



GO Global Organization
Design



Readings in Global Organization Design
Articles- en español

Posicionando la función de los recursos humanos
para apoyar el cambio estratégico

Contribución por Charlotte Bygrave, Herb Koplowitz y Ken Shepard

Article #10-03-10-d

Posicionando la función de los recursos humanos para apoyar el cambio estratégico



Contribución por el Por Charlotte Bygrave, Herb Koplowitz y Ken Shepard

*Global Organization Design es la herramienta maestra
que multiplica los beneficios de todos sus esfuerzos de liderazgo*

*Puede ser utilizada en su totalidad con
reconocimiento pleno a los autores y a
la Global Organization Design Society*



GO Global Organization
Design

Copyright Charlotte Bygrave, Herb Koplowitz, Ken Shepard y la Global Organization Design Society

Finalidad, proceso y utilidad del taller

Finalidad: Ayudar a los participantes a posicionar la gestión de RR.HH. como función estratégica clave para la articulación e implementación de la estrategia dentro de sus propias organizaciones.

Proceso:

- Rever el posicionamiento actual de la gestión de RR.HH.
- Dar cuatro ejemplos de uso de una teoría unificadora (principios de la Organización Requerida) para posicionar a los RR.HH. como función clave en la implementación de una estrategia que ilustre el rol del VP de RR.HH. en:
 - El mejoramiento de la eficacia del cuadro superior en la implementación de la estrategia;
 - El diseño de una estructura de organización que apoye la estrategia;
 - El desarrollo de una reserva de talento que apoye la implementación de la estrategia;
 - El esclarecimiento de las relaciones de trabajo interfuncionales como un medio para articular la estrategia.

Utilidad:

- El concepto integrado de RR.HH. como función estratégica.
- Comprensión de las cuatro intervenciones, posicionando a las RR.HH. como estratégicas más que como secundarias y transaccionales.
- Recursos para avanzar en el proceso.

Pautas del Taller

- Centrado en la acción y en la utilidad; en la implementación de la estrategia más que en detalles de los conceptos de investigación.
- El diseño del taller es una “estructura liberadora”
 - Mucho y buen material;
 - Integrado y cuidadosamente diseñado;
 - Balanceado con tiempo de reflexión y participación.
- La estructura/programa está expuesta en las paredes.
- Anoten sus reacciones y preguntas.
- Ambiente informal que invita a moverse libremente.
- Tiempo para conversar durante el almuerzo y luego del taller.

Programa del taller

8:00	Inscripción, presentación, anuncio de temas y desayuno continental
8:30	Bienvenida y planteo general
	El rol del VP de RR.HH. en el mejoramiento de la eficacia del cuadro superior
	El rol del VP de RR.HH. en el diseño de una estructura eficaz de organización
12:00	Almuerzo en la sala de trabajo
13:15	El rol del VP de RR.HH. en el gerenciamiento de la reserva de talento
	El rol del VP de RR.HH. en el mejoramiento de las relaciones de trabajo interfuncionales
	Reflexiones, integración, próximos pasos y cierre formal
16:00-17:00	Charlas informales pos-taller

Copyright Charlotte Bygrave, Herb Koplowitz, Ken Shepard y la Global Organization Design Society

Cuatro poderosas intervenciones para la transformación de la organización

El rol del VP de RR.HH. en:

Mejoramiento de la
eficacia del
cuadro superior

Diseño de una
estructura organizacional
eficaz

Gerenciamiento de
la reserva de talento

Mejoramiento de
la alineación
interfuncional

CÓDIGO DE VALORES

VALORES GENERALES

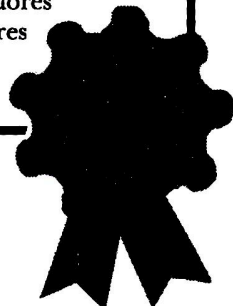
- Confianza y seguridad mutuas
 - Sinceridad
- Libre empresa democrática
- Reconocimiento de la dignidad del individuo
- Los valores personales son un asunto personal

DERECHOS INDIVIDUALES VALORADOS

- Oportunidades para usar a pleno la capacidad potencial
- Diferencia equitativa de remuneraciones según el nivel de trabajo
 - Autoridad y responsabilidad claras
 - Gerentes responsables y competentes
- Aplicación de las prácticas del liderazgo gerencial requerido
- Oportunidades de trabajo acordes con el crecimiento individual
- Oportunidades para participar en el desarrollo del trabajo

Comprensión de las necesidades de los clientes y usuarios. Satisfacción idónea de estas necesidades con bienes y servicios de alta calidad

Integridad en el trato con:
el gobierno
la comunidad
los proveedores
los inversores



Valores en la aplicación de los principios de la Organización requerida

“Los conceptos de la Organización Requerida son coherentes con valores que ayudan a establecer una organización basada sobre la confianza recíproca.”

Generadora de confianza mutua	Generadora de paranoia
Sistema equitativo de distribución de las diferencias de remuneración, relacionadas con las diferencias en el nivel de trabajo.	En las negociaciones por la remuneración interviene el poder, o existen falsos sistemas de "incentivos" mediante bonificaciones vinculadas con el producto.
Clara definición de la autoridad y responsabilidad en las relaciones laborales laterales.	Se deja que las personas escojan sus relaciones laterales por vía de la manipulación, las relaciones personales y el poder.
Gerentes separados por un estrato, tanto en cuanto al rol como a la capacidad, de sus subordinados inmediatos.	Los gerentes ubicados a más o a menos de un estrato de sus subordinados, y por ello "soplándoles en la nuca" o forzados a meterse en detalles.
El gerente del gerente actúa como tutor del subordinado del subordinado para el desarrollo de la carrera de este último.	No hay tutoría ni desarrollo de carrera, ni tampoco una verdadera conciencia de las capacidades potenciales de los empleados.
Los empleados están bien al tanto del contexto de su trabajo y de la visión de la empresa.	Los empleados lo ignoran todo acerca de la evolución probable de la empresa o del motivo por el cual hacen lo que hacen.
La autoridad concuerda con la responsabilidad.	La responsabilidad no va acompañada de una autoridad equivalente.
El nivel de trabajo concuerda con el nivel de capacidad potencial.	La capacidad de las personas no se reconoce ni se utiliza suficientemente.
El gerente recibe realimentación periódica de las personas cuya eficacia personal debe evaluar.	La falta de realimentación del gerente deja a los empleados a ciegas en cuanto a la eficacia con que proceden.
Se cuenta con la autoridad requerida por el trabajo del rol.	La "restitución del poder" [empowerment] a los empleados no es más que una frase vacía o un falso alivio.
El trabajo en equipo realizado por individuos, con responsabilidad individual y reconocimiento, trabajando juntos bajo un gerente responsable o con un líder de equipo.	Mezcla de oscura autoridad y responsabilidad de las personas en equipos autodirigidos o en "equipos interfuncionales autorresponsables" con "patronadores", "entrenadores", "adalides", etc.
Los nombramientos y promociones se basan en la capacidad potencial, el compromiso con la tarea y los conocimientos.	Los nombramientos y promociones son determinados por cuestiones de género, color de la piel, grupo étnico, edad, religión, red de pertenencia, cultura, etc.

El diseño de organizaciones inductoras de confianza

La gente prefiere organizaciones que inducen confianza recíproca.

"Paranoiagénico" significa "que induce recelo"

¿Dónde encaja este enfoque en la jungla de intervenciones sobre el *management*?



El tiempo en la formulación e implementación de la estrategia

Marco político

- Análisis de las coaliciones de poder
- Negociaciones entre grupos de interés

Marco estructural

- Diseño de la organización
- Esclarecimiento de los roles y políticas
- Ingeniería de los sistemas de trabajo
- Sistemas racionales de planificación

Marco de los RR.HH.

- Capacitación y desarrollo
- Teoría X,Y & Z
- Gerencia participativa
- Dinámica grupal e interpersonal

Marco simbólico

- Cultura y rituales de la organización
- Símbolos, mitos, historias y cuentos de hadas
- Valores
- Capacitación para la transformación personal profunda

Características de los métodos de la Organización Requerida

Una comprensión de la naturaleza del trabajo y la capacidad humana basada sobre investigaciones:

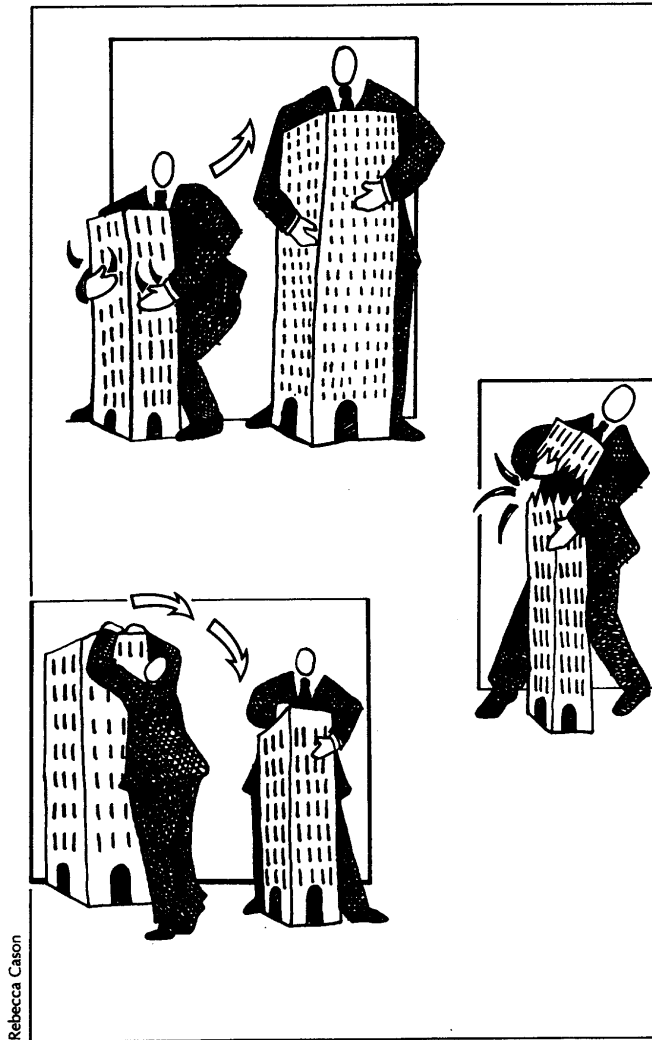
- Permite que los gerentes cuenten con poderosos conceptos en su equipo de herramientas de trabajo, que los habilita para hacer sus propios diagnósticos y juicios justo cuando los necesitan.
- Ayuda a los gerentes a:
 - Identificar las causas reales;
 - Hacer diagnósticos eficaces;
 - Pasar a la acción con eficacia.
- Elimina la dependencia existente, tanto de los análisis burocráticos como de los consultores.
- Respeta a los empleados; no se entromete con sus valores personales ni con su psicología.
- Consolida la confianza entre los empleados.
- Permite, a la vez que exige, que los gerentes cumplan con su trabajo.

