



GO Global Organization
Design Society



Readings in Global Organization Design
Articles

LA BRECHA EN LA CÚSPIDE:
EL VACÍO EN LA GERENCIA MEDIA COMO LÍMITE AL
CRECIMIENTO DE LAS PYMES

by Harald Solaas
Argentina

Article #11-27-06-01

**LA BRECHA EN LA CÚSPIDE:
EL VACÍO EN LA GERENCIA MEDIA COMO LÍMITE AL CRECIMIENTO
DE LAS PYMES**

Área 2: La Empresa
Tema: 2.1. Organización y estructura

IX Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa
“PYMES 2006: Alternativas para crecer y consolidarse”
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2 y 3 de noviembre de 2006

Autor: Lic. Harald Solaas

Domicilio particular y laboral:
Av. Belgrano 2422 piso 8 dto. 90
1096 Capital Federal

Teléfono particular y laboral: 4943-5786
Teléfono celular: (15)59587154

Correo electrónico: harald@solaas.com.ar

LA BRECHA EN LA CÚSPIDE: EL VACÍO EN LA GERENCIA MEDIA COMO LÍMITE AL CRECIMIENTO DE LAS PYMES

Índice

<u>Presentación del tema</u>	3
<u>La génesis del problema</u>	4
<u>La estratificación natural del trabajo humano</u>	5
<u>El diagnóstico de la brecha en la cúspide</u>	8
<u>Análisis y resolución de problemas del estrato III en las PyMEs</u>	10
¿Qué es el trabajo de estrato III?	10
La cantidad de trabajo en estrato III	12
<u>La cobertura del puesto o puestos de estrato III</u>	14
La disponibilidad de talento en la organización	14
La evaluación del potencial	16
Reclutamiento y selección externos de candidatos de estrato III	17
<u>La remuneración del empleado o empleados de estrato III</u>	20
<u>El gerenciamiento de empleados de estrato III</u>	21
<u>Una Síntesis final</u>	22

La brecha en la cúspide: el vacío en la gerencia media como límite al crecimiento de las PyMEs

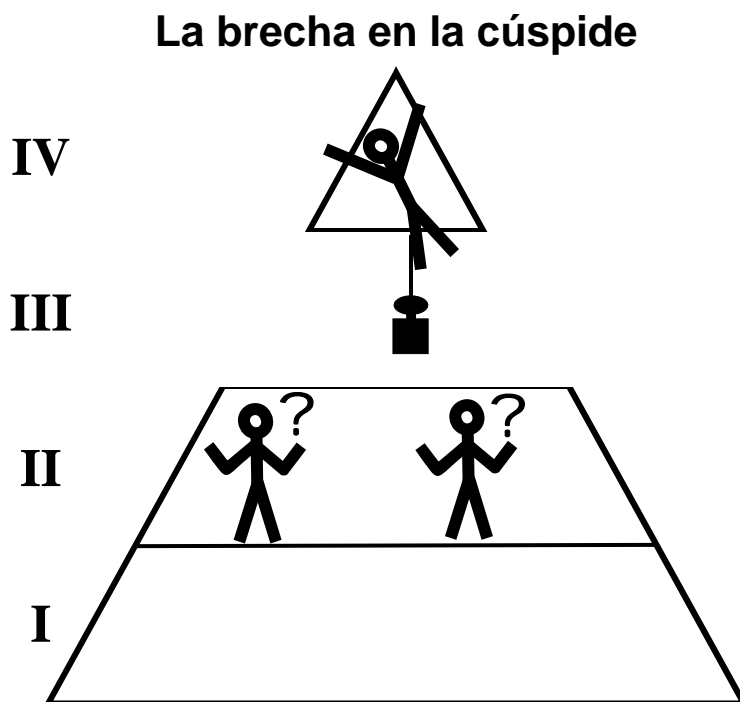
Por Harald Solaas

Presentación del tema

En el trabajo de consultoría con PyMEs, hemos observado repetidamente que surgen problemas típicos cuando el crecimiento hace necesario establecer un nivel de gerencia intermedia entre el propietario-fundador y el resto de los empleados de la organización. Los principales efectos negativos de esta situación son:

- Genera pérdida de oportunidades de negocios, decisiones erróneas o faltantes y situaciones de insatisfacción tanto en el propietario-fundador (que se siente exigido a ocuparse de problemas menores) como en los empleados (que se sienten insuficientemente atendidos).
- Se transforma en un efectivo freno para el crecimiento.

