

# Teoría de la Organización Reguerida

Como surgieron las ideas de Elliot Jaques?

Era consultor de empresas y tenía que definir el perfil de  $\frac{1}{u}$  de los puestos de trabajo

Analizaba las responsabilidades y funciones q' debían hacer

⇒ Un doc q' era un Manual de perfil del puesto

Descubrió q' uno de los aspectos a tener en cuenta al momento de definir las tareas y los puestos de  $\frac{1}{u}$  dentro del organizma era el tiempo que lleva la tarea

Desde el puesto más bajo dentro de la pirámide organizacional hacia los más altos lo que se ve es un incremento del tiempo de la tarea

Duración de la tarea  
1º Descubrimiento: Alcance Temporal → más larga

Defino la categoría de un puesto, y por ende la complejidad de las tareas q' involucran a ese puesto a través del tiempo q' lleva la tarea más larga.

Es una medida práctica para definir el alcance, el tamaño, la responsabilidad o el peso q' acarrea un determinado puesto de trabajo.

Medida simple, directa y objetiva del tamaño de un puesto

Relativamente Fácil de establecer

Qué cosas crecen de abajo hacia arriba en una pirámide organizacional, en un organismo?

- Tiempo, alcance temporal
- Salarios
- Responsabilidad
- Capacidad (de liderazgo, de decisión, de resolución)

A medida q' voy subiendo en la escala jerárquica existe más responsabilidad, más complejidad de las tareas. Por ende, es necesaria una mayor capacidad de las personas q' van ocupando los  $\neq$  puestos.



2º Descubrimiento: Reconocimiento Intuitivo  
del Jefe Real

Muchas veces el jefe que se te designa no es en realidad tu jefe real.

Gerente Real → Aquel a quien el empleado siente espontáneamente que le va a solucionar un problema, o al que debe recurrir cuando se enfrenta a un problema q' lo supera, o q' lo va a orientar para arreglarlo.

→ Aquel q' por su capacidad de comprensión y decisión está en condiciones de agregar genuino valor al trabajo del subordinado.

Gerente Real y Formal pueden coincidir o no

\* Para q' alguien sea reconocido como Jefe Real debe superar un umbral definido de AT x encima del puesto del subordinado.

• Los niveles inferiores a un corte reconocen como Gerente Real al 1º rol por encima del corte.

Ese gerente tiene algo en su capacidad que hace que entienda los problemas de los que están por debajo y por eso lo consideran su jefe real.

\* Regularidad siempre fija en los AT de corte que se muestran a los 3 meses, 1 año, 2 años, 5 años

El corte donde uno deja de ver a alguien como un par y lo ve como un posible jefe real se da siempre en esos AT

### 3 tipos de Diagramas

**Manifiesta:** Es el q' da la empresa. Diagrama formal

**Existente:** Es la realidad. Surge de analizar realmente bs AT y los gerentes reales.

**Requerida:** Es la solución. El diagrama q' se debe proponer para q' la organización funcione adecuadamente.

Se reubican las jerarquías dándole los niveles jerárquicos estén estratificados, cortados por bs AT universales de 3 m, 1 a, 2 a, 5 a, y sucesivamente.

		10 años
Estrato 5		5 años
" 4		2 años
3		1 año
2		3 meses
1		
		1 día

\* Para cualquier org existe una y solo una cant Requerida de niveles orgánicos y jerárquicos.

\* Las relaciones entre Gerente - Subordinado deben darse de tal manera que uno siempre responda a un estrato superior y no con cargos intermedios q' entorpecen las relaciones laborales

Esto permite determinar q' cant de niveles jerárquicos en sentido vertical tiene q' tener una empresa

Como puedo saber a través de la teoría de Jaques cuántos niveles, estratos tiene q' tener una organización?

→ Averiguando el AT del CEO



Ej: Si el AT del CEO es de 4 años y medio  $\Rightarrow$  Tiene 4 estratos

Hay organizaciones donde esto No se cumple

- Si tuviera más estratos, hay muchos jefes formales q' No son jefes reales

- Si tienes menos estratos, hay vacíos q' hay q' llenar, hay personas q' No encuentran un verdadero jefe, hay puestos intermedios q' están faltando

### Relaciones Jerárquicas Justas

Tener un jefe por encima de un estrato, superior al mío

Los AT de los puestos de trabajo son en gral más estáticos ya q' siempre va a tener las mismas tareas

Ej: gerente de ventas  $\rightarrow$  capacitación de vendedores, meta de 14m, presupuesto anual, etc

Pero la persona q' ocupa el cargo si tiene un AT que evoluciona con el tiempo