



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

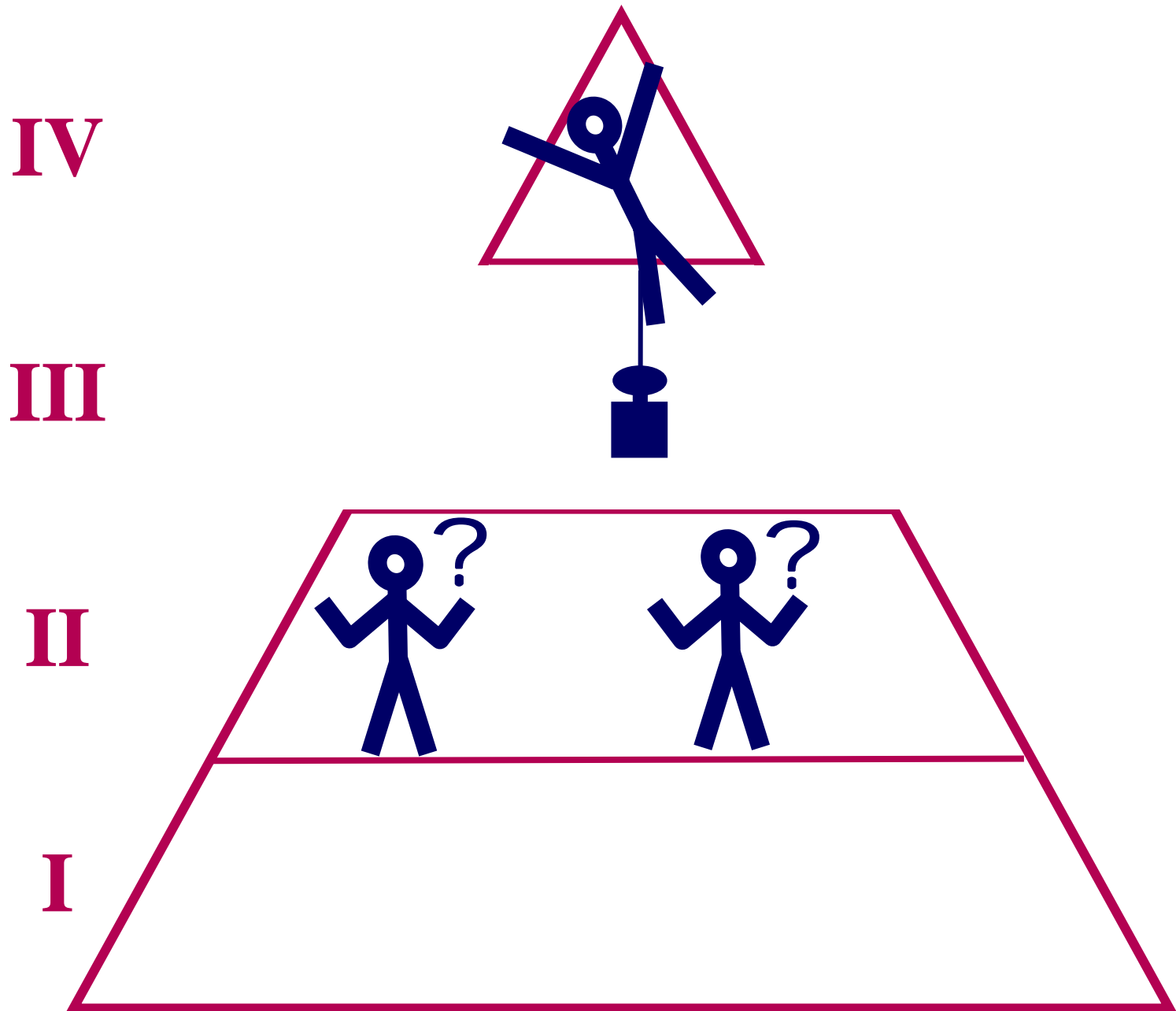
Article #11-27-06-3

LA BRECHA EN LA CÚSPIDE:

**El vacío en la gerencia media como
límite al crecimiento de las PyMES**

Harald Solaas
Harald Solaas y Asoc.

