



Mejorar el desempeño de las personas clave a menudo es tan simple, y tan profundo, como cambiar los recursos que controlan y los resultados por los que se los evalúa.

Diseño de puestos de trabajo de alto desempeño

por Robert Simons

Se incluye en este artículo de Harvard Business Review de texto completo:

1 [Resumen del artículo](#)

La idea en pocas palabras: la idea central

La idea en la práctica: poner la idea en marcha

2 [Diseño de puestos de trabajo de alto desempeño](#)

11 [Lecturas adicionales](#)

Una lista de materiales relacionados, con anotaciones para orientar la exploración de las ideas y las aplicaciones del artículo

Diseño de puestos de trabajo de alto desempeño

La idea en pocas palabras

Su empresa tiene un producto convincente, una estrategia clara y una gerencia talentosa. Sin embargo, los líderes de su unidad no parecen ejecutivos: no colaboran; los productos salen al mercado con atraso; los costos excesivos erosionan los márgenes de utilidad.

¿A qué se debe? Probablemente los gerentes tienen la responsabilidad de lograr ciertos resultados, sin contar con los recursos suficientes para la labor. ¿Cómo corregir esta desalineación? Reconfigure las cuatro dimensiones del puesto de cada gerente:

- **Control:** los recursos sobre los cuales el gerente tiene derechos de decisión.
- **Responsabilidad:** medidas que se utilizan para evaluar su desempeño.
- **Influencia:** alcance de la red de personas con quienes debe interactuar para cumplir su cometido.
- **Apoyo:** ayuda que puede esperar del personal de otras unidades.

Cuando calibra estas dimensiones de modo de equiparar los recursos con las responsabilidades y respaldar la estrategia, los gerentes se desempeñan con éxito. Por ejemplo, para ofrecer precios bajos, WalMart estandariza las operaciones de las tiendas. Los gerentes de tienda tienen control limitado sobre los horarios de trabajo, las exhibiciones de promoción y la fijación de precios. Por otro lado, los gerentes en las oficinas corporativas, responsables de implementar las mejores prácticas y de consolidar las operaciones para capturar economías de escala, controlan las compras, la comercialización, la distribución, e incluso la iluminación y la temperatura de la tienda. Al diseñar correctamente cada puesto clave, WalMart puede cumplir con la promesa de precios bajos siempre.

La idea en la práctica

DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

Imagine cada dimensión laboral como un control deslizante horizontal que puede mover dentro de un "espacio" que va de "reducido" a "amplio". Por ejemplo:

- **Control:** defina el espacio de control en función de la estrategia de su empresa en cuanto a entrega de valor a los clientes.

► Ejemplo:

La empresa de alimentos Nestlé reformula productos para satisfacer los gustos regionales. Así, los gerentes comerciales regionales tienen un amplio espacio de control sobre los numerosos recursos que necesitan para personalizar los productos. Los gerentes de la oficina central tienen un menor espacio de control que cubre solo la logística, los contratos globales y la contabilidad.

- **Responsabilidad:** defina el espacio de responsabilidad en función de las conductas que desea ver. Por ejemplo, para asegurarse el cumplimiento con directivas detalladas, haga responsable al gerente de medidas estrictas, como el plantel de empleados o los gastos presupuestados para artículos de línea. Para alentar el pensamiento creativo, hágalo responsable de medidas más amplias, como la satisfacción del cliente o la participación de mercado.
- **Influencia:** defina el espacio de influencia en función de la interdependencia de un puesto (en qué medida el gerente debe cruzar los límites y persuadir a terceros para que lo asistan). Cuanto mayor sea la interdependencia, mayor será el espacio. Para ensanchar el espacio de influencia, ubique al gerente en un equipo multidisciplinario, exíjale que responda a dos jefes o asígnele una meta elástica que supere el espacio de control.
- **Apoyo:** defina el espacio de apoyo en función del compromiso que el gerente necesite de terceros para implementar la estrategia. Los puestos de trabajo cuyas contribuciones individuales se pueden

calcular fácilmente (piense en los operadores de instituciones financieras) tienen espacios de apoyo más reducidos. Los puestos de trabajo donde la colaboración multifuncional es vital para la implementación de la estrategia (por ejemplo, en cadenas de hoteles exclusivos donde el personal debe salir de las funciones propias de su puesto para asistir a otros empleados para satisfacer a los clientes) requieren un espacio más amplio.

EQUIPARACIÓN DE LOS RECURSOS CON LAS RESPONSABILIDADES

Al "sintonizar" los cuatro botones correctamente, se asegura de que el gerente cuente con los recursos que necesita para cumplir sus obligaciones.

