

## Resumen de Capítulos Impares – Formación General III

### Capítulo 3: Estructura de la organización y sus variables

Keywords: A-T, NdT, 3D, JRG, cantidad de estratos

#### El camino hacia la Organización Natural

##### Del nivel de trabajo

Tener un rol dentro de una organización acarrea la variable nivel de trabajo (**NdT**), asociada a la complejidad que se debe enfrentar en ese rol. El **NdT** lo define la función que desempeña en la organización.

Para poder realizar una correcta asignación de **NdT**, se debe revisar la anatomía del trabajo, o sea, la cantidad, calidad, recursos a emplear y el tiempo de cumplimiento de la meta.

Alcance Temporal (**A-T**): La tarea más larga que una persona puede resolver exitosamente en su rol.

El **A-T** permite medir objetivamente el tamaño del rol, y dar la medida del **NdT**, por las siguientes razones:

- En el lapso de tiempo, la persona debe ejercer continuamente las **3Ds**
- Refleja el esfuerzo vinculado a tomar decisiones para resolver problemas en el camino y tolerar la incertidumbre
- El G tiene un compromiso con el plazo de finalización de la tarea de sus S
- El GdG controlará la efectividad del cumplimiento de los plazos.

La dificultad en la medición del **A-T** deriva de la problemática de determinar en qué consiste un trabajo en términos de las tareas que abarca.

Para esto se debe:

- Buscar las tareas o secuencia de tareas múltiples que tengan mayor duración
- Revisar los lapsos con el ocupante del rol

Obtenido el **A-T**, se lo coteja con el GdG, y se verifica que las tareas que asigna el G a su S estén dentro de los límites de **A-T** que el GdG haya autorizado.

## La estructura de profundidad

El problema de las **JRG** es que abarcan demasiados niveles y esto produce:

- Organización pesada y formulista
- Los problemas suben y bajan sin que se resuelvan

La acumulación de niveles innecesarios provoca permanentes rozamientos entre personas en un mismo estrato (siendo una gerente de la otra). El Gerente trata de reafirmar su autoridad, pero el subordinado debe permanentemente consultar al G en el estrato superior.

Si hay más de un gerente por estrato, se generan rozamientos

Si falta un gerente en un estrato, el g sentirá que el S requiere demasiados detalles y el S sentirá a su G distante y sentirá poco apoyo en el día a día.

Para resolver esto, se enuncia la ley más importante de la teoría: *Solo una relación jerárquica entre estratos*

¿En qué se basa esta ley?

Dos personas en estratos contiguos procesarán la realidad de modos diferentes, de manera tal que quien esté en el estrato superior podrá hacerlo de manera mas rica y con mayor profundidad (un cuadro de realidad mas complejo y abarcativo).

## Los estratos de una organización

Para determinar la cantidad de estratos se debe:

- Definir el **A-T** de los roles inferiores
- Definir el **A-T** del PRE, logrando el estrato máximo del área ejecutiva

Estratos:

- **Estrato I:** 0 a 3 meses
  - Operarios/Oficinistas
- **Estrato II:** 3 meses a 1 año
  - Gerente de primera línea – producción
- **Estrato III:** 1 a 2 años
  - Gerente de unidad de reconocimiento mutuo
- **Estrato IV:** 2 a 5 años
  - Gerente general
- **Estrato V:** 5 a 10 años
  - Presidente de Unidad de Negocios
- **Estrato VI:** 10 a 20 años
  - Grupos estratégicos, VPE de Unidad de Negocios
- **Estrato VII:** 20 a 50 años
  - PRO de corporación
- **Estrato VIII:** 50 a 100 años
  - PRE de corporación

## Capítulo 5: La Organización Requerida, Composición de las Organizaciones

Keywords: KPI, Mundo Concreto, Mundo Abstracto, Horizonte Temporal, Progreso de la capacidad potencial, Potencial Individual

### Complejidad de la Información

La **Capacidad Potencial** (el nivel más alto en el cual una persona puede trabajar en un momento dado) se define en función de la KPM (complejidad del procesamiento mental), KPI (complejidad de la interpretación de la información que nos llega), cV (el compromiso por el valor de la tarea), H (habilidades disponibles, Co (conocimientos disponibles) y T (rasgos interpersonales apropiados). Las personas pueden interpretar una misma información de modo más o menos complejo, según su **KPI**, ya que ante una misma realidad, unas personas verán factores que otras no. En la interpretación del entorno hay dos grandes divisiones, según se haga una interpretación concreta o una abstracta. El mundo **concreto** se divide en 3 etapas:

- **Pre Verbal:** Gestos y ademanes de bebés para identificar entidades tangibles.
- **Verbal Concreto:** Lenguaje de los niños, ideas con bases físicas, se siguen manejando entidades tangibles.
- **Verbal Simbólico:** Lenguaje de los adultos, las ideas se agrupan en categorías intangibles.

