entusiasmaron al ver que dos años después nuestros ingresos habían crecido un 38 por ciento, los gastos habían bajado un 18 por ciento, y nuestros beneficios se habían duplicado.”

## Redefinición de problemas inmanejables

Todos los ejecutivos enfrentan en algún momento problemas que creen inmanejables. Al identificar las causas en lugar de los síntomas, la OR ofrece una perspectiva única que permite encontrar soluciones expeditivas a problemas aparentemente imposibles. Por ejemplo, el vicepresidente ejecutivo de RRHH de una gran empresa petrolera debía

---

*“Las investigaciones revelan que una media del 40 al 50 por ciento de los empleados dependen de gerentes que no están en condiciones de brindarles buen liderazgo.”*

---

mejorar las habilidades de trato personal de un líder sumamente valorado:

“Probamos con la dirección por objetivos. También el feedback 360, y el coaching. Lo enviamos a un programa de liderazgo de dos semanas en un centro de liderazgo de primer orden, y volvió totalmente comprometido a cambiar. Sin embargo, tres semanas después había vuelto a sus antiguos hábitos indeseables.”

La empresa podría haber despedido a este gerente, pero eso hubiera significado perder un recurso que el CEO consideraba irremplazable. Era imposible ignorar el problema, y por otra parte las intervenciones tradicionales habían logrado muy poco.

Los problemas de liderazgo aparentemente inmanejables suelen incluir a gente de valor que crea gran mal-estar entre sus subordinados porque controlan su trabajo con excesivo detalle, así como gerentes brillantes que dejan sin orientación a sus seguidores menos brillantes. Hay muchas pretendidas soluciones a estas situaciones, que van desde la capacitación hasta el coaching individual y sistemas tales como el feedback por múltiples calificadores. Por desgracia, estas soluciones difícilmente funcionan en el largo plazo. Sin embargo, las utilizamos porque no hay nada mejor, y porque nos sentimos obligados a hacer algo.

Otros problemas aparentemente inmanejables son el ajuste de la cantidad de niveles en la estructura, la acumulación de funciones en torno a personas que compiten por puntos del sistema Hay, títulos de puestos confusos debido a cuestiones de status, tensiones crónicas entre tendencias de centralización y descentralización, y las eternas rivalidades entre “quintas” de productos, unidades geográficas y funciones. Hay intentos frecuentes de resolver estos problemas mediante reorganizaciones cada pocos años. Son muchos los que sienten que cualquier mejora transitoria que se obtenga queda más que contrapesada por los costos y los daños que estos cambios provocan.

Quienes comprenden la OR saben que estos “problemas inmanejables” son consecuencia inevitable de las estructuras organizacionales deficientes. La OR brinda a los ejecutivos el contexto que necesitan para tomar acción sobre las verdaderas causas de los padecimientos que los aquejan.

Las investigaciones revelan que una media del 40 al 50 por ciento de los empleados dependen de gerentes que no

están en condiciones de brindarles buen liderazgo. Cuando las relaciones entre roles de gerente y subordinados están mal diseñadas, aún los gerentes mejor intencionados resultan ineficaces, y los empleados más dedicados se sienten frustrados. Si se añade a esto que alrededor del 35 por ciento de los empleados ocupan roles que no corresponden a su capacidad actual, y al hecho de que las organizaciones tienen algún grado de éxito, estamos ante un testimonio de la fortaleza de nuestra ética de trabajo humano.

No sorprende que la mayor parte del diseño organizacional sea inadecuado, ya que es escaso lo que se encuentra sobre este tema fuera del sustancial cuerpo de conocimiento desarrollado por el Dr. Elliott Jaques. Su obra concentra hoy a centenares de investigaciones independientes.

Jaques estudió a las organizaciones durante 55 años. Los orígenes de su investigación se remontan a los estudios en la hoy legendaria Glacier Metal Company, iniciados por el Tavistock Institute en 1948. Con la posible

excepción de los escritos de Peter Drucker, ningún cuerpo de conocimiento tiene semejante prosapia. Entonces ¿por qué es tan poco conocida la teoría de la Organización Requerida?

### ¿Elliott qué?

Elliott Jaques estaba tan dedicado a la investigación que no hizo un gran trabajo de comercialización de sus hallazgos. Este hecho, en combinación con su hábito de rechazar la obra de académicos de todo el espectro de las ciencias sociales como “engendros”, no le sirvió para ganar amigos ni para influir sobre la gente. Sin embargo, el poder de sus conceptos de la Organización Requerida, cuando se los integra con procesos de Desarrollo de Organización (DO) eficaces para implementarlos, continúa ganando adherentes silenciosamente. Cada vez más consultores experimentados en DO incorporan los conceptos de Jaques a sus métodos. Debido al estilo de confrontación directa que empleaba Jaques, son muchos entre quienes usan sus conceptos que no lo presentan como el padre de la teoría que sustenta sus métodos, y por esta causa la influencia y las aplicaciones de sus teorías tienen un alcance mucho mayor de lo que muchas personas perciben.