Niveles o estratos organizacionales y complejidad del trabajo

Estrato	Alcance- Temporal	Rol
VII	20 años	CEO Corp.
VI	10 años	VP Ej.
V	5 años	VP
IV	2 años	Gte. Dpto.
III	1 año	Gte. Unidad
II	3 meses	Gte. Secc.
I	1 día	Operario

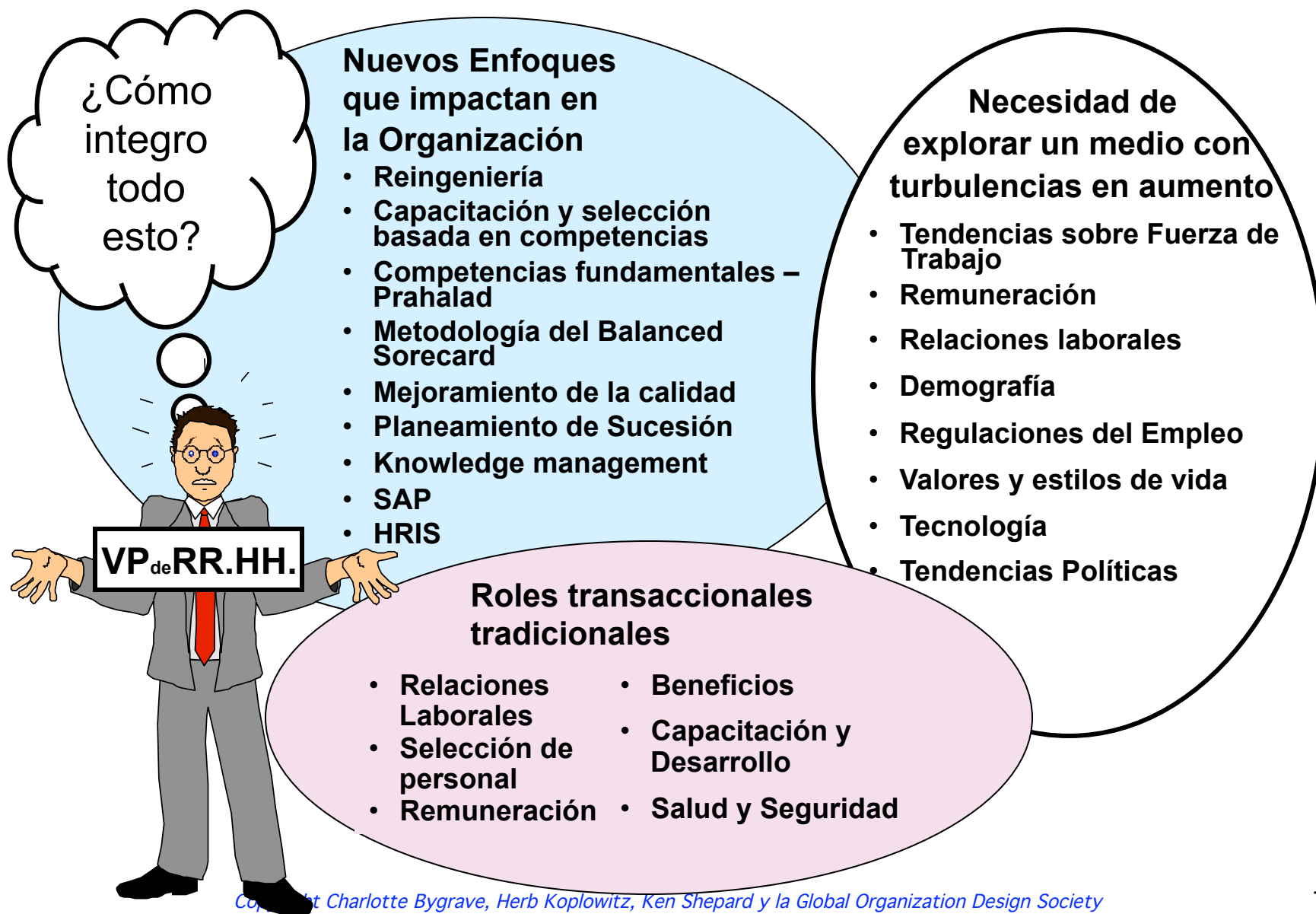
“Existen niveles naturales de la complejidad del trabajo, una distancia requerida entre el rol de cada subordinado y el de su gerente.”

Los puestos se agrandan o se achican según la capacidad del gerente. Por esto la buena asignación de personas a puestos es crítica.



“En lo posible, establecer puestos tan grandes o tan chicos como la estrategia lo requiera.”

El rol cambiante del VP de RR.HH.



El Caso: Datos sobre Acme Canada

Tipo de organización	Subsidiaria de una corporación multinacional con base en Europa; de capitales canadienses en su totalidad.
Actividades	Diseño, fabricación, mercadeo, comercialización y servicios posventa; productos, soluciones y sistemas industriales integrados. Productos canadienses comercializados globalmente y vice-versa.
Tamaño	1.000
Ambiente competitivo mundial	- Consolidación y globalización industrial. Menos competidores, más fuertes. - Mercados emergentes de consumo y técnicos. Intensa competencia de precios.
Nuevos rumbos estratégicos de la casa matriz de la corporación	- Crear y dominar oportunidades emergentes, introducir toda una nueva gama de productos para satisfacer la demanda emergente. Alcanzar estándares mundiales de calidad de producto. - Adquirir nuevos productos y tecnologías. Incrementar la velocidad del desarrollo de productos. - Remodelar la ingeniería de los procesos de fabricación; dejar de lado las fábricas que no son rentables. - Integrar los esfuerzos de marketing y ventas para lograr reconocimiento de los nuevos productos e incursión de las acciones bursátiles más rápidamente. Competencia Fundamental: “Innovación de Productos” a través de la integración total de los sistemas, el planeamiento detallado de las comodidades edilicias, el diseño del producto, la fabricación, el planeamiento de los servicios de venta y técnico, y el apoyo técnico.
Ambiente de negocios canadiense	Impacto de la consolidación global. Competidores beneficiados por los nuevos productos de sus compañías-madre. Clientes muy ocupados; difícil atraer su atención.
Objetivos estratégicos de la unidad canadiense	- Duplicar las ventas en 7 años. - Incrementar el reconocimiento como marca-líder en un 30%. - Incrementar la participación en el mercado en 20% a 5 años. - Reducir el tiempo promedio de desarrollo de producto en un 50% (hasta llegar a 18 meses) en no más de 4,5 años. - Lograr una reducción del costo del 20% sobre los costos-promedio de fabricación. - Diseñar e implementar nuevos sistemas y diseño de organización que apoyen los nuevos objetivos estratégicos a 5-10 años, incluida la duplicación del volumen de la capacidad de construcción.

Copyright © (Responsabilidad del VP de RR.HH. para planear y aconsejar al CEO), etc.

Cuatro poderosas intervenciones para la transformación de la organización

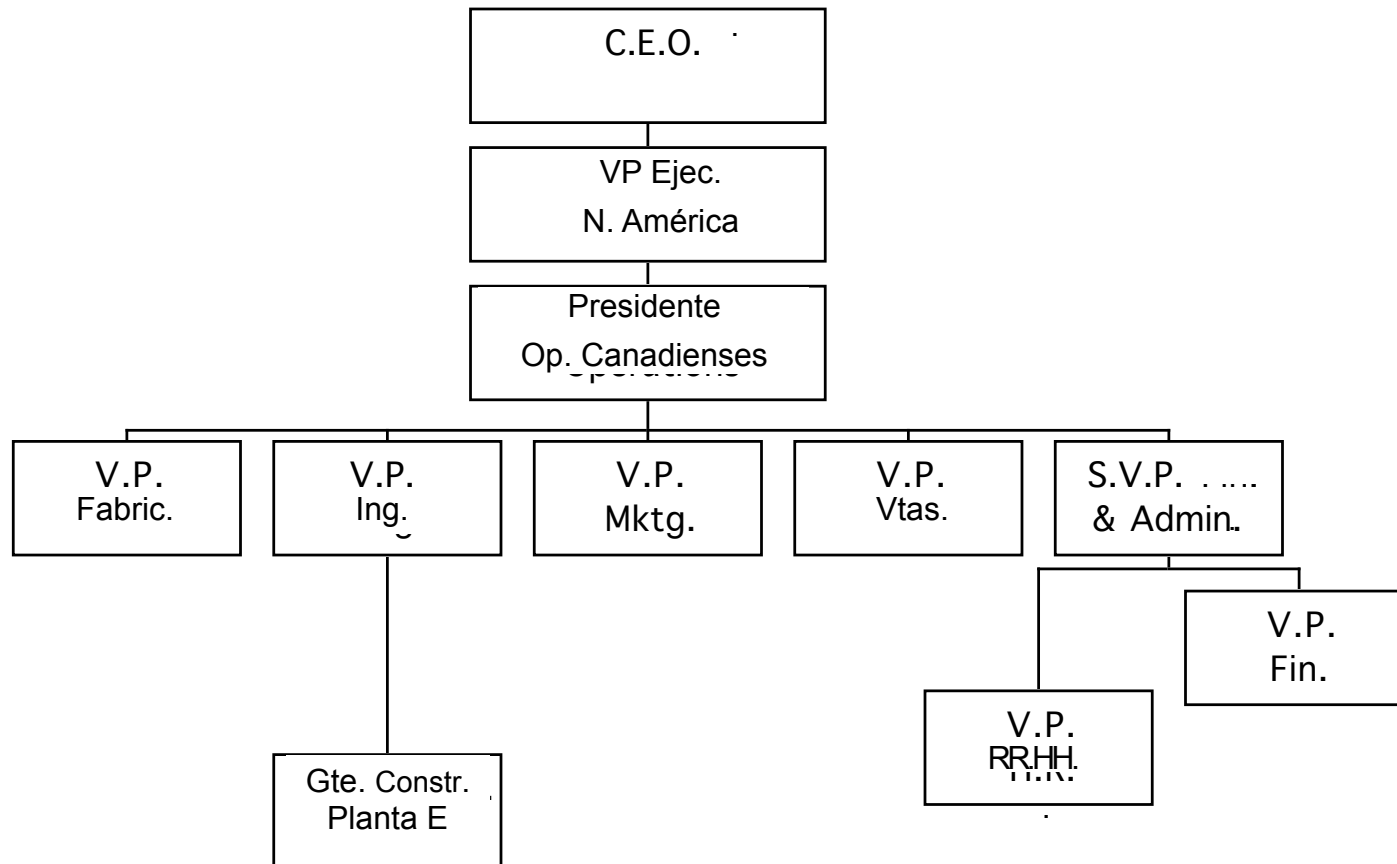
Mejoramiento de la eficacia del cuadro superior



Copyright Charlotte Bygrave, Herb Koplowitz, Ken Shepard y la Global Organization Design Society

Estructura de la organización manifiesta del cuadro superior de Acme Canada

“Cómo el organigrama describe la estructura”



Preguntas para entrevistas con el equipo de dirección

Para cada subordinado:

- ¿En qué áreas/temas trabaja su subordinado?
- ¿Cuáles son algunas tareas específicas? ¿Cuál es la tarea más prolongada?
- ¿Con qué roles de otros departamentos debe él/ella trabajar?
¿De qué formas?
- ¿En qué nivel podría él/ella trabajar, suponiendo que tuviera tanto los conocimientos y habilidades como el compromiso con la tarea necesarios?