► Ejemplo:

el gerente de marketing y ventas de una empresa de software tiene un **amplio espacio de responsabilidad:** es responsable del crecimiento de los ingresos, las utilidades y la satisfacción del cliente. Pero **tiene un espacio de control reducido:** depende del área de ventas, alianzas, asistencia técnica y comunicaciones, sin tener ninguna injerencia en estas áreas. Para cumplir el trabajo, necesita al menos un espacio **moderado de influencia:** debe cruzar ciertos límites y persuadir a terceros de otras unidades para que lo ayuden. Para garantizar que reciba la ayuda, su puesto tiene un **amplio espacio de apoyo:** la empresa define la satisfacción del cliente como una prioridad compartida y alienta la colaboración al incluir un componente de capital en la remuneración de los gerentes.

Mejorar el desempeño de las personas clave a menudo es tan simple, y tan profundo, como cambiar los recursos que controlan y los resultados por los que se los evalúa.

Diseño de puestos de trabajo de alto desempeño

por Robert Simons

Tiene un producto convincente, una visión atractiva y una estrategia clara para su nueva empresa. Ha contratado buen personal y ha forjado relaciones con proveedores y distribuidores clave. Ha lanzado una campaña de marketing que apunta a clientes de alto valor. Todo lo que resta es construir una organización que pueda cumplir con la promesa.

Pero la implementación no va por buen camino. Los gerentes en las oficinas regionales no demuestran un espíritu lo suficientemente emprendedor. Son muy complacientes y demasiado lentos para responder a los clientes. Es más, se está haciendo muy difícil coordinar actividades entre unidades para atender a clientes grandes con varias ubicaciones.

La toma de decisiones está fragmentada y el tiempo de salida al mercado es mucho mayor que lo esperado. Los costos excesivos se devoran los márgenes de utilidades. Usted comienza a preguntarse: “¿He designado al personal equivocado para los puestos clave?”. Pero los problemas van más allá de eso; en realidad, son sistémicos en toda la organización.

Este relato de una grandiosa estrategia que se descarrila a causa de una ejecución deficiente es muy común. Por supuesto que hay muchas razones posibles de tal fracaso y muchas

personas que podrían ser responsables. Pero si esta historia le recuerda su propia experiencia, ¿ha considerado la posibilidad de que su organización esté diseñada para fracasar? En particular, ¿hay puestos clave estructurados para lograr el rendimiento potencial de la empresa? Si no fuera así, las consecuencias desafortunadas son inevitables.

En este artículo, presento un marco orientado a la acción que le mostrará cómo diseñar puestos de trabajo para lograr un alto desempeño. El punto básico es muy directo: para que su empresa logre su potencial, la oferta de recursos organizativos de cada empleado debe ser igual a la demanda, y el mismo equilibrio entre oferta y demanda se debe aplicar a cada función, a cada unidad de negocio y a toda la empresa. Suena simple porque es simple, pero solo si comprende qué determina este equilibrio y cómo puede influir sobre él.

Los cuatro espacios del diseño de puestos de trabajo

Para comprender lo que determina si un puesto está diseñado para alto desempeño, se debe poner usted mismo en los zapatos de los gerentes Robert Simons (rsimons@hbs.edu) es el profesor de Administración de

Empresas de Charles M. Williams en Harvard Business School en Boston. Es autor de *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment* (Ventajas del diseño organizacional: cómo usan los gerentes los sistemas de responsabilidad para mayor desempeño y compromiso) (Harvard Business School Press, 2005) de su organización. Para llevar adelante su trabajo, cada empleado debe conocer la respuesta a cuatro preguntas básicas:

- “¿Qué recursos controlo para completar mis tareas?”.
- “¿Qué medidas se utilizarán para evaluar mi desempeño?”.
- “¿Con quién debo interactuar y sobre quién debo influir para lograr mis metas?”.
- “¿Cuánto apoyo puedo esperar cuando recurro a terceros?”.

Las preguntas corresponden a lo que yo llamo los cuatro espacios básicos de un puesto de trabajo: el control, la responsabilidad, la influencia y el apoyo. Cada espacio se puede ajustar a fin de reducirlo o ensancharlo, o ajustarlo según se necesite. Pienso en ajustes como los que se realizan con controles deslizantes, como los que tienen los amplificadores de audio. Si ajusta los valores correctos, puede diseñar un puesto de trabajo donde un individuo talentoso pueda ejecutar con éxito la estrategia de la empresa. Pero si realiza mal los ajustes, será difícil que algún empleado pueda ser eficiente. Voy a recorrer cada espacio en detalle y a analizar cómo los gerentes pueden ajustar los valores. (El anexo “Los cuatro espacios” ofrece una síntesis).

El espacio de control. El primer espacio define la gama de recursos, no solo de personas, sino también de bienes e infraestructura, sobre la cual el gerente tiene derechos de decisión. También son los recursos por los cuales se evalúa el desempeño del gerente. Los ejecutivos deben ajustar el espacio de control de cada puesto y unidad clave en función de cómo la empresa entrega valor a los clientes.