---

*“La ventaja de contar con un marco amplio y consistente como el de la OR es que permite crear soluciones duraderas, y no sólo mejoras transitorias.”*

---

Una empresa de artículos para oficinas *Fortune 500* hace un amplio uso de la teoría de la OR; sin embargo, el vicepresidente ejecutivo de RRHH dice: “Ni siquiera hablo sobre Organización Requerida, salvo con personas como usted.” Un fabricante de equipos para comunicaciones globales utilizó la teoría de Jaques para eliminar niveles en su organización y para remunerar por *broad-banding* a fines de la década de los 80, una innovación altamente redituable que luego fue adoptada por muchas de las empresas *Fortune 100*. Sin embargo, esto no se ha escrito en ninguna parte. Una de las grandes empresas petroleras integradas desarrolló un método para evaluar el potencial de sus gerentes. A menos que uno conozca a quienes lo crearon, no puede enterarse de que está basado sobre las investigaciones de Jaques.

A pesar de la escasa visibilidad y al desafío intelectual que presentan los densos libros de Jaques, las organizaciones siguen aplicando la teoría de la OR porque, como dijo un ejecutivo, “Nunca encontramos nada mejor. Es práctico, es utilizable, y los conceptos tienen sentido para la gente de la línea.”

El vicepresidente de RRHH de una empresa petrolera mencionado arriba comprendió que tratar de cambiar la personalidad de este gerente recalcitrante sólo llevaba a decepciones. Sin embargo, empleando conceptos de la OR fue capaz de diseñar y de asignar gente a una unidad eficaz, y los problemas de personalidad simplemente se desvanecieron. Una vez que comprendió esto, continuó con el rediseño de otras unidades y se encontró con que también desaparecieron una cantidad de otros “problemas inmanejables.”

### Una teoría integral

La Organización Requerida es un proceso de diseño y de implementación integral con fundamentos en la teoría.

Comienza por la comprensión de la complejidad de las distintas clases de trabajo, deriva normas para la estructura de la organización, indica cómo asignar la dotación humana en los distintos niveles de la firma, y prosigue con la fijación de responsabilidades, la definición de autoridades, el establecimiento de prácticas de liderazgo gerencial y de niveles de remuneración sentidos como justos. Brinda una visión amplia, consistente y basada sobre la investigación sobre cómo estructurar y conducir las organizaciones.

De modo similar, la utilización de los conceptos de Jaques para ajustar acciones de DO aumenta notablemente su eficacia. La formulación de la estrategia con cuidadosa atención a estos principios despeja la confusión y marca el rumbo hacia estrategias y planes de ejecución eficaces.

Los conceptos de Jaques multiplican también el impacto de la participación planificada y de los procesos de capacitación. Sirven para alinear y fortalecer muchos de los procesos existentes en la organización.

La ventaja de contar con un marco amplio y consistente como el de la OR es que permite crear soluciones duraderas, y no sólo mejoras transitorias. Este enfoque sistémico explica y supera problemas tales como:

- “María es una estrategia de ventas brillante, pero en su equipo nadie sabe como poner en práctica sus ideas.”
- “La gerencia de ventas esta de nuevo en guerra con la de producción. Cambiamos a las personas, pero los conflictos permanecen.”
- “Nuestros gerentes no tienen ideas claras sobre el alcance de sus roles.”

Todos estos problemas son meros efectos de deficiencias en la asignación de responsabilidades, en la cantidad de niveles, en la falta de claridad en los roles y otras cuestiones de estructura. Todos ellos tienen solución.

El enfoque de la OR apela a una mentalidad arquitectónica. Se refiere a la construcción de una infraestructura bien pensada, robusta y eficaz que pueda prosperar en tiempos turbulentos. Las estructuras que implementó el gigante minero CRA con estos métodos a comienzos de la década de 1980 están en pie hoy en día, a pesar de que la firma atravesó varios cambios en la conducción y uno en la propiedad. Cuando un gran banco canadiense aplicó los principios de la OR a la atención de sus grupos de clientes personales y comerciales (17.000 empleados), los ejecutivos tenían en claro que no estaban lidiando solamente con el problema de esa semana, sino que estaban construyendo “una estructura que tendría vigencia durante la década siguiente cuanto menos.” Es un modo distinto de pensar, y es la razón por la cual Jaques sigue ganando partidarios. Él fue siempre diferente.

### Lecciones clave de las investigaciones de la OR

Las investigaciones de Jaques lo llevaron a formular varios principios de aplicación a todas las organizaciones en las cuales hay gente que gerencia a otra gente, y que se clasifican en tres áreas: la estructura, la gente y el gerenciamiento.