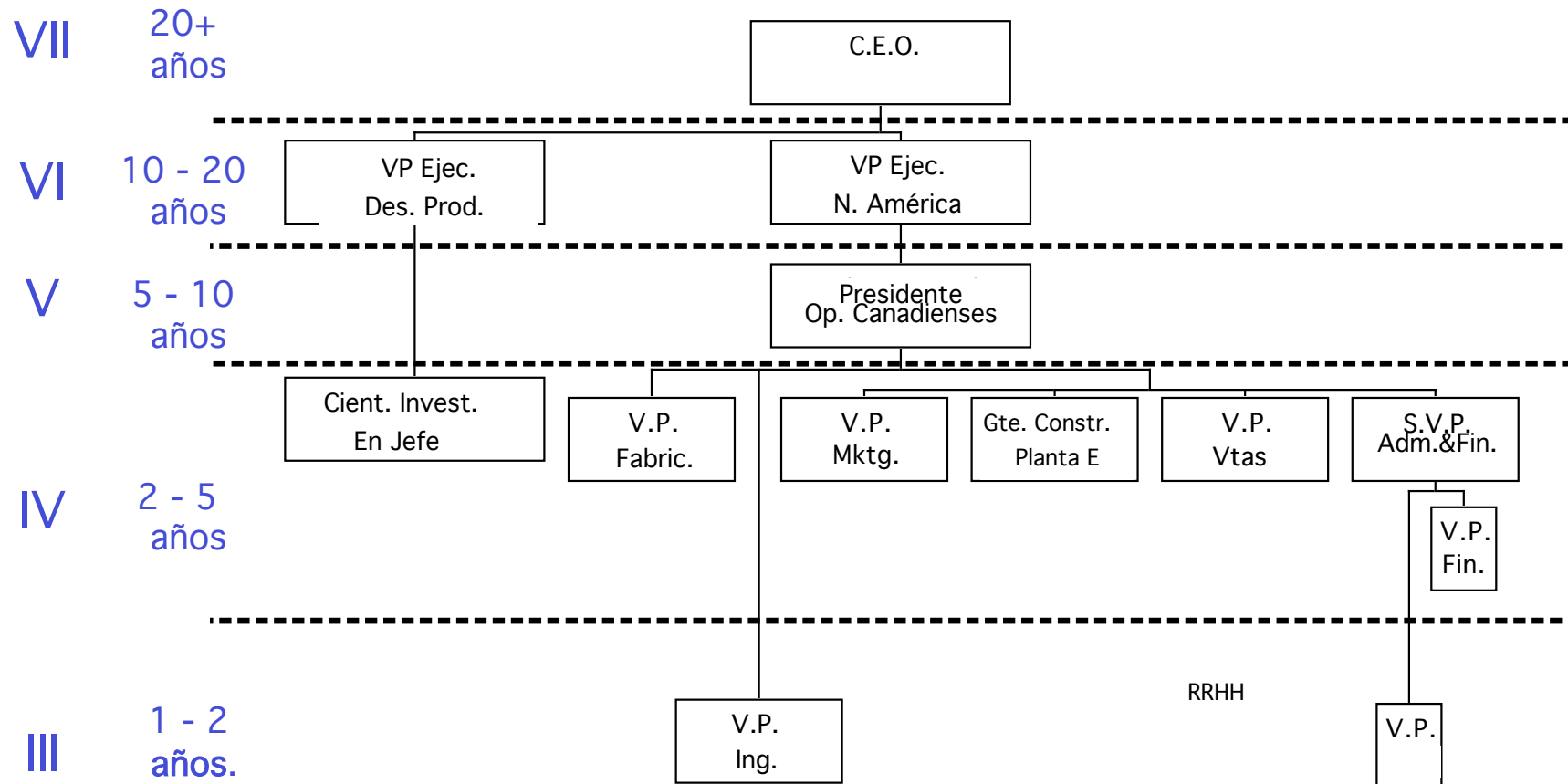
(A preguntar sólo al Presidente sobre los VPs)

Generales:

- ¿Qué inconvenientes observa Ud. en la eficacia del cuadro superior?
- ¿Qué perspectivas están ausentes en los análisis estratégicos del equipo de dirección?

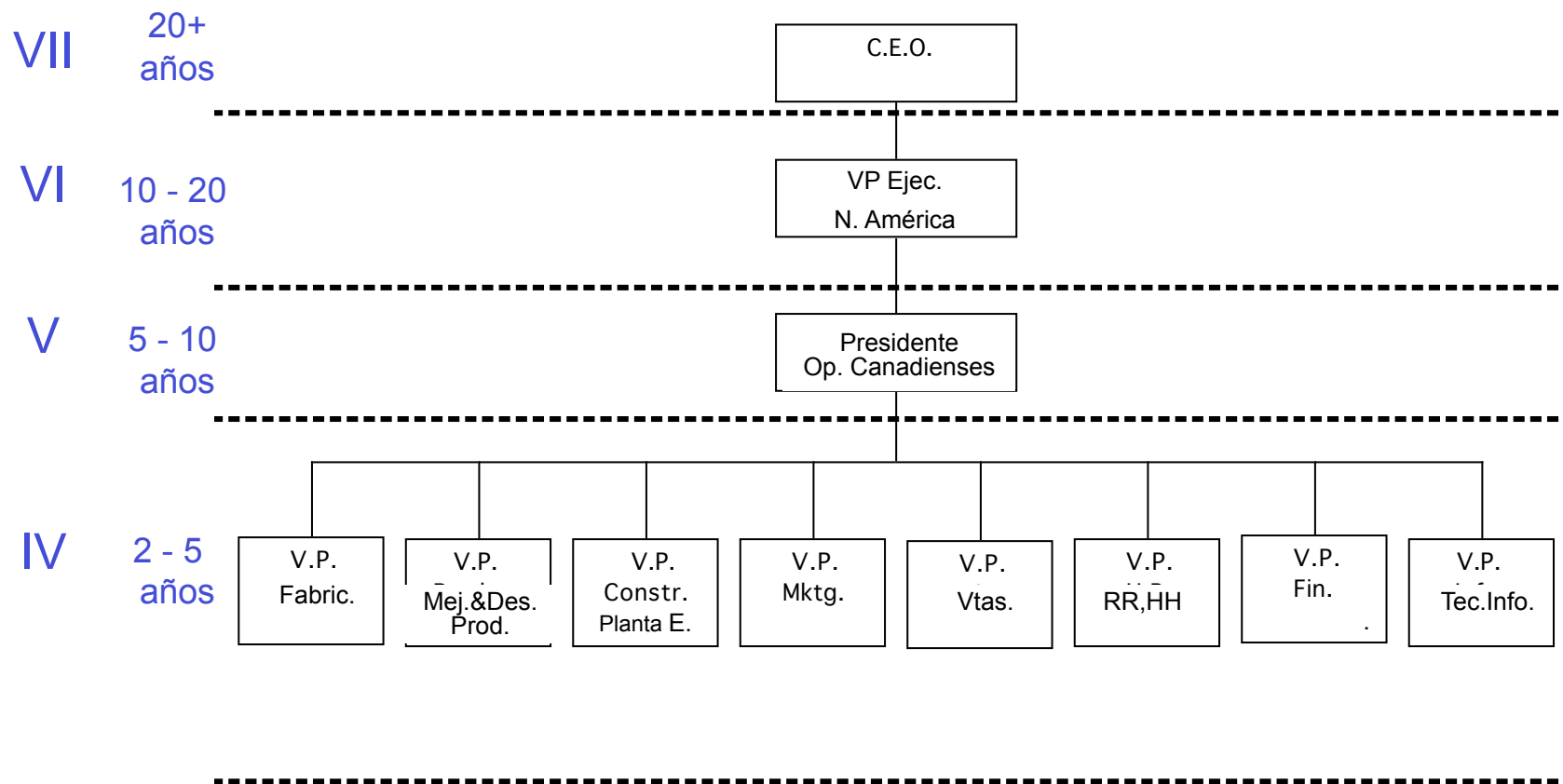
Estructura de la organización existente del cuadro superior de Acme Canada

“La forma en que realmente funciona la organización”

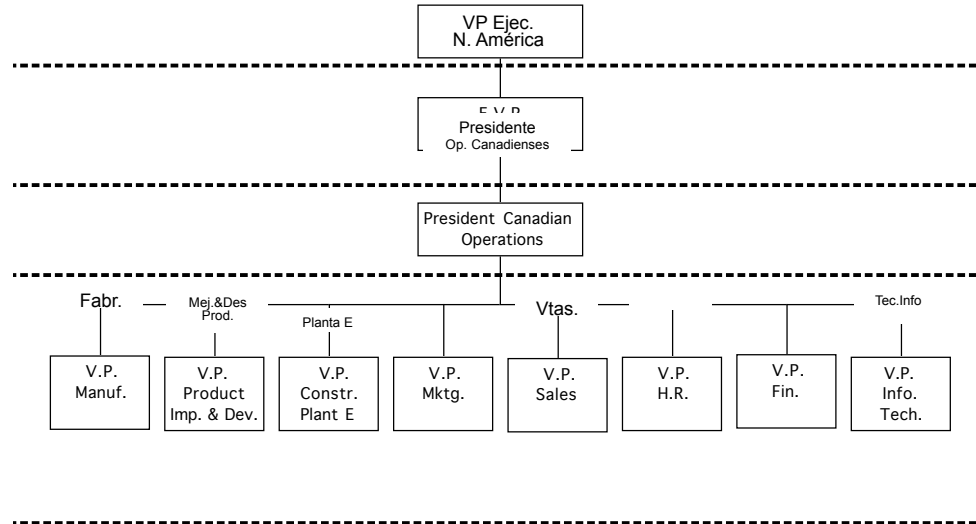


Estructura de la organización requerida del cuadro superior de Acme Canada

“Lo que la naturaleza del trabajo requiere para alcanzar los objetivos estratégicos”