Puede pensarse en WalMart, que ha configurado toda la organización para ofrecer bajos precios. La estrategia de WalMart depende de la estandarización de las operaciones de la tienda, acompañada por las economías de escala en comercialización, marketing y distribución. Para garantizar la estandarización, WalMart define el espacio de control de los gerentes de tienda en el extremo “más estrecho” de la escala. Si bien nominalmente controlan las tiendas, los gerentes locales de WalMart

tienen derechos de decisión restringidos respecto del horario comercial, la exhibición de promociones y la fijación de precios. Por otro lado, el espacio de control de los gerentes en las oficinas corporativas que supervisan la comercialización y otras operaciones centrales se define como “amplio”. Tienen la responsabilidad de implementar las mejores prácticas y de consolidar operaciones a fin de capturar las economías de escala. Además de controlar el área de compras, comercialización y distribución, estos gerentes incluso controlan la iluminación y la temperatura en las 3500 tiendas de WalMart por computadora a distancia. (La configuración de los dos puestos de trabajo se compara en el anexo “Espacios de control en WalMart”).

Por supuesto, los espacios de control se definirán de manera muy distinta en empresas que sigan diferentes estrategias. Piense en Nestlé, una empresa de alimentos que reformula sus productos en respuesta a los gustos regionales en cuanto a especias y dulces. En esta configuración de “creación del valor local”, el espacio de control de los gerentes comerciales regionales se define en “amplio”, de modo de que puedan disponer de todos los recursos que necesitan para personalizar sus productos y responder a los clientes. Los gerentes regionales son responsables de las áreas de ventas, desarrollo de productos, distribución y fabricación. En consecuencia, los espacios de control de los gerentes en la oficina central son relativamente estrechos y abarcan solo el área de logística, cadena de suministro, contratos globales, contabilidad y finanzas.

El espacio de responsabilidad. El segundo espacio se refiere a la gama de concesiones que afectan a las medidas utilizadas para evaluar los logros de un gerente. Por ejemplo, una persona que es responsable del plantel de empleados o de gastos específicos en un presupuesto operativo puede realizar algunas concesiones para intentar mejorar las dimensiones de desempeño medidas y, por ende, tiene poco espacio de responsabilidad. En contraste, un gerente responsable de la participación de mercado o de las utilidades comerciales puede efectuar muchas concesiones y por eso tiene un espacio de responsabilidad relativamente amplio.

La configuración de este espacio está determinado por el tipo de conducta que desea ver. Para medir el cumplimiento con directivas detalladas, es conveniente evaluar a los gerentes respecto de medidas estrictas. Para alentar el pensamiento creativo, se los debe evaluar respecto de medidas más amplias, como la

Robert Simons (rsimons@hbs.edu)

es el profesor de Administración de Empresas de Charles William en Harvard Business School en Boston. Es autor de *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment* (Ventajas del diseño organizacional: cómo usan los gerentes los sistemas de responsabilidad para mayor desempeño y compromiso) (Harvard Business School Press, 2005).

participación de mercado, la satisfacción del cliente y el retorno sobre el capital utilizado, lo que les brinda mayor libertad.

El espacio de control y el espacio de responsabilidad no son independientes. Se deben considerar en conjunto. El primero define los recursos disponibles para un gerente, el segundo define las metas esperadas del gerente. Uno podría concluir, en consecuencia, que los dos espacios deben ser igualmente anchos o igualmente reducidos. Como se dice comúnmente: la autoridad debe coincidir con la responsabilidad. Pero en organizaciones de alto desempeño, la evaluación de muchas personas se realiza con respecto a amplias medidas de desempeño, como las utilidades de la marca y la satisfacción del cliente, incluso aunque no controlen todos los recursos —por ejemplo, fabricación y servicio— necesarios para lograr los resultados deseados.

Hay una buena razón para esta discrepancia. Al definir explícitamente el espacio de responsabilidad con mayor amplitud que el espacio de control, los ejecutivos pueden obligar a sus colaboradores a convertirse en emprendedores. En realidad, la iniciativa empresarial ha sido definida (por Howard H. Stevenson y J. Carlos Jarillo) como “el proceso a través del cual las personas, ya sea por sí

mismas o dentro de organizaciones, buscan oportunidades sin tener en cuenta los recursos con los que realmente cuentan”. ¿Qué sucede cuando los empleados se enfrentan con esta brecha empresarial? Deben usar su energía y creatividad para imaginar cómo tener éxito sin el control directo de los recursos que necesitan. (Consulte el anexo “Creación de la brecha empresarial”). De esta manera, los gerentes pueden ajustar estos dos espacios para estimular la creatividad y la conducta empresarial.

Por supuesto que la responsabilidad varía por nivel en la mayoría de las organizaciones; en general, es más ancha en la cima de una empresa y más reducida en la parte inferior. El director ejecutivo de McDonald’s tiene un espacio amplio de responsabilidad que abarca el precio de las acciones, las utilidades por acción y la posición competitiva en el mercado. Una gerente de tienda de McDonald’s tiene un espacio mucho menor. Debe concentrarse en cumplir con los procedimientos operativos estándar y es supervisada a través de opiniones detalladas y medidas de procesos.