TABLA 1

| Estrato | Rango del Alcance-Temporal | Roles típicos   |
|---------|----------------------------|---|
| VIII    | 50 años y más              | CEO de súper corporación (GE, Exxon)                        |
| VII     | 20 a 50 años               | CEO de corporación internacional                            |
| VI      | 10 a 20 años               | Vicepresidente de un grupo en una corporación internacional |
| V       | 5 a 10 años                | CEO de empresa mediana                                      |
| IV      | 2 a 5 años                 | Gerente general, gerente de planta grande, vicepresidente   |
| III     | 1 a 2 años                 | Gerente funcional, profesional senior                       |
| II      | 3 a 12 meses               | Gerente de primera línea, supervisor                        |
| I       | Hasta 3 meses              | Empleados de línea operativa                                |

### La estructura sustenta a la estrategia

Las investigaciones revelan que los puestos de trabajo en las organizaciones varían de menos a más complejos en una serie de pasos discontinuos. El puesto del gerente no es solamente “más complejo” que los de la línea operativa, sino que es complejo de un modo distinto. Análogamente, el del gerente divisional no es un puesto simplemente más grande que el del de primera línea, sino que acarrea nuevos tipos de complejidad. Estos pasos discontinuos en la complejidad se denominan estratos. La cantidad de estratos apropiada para cualquier organización dada depende del tamaño y de la complejidad de la organización. Todos los grandes bancos canadienses tienen estrategias que exigen que el puesto del CEO esté ubicado en estrato VII, con seis estratos gerenciales por debajo para sustentar su trabajo. En una unidad de tamaño mediano existen con frecuencia tres niveles de complejidad del trabajo, lo cual significa que tiene buen sentido tener sólo tres niveles jerárquicos. Fue Jaques quien denominó “estratos” a estos niveles, y su genio le permitió crear una forma de medir la complejidad del trabajo. Partió de una idea que le dio uno de los clientes que tuvo en sus comienzos: que la complejidad del trabajo guardaba relación con el tiempo. Los operarios emplean su discreción para realizar tareas asignadas en horas, días o un par de semanas, y no más. Su supervisor tiene tareas que serán finalizadas entre tres meses a un año en el futuro. Cuando uno llega a los CEOs de organizaciones grandes y complejas, tales

como IBM, GE y Toyota, se los ve trabajando para materializar el rol que tendrá la corporación en la sociedad dentro de décadas. La Tabla 1 muestra a los estratos definidos en términos del Alcance-Temporal.

En primer lugar, se puede especificar el estrato que la estrategia requiere para cada rol. Hay una diferencia enorme y medible entre un vicepresidente de marketing en estrato III, capaz de diseñar materiales publicitarios y promocionales, y uno de estrato VI, que trabaja durante 12 años para construir una marca global de modo planificado. Si se coloca el rol demasiado bajo, la estrategia fracasará. Si se lo ubica demasiado alto, se desperdicia dinero en un vicepresidente calificado en exceso, que probablemente expanda la unidad de marketing más allá de lo que la estrategia requiere.

En segundo lugar, más de 50 años de investigación y de experiencia dejan en claro que los empleados desean ser liderados por un gerente que esté un estrato por encima de ellos. Un gerente en el mismo estrato hace que uno sienta que le respiran en la nuca. Y si está dos o más estratos por encima, uno lo siente como demasiado alejado. Los gerentes que están a más de un estrato por encima de sus subordinados no desean bajar la velocidad para darles *coaching*. Es muy común que atribuyamos problemas de personalidad a los gerentes que supervisan demasiado de cerca o que son remotos para sus subordinados. En realidad, estos son meros síntomas de una estructura mal diseñada.

### La selección y el desarrollo de la gente que trabaja dentro de la estructura

A seleccionar un candidato para un puesto, tanto si se trata de un CEO como de un operario, es importante encontrar a una persona que desee hacer el trabajo y que tenga las habilidades necesarias. Más importante aún, sin embargo, es que tenga la capacidad cognitiva que el puesto requiere. Esta es la capacidad que tienen las personas para manejar la complejidad; sus “caballos de fuerza” mentales. Esto es crítico por dos razones. La primera es que si bien casi todos nosotros progresamos en esta dimensión a medida que maduramos, no parece haber modo alguno de acelerar este crecimiento. No se puede elevar la capacidad cognitiva de nadie enviándolo a un curso de capacitación. La segunda es que esta capacidad es lo que permite que una persona tenga éxito en un rol en cualquier estrato dado.

El directorio puede desear expandirse ante los competidores de estrato VI y definir una estrategia en VI o

quizás en VII. Para lograrlo debe seleccionar un CEO capaz de ejecutar esta estrategia. Los directorios que no utilizan el sistema de Jaques no tienen forma de distinguir de modo confiable entre un CEO con una capacidad para estrato VI de otro que sólo alcance a V.