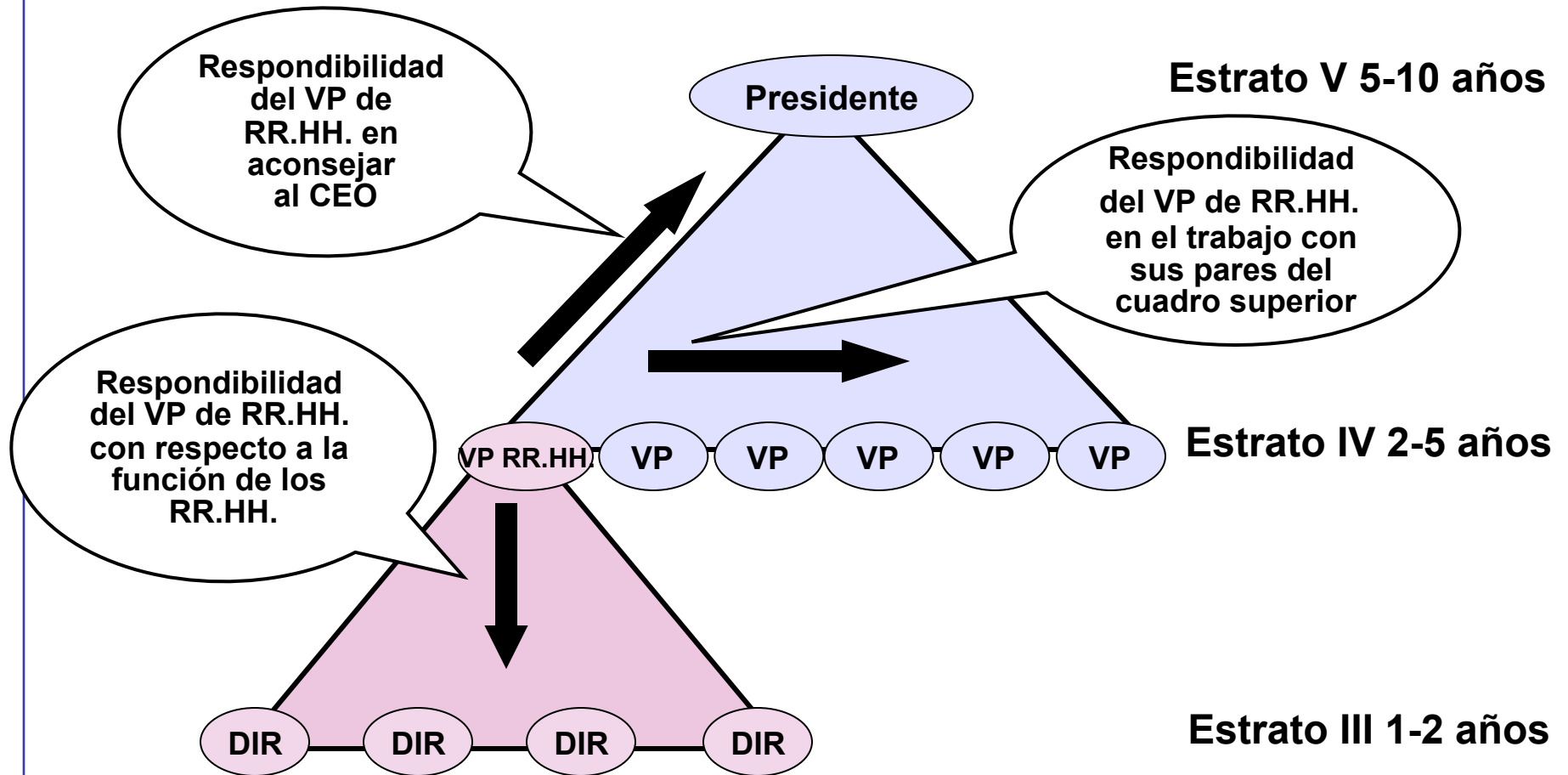


Presidente y cuadro superior: prácticas eficaces de gerenciamiento



- **Establecer el contexto**
- **Planear bilateralmente**
- **Asignar las tareas**
- **Conducir un grupo eficaz**
- **Establecer relaciones colaterales**
- Asegurar un mejoramiento continuo
- Brindar coaching
- Proveer feedback sobre el desempeño en curso (bilateral)
- Evaluar anualmente la eficacia personal
- Definir anualmente la remuneración
- Seleccionar y orientar a los nuevos subordinados
- Retirar a subordinados de sus roles

Esclarecimiento de las responsabilidades del cuadro superior El VP de RR.HH. y sus tres áreas de responsabilidad

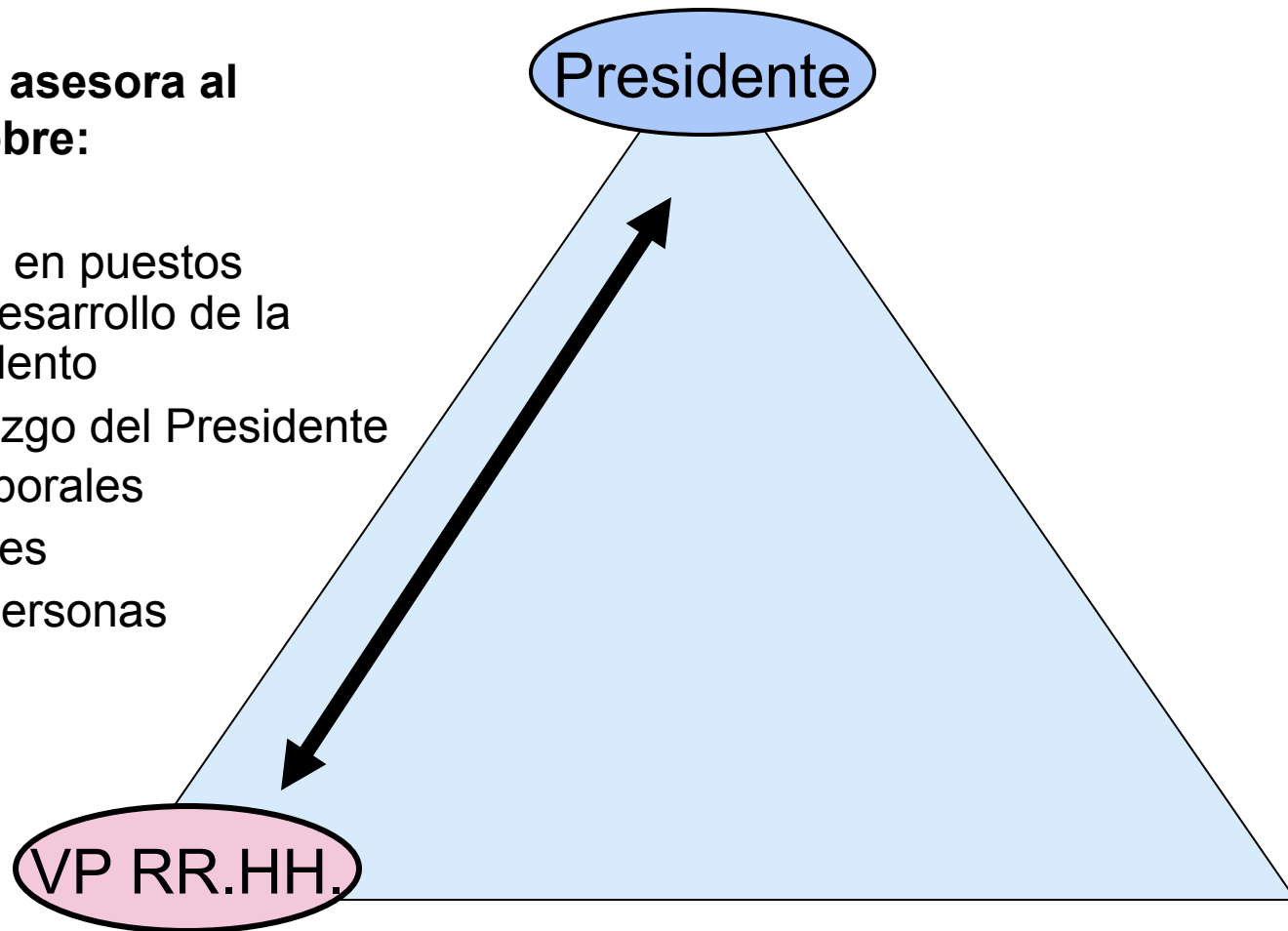


Esclarecimiento de las responsabilidades del cuadro superior

Responsibilidad del VP de RR.HH. con respecto al Presidente

El VP de RR.HH. asesora al Presidente sobre:

- Estructura
- Designaciones en puestos superiores y Desarrollo de la Reserva de Talento
- Estilo de liderazgo del Presidente
- Relaciones Laborales
- Remuneraciones
- Selección de personas
- Cultura