El espacio de influencia. El tercer espacio corresponde al espectro de la red a la que debe recurrir una persona para recopilar datos, investigar información nueva e intentar influir en el trabajo de terceros. Un empleado con un

LOS CUATRO ESPACIOS

Los gerentes pueden ajustar los espacios del diseño de puestos de trabajo para crear posiciones que estén en sintonía con un desempeño óptimo.

ESPACIO	PARA REDUCIR EL ESPACIO	PARA AMPLIAR EL ESPACIO
	Reducir	Ampliar
1 Espacio de control	Reduzca los recursos asignados a posiciones o unidades específicas	Asigne más personas, activos e infraestructura
2 Espacio de responsabilidad	Estandarice el trabajo mediante el uso de mediciones (ya sean financieras, como por ejemplo, una partida presupuestaria de gastos o, no financieras, como el plantel de empleados) que permitan menos concesiones.	Utilice medidas no financieras (como por ejemplo, la satisfacción del cliente) o medidas financieras generales (como por ejemplo, la utilidad) que permiten muchas concesiones.
3 Espacio de influencia	Exija a las personas que presten atención sólo a sus propios trabajos; no asigne costos entre unidades; utilice una sola línea de mando y recompense el desempeño individual.	Introduzca tensión creativa en las estructuras, en los sistemas y en los objetivos - por ejemplo, equipos de enlace, relaciones indirectas, estructuras matriciales, objetivos extendidos, asignación de costos entre unidades y precios de transferencia.
4 Espacio de apoyo	Utilice recompensas significativas e individualizadas y destaque claramente a los ganadores de los perdedores.	Construya responsabilidades compartidas a través de la misión y el propósito, la identificación del grupo, la confianza y los planes de incentivo patrimoniales

copyright © 2005 Harvard Business School. Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

espacio reducido de influencia no necesita prestar mucha atención a las personas fuera de su pequeña área para cumplir su trabajo con eficiencia. Una persona con un espacio amplio debe interactuar mucho y también influir sobre personas de otras unidades.

Como es el caso con otros espacios, los gerentes sénior pueden ajustar el espacio de influencia para alentar las conductas deseadas. Pueden ensanchar el espacio cuando desean incentivar a las personas a pensar más creativamente para desarrollar nuevos modos de atender a los clientes, aumentar las eficiencias internas o adaptarse a los cambios en mercados externos. En muchas empresas, ensanchar el espacio de influencia contrarresta la rigidez de las estructuras organizativas encasilladas. Por ejemplo, sin bien empresas globales como Procter & Gamble deben responder a las necesidades de los clientes locales, también deben crear presión para que el personal de distintas operaciones mire más allá de su casillero para consolidar operaciones y compartir las mejores prácticas a fin de reducir costos. Del mismo modo, las empresas, por ejemplo los distribuidores minoristas que centralizan la comercialización y la distribución para ofrecer precios bajos, deben asegurarse de supervisar continuamente la cambiante dinámica de la competencia. Se debe obligar a los gerentes de operaciones que estén aislados del mercado a interactuar con personas de unidades más cercanas a los clientes. En todos estos casos, depende de los gerentes sénior asegurarse de que las personas crucen los límites organizativos para probar nuevas ideas, compartir información y aprender.

Los ejecutivos pueden ensanchar el espacio de influencia de un gerente si rediseñan su puesto: lo ubican en un equipo

multidisciplinario, por ejemplo, o le asignan tareas de subordinación ante dos jefes. También pueden ajustar el espacio de influencia de un puesto a través del nivel de metas que fijan. Si bien la naturaleza de las metas de un gerente impulsa el espacio de responsabilidad que tiene (porque determina las concesiones que puede realizar), el nivel, o la dificultad, impulsa la esfera de influencia. Una persona que recibe una meta elástica a menudo se verá forzada a recurrir y a interactuar con más personas que alguien cuya meta se fija en un nivel mucho más bajo. Por último, los ejecutivos pueden usar sistemas de contabilidad y de control para ajustar el espacio de influencia. Por ejemplo, el espacio será mayor para gerentes que están obligados a llevar el peso de asignaciones de costos indirectos que generan otras unidades, porque intentarán influir en las decisiones de las unidades responsables de esos costos.

Cuanto más complejo e interdependiente sea el puesto, más importante será contar con un espacio amplio de influencia. En realidad, un espacio amplio de influencia es, a menudo, una indicación tanto de autoridad como de eficiencia en la ejecución. Al describir a Meg Whitman de eBay, por ejemplo, A.G. Lafey, el director ejecutivo de Procter & Gamble, dijo: "La medida de una persona poderosa es cuando su círculo de influencia es mayor que su círculo de control".

El espacio de apoyo. Este último espacio se refiere a la cantidad de ayuda que una persona puede esperar de los individuos de otras unidades organizativas. Nuevamente, el control deslizante puede variar de estrecho a ancho según el nivel de compromiso que la persona necesite de otros para poder implementar la estrategia.