El mundo **abstracto** se divide en 2 dominios:

- **Conceptual abstracto:** Ideas y palabras agrupadas en categorías de categorías de entidades intangibles.
- **Universal:** Permite la generación de grandes ideas perdurables, según el tipo de pensamiento.

Todas estas etapas a su vez pueden utilizar cualquiera de los procesamientos mentales: Declarativo, Acumulativo, Serie o Paralelo.

### La Capacidad y el Tiempo

El **alcance temporal** de una tarea (donde se ejercen las 3D) está vinculado con la magnitud del problema y es el intervalo más largo del rol. Si aumenta o disminuye, también lo hace la **responsabilidad del rol**. A mayor capacidad potencial, mayor es la capacidad de resolución de problemas de lapsos prolongados. Es lo que se denomina **Horizonte Temporal** o HT (que lo que sale de la KPM y KPI). Marca el futuro que la persona pueda abordar, pronosticar y controlar, en el que se siente cómodo. Hay una correlación entre la KPI (de donde sale el HT), junto al KPM, y los AT de las personas. Ejemplo: Conceptual abstracto declarativo: puede hacer tareas de 10 años de AT.

## La Maduración de la Capacidad

La maduración de una persona (el aumento de su horizonte temporal) tiene un ritmo regular a lo largo de su vida. En un determinado momento, una persona de cierta edad posee un horizonte temporal, y según estudios, se puede saber hasta que horizonte temporal esa persona puede aspirar en su vida (o sea el estrato al que llega), siguiendo el **progreso de la capacidad potencial**. Cuanto más alto el estrato inicial, mayor el ritmo de crecimiento. La organización natural intenta asegurar que todos tengan la oportunidad de utilizar a pleno su potencial. Dicha teoría propone que:

- los individuos son diferentes,
- nuestra CP madura a lo largo de uno de los modos del progreso potencial,
- el progreso no depende del género y la raza y poco de las oportunidades del individuo,
- el progreso es más fuerte que los acontecimientos de la vida de esa persona,
- si podemos reconocer donde estamos, podremos saber el modo al que maduraremos

Con esto, se puede afirmar que nuestro **potencial individual** nos permite poseer un **rol laboral congruente** con nuestras potencialidades actuales y **poder progresar** en el NdT y remuneración de acuerdo a nuestra maduración, teniendo acceso a la capacitación necesaria (verdadero sueño americano).

## Capítulo 7: Entorno y Mecanismos de la Organización

Keywords: enfoque sistémico, CEME, i-D-M-I, delegación de tareas, competencia profesional, PD, PDD, PDA, PDRP, SPD

### El intercambio social y sus funciones operativas:

En la JRG:

- **i:** Intercambio identificatorio
- **D:** Diseño de solución
- **M:** Materialización
- **I:** Intercambio devolutorio

En el entorno:

- Clientes y consumidores

Principales funciones en la JRG:

- **RRHH:** Recursos Humanos
- **T:** Tecnología
- **PI:** Planeamiento
- **Apoyo:** Especialistas que asisten la operación
- **Resguardo:** Para controlar y auditar
- **Servicios:** Servicios que aprovechan economías de escala

### El enfoque sistémico (Problemas provenientes del entorno)

CEME para la JRG:

- **Composición:** Las personas
- **Estructura:** Relaciones entre personas
- **Mecanismo:** Procesos relacionados con las personas en la esfera laboral
- **Entorno:** Vinculación con el resto de la sociedad

### Las diferentes especies de problemas

#### Mundo Verbal Simbólico

- Estrato I
  - Declarativo: de 0 a 3 meses.
  - Taller fabril y administrativo en oficinas
- Estrato II
  - Acumulativo: de 3 meses a 1 año.
  - Gerente de Primera Línea, G de apoyo, especialistas (ingenieros, analistas económicos)
- Estrato III
  - Serie: de 1 año a 2 años.
  - Establecer varios caminos y contar con vías alternativas
- Estrato IV
  - Paralelo: de 2 años a 5 años
  - G General de producción, ventas o proyectos