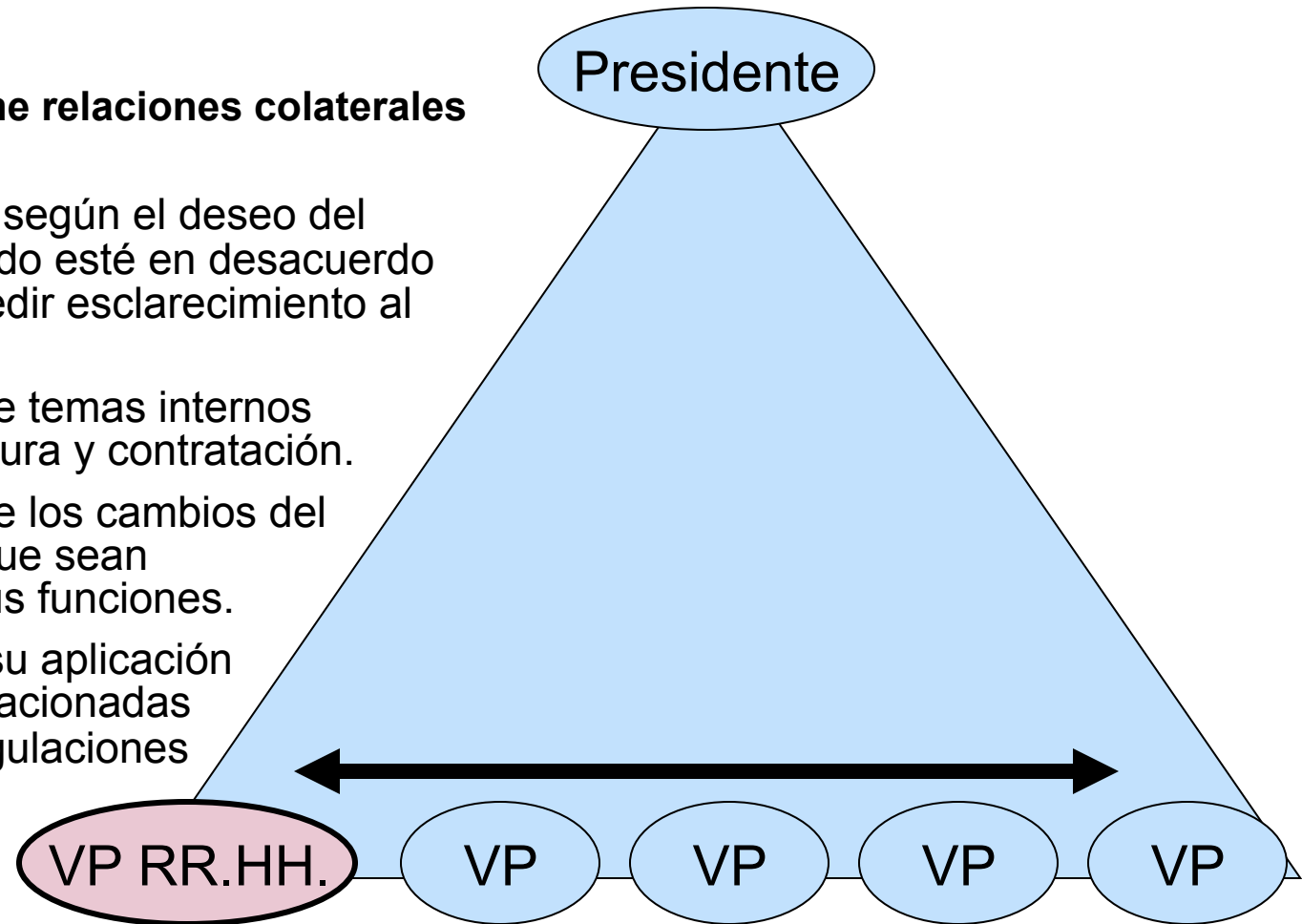


Esclarecimiento de las responsabilidades del cuadro superior

Responsabilidad del VP de RR.HH. con respecto a sus colegas del cuadro superior

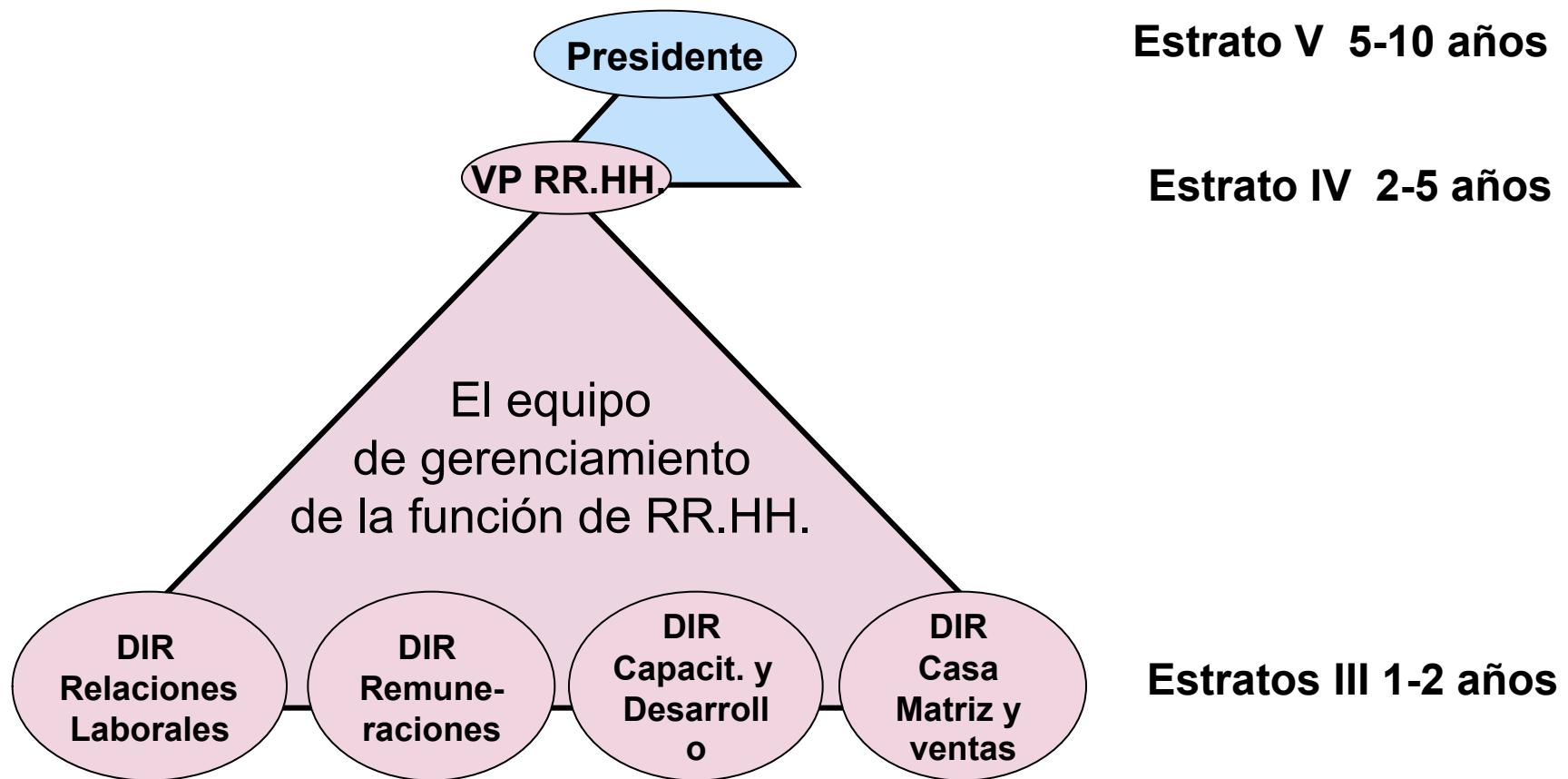
El VP de RR.HH. tiene relaciones colaterales con otros VPs

- Trabajar con ellos según el deseo del Presidente. Cuando esté en desacuerdo con esta visión, pedir esclarecimiento al Presidente.
- Aconsejarlos sobre temas internos tales como estructura y contratación.
- Aconsejarlos sobre los cambios del mercado laboral que sean relevantes para sus funciones.
- Monitorearlos en su aplicación de las políticas relacionadas con las leyes y regulaciones laborales.



Esclarecimiento de las responsabilidades del cuadro superior

Responsabilidad del VP de RR.HH. con respecto a su tarea de asignar relaciones de rol en el equipo funcional de RR.HH.

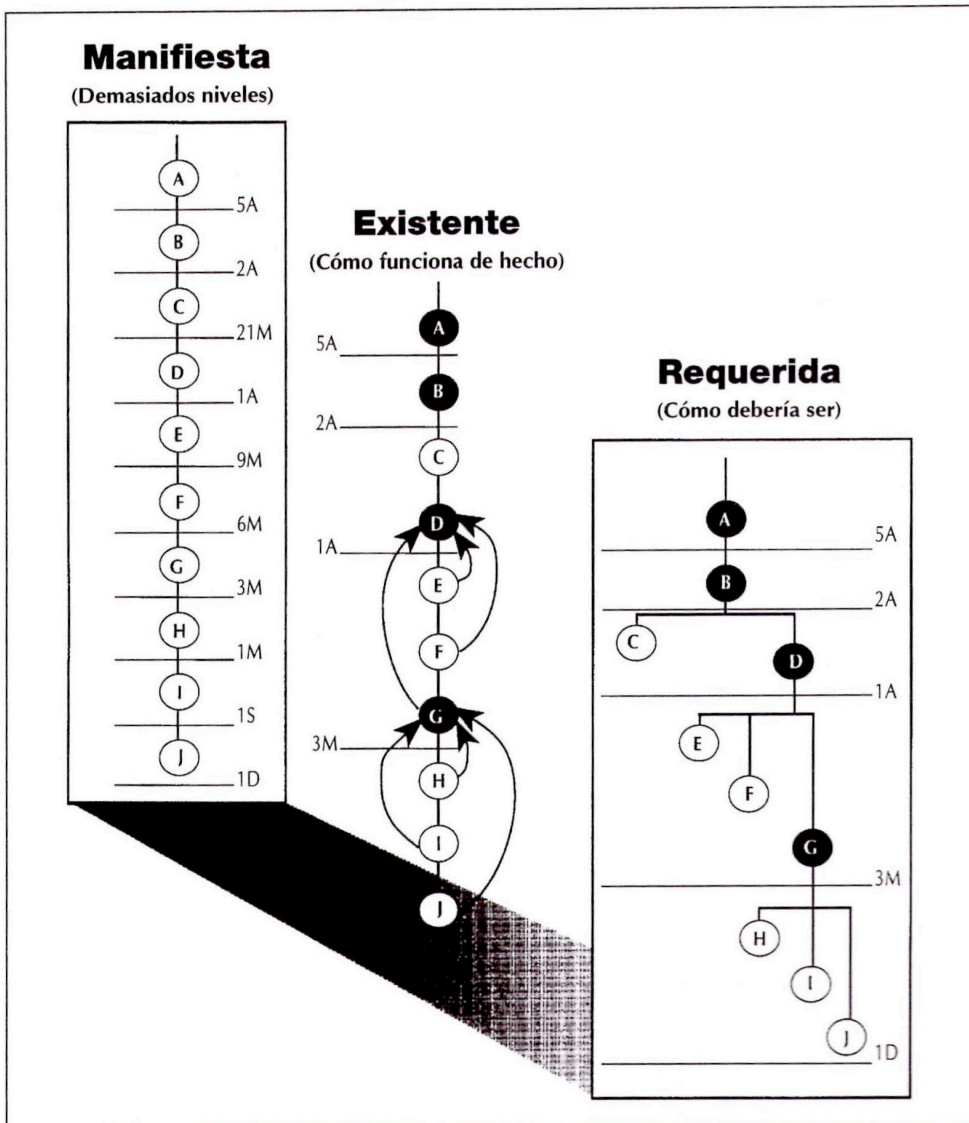


Cuatro poderosas intervenciones para la transformación de la organización

Diseño de una estructura de organización eficaz



Visiones de la estructura organizacional



Organización manifiesta

“Tal como se la muestra”