En un caso reciente, un CEO de estrato V de una subsidiaria canadiense instaló un sistema de Organización Requerida, y fue posteriormente recompensado por la dirección central con una promoción a una zona más grande. Esta dirección, que no contaba con la comprensión que Jaques brinda, designó en su lugar a un nuevo presidente canadiense que resultó tener una capacidad de estrato IV. Este CEO mal ubicado se reveló incapaz de ejecutar la estrategia, eliminó muchos de los componentes de OR que estaban en funcionamiento, sacó a los vicepresidentes de estrato IV y los reemplazó con otros de estrato III. Estos nuevos vicepresidentes fracasaron en sus puestos de estrato IV. Redujeron el nivel de trabajo al nivel en que podían manejarlo, y de este modo sabotearon la estrategia de la corporación.

El Cociente Intelectual pretende medir esta dimensión, pero en los hechos guarda una correlación muy baja con el éxito en el mundo del trabajo. La capacidad cognitiva, por otra parte, se refiere a la capacidad que la persona tiene para organizar, extrapolar y aplicar la información para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Se la ha empleado con buenos resultados en muchas organizaciones para predecir el éxito de los ocupantes de puestos de alta gerencia.

---

*“En los hechos, cada uno de estos pasos se puede efectuar independientemente, y cada uno de ellos retribuye en exceso el tiempo y la inversión que requiere. De modo conjunto, no obstante, cada una de estas ocho intervenciones se potencian entre sí.”*

---



## Acciones de apoyo de los gerentes hacia los empleados

La mayor parte de los gerentes tiene escaso entrenamiento sobre cómo ejercer sus roles, y son menos aún los que deben rendir cuentas por ser buenos gerentes. Para que una organización obtenga los mejores esfuerzos de sus empleados, éstos deben ser conducidos, apoyados y hechos responsables por sus gerentes. Para esto hay que cumplir con tres condiciones. El gerente:

1. Debe estar un estrato por encima del empleado en cuanto a capacidad cognitiva.
2. Debe ser capaz de ejercer las prácticas de liderazgo gerencial (que se describen en el capítulo siguiente.)
3. Deben ser dirigidos, apoyados y hechos responsables por ser buenos gerentes por sus propios gerentes.

## El proceso de implementación de la OR

Hay varios enfoques que se pueden utilizar para instalar la OR en una organización. El proceso de ocho pasos que se ilustra aquí es tan sólo uno de ellos.

1. Consolidar el equipo de dirección.
2. Definir la estrategia de la empresa.
3. Definir la estructura requerida para la ejecución de la estrategia.
4. Definir las relaciones de trabajo entre funciones
5. Cubrir los roles con la gente adecuada, hoy y en el futuro.
6. Conducir el desempeño gerencial. Asegurar que los gerentes tengan habilidades para el liderazgo.
7. Consolidar el cambio a través del fortalecimiento de la función de los gerentes indirectos.
8. Establecer el sistema de remuneraciones para pagar equitativamente a los empleados.

En los hechos, cada uno de estos pasos se puede efectuar independientemente, y cada uno de ellos retribuye en exceso el tiempo y la inversión que requiere. De modo conjunto, no obstante, cada una de estas ocho intervenciones se potencian entre sí.

## PASO UNO

### Consolidar el equipo de dirección

En su libro “Good to great”, el Dr. Jim Collins dice que el primer paso hacia la excelencia no es una estrategia ganadora, sino un CEO y un equipo de dirección calificados. Ahora bien ¿Cómo se crea un equipo de dirección eficaz? Los dos elementos clave son gente capaz y buenos procesos de trabajo en equipo. Gente capaz significa ejecutivos con la capacidad cognitiva necesaria para manejar las complejidades del mercado, las fortalezas clave de la organización y la ejecución de la estrategia. Sin embargo, tener gente capaz no es suficiente. Sin duda sus analistas de bases de datos son muy listos, pero lo que se necesita en el equipo de dirección es un nivel enteramente distinto de capacidad cognitiva. Deben estar precisamente un estrato por debajo del CEO; de lo contrario hundirán a todo el equipo.

La consolidación del equipo de dirección tiende los cimientos para el rediseño y perfeccionamiento de la estrategia. También brinda al CEO un grupo ejecutivo mucho más fuerte, del cual pueda obtener asesoramiento. Otra cuestión más importante aún, y frecuentemente menospreciada, es que le da gente en quien delegar las tareas mayores, liberando al CEO para hacer más.

## PASO DOS

### Definir la estrategia de la empresa

Tener un CEO y un equipo de dirección con la capacidad que sus estratos de trabajo requieren es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito. Los conceptos de Jaques hacen varios aportes más al diseño de estrategias eficaces.

Así como se puede evaluar el nivel de complejidad del trabajo, también se puede determinar el nivel de complejidad de la estrategia y compararla con la de los competidores. El nivel del proceso de planificación estratégica debe ser tal que se equipare o que supere al de la competencia. Por ejemplo, el nivel requerido para el proceso de planificación estratégica para una empresa de estrato V difiere en muchos aspectos clave del adecuado para una de estrato VI. El nivel de abstracción para el análisis de la información, así como la complejidad en el desarrollo y la evaluación de las alternativas, son diferentes para cada estrato.