Los empleos en ciertas organizaciones, en especial los cargos como los relacionados con ventas por comisión en mercados líquidos y eficientes, no necesitan grandes espacios de apoyo. En realidad, tales organizaciones generalmente operan con más eficiencia con espacios más reducidos, puesto que cada puesto es independiente y es muy sencillo calcular los aportes individuales al final del día. Los operadores en instituciones financieras, por ejemplo, necesitan poco apoyo de sus compañeros, quienes deben estar concentrados en su propio trabajo (y que solo deben recibir una remuneración por el éxito que tengan en la generación de utilidades).

Pero los espacios de apoyo anchos son sumamente importantes cuando la lealtad del cliente es vital para la implementación de la estrategia (por ejemplo, en cadenas de hoteles



Copyright © 2005 Harvard Business School
"Publishing Corporation. Todos los derechos reservados."

Como el gerente observaba: “La coordinación se da porque todos tenemos la satisfacción del cliente en primer lugar. Estamos en comunicación constante y todos tenemos objetivos de satisfacción al cliente uniformes”.

Lograr el equilibrio

En este punto, probablemente se pregunte cómo determinar si los puestos y las unidades de negocio específicas de su organización están diseñadas correctamente. Los puestos de trabajo varían dentro de las empresas y las firmas operan en diferentes mercados con estrategias únicas. ¿De qué manera exactamente se deben configurar los espacios en estas variadas circunstancias?

Después de ajustar los espacios para implementar la estrategia, hay un modo fácil de

saber si un puesto específico está diseñado para alto desempeño. Es una prueba que se puede (y debe) aplicar en cada puesto, función, y unidad clave de su empresa. Enseguida presentaré más detalles, pero primero es importante reconocer la naturaleza subyacente de los cuatro espacios.

Dos de los espacios miden la oferta de recursos organizacionales que la empresa ofrece a las personas. El espacio de control se relaciona con el nivel de control directo que una persona tiene sobre los individuos, los activos y la información. El espacio de apoyo es la contraparte “más sutil”, que refleja la oferta de recursos en la forma de ayuda de las personas en la organización.

Las medidas permiten menos concesiones (duro) y el de la influencia (suave), determinan la demanda de recursos organizativos por parte del individuo. El nivel de responsabilidad de un empleado, como lo define la empresa, afecta directamente al nivel de presión que recibe para hacer concesiones; esa presión a su vez impulsa su necesidad de obtener recursos organizacionales. Su nivel de influencia, según lo determina la estructura de su puesto y el sistema más general en el que está inmerso, también refleja la medida en que necesita recursos. Como se señaló anteriormente, cuando un empleado se une a una iniciativa multidisciplinaria, o trabaja para dos jefes, o recibe metas elásticas, comienza a cruzar unidades con más frecuencia.

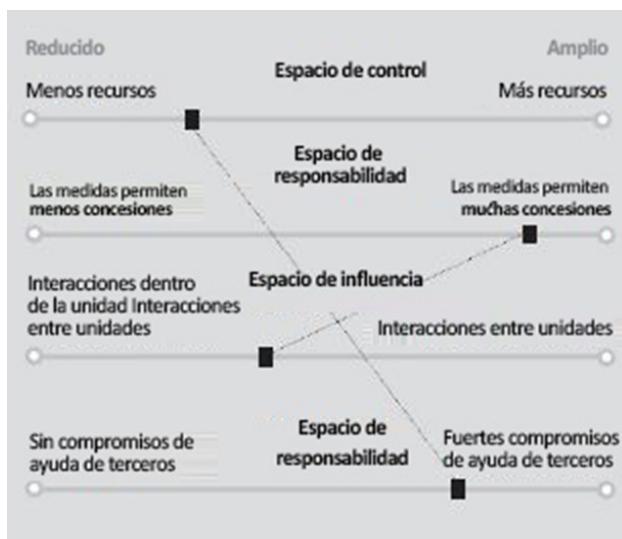
Para que una organización funcione con su máxima eficiencia y efectividad, la oferta de recursos para cada puesto y para cada unidad debe ser igual a la demanda. En otras palabras, el espacio de control más el espacio de apoyo deben ser igual al espacio de responsabilidad más el espacio de influencia. Puede determinar si un puesto de su organización está preparado para lograr un alto desempeño sostenido, o si está diseñado para fracasar, si aplica esta sencilla prueba: con “Cuatro espacios en una empresa de software” como ejemplo, trace dos líneas, una que conecte el espacio de control y el espacio de apoyo (la oferta de recursos) y la otra que conecte el espacio de responsabilidad y el espacio de influencia (la demanda de recursos).