Organización existente

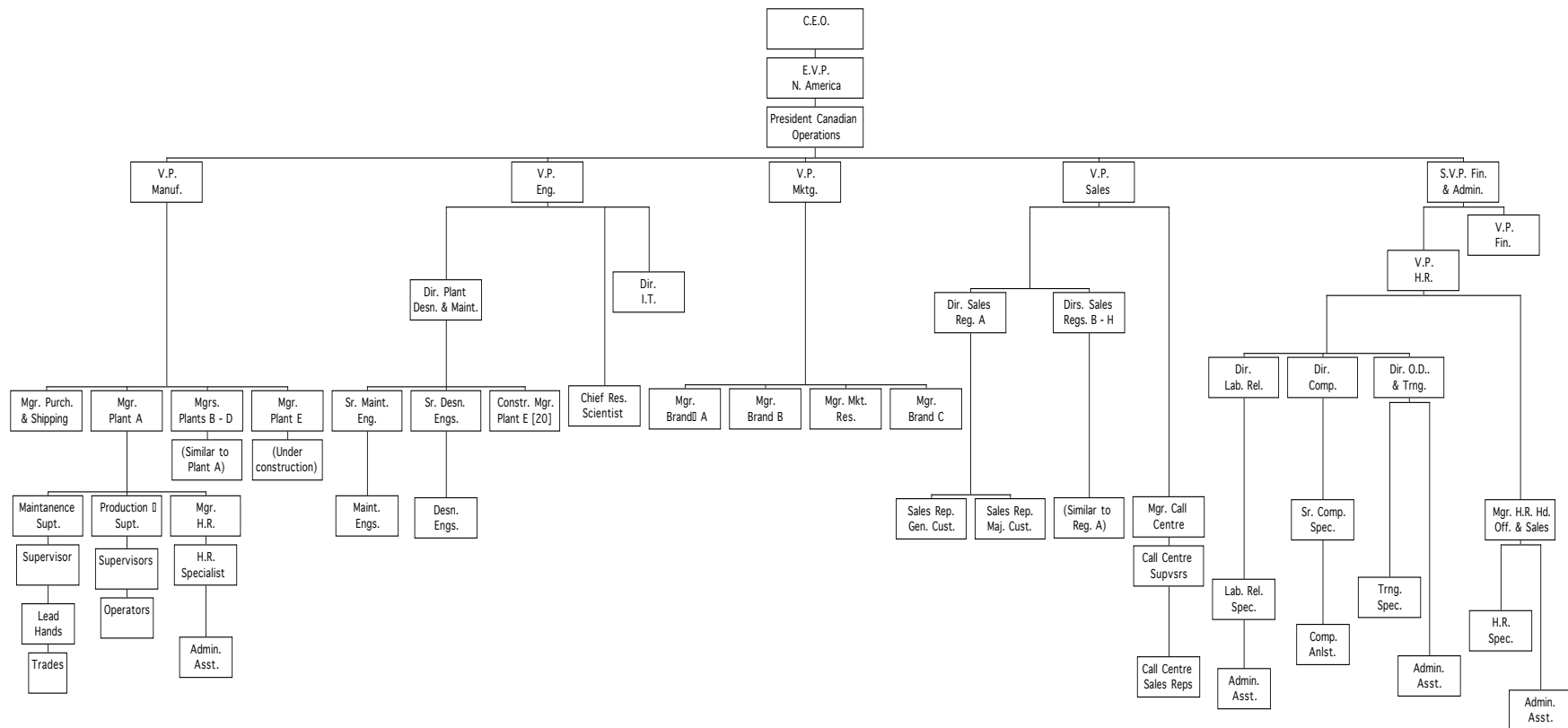
“Cómo funciona de hecho”

Organización requerida

“Requerida por el trabajo que se desea realizar”

Estructura de la organización manifiesta de Acme Canada

“Cómo el organigrama describe la estructura”



Estructura de la organización existente de Acme Canada

“La forma en que realmente funciona la organización”

VII 20+ años

VI 10 - 20 años

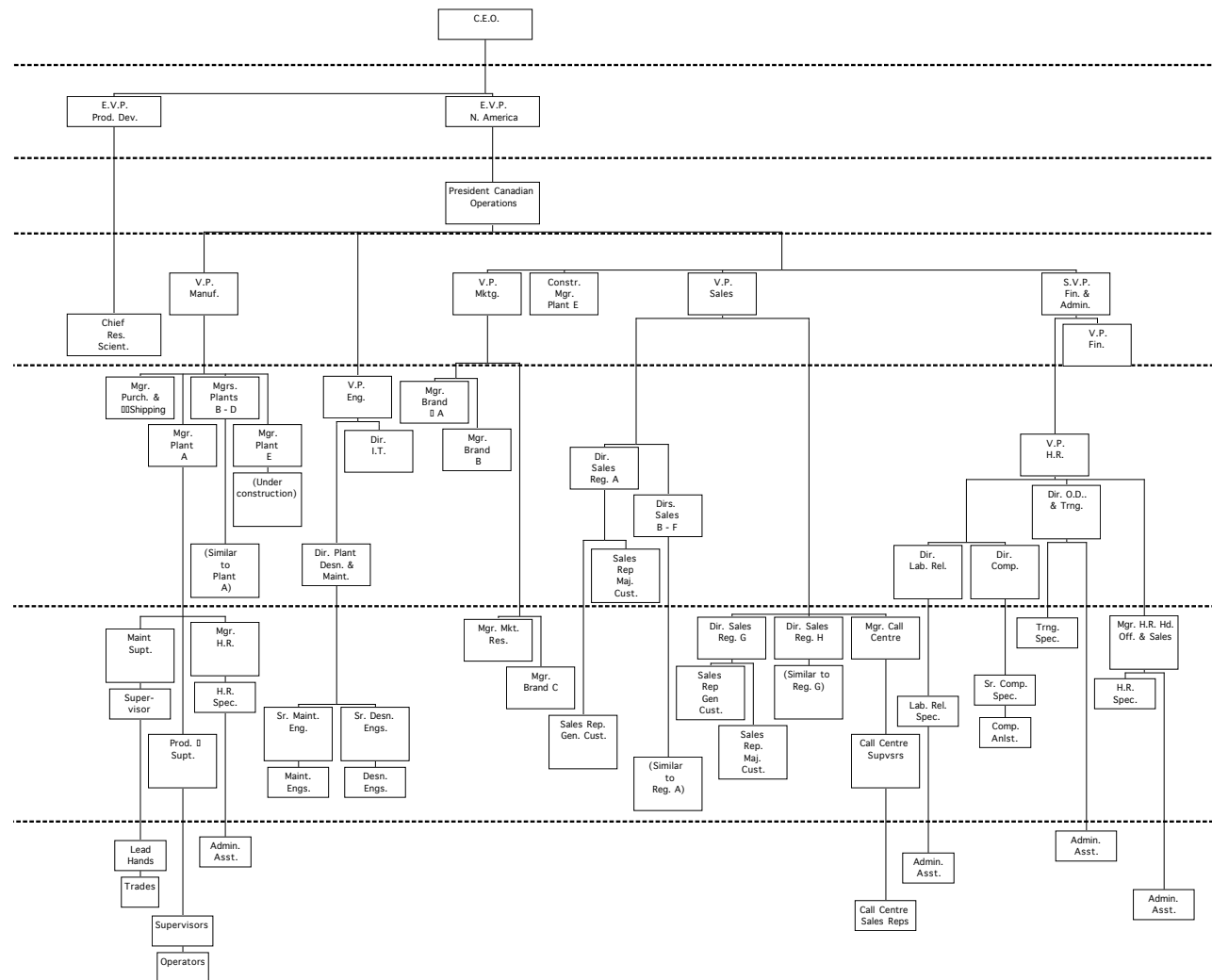
V 5 - 10 años

IV 2 - 5 años

III 1 - 2 años

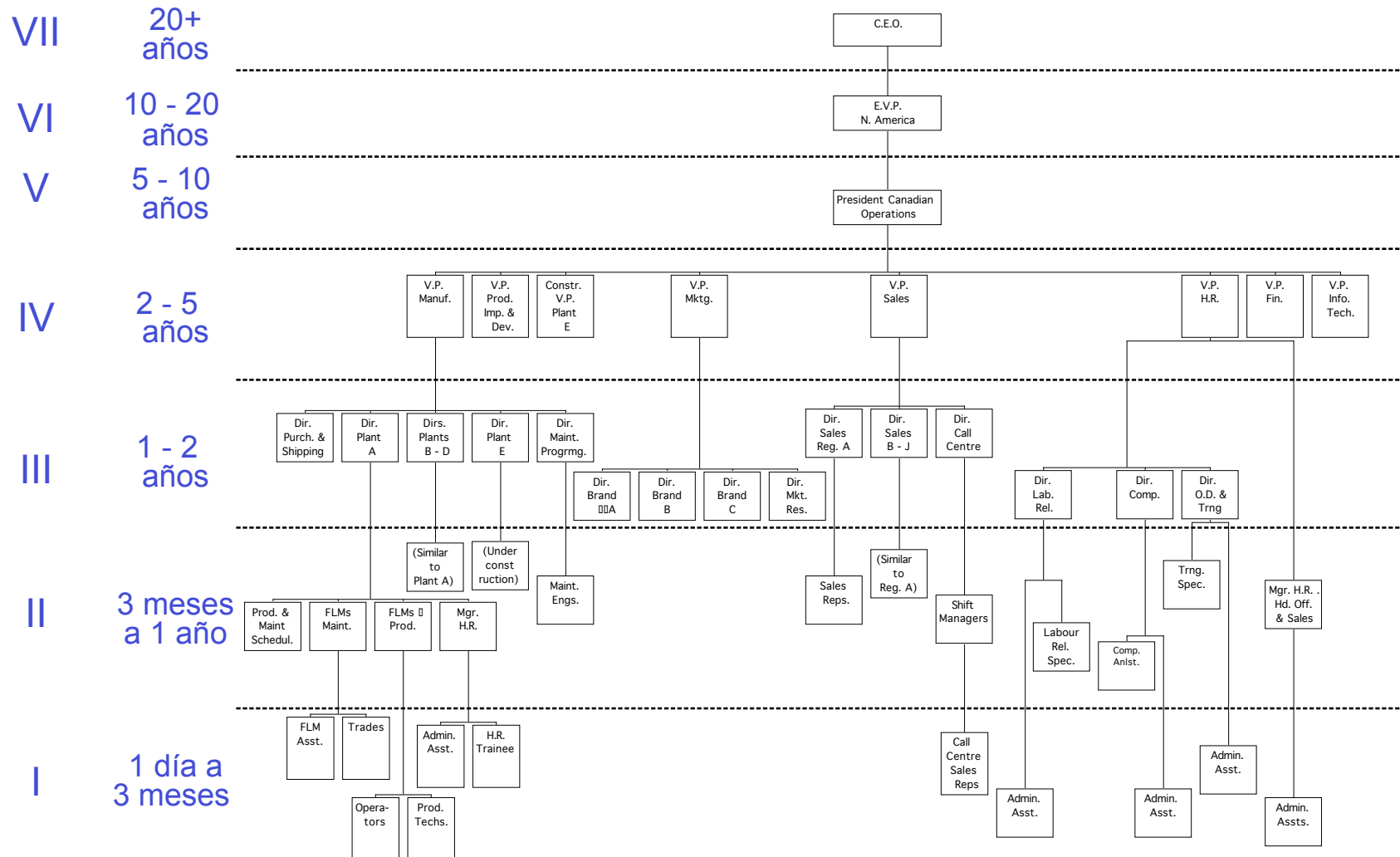
II 3 meses a 1 año

I 1 día a 3 meses



Estructura de la organización requerida de Acme Canada

“Lo que la naturaleza del trabajo requiere para alcanzar los objetivos estratégicos”