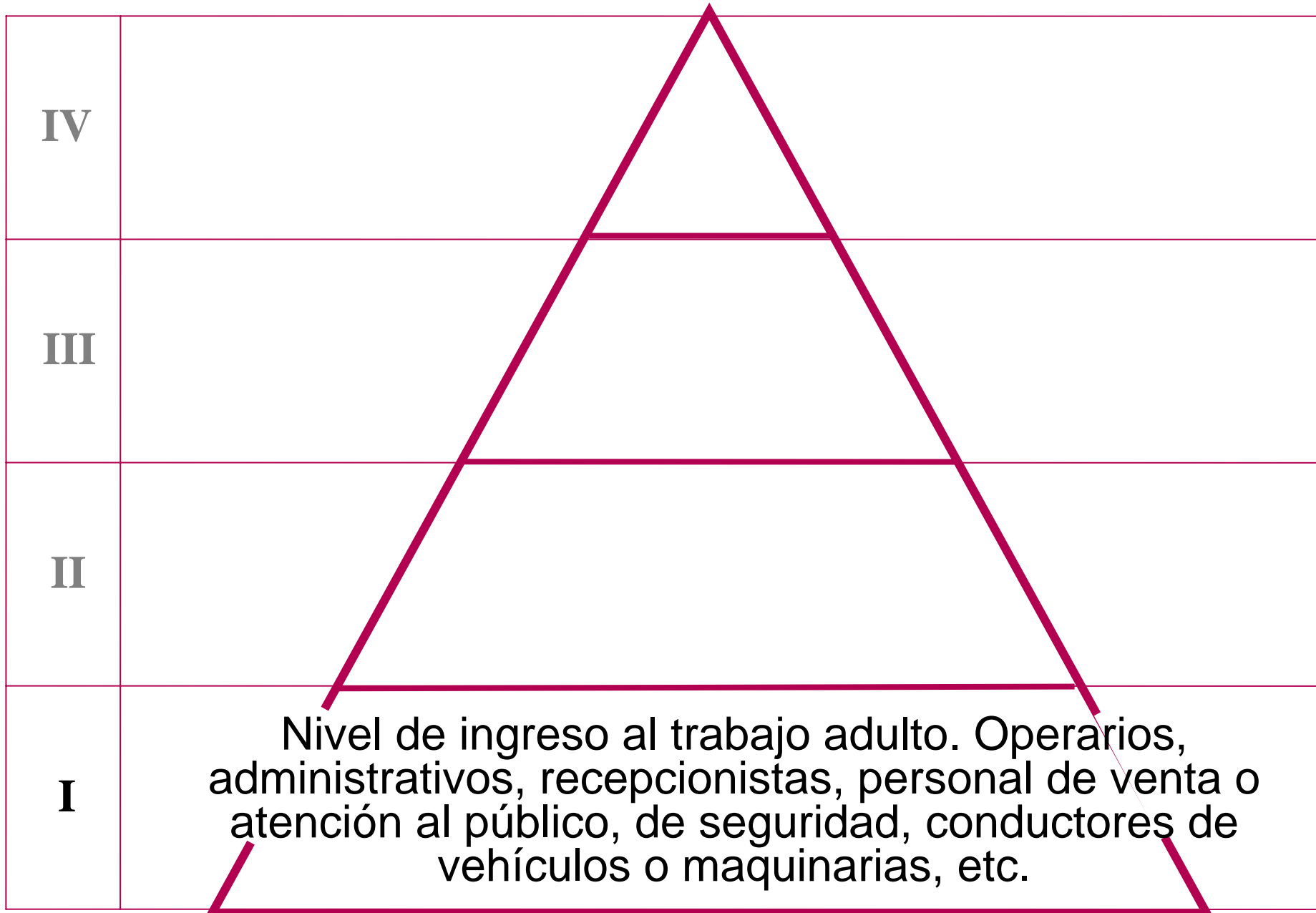
La brecha en la cúspide



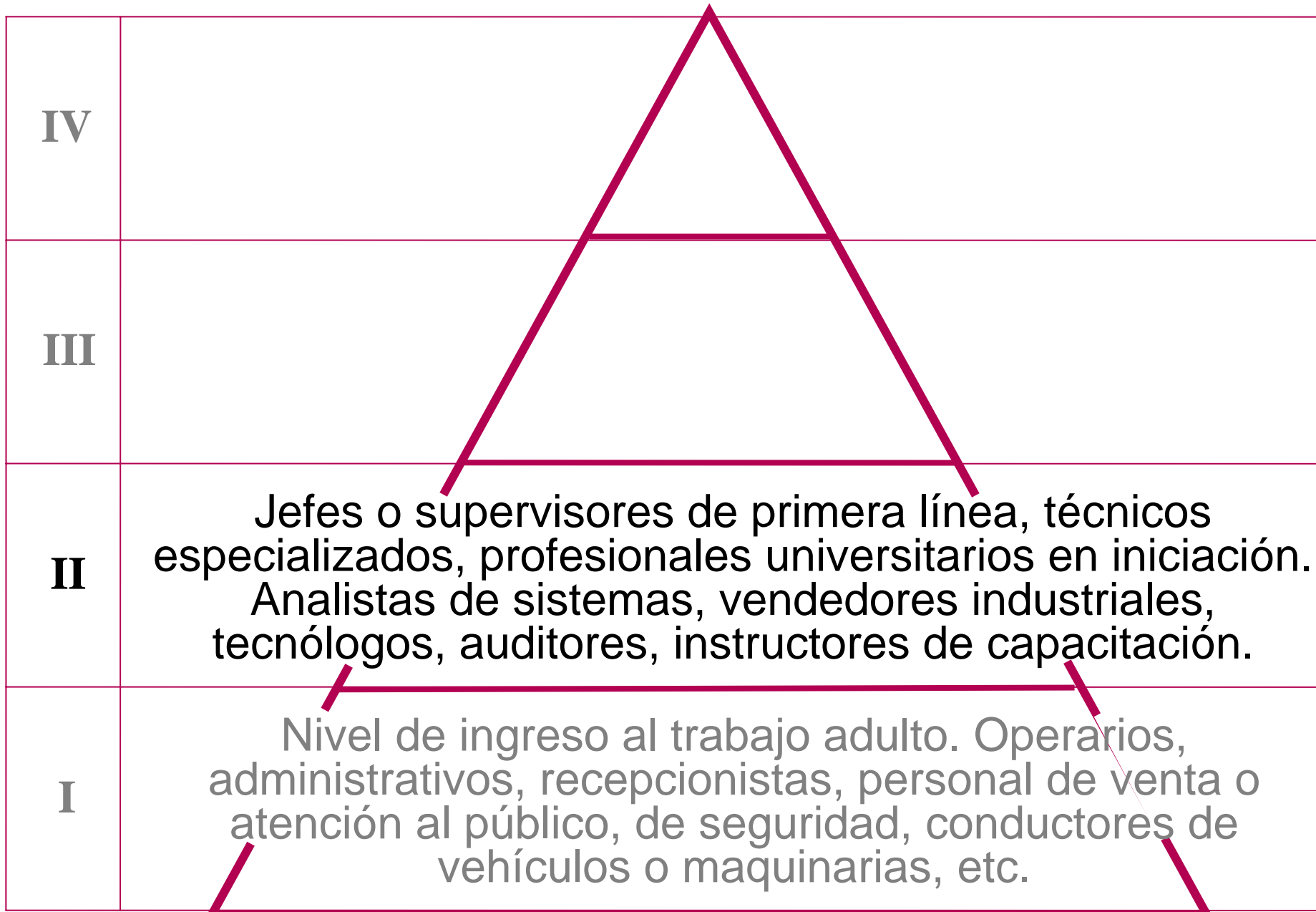
Elliott Jaques

“La organización requerida“

Descripción de estratos de trabajo



Descripción de estratos de trabajo



Descripción de estratos de trabajo

IV	
III	Primer nivel gerencial pleno, con dos niveles por debajo. Requiere capacidad de elaborar y conducir planes de un año o más. Profesionales universitarios avanzados. En PyMEs suele ser gerencia funcional.
II	Jefes o supervisores de primera línea, técnicos especializados, profesionales universitarios en iniciación. Analistas de sistemas, vendedores industriales, tecnólogos, auditores, instructores de capacitación.
I	Nivel de ingreso al trabajo adulto. Operarios, administrativos, recepcionistas, personal de venta o atención al público, de seguridad, conductores de vehículos o maquinarias, etc.