Si estas dos líneas se intersecan, y forman una X, como sucede en el anexo, entonces la demanda coincide con la oferta (al menos en términos generales) y el puesto está debidamente diseñado para garantizar un desempeño sostenido. Si las líneas no se cruzan, significa que los espacios no están alineados, con consecuencias predecibles. Si los recursos (espacio de control más el espacio de apoyo)

Cuatro espacios en una empresa de software

Las configuraciones de un gerente de ventas y marketing muestran un espacio de control relativamente reducido y un espacio de responsabilidad relativamente amplio. La discrepancia indica que la empresa desea contar con un gerente emprendedor. Un espacio de influencia razonable asegura que tenga un nivel respetable de colaboración con colegas dentro de su unidad a fin de compensar su espacio de control reducido. Las políticas de la empresa diseñadas para ofrecer un control de apoyo amplio aseguran que sus iniciativas empresariales

reciban una respuesta favorable. La línea punteada que conecta los dos espacios que describen los recursos disponibles para el puesto (espacio de control y espacio de apoyo) interseca la línea que conecta los dos espacios que describen la demanda de recursos del puesto (espacio de responsabilidad y espacio de influencia). Esto muestra que la oferta, y la demanda, de recursos que se aplica a este puesto está bastante equilibrada: el puesto ha sido diseñado para permitir el éxito del gerente.



Copyright © 2005, Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

no son suficientes para la tarea que se debe concretar, la implementación de la estrategia fracasará; si los recursos son excesivos, se puede prever una subutilización de activos y un rendimiento económico deficiente.

Según la unidad de análisis deseada, esta prueba se puede aplicar a un empleo individual, a una función, a una unidad de negocio e incluso a toda la empresa.

Cuando los espacios están desalineados

Considere el caso de una pujante empresa de alta tecnología que fabrica instrumentos médicos. Una división perdía ingresos rápidamente y participación de mercado ante nuevos competidores debido a una cobertura insuficiente de la fuerza de ventas y a una falta de desarrollo de productos nuevos. En otra división, creada para consolidar y realizar ventas cruzadas de productos, los gerentes no podían lograr la colaboración que necesitaban para brindar una solución unificada para un posible cliente de gran tamaño. En una tercera división, los gerentes locales tomaban decisiones que no respondían ni afianzaban la dirección general y la estrategia de la empresa.

Estas situaciones surgieron porque los gerentes sénior no habían logrado alinear los cuatro espacios con los puestos clave y con las divisiones en general. En particular, los problemas que esta empresa encontró reflejan tres situaciones comunes que pueden limitar el potencial de desempeño.

La crisis de recursos. En otros casos, la oferta de recursos simplemente es inadecuada para el puesto práctico y conduce a un fracaso en la implementación de la estrategia. En la empresa de instrumentos médicos, incompromisos el personal de ventas no contaba con empleados suficientes para cubrir la competencia (un espacio de control reducido) ni con el apoyo de I+D para sacar nuevos productos al mercado rápidamente (un espacio de apoyo reducido). Es más probable que se produzca una crisis de recursos

Interacciones dentro de la unidad Interacciones entre unidades cuando los ejecutivos dediquen mucho tiempo a pensar acerca del control, la influencia y la responsabilidad, y no lo suficiente acerca del apoyo. Pueden, por ejemplo, definir el espacio de responsabilidad de manera más amplia que el de control para alentar el comportamiento empresarial. Y pueden definir el espacio de influencia de manera más amplia que el de control para estimular a las personas a interactuar y a trabajar con otras unidades.

Pero si el espacio de apoyo no se ensancha para compensar el espacio de control relativamente estrecho, las personas de otras unidades no estarán dispuestas a ayudar cuando se les pida.

Considere la subsidiaria local de un banco de inversión regional. El gerente tenía pocos recursos directos (un espacio de control reducido) y confiaba en los especialistas de las oficinas corporativas para que acudiesen a gestionar los acuerdos. Sin embargo, su espacio de responsabilidad era bastante amplio, con medidas de desempeño que se orientaban a acuerdos exitosos y a generación de ingresos. Las evaluaciones de los gerentes locales no reconocían ni recompensaban el compromiso de las personas en ayudar a otros de la organización. Como resultado, el espacio de apoyo era demasiado bajo para apoyar la estrategia de la empresa, la cual eventualmente fracasaba.

La crisis de control. En ocasiones, la oferta de recursos supera la demanda; lo que conduce a un rendimiento económico que no llega a ser óptimo. En organizaciones muy descentralizadas, donde se crean unidades de negocio separadas para estar cerca de los clientes, se puede producir una crisis de control cuando la oferta de recursos (el espacio de control más el espacio de apoyo) supera la capacidad de gestión corporativa para supervisar efectivamente las concesiones (el espacio de responsabilidad) y para asegurar la coordinación de conocimientos compartidos con otras unidades (el espacio de influencia). Como resultado, se suceden actividades sin coordinación entre unidades, oportunidades perdidas y recursos desperdiciados.

Considere una empresa de telecomunicaciones importante donde las regiones se organizaron como unidades de negocio independientes. Debido al rápido crecimiento, los gerentes de división pudieron crear feudos repletos de recursos. Y debido al éxito de la empresa, el compromiso con la misión comercial era fuerte. Pero en poco tiempo, la falta de supervisión efectiva del desempeño por parte de los superiores de la corporación atrapó a la empresa. Las estrategias de las divisiones a menudo funcionaban con fines cruzados, había desperdicios y redundancia. Los competidores que estaban más orientados comenzaron a alcanzar a las unidades.