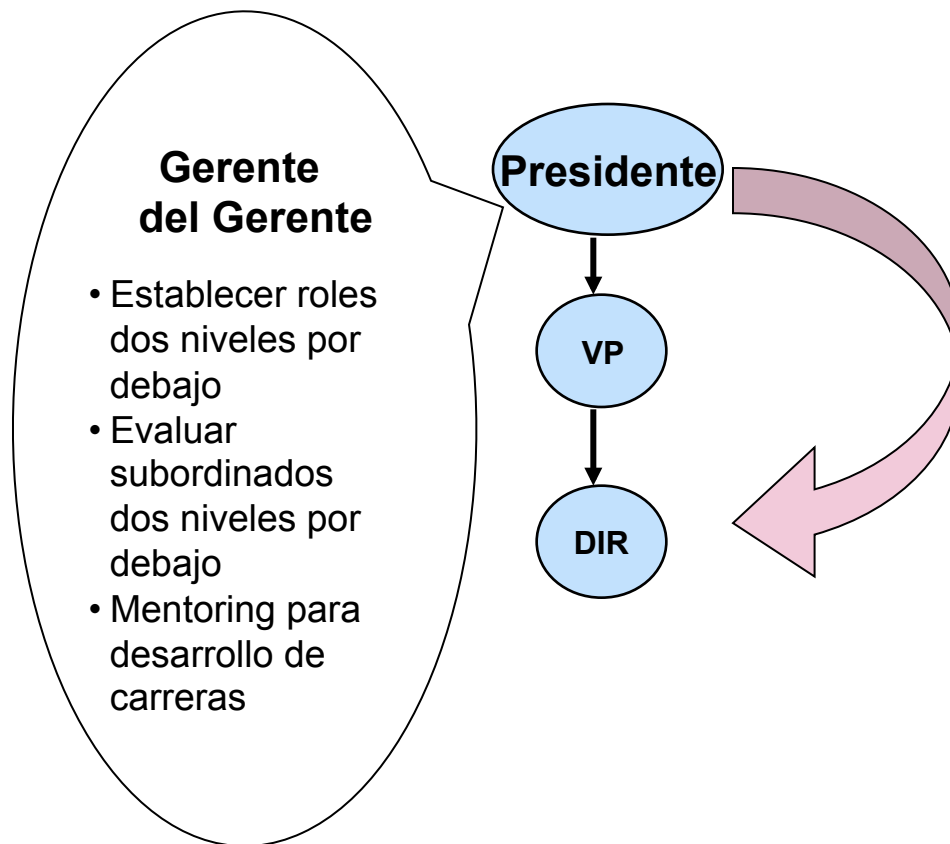


Cuatro poderosas intervenciones para la transformación de la organización

Gerenciamiento de la reserva de talento



El rol del gerente-del-gerente en el gerenciamiento de la reserva de talento



- Establecer roles dos niveles por debajo
- Evaluar la calidad del liderazgo gerencial
- Evaluar subordinados dos niveles por debajo
- Planear la reserva de talento
- Rever y desarrollar la reserva de talento

Preparación de informes sobre datos de la reserva de talento

Estrato III 2 - 5 años

L. Bouchard 31
S. Smith 33
R. Richard 38
S. Singer 39
Y. Yazoo 45
Z. Zebra 48

Estrato II 1 - 2 años

A. Shapiro 25	E. Ewing 41
J. Sterling 31	F. Fowler 43
A. Albert 33	G. Gold 45
B. Brown 35	H. Hendricks 47
C. Crowley 37	I. Inohue 51
D. Davis 39	J. Jones 53
	K. Kennett 55
	L. Lawrence 56
	M. Mosley 58

Hay varias maneras de preparar los informes sobre la reserva de talento. Por ejemplo:

El **Presidente** analiza datos para toda la organización, desde los de sus subordinados inmediatos hasta los de los empleados del Estrato II de alto potencial.

El **cuadro superior** analiza datos sobre sus subordinados y hasta los altos potenciales en Estrato II.

Cada **VP** también analiza datos sobre todos los empleados de su función (informe de la izquierda), desde sus subordinados inmediatos hasta los de potencial de estrato I.

Cuatro Componentes de la Capacidad

1. Complejidad mental: capacidad innata, complejidad de juicio
2. Conocimiento experto: conocimiento práctico sobre cómo realizar ciertos tipos de tareas
3. Valores: voluntad de dedicarse a ciertos tipos de tareas
4. Habilidad para comportarse razonablemente: ausencia de problemas psicológicos que impidan al individuo trabajar eficazmente en las tareas en que debe trabajar

Dos tipos de capacidad

Capacidad potencial actual:

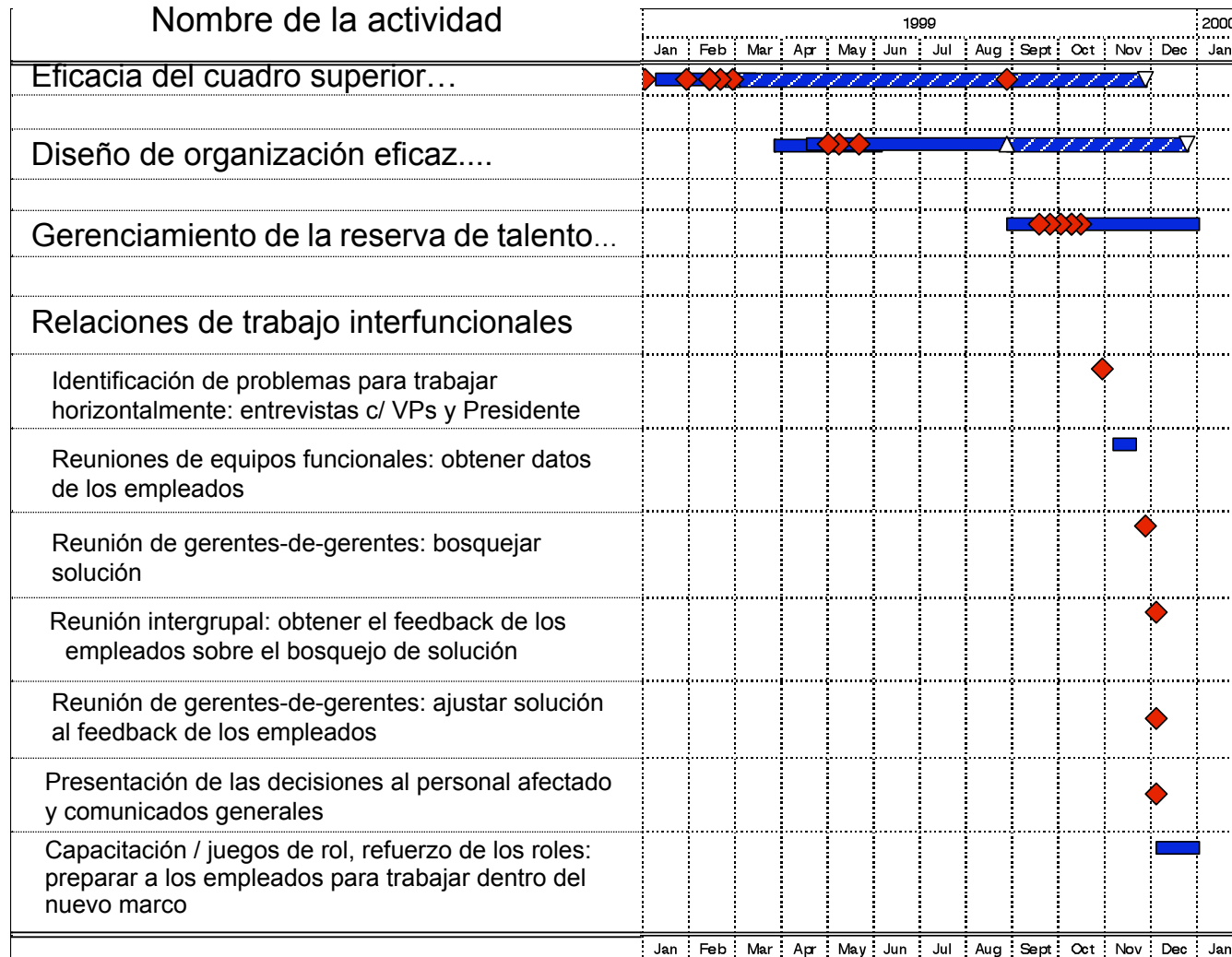
Lo que el individuo podría hacer actualmente, si tuviera el conocimiento experto, los valores y la habilidad para comportarse razonablemente que son necesarios. Está determinada por la complejidad mental actual.

Capacidad aplicada actual:

El nivel en el cual el individuo trabaja actualmente. Está determinada por la complejidad mental, el conocimiento experto, los valores y la habilidad para comportarse razonablemente.

Cuatro poderosas intervenciones para la transformación de la organización

Mejoramiento de las relaciones laborales interfuncionales



Departamentos de marketing y ventas: organización existente

“La forma en que realmente trabajan”

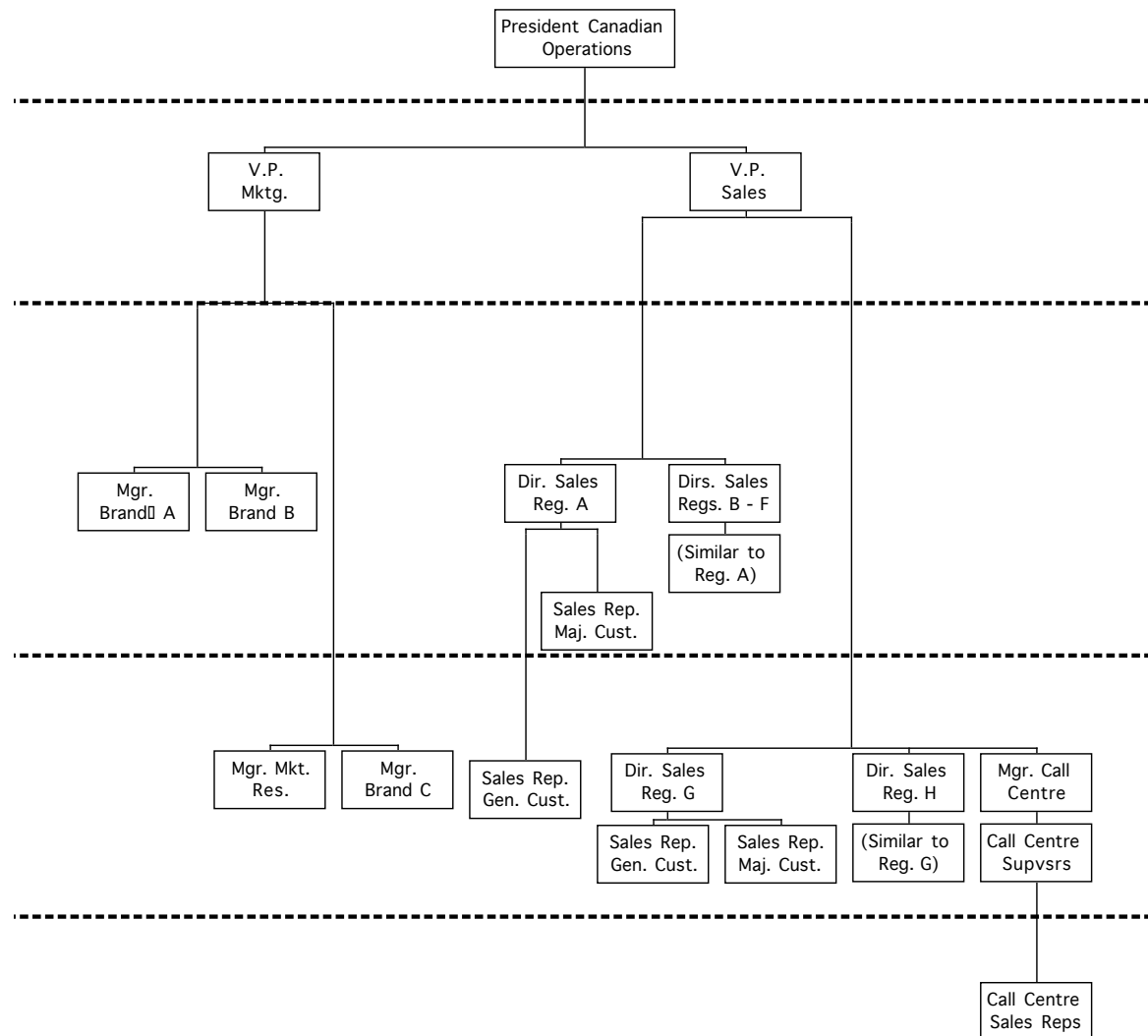
V

IV

III

II

I



Seis relaciones de trabajo interfuncionales

Conseguir ayuda para el trabajo de uno:

- Obtener servicios: préstenme este servicio cuando yo quiero, si ustedes pueden.
- Coordinar: reunámonos para que podamos coordinar nuestro trabajo.