La figura siguiente ilustra esta situación:



La génesis del problema

Las complejidades propias de la creación de una nueva empresa requieren de quien la conduce (en este caso, el propietario-fundador) un nivel de capacidad personal más alto que el necesario una vez que la empresa estabiliza su operación. De este modo, en los primeros años el fundador se encuentra plenamente exigido en su capacidad de trabajo en contacto directo con su grupo de empleados, por lo general enteramente dedicados a tareas operativas concretas.

Si la empresa logra establecerse en el mercado, inevitablemente llega el momento en que la capacidad de trabajo del fundador deja de estar enteramente absorbida por los múltiples problemas de la puesta en marcha, y éste tiende a fijarse nuevos horizontes, tales como ampliación de las operaciones, incursión en nuevos negocios, apertura a mercados de exportación, etc.

Es en este punto cuando típicamente surgen serios problemas. El fundador se siente abrumado por necesidad de dedicar atención continua a la resolución de problemas varios que lo distraen de sus proyectos más importantes, a los que desearía dedicarse de lleno. Como consecuencia, empieza a haber cuestiones que quedan insuficientemente atendidas, tanto en lo que hace a problemas de gestión como de gerenciamiento de gente. Los empleados, por su parte, sienten que no tienen el marco de conducción que necesitan para poner lo mejor de sí. La organización carece de un

nivel de trabajo requerido entre el propietario-fundador y el resto de la estructura.

Llamamos a esta situación “la brecha en la cúspide”.

Es muy común que este problema no sea reconocido en su verdadera naturaleza, y que en consecuencia no se tomen las acciones necesarias para alcanzar una verdadera solución. Así es que la eficacia disminuye y el crecimiento queda detenido en una situación insatisfactoria para todos. La intención de este trabajo es ayudar a reconocer adecuadamente esta situación, y a ofrecer alternativas para resolverla.

La estratificación natural del trabajo humano

La teoría de los sistemas estratificados, desarrollada por el Dr. Elliott Jaques, es un aporte de gran valor para la comprensión y la resolución del problema de la brecha en la cúspide. Este autor y sus colaboradores han demostrado con datos de investigación que la capacidad humana para resolver problemas de trabajo muestra una discontinuidad natural, que obedece al manejo de procesos cognitivos de complejidad variable. Es de sentido común que la capacidad humana varía de una persona a otra, pero no lo es que estas variaciones ocurren “por saltos”, y que estas discontinuidades definen los niveles de trabajo diferenciados verticalmente, o cantidad de niveles jerárquicos, que debe tener cualquier organización de trabajo dada⁽¹⁾

⁽¹⁾ Por información más amplia sobre la estratificación natural del trabajo humano, ver Jaques, Elliott, “La organización requerida”, Ed. GRANICA, 20001. Consultar también el sitio web <http://harald.solaas.com.ar>

La siguiente tabla contiene una descripción de los distintos estratos de trabajo. Hemos incluido información más amplia en los primeros cuatro estratos, que son los que se encuentran en las PyMEs.⁽²⁾