Descripción de estratos de trabajo

IV	Gerente general PyME o de unidad con funciones diferenciadas en empresa grande. Gerencia diversas unidades orgánicas especializadas. Define estrategias a dos a cinco años.
III	Primer nivel gerencial pleno, con dos niveles por debajo. Requiere capacidad de elaborar y conducir planes de un año o más. Profesionales universitarios avanzados. En PyMEs suele ser gerencia funcional.
II	Jefes o supervisores de primera línea, técnicos especializados, profesionales universitarios en iniciación. Analistas de sistemas, vendedores industriales, tecnólogos, auditores, instructores de capacitación.
I	Nivel de ingreso al trabajo adulto. Operarios, administrativos, recepcionistas, personal de venta o atención al público, de seguridad, conductores de vehículos o maquinarias, etc.

Descripción de estratos de trabajo

IV	<p>Gerente general PyME o de unidad con funciones diferenciadas en empresa grande. Gerencia diversas unidades orgánicas especializadas. Define estrategias a dos a cinco años.</p>
III	<p>Primer nivel gerencial pleno, con dos niveles por debajo. Requiere capacidad de elaborar y conducir planes de un año o más. Profesionales universitarios avanzados. En PyMEs suele ser gerencia funcional.</p>
II	<p>Jefes o supervisores de primera línea, técnicos especializados, profesionales universitarios en iniciación. Analistas de sistemas, vendedores industriales, tecnólogos, auditores, instructores de capacitación.</p>
I	<p>Nivel de ingreso al trabajo adulto. Operarios, administrativos, recepcionistas, personal de venta o atención al público, de seguridad, conductores de vehículos o maquinarias, etc.</p>

Acciones para cerrar la brecha en la cúspide

- 1. Diagnóstico del problema**
- 2. Definición de la estructura requerida**
- 3. Búsqueda y designación del nuevo ocupante u ocupantes.**
- 4. Definición del nivel de remuneración de las nuevas posiciones.**
- 5. Gerenciamiento de los nuevos puestos**

1. Diagnóstico

Síntomas típicos:

- El fundador se ve forzado a trabajar por debajo de su nivel.
- Algunas cuestiones no reciben toda la atención necesaria.
- La gente se siente “perdida”.
- Se comenten errores.
- Se pierden oportunidades.
- El crecimiento se hace difícil.

1. Diagnóstico

Análisis de la Organización:

- Identificar y explicitar las tareas de estrato III requeridas.
- Identificar responsabilidades actuales por estas tareas.
- Identificar vacíos de responsabilidad.