Injerir en el trabajo de otros

- Aconsejar: Consideren este consejo.
- Monitorear: Manténgase en esta política. (Yo podré apelar si no lo hacen).
- Auditar: Manténgase en esta política. (Apelen si quieren).
- Ordenar: Hagan esto.

Relaciones de trabajo interfuncionales para el Director Regional de Ventas

Tareas a iniciar con otros

- Obtención de servicios: El Director de Marca debe prestar información, capacitación, datos estratégicos. El Dir. Reg. de Ventas da su feedback sobre los programas.
- Monitoreo: El Director de Marca debe considerar cambiar el bosquejo del Plan de la Marca para apoyar la estrategia regional.
- Coordinación: El Director de Marca participa en el comité de planeamiento Regional.

Tareas iniciadas por otros

- Prestación de servicios: Proveer feedback sobre los programas al Director de Marca.
- Ser coordinado: Participar en el comité de planeamiento de Marca.
- Ser aconsejado: Escuchar el consejo del Director de Marca sobre oportunidades y amenazas.

Relaciones de trabajo interfuncionales para los Departamentos de Marketing y Ventas

Matriz de Relación de Roles	Rep. Vtas. responde	Dir. Vtas. Reg. responde	Dir. Marca responde
Rep. Vtas. da inicio	• COL/SER: Da información • COL/SER: Datos estratégicos	• SER: Datos para la estrategia	• SER: Información, capacitación, introspección, da datos p/ la estrategia e información del nuevo prod. • CON: desarrolla materiales p/ ventas, cuida oportunidades y amenazas a enfrentar
Dir. Vtas. Reg. da inicio			• MON: Cambia bosquejo de Plan. del Producto para apoyar estrategias reg. • COR: Cumple con plan regional de ventas • SER: Información, capacitación, introspección, desarrolla materiales de venta
Dir. Marca da inicio	• SER: Provee feedback sobre programas, da información, datos estratégicos, ayuda a diseñar/brindar capacitación • CON: oportunidades y amenazas a enfrentar • AUD: que el posicionamiento de los productos permanezca dentro de la estrategia	• SER: Provee feedback sobre programas, ayuda a diseñar/brindar capacitación y monitorear éxito estrategias, da información y acceso a todos los planes de vtas. en la región • COR: ayuda a formar/aprobar Planeamiento del Producto • ACO: oportunidades y amenazas a enfrentar	

Próximos Pasos Posibles

- Hallar recursos de aprendizaje
 - Libros, cintas de audio, gente a quien hablar
- Una presentación para el cuadro superior de su organización, para ensayar el enfoque a modo de prueba
- Un taller de diseño de la organización para los gerentes de alto rango
- Inyección de “prácticas de gerenciamiento eficaces” al programa de desarrollo de las gerencias
- Un proyecto piloto para rediseñar la función de los RR.HH.

Glosario

Habilidad de comportarse razonablemente: Ausencia de problemas psicológicos que impedirían que un individuo hiciera lo que quiere hacer, por ej., alcoholismo, ira incontrolable, pánico, etc.

Responsibilidad: El requerimiento de trabajar para la satisfacción del otro o aceptar las consecuencias.

Asignar una tarea: Hacer responsable a un empleado de trabajar eficazmente en la tarea.

Relación colateral: La relación entre dos subordinados del mismo gerente. Han de trabajar juntos del modo en que el gerente lo especifique; deberán recurrir al gerente por esclarecimiento, cuando estén en desacuerdo sobre la manera en que él pueda querer que trabajen juntos.

Relaciones de trabajo interfuncionales: Relaciones en las cuales un rol (A) tiene autoridad para iniciar tipos específicos de tareas con el otro rol (B).

Relaciones para conseguir ayuda con el trabajo de uno:

Obtener servicios: A tiene autoridad para solicitar un tipo específico de ayuda de parte de B y para solicitar el plazo en que esa ayuda será prestada. B es responsable de dar su ayuda pero puede especificar un plazo diferente si no pudiera prestar el servicio en el término solicitado.

Coordinar: A tiene autoridad para llamar conjuntamente a B₁, B₂, B₃, B₄, etc. a coordinar planes y para monitorear que su trabajo cumpla con un plan específico.

Glosario - continuación 2

- Relatiociones para aportar al trabajo de otro:

Aconsejar:: A tiene autoridad y responsabilidad para dar consejo a B sobre un tema en particular sin que se le haya solicitado. B es responsable de escuchar el consejo, pero no necesita ponerlo en práctica.

Monitorear: A tiene autoridad y responsabilidad para ver que el trabajo de B sea consistente con un plan o estrategia específicos y puede solicitar que B deje de dedicarse al trabajo que sea inconsistente. Si B no cumple, A puede elevar el asunto a su propio gerente..

Auditar: A tiene autoridad y responsabilidad para ver que el trabajo de B sea consistente con un plan o estrategia específicos y puede instruir a B para que detenga el trabajo que no sea consistente. B debe cumplir, pero puede elevar el asunto a su propio gerente.

Ordenar: A puede decirle a B qué hacer. (El ordenar se restringe a temas en donde la salud y la seguridad están en riesgo).

Capacidad aplicada actual: El nivel de eficacia en el que un empleado trabaja actualmente. Determinada por la complejidad mental, el conocimiento experto, los valores y la dedicación, y la habilidad de comportarse razonablemente.

Capacidad potencial actual: El nivel de eficacia en el que un empleado podría trabajar actualmente, si tuviera la complejidad mental, el conocimiento experto, los valores y la dedicación necesarios. Determinada por la complejidad mental.

Eficacia: Qué tan bien un empleado trabaja en las tareas asignadas. La eficacia es una evaluación del trabajo de un empleado en una tarea, y no una medida del producto.

Empleado: Alguien que acepta una remuneración por su responsabilidad para:

Trabajar eficazmente en las tareas asignadas;

Informar al gerente cuando los productos difieran de los que le fueron asignados;

Dar al gerente su mejor consejo;

Tomar decisiones con los miembros del equipo acorde al contexto establecido por el gerente;

Trabajar dentro de las políticas de la organización.

Glosario - continuación 3

Potenciación: Estar en un ambiente de trabajo que permita que uno brinde sus mejores frutos, lo cual se logra a través de:

- Un rol alineado con la capacidad;
- Tareas alineadas con el rol;
- Recursos alineados con la responsabilidad;
- Un gerente que provea contexto/valores.

Iniciar una tarea: Hacer responsable a un empleado de comenzar a trabajar en una tarea que le ha sido asignada.

Liderazgo: La habilidad de trazar una dirección y ganar la dedicación y voluntad de la gente.

Gerente: Un empleado responsable de:

- Los productos de los subordinados;
- El ejercicio del liderazgo;
- La formación de un equipo;
- El mejoramiento continuo.

Complejidad mental: Energía prima mental. Complejidad de juicio en la toma de decisiones.

Producto: El resultado del trabajo del empleado. Determinado por la eficacia, los recursos y la oportunidad.

Responsabilidad: Un sentimiento de obligación.

Rol: Un puesto en una organización con áreas definidas de responsabilidad,

Conocimiento experto: El entendimiento práctico de cómo lograr un particular tipo de tareas.

Glosario - continuación 4

Estrato: Una franja de roles de similar complejidad medida por intervalos temporales.

Str. I 1 día - 3 meses

Str. II 3 meses - 12 meses

Str. III 1 año - 2 años

Str. IV 2 años - 5 años

Str. V 5 años - 10 años

Str. VI 10 años - 20 años

Str. VII 20 años - 50 años

Str. VIII 50 años - 100 años (sólo en unas pocas y muy grandes corporaciones)

Tarea: Una **cantidad** de producto que debe ser alcanzada con estándares de **calidad**, dentro de un **tiempo** señalado y usando **recursos** específicos. **CCT/R**

Intervalo temporal de un rol: La duración prevista de la tarea más prolongada del rol.

Cualquier tarea, no la más importante ni la más obvia.

También habrá tareas más cortas dentro del rol.

El intervalo de tiempo indica la prolongación mayor que el depositario de la misma podría llegar a trabajar, marginalmente y bajo estándares inadecuados, antes de que el gerente se dé cuenta de ello.

Nota. El intervalo de tiempo mide la complejidad de un rol. La extensión de una tarea no mide su complejidad.

Valores y dedicación: El interés y la voluntad de un empleado por aplicar su capacidad potencial a un tipo dado de tareas.

Proyecto de diseño organizacional de Buenos Aires

Auspiciantes



GO Global Organization
Design Society



NOVUS[®]
PERFORMANCE THROUGH INNOVATION



ADCA
aprender • desarrollar • capacitar



amg
CONSULTING GROUP

Atilio Penna y Asoc.

Harald Solaas
Y ASOCIADOS

Usuarios de los conceptos de la Organización Requerida

Acindar
Grupo ArcelorMittal

MiCRO
automación



Grupo ASSA

movistar
Telefonica

ATENTO:



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



OUR BOARD

Barry Deane, Australia
 Jack Fallow, United Kingdom
 Don Fowke, Canada
 Azucena Gorbaran, Argentina
 Jerry Gray, Canada, GO Treasurer
 Judy Hobrough, United Kingdom
 Nancy Lee, USA
 Ken Shepard, Canada, GO President
 George Weber, Canada

EDITORIAL BOARD

Jerry Gray, Ph.D.
 Owen Jacobs, Ph.D.
 Larry G. Tapp, LLD
 Ken Craddock, M. A.,
 Harald Solaas

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