Estrato	Descripción
I	Es el nivel de ingreso al trabajo adulto en la sociedad. En la mayoría de las organizaciones es la primera línea en el organigrama. Concentra las tareas manuales y administrativas. Es el nivel de trabajo de operarios, administrativos, recepcionistas, personal de venta o atención directa al público, personal de seguridad, conductores de vehículos o maquinarias, etc.
II	Es el nivel de trabajo típico de jefes o supervisores de primera línea, de técnicos especializados y de profesionales universitarios en la primera fase de su carrera. En las empresas suelen ser de estrato II roles tales como los de analistas de sistemas, vendedores industriales, tecnólogos, auditores, instructores de capacitación y otros.
III	En las organizaciones de trabajo este es el primer nivel gerencial pleno, con dos niveles orgánicos por debajo del rol. En castellano se suele utilizar el término “gerente” a partir de este nivel. Requiere capacidad para elaborar y conducir autónomamente planes y proyectos de un año de duración o más. Incluye a los profesionales universitarios que ya han superado el primer tramo de sus carreras.
IV	Es el nivel de trabajo típico del gerente general de una empresa pequeña/mediana, o de una unidad compleja con funciones diferenciadas en una empresa más grande. El ocupante del rol debe manejar diversas unidades orgánicas especializadas de forma coordinada y armónica. Debe ser capaz de definir estrategias en plazos de dos a cinco años.
V	Presidente de unidades de negocios en grandes empresas diversificadas, presidente de empresas medianas.
VI	Vicepresidente corporativo
VII	Presidente corporativo
VIII	Presidente corporativo de mega organización internacional

⁽²⁾ Se puede encontrar una descripción más detallada en “Descripción de estratos de trabajo”, <http://harald.solaas.com.ar>

Los problemas de reclutamiento, selección, capacitación y gerenciamiento de recursos humanos varían de modo significativo de un estrato a otro.

Estrato I:

Típicamente, los empresarios PyME pueden resolver autónomamente los problemas inherentes a este estrato, cuanto menos al nivel en que permiten el funcionamiento normal de la organización.

Estrato II:

Si bien las dificultades son mayores, también los empresarios PyME resuelven los problemas propios de este estrato con sus propios recursos. Logran establecer los niveles de supervisión y de trabajo técnico especializado que necesitan.

Estrato III:

Es en este nivel de trabajo donde surgen los problemas a los que se refiere este trabajo. Por comenzar, estos problemas suelen no ser reconocidos en su verdadera dimensión. En consecuencia, se intentan soluciones que no los resuelven, o bien se instala la resignación al estado de cosas como si fuera un mal inherente a la organización. En los puntos siguientes desarrollamos el diagnóstico y las respuestas posibles a esta situación.

El diagnóstico de la brecha en la cúspide

Desde el punto de vista del ejecutivo principal de la organización, la aparición de esta brecha origina síntomas típicos. Uno de ellos es la sensación de “no dar abasto” con el

trabajo diario. Este ejecutivo se siente absorbido por la necesidad de atender problemas operativos diarios de todas clases, que le restan dedicación y energía para las tareas estratégicas.

A veces se propone la solución de “delegar más” para aliviar este problema. Esta solución, si bien es correcta en su enunciación, tiene una limitación absoluta: debe existir *en quiénes* delegar: personas con la capacidad personal suficiente para hacerse cargo efectivamente de los problemas de trabajo propios del estrato III. En las PyMEs, como veremos abajo, es frecuente que tales personas no existan.

Otro síntoma es el registro de que se cometen más errores y omisiones que los aceptables, que se pierden oportunidades, y que no está claro cómo resolver la situación. Es frecuente que en estos casos se atribuyan las dificultades a deficiencias en los procesos de selección y/o capacitación, cuando en realidad son en primer lugar un problema de estructura. Esto suele estar acompañado por situaciones de disconformidad de la gente para las cuales no se encuentran explicaciones claras. Suelen surgir sospechas de falta de dedicación de la gente a sus tareas.

Por último, el propietario-fundador siente que no puede crecer. Apenas alcanza a mantener bajo control la operación presente, y no se siente en condiciones de desarrollar negocios más grandes o complejos con probabilidades de éxito.

Este es el diagnóstico desde el punto de vista vivencial del ejecutivo principal. Dentro de procesos de consultoría, es posible hacer un diagnóstico preciso de este problema.

Análisis y resolución de problemas del estrato III en las PyMEs

¿Qué es el trabajo de estrato III?

En primer lugar, es necesario precisar cuál es el trabajo de estrato III que la empresa requiere. Típicamente, este trabajo consiste en el gerenciamiento integral de una de las funciones principales de la organización, tales como producción, finanzas, comercialización, desarrollo de productos, recursos humanos, tecnología u otras. Naturalmente, el perfil varía según cada empresa en particular.