## Mundo Abstracto

- Estrato V
  - Declarativo: de 5 a 10 años.
  - El PRE tiene el rol del presidente de la Unidad de Negocios
- Estrato VI
  - Acumulativo: de 10 a 20 años.
  - Supervisión de sistemas globales complejos
- Estrato VII
  - Serie: de 20 a 50 años.
  - Construcción de sistemas globales
- Estrato VIII
  - Paralelo: de 50 a 100 años.
  - Compañías planetarias

## El enfoque sistémico (Mecanismos vinculados con las relaciones interpersonales)

Mecanismos imprescindibles para que se rindan los frutos esperados:

- Efectividad interna y competitividad externa
- Espacio organizacional para desplegar capacidades personales, equilibrando el NdT y el H-T
- Ambiente de cooperación y confianza mutua

## La delegación de las tareas

**Producción Directa (PD):** Es quien realiza el trabajo propiamente dicho.

**Producción Directa Delegada (PDD):** Se delega completamente la tarea y solamente se la coordina.

**Producción Directa Asistida (PDA):** Cuando un trabajador está realizando una PD y necesita ayuda puede pedir asistencia a un Subordinado. El trabajo de este subordinado se considera una Asistencia a la Producción Directa. Este trabajo complementa la producción directa del gerente por la cual es responsable.

**Producción Directa con Políticas (PDRP):** Es la producción directa que en su proceso debe confirmar ciertas políticas de la empresa (como control de calidad) para la cual el gerente luego evalúa y revisa el trabajo del resultado.

**Soporte a la Producción Directa (SPD):** Ocurre cuando un subordinado necesita que su gerente le brinde apoyo en cuanto al entorno donde se maneja.

## La competencia profesional

Competencia: Atributo emergente de la persona dirigido a la obtención de resultados efectivos. Está compuesta por las siguientes 3 propiedades:

- Propiedades profundas:** H-T, Valores, Habilidades, Capacidad
- Propiedades productivas:** i-D-M-I + funciones de apoyo
- Propiedades de Acción:** las 3D (Discreción, Decisión, Discernimiento)

## Capítulo 9: La Organización Natural, Mecanismos de la Organización (cont.)

Keywords: Tareas del PRE, Metas Intermedias, Paga Justa, Artistóteles, equilibrio HT-NdT-P, Sistema de Grados, Facultación

### Planeamiento Estratégico

Las principales tareas del PRE consisten en:

- Elaborar la **misión** establecida por el organismo de gobierno (3 o 4 metas de largo alcance).
- Generar de ellas un **plan estratégico** para el sistema gerencial con el mejor camino para lograrla y el contexto general de las asignaciones.
- Lograr la **aprobación** de esas iniciativas por parte del organismo de gobierno.

Aparecerá la necesidad de metas de mediano y corto plazo. Así es como las metas claves del PRE contendrán **metas intermedias** con AT decrecientes. Asigna a sus S sus metas claves y de acuerdo a sus HTs. Estas metas tendrán a su vez metas intermedias, logrando un planeamiento sistémico en todos los niveles.

### Compensación Equitativa

Las personas no deben ser remuneradas **en base a sus resultados**, ya que es el G debe ser responsable por los resultados de sus Ss. En un sistema donde los empleados son incentivados por sus resultados, no pueden mejorar si ya son efectivos. Puede caer la calidad u ocultarse mejoras para hacer más y por lo tanto ganar más.

Tampoco se debe pensar que las personas trabajan para **buscar la supervivencia**. Para ello, los incentivos ayudan a que el empleado ponga lo mejor de sí para lograr las metas.

Tampoco hay que pensar que el trabajo es un **bien indiferenciado** cuyo precio ha de ser determinado por el mercado. Los empleados deben ser tratados como ciudadanos iguales, con un salario justo y un trabajo acorde. El trabajo y su remuneración determina el estándar de vida, el estatus, su seguridad económica y su autoestima. Se sabe que las personas tienen un concepto de lo que consideran como **paga justa** y que a igual AT entre dos roles, la paga justa en ambos es igual. Como sostenía **Artistóteles**: "Tratar como iguales a los hombres en lo que son iguales [sino elitismo], y como desiguales en lo que son desiguales [sino igualitarismo]".

El equilibrio, la efectividad y la satisfacción de la persona gira en tres factores críticos:

- Horizonte Temporal (HT)
- Nivel de Trabajo (NdT)
- Nivel de Paga (P)

Cuando se logra este **equilibrio**, se despliegan todas las capacidades y creatividad. A igual NdT se recibirá igual remuneración (igualdad) a no ser que haya efectividades disímiles (desigualdad). La paga justa se debería duplicar de estrato en estrato, excepto en los estratos 1 y 2 para que exista un mínimo digno.