La OR brinda un marco de referencia drásticamente mejorado para evaluar las estrategias de los competidores mediante la evaluación del nivel de sus funciones clave.

Por ejemplo, Wal-Mart hizo el benchmarking de sus competidores en sus servicios de tecnología informática para el control y el ordenamiento de existencias, y luego desarrolló un sistema que representó un cambio de paradigma, que estaba un estrato íntegro por encima de sus competidores. Así obtuvo ventajas inalcanzables en control de costos y niveles de existencias.

En otro caso, el CEO de un gran banco que competía por la captación de codiciados clientes de alto valor neto evaluó que el servicio a clientes de sus competidores estaba en estrato II. Sobre esta base, diseñó la función de servicio a clientes de su banco en estrato III, y aumentó fuertemente su participación en el mercado al tiempo que reducía la cantidad de empleados. Sus asociados de estrato III se relacionaban mejor con sus clientes, y les brindaban soluciones en un marco de dos años. Los agentes de estrato II de los competidores simplemente no podían entregar el mismo nivel de calidad.

Otro aporte del marco de referencia de la OR es que elimina la vaguedad acerca de cómo concretar la visión. Los líderes que tienen el nivel adecuado de capacidad cognitiva comprenden claramente qué elementos específicos necesitan instalar para transformar su realidad cotidiana en su visión para el mañana.

La Global Organization Design Society celebrará su tercer **Congreso sobre Diseño Organizacional** en Buenos Aires, Argentina, **26 al 29 de octubre de 2009** en el Hotel Panamericano para honrar la obra del Dr. Elliott Jaques y para compartir experiencias sobre cómo aplicarla. Las organizaciones que han adoptado estas prácticas tendrán una oportunidad histórica para tomar contacto con una gran red, si bien poco conocida, de directivos, académicos y consultores que utilizan el Global Organization Design en todo el mundo. Esperamos contarlos entre aquellos que aprenderán y compartirán experiencias en este congreso de usuarios.

## Responsibilidad

Un principio central de la OR, el de la responsabilidad, es parte integral de estas prácticas.

- En la asignación de tareas, el gerente pone en claro qué es lo que el subordinado debe lograr.
- En el monitoreo, el gerente hace el seguimiento de cómo están trabajando sus subordinados y avanzando hacia sus metas.
- En el *coaching*, el gerente se puede referir a trabajo que no cumple con los estándares. Los subordinados pueden tener que rehacer el trabajo, o bien pueden necesitar mayor capacitación. También puede suceder que les diga que no les asignará trabajo desafiante si no pueden manejarlo bien.
- En la evaluación del desempeño, el gerente puede decidir no dar a sus empleados una bonificación o aumento si su trabajo no ha sido efectivo.
- La herramienta última de la responsabilidad gerencial es la desafectación, o la acción de retirar a subordinados de sus puestos porque simplemente no hacen lo que se requiere.

Los gerentes suelen quejarse de que sus subordinados “no se sienten responsables”, o de que en su organización falta la “cultura de la responsabilidad.” Sin embargo, la responsabilidad no es una cuestión de sentimientos ni de cultura, sino que es el efecto de que los gerentes hagan responsables a sus subordinados utilizando las 11 prácticas gerenciales.

## PASO TRES

### Definir la estructura requerida para la ejecución de la estrategia

Típicamente la estrategia especifica la base desde la cual se compite, según el paso anterior. Por ejemplo: “nuestro marketing y servicio al cliente serán los mejores en el ramo de actividad, porque serán diseñados y ubicados un estrato íntegro por encima de los de nuestros competidores.”

En primer lugar, la estrategia determina qué funciones deben estar en el nivel de vicepresidente. ¿Hace falta un VP de logística? ¿Hay que tener un VP de ventas y marketing, o bien deben estar estas funciones en puestos separados? Las decisiones de este tipo dependen de consideraciones estratégicas.

En segundo lugar, la estrategia indica también el estrato en que deben estar ubicados varios roles. Por ejemplo, la estrategia puede requerir una función de marketing que desarrolle una capacidad de análisis de la cadena de valor que supere a los competidores. O bien la creación de una reputación de creatividad dentro de los próximos tres años. En estos casos, sería preciso tener un VP de marketing y otro de productos, ambos en estrato IV y estrechamente relacionados. Cuanto más incidan las fortalezas de un rol, y cuanto más extendido es el alcance temporal del mismo, tanto más alto debe estar en la estructura. Si, en cambio, la competencia se basa sobre bajar el sueldo del rol y simplificar las decisiones que se toman en él, más bajo el estrato en que debe estar ubicado.

## PASO CUATRO

### Definir las relaciones de trabajo entre funciones

Una característica única de la Organización Requerida es que indica cómo coordinar el trabajo de varias fun-

ciones dando al mismo tiempo a cada empleado la claridad de tener un solo gerente. Esto se logra mediante un conjunto único de seis relaciones laterales.