La persona que realiza estas tareas debe ser capaz de realizar y cumplir planes de más de un año de duración, con el desarrollo de más de una alternativa y la decisión entre ellas y sobre cambios sobre la marcha durante la ejecución del plan. Algunos ejemplos de tareas propias del estrato III son:

- Un gerente de producción debe lograr un aumento de la capacidad de producción del 30% en un año. Debe revisar los procesos de producción, introducir mejoras en el mantenimiento programado, definir las acciones de capacitación necesarias y gestionar la adquisición de nuevos elementos y equipos dentro del presupuesto autorizado.
- Un jefe de desarrollo de software debe planificar y ejecutar la producción de un nuevo software para uso por la red de reventa de la empresa. Debe entregar la versión para prueba final antes del lanzamiento a la red en 18 meses. Debe analizar la situación actual, sus problemas y las mejoras requeridas, planificar y obtener los recursos necesarios, coordinar el trabajo de programadores, planificar las pruebas, supervisar el desarrollo de tutoriales, instructivos y manuales para usuarios.

- Un gerente comercial debe realizar la preparación para exportación del servicio que suministra la empresa. La tarea supone analizar todos los aspectos legales, impositivos, aduaneros, estudio de condiciones imperantes en distintos países, formas de facturación y otros en varios mercados potenciales del exterior. La tarea debe estar completada en 14 meses, que es el tiempo previsto por la dirección de la empresa para iniciar la exportación efectiva.
- Un responsable de recursos humanos debe elaborar y ejecutar un plan para contar con la dotación de empleados necesaria para cumplir con el crecimiento previsto de las operaciones. En el plazo de un año a un año y medio, debe existir una dotación superior a la actual en un 50%. Se debe prever cuáles operadores actuales serán promovidos a puestos de supervisión, reclutar y seleccionar operadores en el mercado, y establecer planes de capacitación y entrenamiento.

La cantidad de trabajo en estrato III

Una vez cumplida la tarea del punto anterior, es necesario determinar cuál es la estructura de puestos en estrato III requerida para cumplir con ellas. Es de importancia crucial para las PyMEs establecer la distinción entre *función* y *puesto de trabajo*. El hecho de que una función sea necesaria, no necesariamente significa que deba estar reflejada en un puesto de trabajo.

Por ejemplo: en una empresa pequeña de dos niveles, tales como un restaurante, una imprenta o un taller mecánico, existen todas las funciones mencionadas en el punto anterior (producción, finanzas, etc.) Como es obvio, no puede existir un puesto por cada función. Todas estas funciones están centradas en un único puesto, el del

ejecutivo principal de la empresa, porque esto es lo que la economía de la operación requiere.

En las empresas muy grandes, por el contrario, no solo existe un puesto para cada una de estas funciones, sino unidades orgánicas de varios empleados. ¿En qué punto resulta necesario y económico crear un puesto para cumplir con una función? La respuesta a esta pregunta es crucial para la buena organización de las PyMEs. La carencia de los puestos requeridos causa los serios problemas de la “brecha en la cúspide”. El exceso de estos puestos, que es menos frecuente pero que también ocurre, es económicamente gravoso y a la vez muy insatisfactorio tanto para el ejecutivo principal como para sus reportes directos.

La solución es relativamente simple: se trata de responder a la pregunta “Esta función en particular, en esta empresa en particular ¿Requiere un mínimo de unas 200 horas de trabajo por mes (es decir, la dedicación a tiempo completo de una persona)³?”

Si la respuesta es afirmativa, resultará no sólo económicamente viable, sino de hecho esencial para el buen funcionamiento y para el desarrollo futuro instituir la posición de estrato III. Si se llega a esta decisión, queda por delante la tarea de definir quién será el ocupante de la posición y cómo gerenciarlo. A esto se refieren los puntos siguientes.

³ En rigor, esto requiere una aclaración adicional. Cualquier función que tenga tareas de estrato III también las tiene en los dos inferiores. Se trata de determinar si se requieren 200 horas mensuales de las asignaciones de estrato III, no de la suma de todas.