2. Estructura requerida en Estrato III

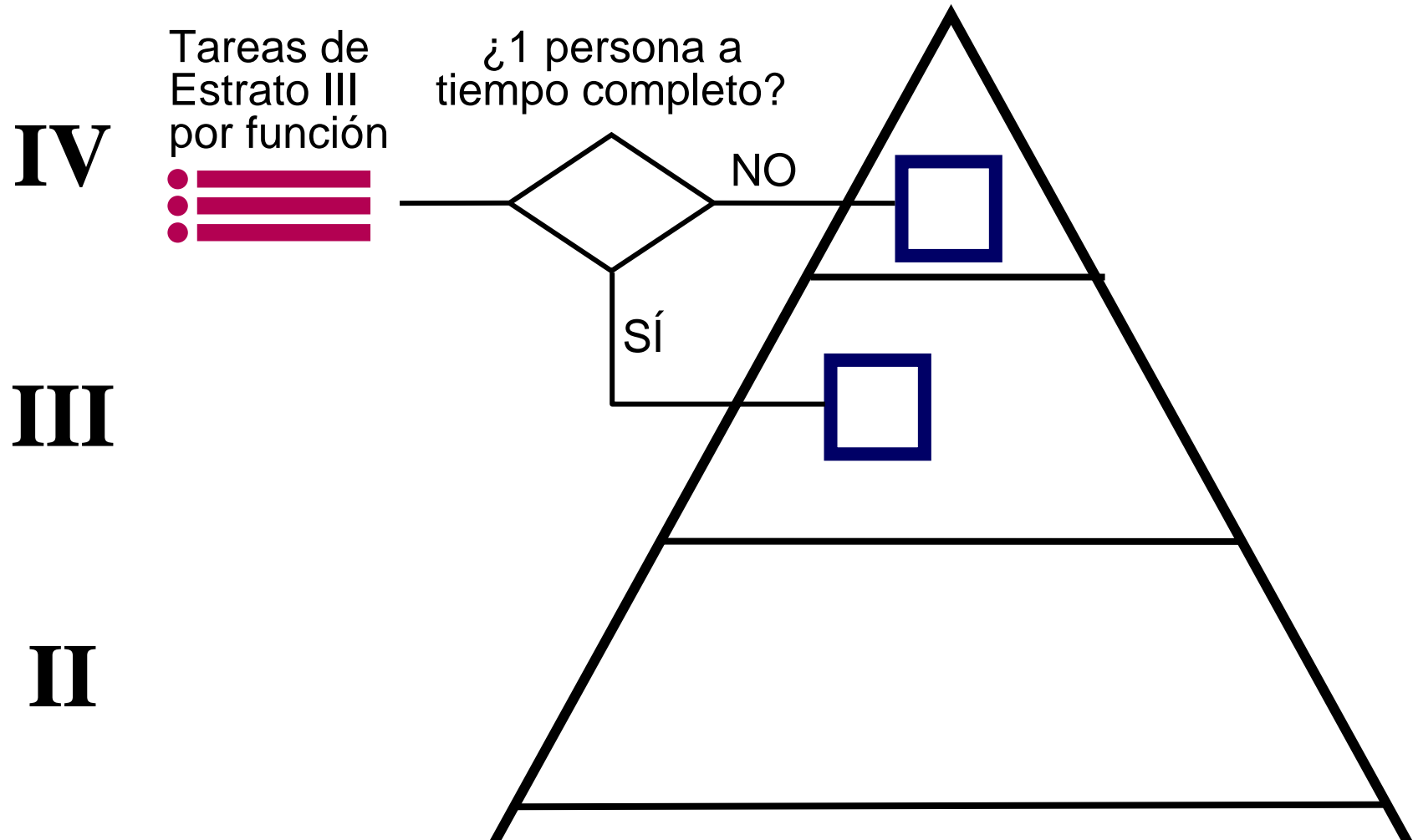
Función \neq **Puesto**

Función: Tipo de actividad laboral que comprende grupos de responsabilidades.

Puesto: Posición en un sistema laboral.

2. Estructura requerida en Estrato III

Pregunta: ¿justifican las tareas de una función crear un puesto nuevo?



3. Búsqueda y designación del nuevo ocupante u ocupantes

La disponibilidad de talento en la organización:

Pregunta: ¿Existen candidatos internos para el nuevo puesto o puestos de estrato III?

Respuesta: Evaluación del potencial individual.

3. Búsqueda y designación del nuevo ocupante u ocupantes

La disponibilidad de talento en la organización:

Pregunta: ¿Existen candidatos internos para el nuevo puesto o puestos de estrato III?

Respuesta: Evaluación del potencial individual.

Si existen: Plan de desarrollo e inducción.

Si no existen: Búsqueda externa.

3. Búsqueda externa y designación del nuevo ocupante u ocupantes

Recomendaciones:

- Base de reclutamiento amplia (muchos postulantes por cada puesto).