La mayoría de las organizaciones fallan ante sus empleados en la medida en que no definen claramente los parámetros dentro de los cuales deben trabajar con sus colegas. Cuando estos empleados enfrentan resistencias, quedan en la situación de tener recurrir a la manipulación, a su capacidad de influencia personal, a acciones encubiertas, al uso de habladurías y otros recursos para poder hacer su trabajo. El marco de la OR pone en claro quién puede decir “no” a quién y bajo qué circunstancias. También define las consecuencias de tomar esta acción. Una vez que estas cuestiones quedan especificadas en detalle, los empleados dedican su tiempo a trabajar en lugar de tratar de ingeniárselas para tener las autoridades que necesitan pero que no se les dieron.

Por ejemplo, la gerencia de marketing puede depender de la capacidad de la gerencia de servicio al cliente para entender lo que ocurre en el terreno. Entonces, se da a un gerente de servicio al cliente la responsabilidad de asesoría; es decir, debe dar al gerente de marca asesoramiento no solicitado sobre lo que está pasando con su marca. El gerente del primero lo hace responsable por tomar esta acción, y es decisión del gerente de marca aceptar el asesoramiento o no.

Además, el gerente de servicio al cliente puede tener autoridad para demandar servicios del gerente de marca, que usa para obtener herramientas de venta especiales o materiales para los puntos de venta, y el GdG del gerente de marca lo hace responsable por brindar este servicio.

También el gerente de marca puede tener autoridad de monitoreo sobre el de servicio al cliente, que utiliza para solicitar que éste no haga promesas sobre su marca que caigan fuera de su posicionamiento



oficial. El segundo es responsable ante su propio gerente por cumplir con el pedido.

La Tabla 2 muestra todas las relaciones laterales. La comprensión de las relaciones de este tipo es una herramienta fundamental para integrar funciones. Este es uno de los aportes más importantes y menos conocidos de la teoría de la Organización Requerida.

La clarificación de las relaciones laterales es trabajo duro, pero mejora la calidad, aumenta la velocidad y reduce la fricción en el trabajo entre funciones.

## PASO CINCO

### Cubrir los roles con la gente adecuada, hoy y en el futuro

Los cambios en la estructura pueden dejar a un empleado en un rol cuyo título no ha cambiado pero que hoy está, por ejemplo, en estrato III en lugar de estrato II. Estos cambios de estructura crean situaciones en las cuales algunos empleados dejan de ser adecuados para los puestos que ocupan. Esto pone a los gerentes ante la responsabilidad de evaluar si los empleados que han quedado uno o dos estratos por debajo de sus puestos son buenos candidatos para otros roles, en el sentido de que:

- Sean capaces de trabajar en el estrato propio del rol.
- Tengan las habilidades y el conocimiento necesarios para hacer el trabajo.
- Valoren el trabajo que se hace en el rol, y puedan aplicar su compromiso plenamente.

Una vez que los puestos han quedado cubiertos con personas que tienen la capacidad necesaria para ejercerlos, el desarrollo de la reserva de talento debe transformarse en un ejercicio permanente. Mientras que los planes de sucesión se refieren típicamente a los puestos de nivel muy alto, este sistema es un programa integral que cuida las necesidades tanto de la organización como de sus empleados.

Cubrir los puestos con personas que tienen la capacidad adecuada tiene un triple beneficio:

- Aumenta la eficacia, porque las metas estratégicas son asignadas a personas capaces de alcanzarlas.
- También mejora la eficiencia, porque la gente trabaja al nivel al que se la paga, y porque la sucesión de los puestos está planificada.
- Hay un gran aumento de la confianza recíproca, porque los empleados comprenden que tienen un futuro en la organización.

**TABLA 2: LA INTEGRACIÓN DE FUNCIONES**

| Relación Lateral       | Autoridad  |
|------------------------|--|
| Asesoramiento          | Dar asesoramiento no solicitado sobre cuestiones especificadas   |
| Obtención de servicios | Obtener servicios especificados. (En general, el prestador del servicio tiene la opción de especificar cuándo puede brindar el servicio pedido)  |
| Prescripción           | Dar órdenes que deben ser ejecutadas de inmediato (Se suele dar esta autoridad exclusivamente a los responsables por riesgos de salud o seguridad)   |
| Monitoreo              | Solicitar que otro empleado actúe en conformidad con la estrategia, con planes o políticas. (Si el otro empleado rehúsa hacerlo, el monitor puede llevar la cuestión a su propio gerente)              |
| Coordinación           | Solicitar a grupos de empleados que actúen en conformidad con la estrategia, con planes o políticas. (Si el otro empleado rehúsa hacerlo, el coordinador puede llevar la cuestión a su propio gerente) |
| Auditoría              | Solicitar que otro empleado actúe en conformidad con la estrategia, con planes o políticas. (Si el otro empleado necesita hacerlo, ambos llevan la cuestión a sus gerentes correspondientes)           |