Si la respuesta es negativa, la conclusión es que la función en particular, o al menos las asignaciones de trabajo más complejas de ella, deben seguir quedando a cargo del ejecutivo principal, quizás asistido por una unidad administrativa que se ocupe de las tareas de estratos I y II, y con apoyo especializado externo.

Así, puede ocurrir que una empresa requiera una gerencia de producción en estrato III, pero no una gerencia comercial en este nivel, o a la inversa. Es importante tener en cuenta que esto no significa que una de las funciones quede relegada en importancia ante la otra, sino simplemente que no genera suficiente trabajo de estrato III como para emplear una persona a tiempo completo.

De este modo es posible determinar la cantidad de puestos de estrato III que la empresa PyME requiere, y en muchos casos establecer previsiones sobre los que se pueden requerir en el futuro. El número de puestos requeridos suele ser reducido: difícilmente más de tres, y en muchos casos sólo uno. En una buena organización, estos deben ser los únicos reportes directos del ejecutivo principal.

La cobertura del puesto o puestos de estrato III

La disponibilidad de talento en la organización

Para que una persona pueda desempeñar un puesto de estrato III al nivel requerido, el primer requisito ineludible es su capacidad personal. Entendemos por “talento”, o “capacidad potencial”, a la capacidad innata de la gente para resolver problemas de trabajo de diferentes grados de complejidad, con independencia de la experiencia y de

los conocimientos adquiridos. A cada estrato de trabajo corresponde un nivel requerido de capacidad potencial.⁽⁴⁾

Cuando hace falta cubrir una nueva posición de estrato III, la tendencia natural es a buscar a alguna persona que ya esté trabajando en la organización. Esta es una buena política: a igualdad de condiciones, dar prioridad a los empleados actuales sobre las contrataciones externas.

Sin embargo, es muy frecuente que esta solución no sea viable, por razones bastante claras. Las personas experimentan en general una fuerte tendencia a buscar trabajos en los que puedan aplicar su capacidad a pleno, y a obtener la remuneración consiguiente. Si se trata de una empresa en que la gente ha estado trabajando en estratos I y II durante algún tiempo, es probable que no haya ingresado ningún estrato III, y que si lo hubo haya buscado una mejor oportunidad en otra parte.

Los empresarios PyME suelen descansar fuertemente en la confianza personal. Tienen una marcada tendencia a poner en posiciones de responsabilidad a gente de su confianza. También desean utilizar las promociones como recompensa para gente que ha mostrado su lealtad y dedicación. Estos hechos, unidos a las dificultades propias de una búsqueda externa, que veremos más abajo, suelen conducir a la decisión de promover a personas muy leales pero que no tienen la capacidad potencial requerida.

⁽⁴⁾ Ver Jaques, E., obra citada. Consultar también el sitio web <http://harald.solaas.com.ar>. Por un desarrollo más amplio del tema, que incluye los datos de investigación que validan la discontinuidad de la capacidad humana y su relación con los niveles organizacionales, ver E. Jaques y K. Cason, "Human Capability", Cason Hall & Co. Publishers, 1994

Lamentablemente, esta es una situación en la que todos pierden, incluyendo a la persona incorrectamente ascendida.

En consecuencia, una de las primeras dificultades a resolver en el cierre de la brecha en la cúspide suele ser la de reconocer que esta persona o personas esenciales no existen hoy en la empresa, y que para resolver efectivamente el problema no hay otra alternativa que buscarla en el mercado de trabajo.

La evaluación del potencial

¿Cómo saber si en la organización actual existen personas que, con un adecuado proceso de entrenamiento, podrían hacerse cargo de puestos de estrato III? Si los pasos anteriores se completan con claridad, la respuesta no es difícil de obtener.