El problema de la burocracia. Se puede producir en cualquier organización cuando los grupos de personal poderosos, que supervisan los procesos internos clave como la planificación estratégica y la asignación de recursos, diseñan sistemas de gestión del

Puede sintonizar distintos niveles de comportamiento empresarial si ensancha o reduce los espacios de responsabilidad e influencia.

desempeño que son demasiado complejos para la organización. En tales circunstancias, los espacios de responsabilidad y de influencia son muy amplios, pero los recursos son insuficientes y están mal dirigidos. El tiempo interminable que se dedica a reuniones de personal desperdicia recursos, retarda la toma de decisiones y no permite que la organización responda con rapidez a las necesidades cambiantes de los clientes y a las acciones de la competencia. La demanda de recursos supera la oferta y la ejecución de la estrategia fracasa porque avanzan los competidores más ágiles.

Ajuste de los espacios a través del tiempo

Por supuesto que las organizaciones y los diseños de puestos de trabajo deben cambiar a medida que varían las circunstancias y las

estrategias. Para ver cómo se da en la práctica, observemos cómo evolucionaron los espacios de un puesto de una unidad de ventas típica orientada al mercado en IBM como resultado de las decisiones estratégicas realizadas por sucesivos directores ejecutivos.

Comenzamos la historia en 1981, cuando John Opel asumió como director ejecutivo de IBM. IBM había estado organizada en grupos de producto independientes que funcionaban como centros de utilidades. Como reacción ante las amenazas de las empresas japonesas, Opel desea repositionar a la empresa como un competidor de bajo costo. A fin de aumentar la rentabilidad, la empresa se reorganizó sobre una base funcional. Se ensanchó drásticamente el espacio de control de las unidades de índole operativa, como la fabricación, y hubo una reducción correspondiente en los espacios de control y de responsabilidad de las unidades de venta orientadas al mercado (como se ilustra en el panel superior del recuadro “Las tres eras de IBM”). La empresa también amplió la definición de “cliente”. En lugar de enfocarse solo en los gerentes de TI profesionales en organismos del Gobierno y en grandes empresas, IBM comenzó a comerciar con pequeñas empresas, revendedores y distribuidores. Creó unidades de negocio experimentales independientes y concedió recursos para experimentación sin imponer ninguna responsabilidad en cuanto al desempeño.

Al final del mandato de Opel, IBM recibió críticas por la confusión de su estrategia y de las prioridades. Como observó un escritor: “IBM llegó a creer que podría ser todo para todos los clientes”. Sin embargo, los efectos de estos problemas no salieron a la luz por el espectacular y tenaz crecimiento de la industria informática durante ese período.

En 1985, John Akers asumió como director ejecutivo. La organización que heredó estaba configurada para desarrollar, fabricar y comercializar hardware informático en silos independientes. No solo se trataba de productos incompatibles entre categorías, sino que no satisfacían las necesidades de los clientes en un mundo que estaba avanzando rápidamente del hardware al software y a las soluciones para clientes. Para estar más cerca de los clientes, Akers creó un grupo de marketing y servicios unificado, organizado por región. La misión de esta nueva unidad orientada al mercado apuntaba a reflejar las necesidades de los clientes en soluciones de producto integrales y a coordinar los recursos internos para entregar los productos adecuados a los clientes. Las unidades

LAS TRES ERAS DE IBM

La configuración de los cuatro espacios de una unidad de ventas típica de IBM evolucionó como resultado de las decisiones estratégicas de los sucesivos directores ejecutivos.



Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. Todos los derechos reservados.

de negocio y las divisiones se consolidaron en seis líneas de negocios. El espacio de control de las unidades de venta orientadas al mercado se ensanchó drásticamente.

El nuevo grupo de marketing y servicios tenía a su cargo las utilidades y, como resultado, se crearon muchos centros de utilidades nuevos. Lamentablemente, el sistema contable anterior no fue capaz de calcular las utilidades en las sucursales, como así tampoco por clientes individuales y líneas de productos. Sino que un sistema de planificación descendente ejecutado por grupos de personal centralizados definió cuotas de ventas para cada categoría de producto. De esta manera, los representantes de ventas de clientes tenían menos opciones o concesiones; su espacio de responsabilidad no era lo suficientemente amplio para apoyar la nueva estrategia de la empresa. Para peor, los nuevos centros de utilidades complicaron y fragmentaron la empresa al máximo; una situación reflejada en los espacios de influencia y de apoyo relativamente reducidos de la unidad. Cuando el fracaso de la estrategia se hizo evidente y las pérdidas eran cada vez mayores, Akers consideró dividir la corporación en entidades separadas.

Lou Gerstner asumió en 1993. Reestructuró la empresa en torno a grupos de sector específicos, estrechando los espacios de control y ampliando los espacios de responsabilidad para las unidades de marketing y ventas. Al mismo tiempo, ensanchó los espacios de influencia al acoplar formalmente a los especialistas en producto con los equipos de la industria global, quienes trabajaban estrechamente con los clientes. Para ensanchar los espacios de apoyo, la empresa reconfiguró los bonos para dar más importancia a los resultados de la empresa que al desempeño por unidad de negocio.