## PASO SEIS

### Conducir el desempeño gerencial. Asegurar que los gerentes tengan habilidades para el liderazgo

La estrategia dice lo que hay que lograr, la estructura indica en qué puestos se hará qué para hacerlo, y el desarrollo de la reserva de talentos asegura que los puestos estén cubiertos por personas capaces de desempeñarlos. Además, los empleados necesitan gerenciamiento continuo. La clave para el desempeño de los gerentes está en 11 prácticas de liderazgo gerencial, todas las cuales se desarrollan dentro de un diálogo:

1. Selección e inducción: elegir el candidato adecuado para el puesto, e iniciarlo en el mismo, en el equipo y en la empresa, de modo que sea lo más productivo posible en el tiempo más breve.
2. Fijación de contexto: mantener informado al equipo sobre los cambios en el contexto en que trabaja.
3. Planificación en equipo: considerar como grupo el modo de encarar las tareas principales.
4. Asignación de tareas: tener claridad sobre lo que el gerente desea que cada empleado logre.
5. Consolidación de equipos: tener claridad sobre cómo desea el gerente que los miembros del equipo trabajen unos con otros.

6. Ajuste de tareas: modificar las tareas cuando las condiciones lo requieren.
7. Monitoreo: observar cuán bien trabaja cada empleado, y qué es lo que logra.
8. Coaching: ayudar a cada empleado a ser un mejor recurso para el gerente.
9. Evaluación: juzgar cuán bien cada empleado ha trabajado durante el último año, y asignar la bonificación que corresponda.
10. Desafectación y despido: solicitar la salida del puesto de empleados que no podrán desempeñarlo con éxito.
11. Mejora continua: elaborar procesos que lleven menos tiempo y que requieran menos recursos, y que a la vez produzcan resultados de mayor calidad.

Estas prácticas habilitan a los empleados para dar lo mejor de sí. Trabajarán sobre lo que el gerente necesitan que trabajen, del modo más eficaz posible y mejorando continuamente sus aptitudes, todo lo cual impacta sobre la rentabilidad.

## PASO SIETE

### Consolidar el cambio a través del fortalecimiento de la función de los gerentes indirectos

El gerente del gerente tiene dos funciones clave para mantener el rumbo de la organización. En primer lugar, poner en claro cómo quiere que sus gerentes ejerzan el liderazgo y hacerlos responsables por hacerlo, y no sólo por producir resultados de corto plazo. También hacen el seguimiento de cómo sus gerentes ejercen su función, y les dan *coaching* para mejorarla.

En segundo lugar, son los mentores naturales de sus subordinados indirectos, ya que tienen una visión más amplia que la del propio gerente sobre la capacidad de tales subordinados, así como de las oportunidades disponibles para ellos. Y tiene sentido que sea el GdG quien toma la decisión de a quién promover entre ellos.

## PASO OCHO

### Establecer el sistema de remuneraciones

Hemos mencionado dos formas en las que las organizaciones dan apoyo a sus gerentes: el proceso de desarrollo de la reserva de talentos y las prácticas del GdG. El tercer sistema de apoyo es el de remunera-

ciones. Naturalmente, se debe pagar equitativamente a los empleados por el trabajo que se les encomienda, con alguna flexibilidad en los casos en que se debe pagar extra para atraer empleados con calificaciones que escasean en el mercado. Además, para que realmente sirva de apoyo a la gerencia, este sistema debe cumplir con los siguientes criterios:

Debe apoyar a la estrategia y a la estructura, y no interferir con ellas. Algunos sistemas exigen que para que alguien tenga un sueldo alto deba conducir una unidad organizacional grande. Así las cosas, se puede dar una unidad de este tamaño a un consultor interno de estrato V para justificar su sueldo. Inevitablemente, esta persona abdica ya sea la consultoría interna, ya sea el gerenciamiento de la unidad, y no se logran las metas estratégicas.

Debe sustentar la autoridad gerencial, en lugar de socavarla. Si hay una persona que no sea el gerente con autoridad para asignar bonificaciones, los empleados se dedicarán a complacer a esa persona en lugar de a su gerente. Y éste necesita la autoridad para asignar las bonificaciones según la efectividad demostrada por sus empleados. Si no es así, el gerente no tiene medios válidos para hacer responsables a sus subordinados por la calidad de su trabajo.

La Organización Requerida proporciona plantillas de remuneraciones que permiten pagar a los empleados equitativamente y sustentar la estrategia, la estructura y el gerenciamiento.

## Sobre los autores

**Maurice Dutrisac** es uno de los socios fundadores y el líder de planificación estratégica y diseño organizacional de Mastermind Solutions, Inc., firma de consultoría a la gerencia general establecida en 1999. Maurice se especializa en estrategia empresarial, facilitación de retiros ejecutivos, diseño organizacional, estructura y cambio, solución creativa de problemas, desarrollo del liderazgo, diseño de seminarios sobre organización para ejecutivos y gerenciamiento de la reserva de talento. También es miembro de varios directores con funciones asesoras.