## Compensación por Efectividad

En una JRG debe existir un sistema de estratos de trabajo y un **sistema de grados** dentro de los estratos para reenumerar a las personas y entender su progreso. Este sistema divide cada estrato en **tres bandas**, baja, media y alta, que corresponden a HTs intermedios. Cada banda a su vez se divide en **seis escalones**, que permite una escala en las remuneraciones de acuerdo a la efectividad (en consonancia con su desempeño y crecimiento). En estratos altos esto puede variar ya que son roles con un impacto muy significativo y se le da más valor a la efectividad.

## Facultación

Una práctica erróneamente utilizada es la **facultación** (ampliar el NdT de un rol para extender su alcance). Los facultados obtendrían mayor satisfacción y beneficiarían a la organización. Sin embargo, hay que asegurar que cada persona tenga un rol con un NdT equilibrado con su HT, junto con los niveles de autoridad, estatus y paga. El **Rol** [R] (con las autoridades propias y responsabilidades del cargo), el **Horizonte Temporal** [H], y el **Nivel de Trabajo** medido en Alcance Temporal [W], se pueden acomodar de once maneras.

- R-H-W en el mismo estrato: situación óptima en la que se debería mantener y no facultar más.
- W un estrato por encima de R-H: Persona sobre facultada, más trabajo que el que el rol y la persona pueden manejar.
- W un estrato por debajo de R-H: Trabajo demasiado fácil. Merece una facultación (legítima).
- R un estrato por encima de H-W: El rol está demasiado posicionado y tiene más autoridad que la requerida.
- R un estrato por debajo de H-W: La persona puede cumplir el trabajo pero no es reconocida. Hay que aumentar el rol.
- H un estrato por encima de R-W: Capacidad demasiado alta. Debe facultarse y aumentar el rol.
- H un estrato por debajo de R-W: La persona no puede con sus obligaciones. Mayor facultación empeora la situación.
- W-H-R alineados descendentemente en vertical: La persona es sobreconocida y tiene mucho trabajo. Si se faculta, se empeora.
- H-R-W alineados descendentemente en vertical: El trabajo es demasiado sencillo. Aumentar el W para el rol y luego incrementar ambos. Es facultación legítima.
- W-R-H alineados descendentemente en vertical: La persona tiene mucho reconocimiento pero más trabajo. Debe desfacultarse.
- R-H-W alineados descendentemente en vertical: Trabajo demasiado fácil con un rol demasiado posicionado. Hay que rebajar el rol y aumentar W.



## Capítulo 11: La Organización Natural, Mecanismos de la Organización (cont.)

Keywords: *conducción gerencial, prácticas de conducción, subordinados a cargo, prácticas G-S*

### Prácticas de conducción gerencial

Un gerente puede lograr que se haga el trabajo, simplemente utilizando su autoridad para ordenar a sus S. Si embargo, si este ejercicio de autoridad no se encuadra dentro de las **prácticas de conducción**, genera indiferencia entre los Ss y sus tareas.

**Conducción:** Dirección de una persona hacia otras pocas.

**Liderazgo:** Dirección de una persona hacia muchas.

### ¿Cuántos subordinados a cargo?

No existe una regla general, se debe evaluar caso por caso.

Concepto erróneo: El saber convencional dice que se pueden tener entre 3 y 6 subordinados. El problema que esto genera es que al superar los 6, se crea un nuevo cargo superior (innecesario en la mayoría de los casos)

La máxima cantidad de Subordinados que se puede tener va a depender en que el G pueda conocerlos, ayudarlos y tener suficiente contacto como para juzgar sus efectividades.

Dependiendo de las circunstancias, un G puede tener hasta 70 subordinados.

- En trabajos repetitivos: Hasta 50 Ss con apoyo del AGPL
- En niveles intermedios: entre 10 y 20
- En niveles corporativos: Unos pocos

### Prácticas de conducción G-S

Condiciones previas para conducción efectiva:

- Existencia de estructura adecuada de estratos
- El H-T del G es adecuado para el estrato y por encima de sus S
- El G posee los conocimientos y habilidades para su NdT
- El G valora su rol y está comprometido

### Las diez prácticas entre Gerente y Subordinado:

Las primeras 4 están vinculadas al CCT/R

- **Trabajo en Equipo Gerencial:** El G debe mantener un grupo cohesionado y efectivo.
- **Contexto y Planificación:** El G debe fijar un contexto para la tarea y un plan para desarrollarlas y que sus subordinados participen.
- **Asignación de Tareas:** El G define el resultado que quiere, define los

límites y el plazo, y el S se hace responsable de cumplir la tarea.