Sam Palmisano asumió como director ejecutivo en 2002 y reforzó los cambios positivos implementados por Gerstner.

La estrategia del nuevo director ejecutivo puso énfasis en las soluciones informáticas “a pedido” que se entregaban a través de una ajustada integración de hardware, software y servicios. Esto implicó que las unidades

de venta adaptasen una configuración de “relaciones de servicio exclusivas” basadas en equipos. Para garantizar que todos los empleados de una organización tan compleja estuviesen dispuestos a cruzar las unidades para afianzar la lealtad del cliente, Palmisano se esforzó en ampliar los espacios de apoyo aún más. En una iniciativa bien publicitada, devolvió la empresa a sus raíces al volver a enfatizar la importancia de los valores de IBM, como la dedicación al éxito de los clientes, la innovación, y la confianza y la responsabilidad personal en todas las relaciones. Para aumentar la confianza dentro de la empresa y para resaltar la percepción de imparcialidad —acciones necesarias para que las personas asumieran la responsabilidad de ayudar a otros— Palmisano solicitó al directorio que designara la mitad de los bonos de 2003 a otros ejecutivos de IBM que serían los líderes fundamentales de la nueva estrategia basada en equipos.

Un equilibrio precario

Como lo ilustra el ejemplo de IBM, las estrategias complejas de firmas grandes generalmente requieren que se ensanchen todos los espacios de los puestos clave; lo que indica altos niveles tanto de demanda como de oferta de recursos organizativos. Pero el potencial de que surjan problemas es mayor en una organización donde los cuatro espacios son amplios y están estrechamente alineados. Un cambio relativamente menor en cualquiera de ellos afectará el equilibrio entre la oferta y la demanda, y hará que la empresa pierda el equilibrio. En el corto plazo, por supuesto, la dedicación y el trabajo arduo de los buenos empleados a menudo compensa el desajuste. Pero cuanto más dinámicos sean los mercados y más exigentes los clientes, se hará más crítico y difícil asegurarse de que los cuatro espacios del diseño organizacional se alineen para permitir que su empresa alcance el potencial de rendimiento.

Reimpresión [R0507D](#)

Para hacer pedidos, consulte la página siguiente o llame al 800-988-0886 o al 617-783-7500, o visite www.hbrreprints.org

Diseño de puestos de trabajo de alto desempeño

Lecturas adicionales

ARTÍCULOS

[Control in an Age of Empowerment \(Control en una era de empoderamiento\)](#)

por Robert Simons
Harvard Business Review
Marzo – abril de 1995
Producto n.º 95211

Aquí Simons examina otros aspectos del diseño de espacios de control de gestión apropiados. Los ejecutivos de hoy deben ejercer un control adecuado en las organizaciones que demandan flexibilidad, innovación y creatividad. ¿Cómo proteger a su empresa de los errores de control a la vez de permitirle al personal redefinir cómo cumplir con sus deberes? Permítales iniciar mejoras en los procesos y buscar nuevos modos de responder a las necesidades de los clientes, pero de manera controlada, con cuatro herramientas: 1) Los sistemas de convicción que transmiten valores clave e inspiran a los gerentes a comprometerse con la finalidad de la organización. 2) Los sistemas de límites que establecen reglas e identifican dificultades. 3) Los sistemas de control de diagnóstico que aseguran que los gerentes cumplan las metas con eficiencia y efectividad. 4) Los sistemas de control interactivo que le permiten concentrarse en incertidumbres estratégicas.

[Collaboration Rules \(Reglas de colaboración\)](#)

por Philip Evans y Bob Wolf
Harvard Business Review
Julio – agosto de 2005
Producto n.º R0507H

Las organizaciones complejas e interdependientes solo pueden tener éxito si están estructuradas de manera que alienen espacios de influencia amplios, es decir, una extensa colaboración multifuncional. ¿Las claves de la colaboración efectiva? Las reglas que rigen cómo las personas trabajan juntas, cómo se comunican y cómo los líderes las guían hacia una meta común, magnificado por las simples tecnologías de comunicación y la ausencia de barreras legales para el intercambio de información. ¿El resultado? Un rico conocimiento común, una extraordinaria motivación y altos niveles de confianza. Estos beneficios se alimentan recíprocamente: cuanto mayor es la red de colaboración, más ampliamente se comparte el conocimiento y el estilo de trabajo Y cuanto mayor es la reputación de los participantes por colaborar, mayor el reconocimiento y más fuerte la motivación.

Harvard Business Review 

Por pedidos

Por reimpresiones y suscripciones a *Harvard Business Review*, llame al 800-988-0886 o al 617-783-7500. Vaya a www.hbrreprints.org.

Por pedidos personalizados y por cantidad de reimpresiones de artículos de *Harvard Business Review*, llame al 617-783-7626 o envíe un correo electrónico a customizations@hbsp.harvard.edu.