3. Búsqueda externa y designación del nuevo ocupante u ocupantes

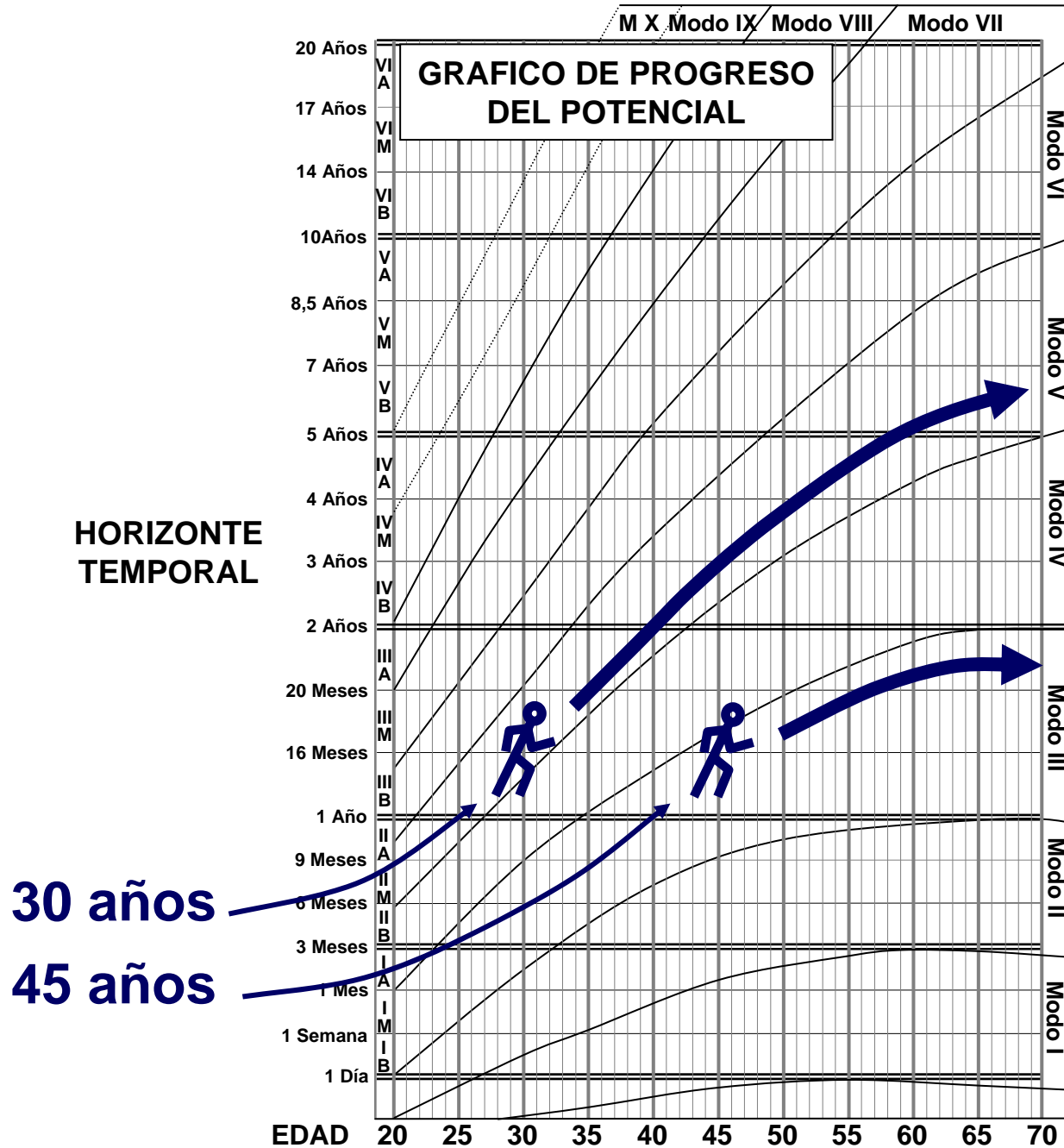
Recomendaciones:

- Base de reclutamiento amplia (muchos postulantes por cada puesto).
- Evaluar:
 - Potencial primero.
 - Experiencia, formación y conocimientos.
 - Compromiso de los candidatos con la oportunidad laboral.