En una empresa de 250 personas o menos, es normal que el ejecutivo principal conozca personalmente a todos los empleados, y en particular a quienes están en funciones de jefatura o técnicas, porque están más cerca de él o de ella en el curso del trabajo diario. Con la referencia que le proporciona el haber hecho una descripción clara de las responsabilidades del puesto, no le resulta difícil hacer un juicio sobre quiénes serían candidatos potenciales. Si es que hay personas con potencial actual de estrato III, necesariamente deben haber dejado sus huellas en el ejercicio de sus funciones. Estas personas habrán definido a sus propios trabajos en términos que se parecen a las asignaciones de estrato III definidas arriba, o bien habrán presentado iniciativas sobre mejoras posibles, o habrán demostrado especial habilidad y rapidez

para hacerse cargo de tareas nuevas. El ejecutivo principal puede valerse de esta apreciación sobre el potencial de su gente para decidir promociones. Por otra parte, es importante evitar caer en ciertas “trampas” comunes.

Una de ellas es suponer que los conocimientos específicos, la antigüedad y la lealtad demostrada por las personas pueden de algún modo compensar la falta de capacidad potencial para el puesto. Esto no es así.

Otra es suponer que con tiempo y un adecuado proceso de adiestramiento la persona estará en condiciones de ejercer el puesto satisfactoriamente. Sin embargo, si la capacidad innata no alcanza a lo requerido por el puesto ninguna dedicación del candidato ni esfuerzo de capacitación lograrán un buen desempeño. De hecho, la alternativa que sí puede ser viable es la inversa: considerar a candidatos con el potencial adecuado, y para quienes el nuevo puesto pueda ser una atractiva oportunidad, aunque no tengan los conocimientos específicos necesarios y deban adquirirlos.

Un proceso de consultoría dirigido a resolver esta situación proporciona al ejecutivo principal referencias y orientaciones inequívocas para evaluar la capacidad potencial actual de su gente.

Reclutamiento y selección externos de candidatos de estrato III.

Como resultado de la etapa anterior, el ejecutivo principal puede llegar a la conclusión que no existe el talento requerido entre los empleados actuales. De hecho, esta es la

situación que hemos encontrado con mayor frecuencia en nuestra práctica. Dicho sea de paso, esta es una diferencia notoria entre las PyMEs y las empresas grandes: en estas últimas, debido a sus políticas de reclutamiento, desarrollo y remuneración, las personas de estrato III suelen ser un recurso abundante.

Si no hay en la población interna personas con potencial de estrato III, sólo cabe hacer incorporaciones mediante búsquedas en el mercado de trabajo. Es bastante común que los empresarios PyME no tengan experiencia previa en la selección de gente de este nivel. Ofrecemos algunas recomendaciones surgidas de la experiencia para que este proceso tenga éxito.

1. Lograr una base de reclutamiento amplia, es decir, un número de postulantes mucho mayor que el de vacantes existentes. La razón es que las personas con capacidad potencial actual de estrato III son una proporción minoritaria de la población en busca de trabajo, y el hecho de contar con muchos candidatos mejora notablemente las probabilidades de éxito. Creemos que la inversión en publicación de avisos en los diarios de mayor circulación se justifica plenamente. Por el contrario, es probable que un método común en las PyMEs, el de buscar candidatos a través de relaciones y conocidos, no logre construir la base de reclutamiento necesaria.
2. Evaluar en primer lugar el potencial de los candidatos. A diferencia de lo que ocurre con sus propios empleados, el empresario PyME no cuenta con la ventaja de haber visto a los candidatos en acción. En este sentido puede ser de gran

ayuda la intervención de una consultoría profesional de búsquedas de personal, al igual que para los restantes puntos de esta sección.

3. Evaluar la experiencia, formación y conocimientos específicos de los candidatos que tengan el potencial adecuado. Esta tarea no supone mayores dificultades para el empresario conocedor del trabajo y de la gente.

4. Evaluar el compromiso de los candidatos con la oportunidad laboral. Cada candidato en particular ¿Está dispuesto a tomar el puesto porque lo necesita, aunque no sea lo que verdaderamente desea? ¿Lo ve como un puesto de transición, hasta que pueda terminar estudios y buscar otra oportunidad? ¿O representa para él o ella una oportunidad elegida, a la cual está dispuesto o dispuesta a dedicar lo mejor de sus energías durante varios años cuanto menos? Para sostener un buen pronóstico de desempeño futuro, la respuesta debiera ser siempre la última.