Antes de iniciar su carrera como consultor, Maurice trabajó durante 24 años en posiciones ejecutivas en grandes y complejas empresas manufactureras, de servicios y de abastecimientos en Canadá y en los Estados Unidos. Obtuvo los grados de BA y de MBA de la McMaster University, y domina el francés y el inglés. Reside en Mississauga, Ontario.

**El Dr. Herb Koplowitz** es presidente de Terra Firma Management Consulting. Actúa principalmente como consultor de consultores. Su comprensión profunda de la Organización Requerida ayuda a los consultores en RRHH y en diseño organizacional a emplear los mejores enfoques en sus organizaciones. También asiste a consultores en otros campos a asegurar que su asesoramiento se ponga en práctica, y a sus clientes a desarrollar la estructura, la dotación humana y las prácticas gerenciales que requieren las recomendaciones de los profesionales.

Ha asistido a organizaciones en todos los sectores a generar confianza, y a aumentar su efectividad y su eficacia mediante estructuras, dotaciones humanas y prácticas gerenciales apropiadas. Herb ha trabajado con la Organización Requerida durante 15 años, y ha capacitado y enseñado en los Estados Unidos, en Canadá, Jamaica, Sudáfrica e India. Su práctica de la OR está sustentada por una relación de 12 años con Elliott Jaques, y por estudios anteriores de matemáticas, filosofía de la ciencia, desarrollo cognitivo y teoría de los sistemas generales.

**El Dr. Ken Shepard**, consultor gerencial, es presidente del Canadian Centre for Leadership and Strategy y de la Global Organization Design Society.

Como consultor, Ken se especializa en el *coaching* a líderes de alto nivel, en desarrollo de equipos de dirección, en formulación e implementación estratégica, en diseño organizacional y en la instalación de estructuras de responsabilidad y de prácticas gerenciales eficaces.

Ken ha ocupado posiciones gerenciales en empresas, en el gobierno y en organizaciones sin fines de lucro. Fue director de programas en el Niagara Institute, centro canadiense de liderazgo que prestaba servicios de desarrollo ejecutivo al sector privado y a ejecutivos públicos y sindicales. Diseñó y condujo consultorías nacionales sobre cuestiones sociales complejas. Actuó como profesor adjunto en las universidades de Pepperdine y Loyola Marymount, y como docente en las University of Pennsylvania y University of Southern California.

## ¡TAN SOLO IMAGINE!

### La Organización Requerida puede lograr lo siguiente para su organización:

- Usted habrá definido su estrategia al nivel adecuado para superar a sus competidores.
- Su estructura estará óptimamente diseñada para apoyar a la estrategia, con la cantidad de niveles que corresponde a su organización. Esto asegura que se tomen las decisiones en los niveles que corresponde, por personas que tienen la perspectiva temporal necesaria.
- Sus empleados son plenamente capaces de realizar el trabajo que se requiere en sus roles. Las responsabilidades de todos son congruentes con sus autoridades, y todos tienen la oportunidad de desplegar su potencial creativo dentro de lineamientos adecuados.
- Las relaciones de rol verticales y laterales son claras, y ayudan a todos a realizar su trabajo. De este modo todos entienden lo que se espera y confía en que sus colegas hagan lo mismo.
- Usted cuenta con los procesos y procedimientos adecuados, que han sido diseñados para asegurar que pueda ganar a sus competidores gracias a sus servicios y productos de más alta calidad.
- Todos son conducidos por gerentes que comprenden y ejercitan las prácticas de liderazgo gerencial, entre ellas el *coaching* continuo, y todos tienen un mentor: su gerente indirecto, que es responsable por su desarrollo.
- Todos trabajan dentro de los valores de la empresa, y se dedican a obtener buenos resultados y no a qué cosas se merecen.
- Todos sienten que reciben una remuneración justa,
- **y usted excede sus metas de resultados empresariales y de satisfacción de los clientes.**



Este informe fue escrito por Maurice Dutrisac, Don Fowke, Herb Koplowitz y Ken Shepard con el asesoramiento de otros diez profesionales. La versión en castellano fue realizada por Harald Solaas. Tiene la finalidad de educar a usuarios actuales y potenciales sobre el Global Organization Design. Los autores pusieron este informe a disposición de la asociación para ser utilizado en la difusión del conocimiento sobre estos potentes métodos. Su intención es ilustrativa, y no se propone definir las diversas formas en que los principios de la GO son aplicados por los numerosos ejecutivos, consultores y académicos expertos en este campo en todo el mundo. Esta edición de marzo de 2005 refleja las sugerencias hechas en una revisión de pares previa.

Se puede obtener información sobre Global Organization Design en [www.globalro.org](http://www.globalro.org)

The Global Organization Design Society invites further peer review of this report at:  
[www.surveymonkey.com/s.asp?u=62672880525](http://www.surveymonkey.com/s.asp?u=62672880525)



GO Global Organization  
Design Society