3. Búsqueda externa y designación del nuevo ocupante u ocupantes

Recomendaciones:

- Base de reclutamiento amplia (muchos postulantes por cada puesto).
- Evaluar:
 - Potencial primero.
 - Experiencia, formación y conocimientos
 - Compromiso de los candidatos con la oportunidad laboral
- Fijar edad deseada según posibilidades de crecimiento.



Estrato V

Estrato III

**Fuente:
Elliott Jaques
"La organización
requerida"**

4. Definición del nivel de remuneración de las nuevas posiciones.

Criterios:

- Sentido como razonable por el ocupante.
- Alineado con el mercado.

4. Definición del nivel de remuneración de las nuevas posiciones.

Criterios:

- Sentido como razonable por el ocupante.
- Alineado con el mercado.

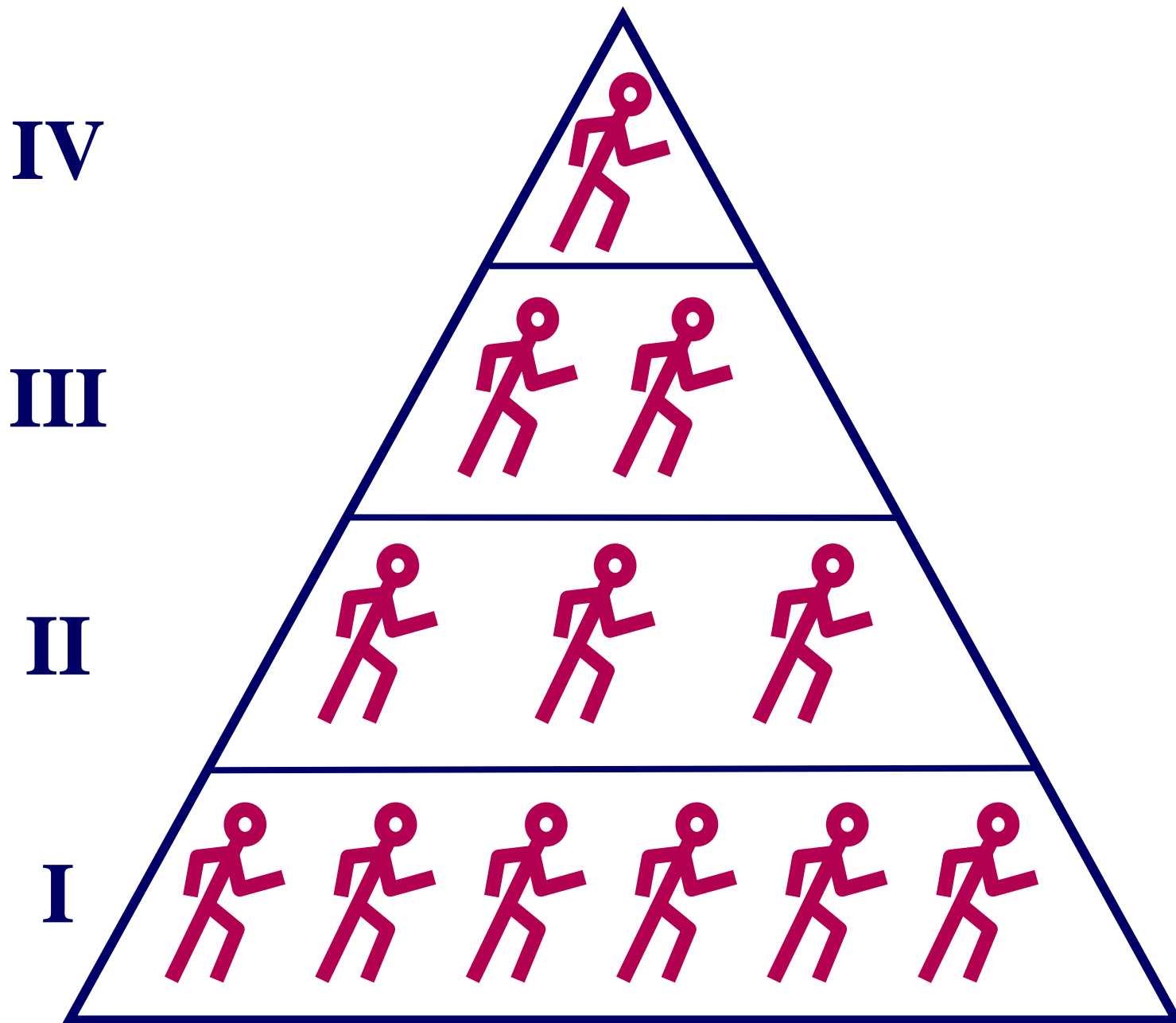
Prevenciones:

- “Es muy caro”.
- “Los demás lo van a sentir como injusto”.

5. Gerenciamiento de los nuevos puestos

- Inducción del nuevo ocupante.
- Asignaciones claras de tareas.
- Revisión y evaluación en tiempos apropiados.
- Entrenamiento individualizado (*coaching*).

El cierre de la brecha en la cúspide

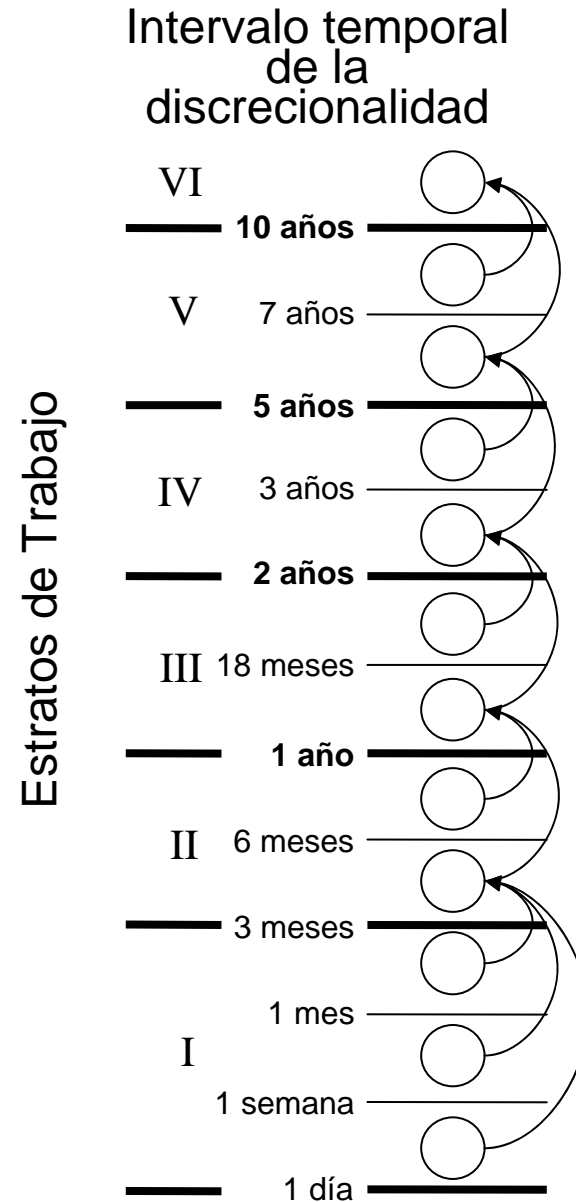


¡Muchas gracias por escuchar!

**Harald Solaas
Harald Solaas y Asoc.**

**harald@solaas.com.ar
<http://harald.solaas.com.ar>**

El descubrimiento de los estratos de trabajo



Tipos de Puestos según Estratos

Estrato	Puesto
VIII	CEO de súper corporación
VII	CEO corporativo
VI	VP corporativo
V	Presidente de Unidad de Negocio
IV	Gerente General
III	Gerente de Unidad
II	Gerente de primera línea
I	Operario, administrativo

Capacidad Potencial Actual

- **Es el nivel de trabajo más alto que puede ejercer satisfactoriamente un individuo en el presente, bajo las condiciones de contar con los conocimientos y habilidades necesarios y de tener un alto compromiso con la tarea.**



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.

Sponsorship for the period 2005-2007 is provided in part by the generous support of the following organizations:



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