Hay una observación de importancia acerca de la edad preferida de los candidatos. Es frecuente en las PyMEs que el empleado de estrato III no tenga posibilidades de ascenso futuro, porque por encima sólo existe el nivel del propietario-fundador. En estas circunstancias, puede ser preferible elegir candidatos no menores de 45 años.

La razón es que si un propietario PyME enfrenta el costo económico, emocional y de horas de trabajo que exige incorporar un estrato III, pretenderá naturalmente que permanezca muchos años en su empresa. Ahora bien, la capacidad potencial actual

sigue progresiones de maduración previsible.⁽⁵⁾ Una persona que ha alcanzado el estrato III a una edad próxima a los 30 años superará este nivel en pocos años más. En estas condiciones, salvo que sea incorporado como socio de la firma, buscará naturalmente mejores oportunidades en otra organización.

La remuneración del empleado o empleados de estrato III

Este es otro de los factores que causan dificultades a la hora de resolver este problema. Al igual que todo el mundo, un empleado de estrato III debe ser remunerado en un nivel tal que se sienta razonablemente compensado y que esté en línea con lo que se paga en el mercado por trabajo en este nivel. En el caso de PyMEs que no tienen empleados de estrato III, esto significa inaugurar un nivel de remuneración nuevo entre el propietario-fundador y el resto del personal. El sueldo a pagar puede ser significativamente mayor que cualquiera que exista actualmente en este último grupo.

Por una parte, la erogación resulta significativa. Por la otra, surgen resquemores acerca de que el resto de los empleados puedan sentirla como injusta. Si el proceso anterior se ha cumplido satisfactoriamente, ambos tipos de prevención son infundados.

En primer lugar, la ausencia de un empleado de estrato III cuando realmente se lo necesita tiene un costo muy alto. Quizás difícil de cuantificar, pero alto de todos modos. Es el costo de los errores, de las oportunidades desaprovechadas, de la

⁽⁵⁾ Ver Jaques, E., obra citada, "La maduración del potencial individual a lo largo de la vida", en Segunda Parte: Acerca de la capacidad humana o la naturaleza humana en el trabajo.

disconformidad de los clientes y del freno al crecimiento. Este costo oculto es superior a la erogación salarial exigida.

Por otra parte, si el proceso está bien hecho los empleados actuales no tardarán en percibir que la mayor remuneración del recién llegado se debe a buenas razones. Notarán que se realizan tareas necesarias que antes no se hacían, o que se hacían azarosamente, y que esto ayuda a todos a trabajar mejor.

El gerenciamiento de empleados de estrato III

Finalmente, tener por primera vez un gerente o gerentes de estrato III supone un cambio de hábitos de gerenciamiento para el propietario-fundador. Debe pasar de ejecutor directo a optimizador del trabajo de sus gerentes. Debe asignar correctamente las tareas requeridas, evaluar su cumplimiento en los tiempos adecuados, y sobre todo aprovechar todas las oportunidades para mejorar el trabajo de sus nuevos subordinados directos. Por lo que hace a la conducción de la empresa, debe hacer la transición de solucionador directo de problemas operativos al de *coach* de quienes están ahora a cargo de ellos.

Una síntesis final

Lanzar y consolidar una PyME requiere un alto grado no sólo de dedicación, sino también de capacidad personal del fundador. La difícil etapa de la fundación requiere la aplicación plena de esta capacidad. Una vez que el funcionamiento se estabiliza, sin embargo, la demanda de trabajo a este nivel (estrato IV o superior) disminuye sustancialmente. El propietario-fundador se ve naturalmente impulsado a fijarse nuevos

horizontes, pero su empresa sigue demandando su trabajo en niveles inferiores a su máximo personal. Este es un problema que hemos observado repetidamente en PyMEs de los ramos más diversos. Se cometen más errores, se deteriora la moral y el compromiso, y el crecimiento se hace difícil.

