

# Modelo del diseño organizacional

## Estrella de Galbraith

El Diseño Organizacional es la definición de las formas de trabajar necesarias para el cumplimiento de la estrategia

- Personas**
- ¿Qué talento humano necesitamos?
  - Practicas de Talento Humano y rutinas críticas para el desarrollo de capacidades organizacionales.
  - Atracción, desarrollo y fidelización de personas.

- Métricas y compensación**
- Métricas, desempeño e incentivos
  - Sistema de compensación total
  - Políticas que regulan salarios, promociones, bonos
  - Beneficios no económicos

### Estrategia

Como nos diferenciamos y crecemos en nuestro mercado - Objetivos y principios.  
**Capacidades organizacionales.**

### Procesos

- ¿Cómo tomamos decisiones?
- Procesos de información y flujo de trabajo que atraviesan las estructuras
- Cadena de valor y procesos fundamentales

### Formas de trabajo y estructuras

- ¿Cómo nos organizamos?, ubicación, agrupamiento, informes, niveles decisión.
- Niveles de decisión, mando y equipos
- Roles, responsabilidades y especialidades
- Centralización y descentralización
- Interacción entre equipos

### Marco para el Diseño Organizacional

**CULTURA - DESEMPEÑO - RESULTADOS/ALINEACIÓN - EXPERIENCIA DEL EMPLEADO**

# Preguntas claves para el desarrollo de un diseño organizacional

## 1. ¿TENEMOS CLARA LA ESTRATEGIA Y LAS OPCIONES DE CRECIMIENTO?

- » Sin una estrategia clara no se pueden tomar decisiones de diseño organizacional.
- » ¿Qué queremos lograr? - metas y objetivos.
- » ¿A quienes vamos a impactar? - clientes y demás grupos de interés.
- » ¿Dónde vamos a competir? - productos, soluciones, mercados, canales, países.
- » ¿Cómo es mi cadena de valor? - nodos mas relevantes.
- » ¿De donde proviene la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo?.
- » ¿Cómo nos diferenciamos? -Fuente: fuentes de ventaja competitiva.

## 2. ¿QUÉ CAPACIDAD NECESITA LA EMPRESA?

- » Las capacidades como elemento vinculante entre la estrategia y la organización, capacidades - cultura.
- » Diseñar con foco en los diferenciadores que proporcionan ventaja competitiva (capacidades que son difíciles de copiar).
- » Las capacidades organizacionales son criterios de diseño y de toma de decisiones.
- » ¿Las capacidades organizacionales pueden extraerse de la estrategia?
- » Comenzar con una lista robusta de capacidades y depurar con equipo.

---

No es necesario ser un experto en estrategia para hacer preguntas que orienten el trabajo en diseño organizacional.

---



# Preguntas claves para el desarrollo de un diseño organizacional

## 3. DIAGNÓSTICO - ¿TENEMOS CLARO EL PROBLEMA A RESOLVER?

- » Levantamiento de la línea base.
- » Definición del “tamaño de brecha”, distancia entre el estado actual y el estado deseable.
- » Determinar causas fundamentales de las brechas para enfocar cambios de mayor impacto.
- » Involucre a empleados y descubra áreas potenciales de resistencia.
- » Identifique potenciales obstáculos en implementación.
- » Cree un procesos abierto y transparente, comunicación proactiva.

## 4. MODELO ORGANIZACIONAL - ¿HEMOS EXPLORADO LAS OPCIONES DE FORMAS DE TRABAJO?

- » Interacciones entre: función, geografía, producto, cliente.
- » Niveles, mapeo de elaciones.
- » Convocar a grupos diversos e iterar.

## 5. ORGANIGRAMA Y ROLES - ¿HEMOS IDENTIFICADO LA CONTRIBUCIÓN DE CADA ÁREA Y ROL?

- » Usar organigrama para realizar suposiciones de roles.
- » Desarrollar descripciones de roles y cargos.
- » Identificación de familias de cargos.

## 6. ACUERDOS - ¿CUALES SON LOS PUNTO S CRÍTICOS DE INTEGRACIÓN?

- » Garantizar que a todo nivel de la organización se realicen las conversaciones, conexiones y acuerdos necesarios para la adopción de un nuevo modelo de trabajo.
- » Claridad en los roles y derechos de decisión.

---

Un buen **diagnóstico** descubre las brechas en capacidades y mucho mas ....



**El modelo organizativo** es un representación gráfica a nivel macro te toda la cadena de valor. Muestra como el proceso, la estructura y las personas tienen la intención de interactuar.