- **Evaluación de la Efectividad:** El G emite un juicio sobre la efectividad de su S.

Las 5 restantes son:

- **Inducción y Entrenamiento de Rol:** El G incorpora a un nuevo S, y lo introduce en su puesto de trabajo. Luego lo entrena y le enseña a desempeñarse.
- **Desafectación y Despido:** Se remueve a un S por falta de compromiso, o se lo despide por faltas graves.
- **Mejora Continua:** El G debe controlar y mejorar continuamente los procesos que delega en sus S.
- **Creación de Nuevos Roles:** El G debe evaluar si hay que contratar más gente, o redistribuir los recursos de una mejor manera.
- **Evaluación de la Conducción:** El GdG debe controlar que los G estén cumpliendo efectivamente con sus obligaciones de conducción para que el sistema funcione.

## Capítulo 13: La Organización Natural, Mecanismos de la Organización (cont.)

Keywords: *Prácticas del Liderazgo, Visión, Cultura, Valores, Comunicación, Reducción de Personal, Sucesión en la Cúspide, Planeamiento de los RRHH, Crecimiento de la Organización, Sistemas Sociales, Sistemas Legislativos*

### El Liderazgo Organizacional

El PRE debe ejercer un **liderazgo** gerencial sobre toda la organización (no es posible el contacto directo). Las prácticas que incluye el mismo son:

- **Visión Corporativa:** Es el horizonte de más largo alcance para el crecimiento del negocio y el desarrollo de la empresa.
- **Cultura Corporativa:** Está compuesta de la manera de pensar y hacer las cosas en la institución (políticas, costumbres).
- **Valores Corporativos:** Principal motor de la conducta.
  - Valores en la **organización:**
    - Confianza mutua y confiabilidad
    - Equidad y justicia
    - Libertad de expresión
    - Reconocimiento del valor del individuo y su tratamiento con respeto y dignidad
  - Valores en las **personas:**
    - Integridad
    - Compromiso
    - Confiabilidad
    - Iniciativa
    - Cooperación
  - Valores que las **personas esperan de la organización:**
    - Autoridad y responsabilidad clara para los roles
    - Gerentes competentes
    - Oportunidad de participar en la asignación de tareas y definición de políticas
    - Tareas desafiantes
    - Remuneración justa y equitativa
    - Seguridad de empleo
    - Igualdad de oportunidades
- **Comunicación Organizacional:** Hay que poder informar a toda la organización algún mensaje tan simultáneamente como sea posible.
- **Reducción de Personal:** Se puede producir por tres razones (cambios en la demanda, mejoras en la productividad o rediseño de la JRG). Se requiere un proceso bien planificado.
- **Sucesión en la Cúspide:** El G no escoge a su sucesor, sino el GdG. El PRE debe revisar que haya talentos para cubrir puestos gerenciales por debajo de él. El Consejo directivo debe hacer lo mismo para poder cubrir al PRE.
- **Planeamiento de los RRHH:** Mantener actualizadas las curvas de desarrollo potencial, asegurando reserva de talentos.
- **Crecimiento de la Organización:** El HT del PRE lo limita. Las organizaciones crecen por una combinación de incrementos graduales (crecimiento lateral, contratan nuevos empleados en viejos estratos) con cambios súbitos cualitativos (el PRE pasa de estrato y se cubren estratos inferiores).

## Sistemas Sociales

Las JRG interactúan con su entorno y sus sistemas sociales:

- **Accionistas**
- **Representantes del Personal**
- **Clientes**
- **Consumidores**
- **Proveedores**
- **Estado**
- **Comunidad**
- **Ambiente**

Los grupos involucrados influyen en las metas a lograr. Esto ocurre a través de un mecanismo legislativo, donde participan los 4 sistemas principales. Los Accionistas pueden impedir legalmente un rumbo determinado. Los clientes y consumidores pueden abandonar el consumo de los productos. Los representantes pueden iniciar huelgas. Por lo tanto, los sistemas ejecutivos forman parte y existen dentro de **sistemas legislativos** y de ellos surgen las principales políticas. Si estas instituciones legislativas son explícitas, los empleados reconocen su participación en las políticas. Ellos le otorgan autoridad al ejecutivo para implementarlas.