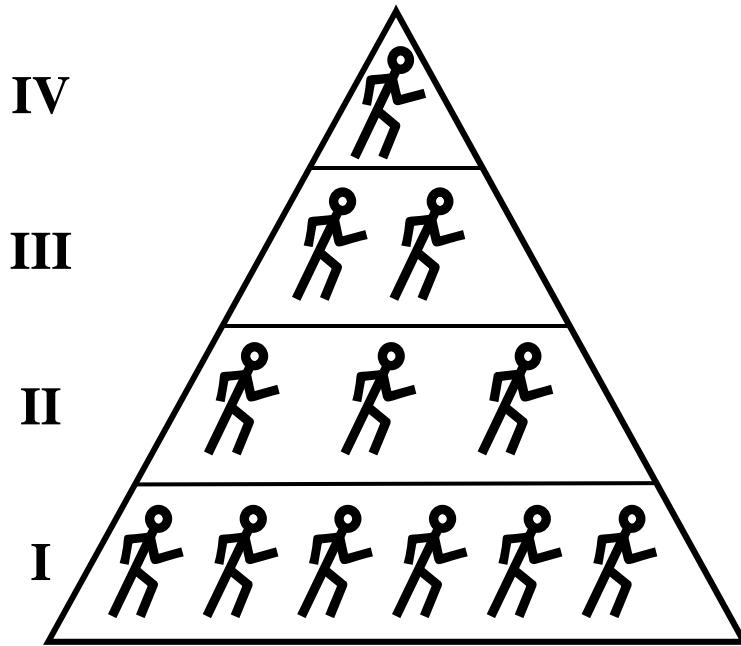
Bien se podría decir que este es un dolor de crecimiento. Este es para el empresario PyME un problema nuevo, para cuya solución carece de experiencia previa.

Afortunadamente, esta dolencia tiene diagnóstico y solución. La ciencia de la organización del trabajo humano permite encarar respuestas efectivas.

La solución de este problema no depende de ninguna acción aislada. Es necesario reconocer el problema, definir la estructura de organización requerida, resolver el difícil problema de la designación de la persona o personas que ocupará el nuevo o nuevos cargos, gerenciarlos adecuadamente, y resolver de modo apropiado la remuneración que se les ofrecerá.

El esfuerzo es considerable, pero la recompensa también lo es. Cuando se logra una buena organización, súbitamente los problemas crónicos parecen aliviarse, hay menos conflictos y disconformidad, y la gente se concentra más de lleno en su trabajo. El fundador, por su parte, puede dedicar su tiempo y energías al crecimiento. La figura siguiente, que muestra el cierre de la brecha, ilustra esta situación.

El cierre de la brecha en la cúspide



Harald Solaas
Septiembre de 2006



OUR PURPOSE

The Global Organization Design Society is a not-for-profit corporation registered in Ontario, Canada to promote the following objective:

The establishment and operation of a world-wide society of academics, business users and consultants interested in science-based management to improve organizational effectiveness for the purposes of:

Promoting among existing users increased awareness, understanding and skilled knowledge in applying concepts of Levels of Work Complexity, Levels of Human Capability, Accountability, and other concepts included in Requisite Organization and/or Stratified Systems Theory.

Promoting among potential users of the methods, appreciation of the variety of uses and benefits of science-based management, and access to resources.

OUR BOARD

Piet Calitz, South Africa
 Julian Fairfield, Australia
 Jack Fallow, United Kingdom
 Jerry Gray, Canada, GO Treasurer
 Judy Hobrough, United Kingdom
 Ken Shepard, Canada, GO President
 Harald Solaas, Argentina
 George Weber, Canada
 Jos Wintermans, Canada

EDITORIAL BOARD

Jerry Gray, Ph.D.
 James G. Hunt Ph.D.
 Larry G. Tapp, LLD
 Ken Craddock, M. A., Web Editor and
 Peer Review Coordinator

CONTACT US

Global Organization Design Society
 32 Victor Avenue
 Toronto, Ontario, Canada M4K 1A8
 Phone: +1 (416) 463-0423
 Fax: +1 (416) 463-7827
 E-mail: Info@GlobalRO.org
 URL: www.GlobalRO.org



GO Global Organization
 Design Society

Sponsorship is provided in part by the generous support of the following organizations:

