

# **LA COMPLEJIDAD DEL TRABAJO DE JEFATURA ES FUNCION DE SU AMBITO TEMPORAL Y DE LOS PROCESOS MENTALES QUE DEMANDA.**

## **UNA REFLEXION SOBRE APORTES DE ELLIOTT JAQUES**

**Rafael Estévez Valencia.  
TOP Consultores S.A.  
Septiembre, 1995.**

### **0.- Introducción.**

Elliott. Jaques nació en Canadá, estudió medicina y ciencias sociales y se formó como psicoanalista en la escuela de Melaine Klein. Durante la segunda guerra mundial trabajó en la selección de oficiales para el ejército Canadiense. Haciendo este trabajo se relacionó con el equipo de Relaciones Humanas del Tavistock Institute. Poco después de la guerra publicó un artículo que tuvo gran influencia en el pensamiento Socio Técnico sobre las organizaciones. En este artículo postuló que la estructura organizacional y sus roles podían ser usadas como una forma de defensa social contra la angustia, una ingeniosa explicación Kleiniana de la resistencia al cambio en las organizaciones.

Jaques continuó trabajando en un gran proyecto de consultoría para Glacier Metal Company (1947 a 1977) como consultor senior del equipo que inicialmente dirigió Wilfred Brown. En el transcurso de esta consultoría, Jaques se convenció que la estructura organizacional determinaba o condicionaba los procesos organizacionales. "Simplemente no era suficiente hacer dinámicas grupales, desarrollo de liderazgo ni psicopatología sin entender la naturaleza de las instituciones sociales en que se daban estos procesos."<sup>1</sup>

En 1952 se retiró de Tavistock y continuó atendiendo el proyecto Glacier con su propio equipo. Durante todo ese período, hasta 1977, continuó ejerciendo el psicoanálisis en su consulta privada. En la mañana hacía clínica individual y en la tarde trabajaba en rediseño organizacional con ingenieros.

En 1964 Jaques publicó *Time-Span Handbook*. en que presenta un enfoque muy distinto al psicoanálisis. A partir de esta publicación su propuestas responden a una particular síntesis de aplicaciones de la psicología cognitiva con desarrollos de una teoría organizacional que enfatiza la relevancia de la estructura, la tecnología y la tarea. Su trabajos de consultoría en grandes minas de Australia y en el Instituto de Investigaciones del Ejército de los Estados Unidos de

---

<sup>1</sup> Cita tomada de Background and Acknowledgements, una suerte de prefacio a su libro "Requisite Organizations", 1989, Cason Hall, Falls Church, VA.

Norte América, fueron importantes en la primera formulación de su Teoría de los Sistemas Estratificados (TSE), aproximadamente en 1979.

En 1986, la compañía minera Australiana CRA, con el apoyo de Jaques, inició un gran cambio eestructural inspirado en la Teoría de los Sistemas Estratificados. En el mismo período, Jaques también estudiaba los problemas organizacionales del comando de combate, el trabajo de liderazgo de los generales de mayor rango y los temas de comunicaciones y cohesión en el alto mando del Ejército de los Estados Unidos. Sus aprendizajes de estas experiencias y las elaboraciones teóricas de 40 años, se articulan en su principal obra que fue publicada en 1989, ***Requisite Organization. The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership.***

Personalmente, creo que Elliott Jaques hace una destacada contribución al comportamiento organizacional y a las personas que trabajan en grandes empresas. El estudio de su ideas, sin embargo, requiere de precauciones especiales. La primera precaución deriva del hecho de que su formulación se sustenta en una elaboración psicológica compleja, de una lógica contundente, pero difícil de validar y contrastar con la realidad. Tal vez una herencia del método psicoanalítico.

La segunda precaución surge del reconocer que los estudios de Jaques se hicieron en organizaciones con diseños muy distintos a los que se presentaron como los más exitosos en la década del 90. El paso de los modelos de desarrollo económico basados en el control de recursos estratégicos a la economía de la competitividad basada en el uso intenso de los recursos en los procesos de agregación de valor ha derivado en un cuestionamiento de la organización vertical. Puede parecer una paradoja, pero la concentración del poder económico en holdings y corporaciones que operan en mercados globales, se acompaña de una insistente tendencia a reducir el tamaño de las unidades de gestión. Los diseños organizacionales de los 90 apuntaron a descentralizar el gerenciamiento creando una variedad de unidades de gestión bajo formas tales como empresas del holding, unidades de negocios, gerencias de procesos, unidades autónomas de gestión, etc. Al comenzar el nuevo siglo se difundió la idea de privilegiar las sinergías corporativas en las grandes empresas. La idea de las externalizaciones de actividades que no son medulares al giro de negocios de la empresa sigue presente, pero sin el dogmatismo que caracterizó las modernizaciones de los comienzos de los 90.

Las ideas de Jaques no pueden aplicarse mecánicamente a estos nuevos diseños de organización, pero tampoco pueden dejarse de lado solo porque se desarrollaron en el marco de macrodiseños que hoy tienen menos adeptos. Sus aportes son muy importantes para decidir cuantos niveles jerárquicos son los apropiados para una organización específica. Ayer la tendencia era mantener más niveles de lo requerido, hoy se observan aplanamientos exagerados y ambos errores tienen graves consecuencias. Particularmente interesantes son los desarrollos de Jaques sobre la complejidad del trabajo y la capacidad humana requerida para el desempeño exitoso de la tarea. Estos temas adquieren gran relevancia en los diseños organizacionales que priorizan la descentralización del gerenciamiento. Los nuevos roles adquieren nuevas complejidades y exigen otras capacidades para los que los desempeñan.

Los diseños organizacionales actualmente en boga representan atractivas soluciones en un nivel macro organizacional, pero no resuelven importantes problemas de implementación, dejan peligrosos vacíos de diseño micro organizacional y no dan soluciones a la gran demanda de cambio que hacen a los antiguos jefes de unidades y supervisores. En mi opinión, los trabajos de Jaques entregan herramientas teóricas y marcos conceptuales que son de gran utilidad para resolver estos problemas. Su solución no resulta de aplicar mecánicamente la Teoría de Sistemas Estratificados, pero los hallazgos de Jaques son valiosos para pensar soluciones para los requerimientos de las nuevas organizaciones.

Por estas razones, parece importante difundir algunas de las contribuciones de Jaques. Lamentablemente en estas notas no se incluyen sus ideas sobre como decidir cuantos niveles jerárquicos debe tener una empresa<sup>2</sup>. Los problemas que necesitamos resolver en una consultoría que abordamos actualmente y la gran extensión de los trabajos de Jaques aconsejan que estas notas se limiten a la complejidad del trabajo de jefatura, las capacidades humanas que exige y las características del liderazgo que debe ejercer.

## 1.- **Ámbito temporal de discreción.**

Jaques (1964)<sup>3</sup> acuñó el concepto de *horizonte temporal* para describir el marco temporal que toda persona vive. Schlemenson (1988)<sup>4</sup> precisa que "se trata de la perspectiva más larga que alguien puede visualizar y en la que organiza su experiencia coherentemente, dándole la forma de un proyecto". Es un concepto que alude a una capacidad individual que es distintiva para la persona.

El **ámbito temporal de un rol** está definido por aquellas tareas del rol que demandan el máximo tiempo para su completación. Es el tiempo durante el cual el que desempeña el rol ejerce discrecionalidad y culmina con la revisión del resultado por parte del superior inmediato: el tiempo durante el cual está autorizado para administrar recursos de la organización en forma autónoma, es decir sin control directo. El ámbito temporal es un indicador de la complejidad del rol y se trata de un hecho real que es fácilmente medible, ya que está definido de hecho por el superior directo del que desempeña el rol. Los estudios de Jaques le llevan a formular las siguientes afirmaciones: *el ámbito temporal de discreción de un rol es una medida verdaderamente objetiva del nivel del trabajo, o de la complejidad de un trabajo. Dos roles cualesquiera que tienen el mismo ámbito temporal tienen el mismo nivel de trabajo independientemente de cuan distintas sean sus ocupaciones.*(1989, pp.16 - 17)<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Lo que es una limitación importante si se recuerda que Elliott Jaques estima que los componentes estructurales son mas importantes que los procesos organizacionales.

<sup>3</sup> Jaques, Elliott (1964) "Time Span Handbook". Cason Hall, Falls Church, VA.

<sup>4</sup> Schlemenson, Aldo (1988) "Análisis organizacional y empresa unipersonal" Paidós B.A. El autor es Argentino e hizo su tesis doctoral bajo la guía de Elliott Jaques.

<sup>5</sup> Jaques, Elliott (1989) "Requisite Organizations". Cason Hall, Falls Church, VA.

Los estudios hechos en numerosas empresas por Jaques y sus colaboradores les llevan a postular que el ámbito temporal de discreción presenta un patrón universal, que permite relacionarlo con los niveles de la jerarquía de las empresas tipo.

## **1.1.- Características generales del ámbito temporal y la jerarquía organizacional.**

### **Estrata I. Ámbito temporal de 1 día a 3 meses. Dominio del trabajo directo**

El dominio del trabajo concreto directo manual y administrativo. En esta estrata no se encuentran verdaderos supervisores, pero si pueden haber capataces o ayudantes de supervisores.

### **Estratas II y III. Ámbito temporal de 3 meses a 1 año y de 1 a 2 años. Dominio de la Operación**

En este dominio el trabajo es todavía concreto, en el sentido que un observador externo apreciará todo lo que está ocurriendo. El conjunto del trabajo incluye asumir responsabilidad por la operación de recursos organizacionales durante períodos mas prolongados. El tipo de liderazgo ejercido es personalizado del tipo cara a cara con sus colaboradores y es de reconocimiento mutuo.

### **Estratas IV y V. Ámbito temporal de 2 a 5 años y 5 a 10 años. Dominio de la Administración General.**

El nivel de abstracción crece bruscamente a cruzar la frontera de los 2 años de discreción temporal<sup>6</sup>. En este nivel de gestión de la organización aparece la palabra "general o gerente" en los nombres de los cargos. Administrador General, Brigadier General, Sub Gerente, Gerente de Operaciones, Gerente General.

Es importante notar que las mayores anticipaciones de presupuestos detallados de proyectos suelen cubrir entre 7 y 8 años. Los proyectos que son de mas largo alcance necesitan fragmentarse en sub proyectos o fases de 7 años o menos. Ver ejemplos de centrales nucleares, explotar un gran recurso minero, producir un gran avión de pasajeros, modificar sistemas de salud o previsión a nivel nacional, etc..

---

<sup>6</sup> En este nivel se requieren niveles de complejidad del 2 o Orden Verbal Simbólico y del 3 er. Orden Conceptual Abstracto. Ver mas adelante en este apunte: Ordenes de Complejidad.

**Estratas VI, VII y VIII. Ámbito temporal de 10 a 20 años o más de 20 años. Dominio Estratégico.**

El paso de los 10 años de discreción temporal es vivido por los ejecutivos superiores de de las grandes organizaciones como el cambio mas grande que experimentan en su carrera. Exige moverse a una perspectiva totalmente internacional en un tipo de trabajo altamente conceptual y abstracto. Implica moverse a la gestión global del mundo corporativo. La misión social y de largo plazo. Definición de perspectivas operacionales de largo plazo, orientaciones de desarrollo cultural y de valores. Conducción de la implementación de la misión corporativa y de los valores en la misión y los planes de desarrollo de de las empresas del Holding, en las grandes Divisiones de la Corporación y en los distintos territorios donde se tiene presencia.

**1.2.- Ambito temporal en la estructura regular de niveles de administración**

<b>PRESIDENTE CORPORATIVO</b>	<b>O</b>	<b>15 años</b>
<b>VICE PRESIDENTE CORPORATIVO</b>	<b>O</b>	<b>12 años</b>
<b>SENIOR VICE PRESIDENTE EJECUTIVO</b>	<b>O</b>	<b>10 años</b>
<b>VICE PRESIDENTE</b>	<b>O</b>	<b>7 años</b>
<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>O</b>	<b>5 años</b>
<b>Gerente de Empresa Mediana o de Área</b>	<b>O</b>	<b>3 años</b>
<b>Jefe Departamento o Gerente Empr. Pequeña</b>	<b>O</b>	<b>2 años</b>
<b>Jefe de Unidad o Supervisor</b>	<b>O</b>	<b>1 año</b>
<b>Capataz</b>	<b>O</b>	<b>6 meses</b>
<b>Trabajador técnico calificado</b>	<b>O</b>	<b>3 meses</b>
<b>Operador</b>		<b>1 semana</b>

## 2.- Los cuatro procesos mentales.

Jaques y sus colaboradores sostienen que las maneras en que las personas organizan su información, o argumentos, en el curso de un dialogo prolongado pueden agruparse en cuatro procesos mentales básicos. Estos patrones mentales se usan para explicar puntos de vista, argumentar, dejar las cosas en claro o fundamentar la posición propia en una determinada materia.

Los cuatro procesos son distintos en la manera como operan y organizan las ideas y pensamientos. Investigaciones recientes muestran que las personas hacen uso de estos mismos procesos mentales cuando trata de resolver problemas. La evidencia indica que cada patrón de actividad mental permite abordar tareas y desafíos mentales de distintos grados de dificultad, (Jaques y Cason,1994)<sup>7</sup>.

Los cuatro patrones de procesos mentales pueden resumirse como sigue:

### **Declarativo:**

#### **Razonamiento a través de uno o mas argumentos no conectados.**

La persona explica su posición expresando una variedad de razones y argumentos que no conecta entre si. Cada argumento o idea se expone por separado y por si misma, sin relacionarla. "Aquí hay una razón, aquí hay otra que respalda mi idea".

### **Acumulativo:**

#### **Razonamiento mediante dos o mas argumentos relacionados.**

La posición se explica relacionando un conjunto de ideas. Ninguno de estos conceptos e ideas es suficiente para sostener la posición, pero al considerarlos en conjunto constituyen un argumento. Como argumentaría un detective, si se toma en cuenta esta pista y se la pone junto con estos tres hechos, resulta evidente que ocurrió...

### **Serial:**

#### **Razonamiento mediante cadenas de dos o mas secuencias de razones.**

La posición se explica construyendo una linea de pensamiento hecha de una secuencia de razones en que cada una de las cuales conduce a la siguiente. Creando de esta manera una cadena que relaciona secuencialmente ideas, argumentos y conceptos. Este proceso se caracteriza por una cualidad condicional, en que las ideas precedentes establecen las condiciones que conducen a las razones siguientes y así sucesivamente hasta alcanzar la conclusión. Por ejemplo, haré A, ya que ello me llevará a B, y B me conducirá a C, lo que a su vez nos llevará a donde queremos llegar.

---

<sup>7</sup> Jaques, E. y Cason, K. (1994) "Human Capability". Cason Hall & Co. Pub. Falls Church, VA.

**Paralelo:****Razonamiento que relaciona y entreteje dos o mas posiciones o secuencias de razonamiento.**

A medida que la persona explica su posición, va examinando una variedad de otras posiciones posibles, arribando a cada una de ellas por medio del proceso serial recién descrito. Mantiene varias líneas de pensamiento en paralelo y relaciona las unas con las otras. En un ejemplo, "si empezamos con una posición que pudiera conducirnos a A y esa A a B, ello terminaría en un resultado 1, el cual no respaldo. O podríamos empezar desde otra posición que nos conduciría a C y posteriormente a D terminando con un resultado 2, lo que tampoco considero apropiado. Prefiero una tercera posición ya que nos llevaría a E y luego a a F, lo que derivaría en el resultado 3, el que prefiero, pero sólo cuando resulta de tomar la acción B de la primera serie e insertarla entre los pasos E y F en el camino al resultado 3.

Este patrón de actividad mental tiene una doble cualidad condicional, ya que no solo se relacionan entre si los diversos escenarios, sino que al mismo tiempo cada uno de ellos puede condicionar a uno o más de los otros.

Debe considerarse que los tres primeros procesos mentales se focalizan en una sola posición, desafío o resultado. En el cuarto proceso se comparan diversas posiciones y alternativa

**3.- Complejidad de la tarea**

La complejidad puede definirse como el numero de variables operando en una situación, la profusión de las interdependencias entre estas variables, la claridad y precisión con que ellas pueden ser identificadas y su tasa de cambio.

La complejidad de la tarea no dice relación con la meta sino que con lo que hay que hacer para alcanzar la meta en cuestión. En la medida que aumenta la complejidad del trabajo hay menos pasos definidos y conocidos. Hacer un trabajo implica elegir cursos de acción, adaptarse a las dificultades no anticipadas e incluso inventar formas de llevarlo a cabo. El simple acatamiento de regulaciones y reglas conocidas no es trabajar, no constituye un problema. Si puede serlo el decidir que es mejor obedecer frente a a circunstancias específicas.

La complejidad de las tareas que se abordan en las empresas esta determinada por el conocimiento y la tecnología disponible. Los desarrollos del conocimiento científico y de la tecnología permiten reducir la complejidad de los problemas y el nivel de dificultad de la tarea. La tarea puede ser delegada a niveles más básicos de la jerarquía cuando se ha logrado reducir su complejidad.

## **La complejidad de las tareas en la jerarquía organizacional.**

### **Estrato I. de complejidad: Juicio directo.**

En este estrato se ubican los trabajadores manuales y los de oficina. Estos trabajadores reciben tareas concretas que pueden ser ilustradas gráficamente o con ejemplos de lo que se espera. La asignación del trabajo incluye la especificación de cursos de acción, métodos y recursos a ser empleados.

Los trabajadores de este nivel hacen su trabajo siguiendo un curso de acción prescrito para alcanzar linealmente una meta, obteniendo realimentación continua y aplicando técnicas y métodos aprendidos previamente para superar obstáculos a medida que se enfrentan e informando a su jefatura sobre la marcha de su que hacer.

Algunos trabajadores de estratos superiores caen en el error de creer que no se toman decisiones en el nivel I. Jaques muestra esta equivocación y recuerda que la esencia del trabajo es la misma en todos los niveles, a saber: el ejercicio de la discreción dentro de ciertos límites. Los distintos estratos de la jerarquía organizacional resultan precisamente de diferencias en estos límites y en la complejidad del trabajo.

### **Estrato II. de complejidad: Acumulación de información y diagnóstico.**

En este nivel se encuentran los capataces y muchos de los supervisores de primera línea. Son trabajadores especializados reconocidos y con calificación técnico universitaria, a menudo con profesiones de 4 a 5 años de estudio. Muchos de estos profesionales son capaces de desempeñarse en el estrato III. Su ámbito de discreción temporal es 3 meses a 1 año.

Los resultados que se esperan de ellos no pueden especificarse por completo. El profesional de este nivel debe hacer interpretaciones. Mientras avanza en la completación de su trabajo debe verbalizar y obtener datos significativos, reuniendo, de esta manera, la información necesaria para resolver los problemas que enfrenta.

En este estrato no sólo se superan obstáculos inmediatos a medida que se presentan, se requiere también reflejar lo que está ocurriendo identificando las cosas que podrían estar anticipando problemas potenciales y barreras: deben acumular conscientemente información seleccionando datos para diagnosticar problemas emergentes, e iniciar acciones para prevenir o superar los problemas identificados.

### **Estrato III. de complejidad: Cursos alternativos de acción.**

En este nivel se encuentran los mandos medios y supervisores que dirigen unidades que emplean hasta 200-250 personas. En las empresas que operan con diseños organizacionales con descentralización del gerenciamiento por negocios y/o procesos, se encuentran en este nivel los



administradores de negocios que satisfacen clientes internos y de procesos claves que componen los procesos mayores<sup>8</sup>. Ingenieros, científicos, abogados, médicos y otros profesionales que están preparados para el ejercicio autónomo e independiente de su profesión. El ámbito temporal de discreción es de 1 a 2 años.

Para hacer el trabajo, incluyendo la superación de dificultades y el diagnóstico por acumulación, el profesional de este nivel debe empezar por analizar la situación y visualizar cursos de acción alternativos o enfoque para resolver los problemas. En particular, debe encontrar la manera de resolver requerimientos de corto plazo (semanales y mensuales), y al mismo tiempo dar los primeros pasos en un camino que conduzca efectivamente al logro de metas de largo plazo (un año o mas). El profesional de este nivel debe también reconocer cuando el curso escogido es poco efectivo y necesita ser abandonado.

Ademas del juicio directo y de acumular información para el diagnóstico preventivo, debe comprender el proceso completo integrándolo en un plan que conduzca al logro de la meta que ha venido trabajando con anticipación. Necesita, así mismo, generar anticipadamente planes alternativos que podrían ponerse en marcha en caso de no tener éxito con el plan elegido originalmente.

#### **Estrato IV. de complejidad: Procesos paralelos.**

El paso a este estrato representa el movimiento de la gestión directa a la administración general. Es el mundo en que se desenvuelven los gerentes de producción, comercialización, desarrollo de productos, proyectos, finanzas y recursos humanos de las grandes empresas. En las grandes empresas que se han reestructurado con descentralización del gerenciamiento, se ubican en este nivel los administradores de los principales negocios y procesos<sup>9</sup>. También se ubican en este nivel los gerentes generales de empresas medianas y pequeñas.. La discreción temporal va de 2 años a 5 años.

En este nivel no basta con gestionar un curso de acción. Se requiere construir una variedad de cursos y alternativas como en el nivel tres, pero todos se ejecutan al mismo tiempo y en forma interconectada. El propio ejecutivo gestiona directa y simultáneamente los diferentes proyectos y los articula entre sí, o bien asigna cada uno de ellos a un jefe de proyecto y vela por que el conjunto optimice el uso de los recursos, mientras cada uno cumple su agenda y avanza sincrónicamente con los otros.

Los ejecutivos de este nivel procesan en paralelo varios proyectos interdependientes, monitoreando las relaciones entre unos y otros en cuanto a sus recursos y al cumplimiento de sus

---

<sup>8</sup> A manera de ejemplo, puede considerarse el caso de las principales Sub. UAAs en la División Chuquicamata de CODELCO Chile. Ver la nota al pie de página del siguiente estrato.

<sup>9</sup> Por ejemplo, es el caso de los Subgerentes de las grandes Unidades Administrativas Autónomas (UAAs) de la División Chuquicamata de CODELCO Chile: Mina-Concentrador; Fundición; Refinería y Mina Sur-Oxidos.

plazos de avance. Es necesario hacer ajustes y reorganizar prioridades entre ellos para mantener la progresión a través de la elaborada ruta que conduce a la meta.

### **Estrato V. de complejidad: Sistema global unificado.**

En este nivel la persona construye representaciones de sistemas globales integrados. Es el nivel de operación de la unidad de negocios en que se crean las utilidades y las pérdidas. En el estrato V se encuentra el gerente general de una gran empresa.

El ejecutivo de este nivel debe juzgar el impacto probable de los cambios internos y externos al sistema empresa o a cualquiera de sus partes. Identificar aquellas partes donde es probable que el impacto sea mayor y visualizar las consecuencias inmediatas y derivadas de estos impactos, manteniendo un enfoque de anticipación activa de los cambios que pueden desplegarse.

El desempeño exitoso en este estrato exige enfrentar temas de juicio con un calidoscopio de sucesos y consecuencias que cambian constantemente. Con una gran cantidad de variables a mapear en una malla PERT. En la conducción del plan deben apreciarse las interconexiones entre las variables de la organización y su entorno y ajustarlas continuamente entre si visualizando todos sus efectos directos e indirectos en el medio ambiente interno y externo.

### **Estrato VI. de complejidad: Diagnóstico acumulativo a nivel mundial.**

El movimiento del nivel V al nivel VI representa el paso desde la gerencia de una unidad de negocios a la gestión de las pérdidas y ganancias de varias unidades de negocios y a la apreciación de como se reflejará el valor global de cada uno de estos negocios en el balance corporativo. Esta visión global incluye la evaluación de las necesidades de incrementar o disminuir la inversión en las unidades de negocios.

En este nivel deben trabajar los vice presidentes de las grandes corporaciones. El escenario de trabajo de estos ejecutivos es a nivel de mercados globales y se caracteriza por un continuo bombardeo de acontecimientos políticos, económicos, sociales, tecnológicos e intelectuales. Exige conocer y entender el contexto internacional de los negocios, así como las fuerzas y acciones que pueden influir en la creación de entornos mas favorables para la viabilidad de la organización.

El trabajo se focaliza en las redes internacionales de todas aquellas áreas que pueden llegar a ser importantes para la corporación o alguno de sus negocios. Como en el estrato II se acumula información (pero en este caso a nivel de mercados globales) y discriminando la que es relevante de aquella que no lo es. Una vez procesada, la información relevante se presenta a la corporación y al los colaboradores de nivel V que la necesiten.

En este nivel se necesita cultivar redes que permitan acumular información diagnóstica válida para crear un entorno favorable a nivel mundial, de manera de poder priorizar las inversiones, optimizar las ganancias e incrementar el valor de las acciones de la corporación y, en última instancia, contribuir a la viabilidad y al éxito corporativo en el largo plazo.

### **Estrato VII. de complejidad: Insertar unidades de negocio en la sociedad.**

Este estrato representa el campo de trabajo de los líderes de las grandes corporaciones, frecuentemente conocidos como Chief Executive Officers (CEO), los que en nuestro medio suelen adoptar el nombre de presidentes ejecutivos. Estos líderes deben visualizar proyecciones a nivel internacional del orden de los 20 o 30 años. Su trabajo incluye reconocer necesidades de la sociedad a nivel nacional e internacional y decidir que tipos de empresas y negocios podrían satisfacerlas. Su ámbito de discreción temporal es de 20 años o más.

La complejidad del trabajo de este estrato es similar al del nivel III, pero en el complicado mundo global. Los ejecutivos de mas alto nivel de la corporación deben construir planes alternativos, pero de carácter estratégico, para construir nuevas empresas o modificarlas. Los objetos de estas nuevas aventuras son sistemas unificados de trabajo, nuevas empresas, mercados y tipos de negocios.

En este nivel se conciben, desarrollan e implementan planes estratégicos alternativos a nivel de mundial, produciendo unidades del nivel V por desarrollos, adquisiciones, fusiones, o "joint ventures", fundandose en recursos financieros internacionales.

## **4.- Niveles de complejidad de los procesos cognitivos..**

Jaques recuerda que el trabajo mental dice relación con la creación y verbalización de ideas. La complejidad de cada trabajo, entonces, también se expresará en la complejidad de las ideas y palabras que las personas usan al resolver los problemas que demanda el desempeño exitoso de su rol.

Los estudios de Jaques y sus colaboradores les han llevado a identificar cuatro órdenes de procesamiento de información que son de complejidad creciente<sup>10</sup>. En su concepción en cada uno de estos órdenes de complejidad se repiten los cuatro procesos mentales cognitivos descritos anteriormente. La repetición de los procesos declarativo, acumulativo, serial y paralelo es recursiva, pero se hace mas compleja en los sucesivos órdenes de pensamientos, palabras y

---

<sup>10</sup> Jaques y Cason (1994), op. cit. al reportar sus estudios sobre "Capacidad Humana" señalan que puede identificarse un quinto orden que es menos elaborado y que precede a los anteriores. Este orden es descrito como pre-verbal y corresponde estrechamente a las sub-etapas descritas por Piaget para los dos primeros años de vida. Este orden primario no se incluye en este artículo por no presentarse en los adultos que trabajan en organizaciones, no es relevante, por tanto, para explicar la constitución de los estratos de dificultad del trabajo que describiremos a continuación.

procesamiento de información. Los cuatro órdenes de complejidad de procesamiento de información son los siguientes:

### **1 er orden. Verbal concreto**

El pensamiento y el lenguaje son concretos y relacionados con objetos específicos que pueden o podrían señalarse con el dedo. Es similar al tipo de pensamiento que desarrollan los niños desde que dominan el lenguaje hasta la adolescencia.<sup>11</sup> Los pensamientos y las palabras se presentan directamente atadas con el señalamiento físico de las cosas a las cuales se refiere. Si no están presentes en el campo visual, es porque se las vio en alguna parte y se supone que se mantienen en ese lugar.

### **2o orden Verbal simbólico.**

Es una forma de pensamiento y lenguaje que usan muchos adultos. En ella los pensamientos y las palabras no requieren estar referidas a entidades tangibles, específicas y conocidas que pudieran señalarse. El discurso se organiza con verdaderos símbolos y la comunicación verbal se establece sin necesidad de señalar ejemplos concretos de las cosas que se tienen en mente. Un detective, por ejemplo, indaga por pistas y verbaliza las hipótesis que tiene en mente aunque todavía no halla encontrado dichas pistas.

### **3 er orden Conceptual abstracto.**

El pensamiento y el lenguaje son abstractos en el sentido que se refieren a otros conceptos e ideas mas que a cosas. Los conceptos son usados para abordar los tipos de problemas complejos que abordan las grandes corporaciones y problemas políticos internacionales de escala internacional. Por ejemplo, balanza de pagos, valores, sistemas competitivos internacionales, economías en desarrollo, los escenarios MERCOSUR, NAFTA, Unión Europea, etc.

Este orden de complejidad se requiere en las tareas académicas de formulación teórica y en la generación de hipótesis explicativas de fenómenos complejos. En el que hacer ejecutivo, los pensamientos intangibles y los conceptos representan simbólicamente situaciones reales. La conceptualización abstracta de estas situaciones permite modelarlas y manipularlas en simulaciones que contemplan conglomerados de variables operando en escenarios alternativos. La conceptualización abstracta, por tanto permite comprender y resolver problemas reales. La comprensión lograda y las soluciones visualizadas en este nivel de complejidad deben traducirse e ilustrarse en términos concretos y comprensibles para los que operan en el primer nivel de complejidad.

### **4 o orden. Universal.**

---

<sup>11</sup> Jaques basa su estudio en los trabajos de Jean Piaget (1952) "El nacimiento de la inteligencia". El orden verbal concreto de Jaques corresponde gruesamente a las formas de pensamiento Operacional Concreta y Operacional Formal de Piaget.

Jaques señala que el nivel de complejidad de las ideas universales caracteriza a las personas que pueden considerarse genios. El nivel de abstracción de los pensamientos es universal en el sentido que reformula todo el pensamiento actual y la conceptualización sobre una temática de alta complejidad. Está presente el enfrentamiento de los problemas de sociedades completas, desarrollo de filosofías e ideologías duraderas, nuevos sistemas de ética y moralidad, nuevos valores y culturas, grandes obras de arte, saltos en el desarrollo de teorías científicas, creación de nuevos tipos de sociedades y otras similares.. Las variables procesadas son de una complejidad muy superior a la requerida para resolver los problemas de la mayor parte de las corporaciones. Se observa ya en la edad avanzada de los grandes líderes que llegan a desarrollar super corporaciones mientras mantienen una amplia gama de intereses

Los cuatro procesos mentales se pueden observar en cada uno de los ordenes de complejidad del procesamiento mental de la información.

## **5.- Autoridad y responsabilidad de ejecutivos, mandos medios y supervisores.**

En este artículo se traduce la palabra manager por ejecutivos, mandos medios y supervisores, pero se excluyen de este concepto a los gerentes y a los capataces.<sup>12</sup> Jaques define "al manager como una persona a la que se le pide cuentas por los resultados de otros y por mantener un equipo capaz de producir esos resultados"<sup>13</sup> Es decir, los ejecutivos, mandos medios y supervisores deben responder no sólo por su desempeño personal sino que también por los resultados de sus colaboradores inmediatos.

En la medida que estos jefes rinden cuentas de su desempeño y el de sus subordinados y, por lo tanto, necesita tener autoridad para que hagan el trabajo cada uno de sus subordinados que juzgar. Resulta inaceptable, aunque ocurre en la realidad, asumir responsabilidad por el desempeño de otros cuando se carece del poder y/o la autoridad para asegurar que se haga lo que se requiere hacer. Jaques sostiene que la autoridad mínima que requieren los jefes, en relación con sus subordinados, se expresa en las siguientes atribuciones:<sup>14</sup>

**Veto respecto de las nuevas designaciones.** Los mandos medios y los supervisores no necesitan de autoridad para contratar a las personas que quieren, pero si necesitan prevenir que los fuercen a incluir subordinados totalmente

---

<sup>12</sup> Los autores de habla inglesa distinguen los CEOs (Ejecutivos de alto nivel), managers (que incluye a mandos medios y a supervisores de primera línea) y a los supervisors o foreman (que incluye a los capataces). La traducción presenta una complicación ya que no puede ser literal. En nuestro medio se usa la palabra supervisor para toda jefatura que no es gerencial, Jaques, por su parte usa la denominación supervisor para referirse a capataces.

<sup>13</sup> Jaques (1989) op. cit. pp. 13.

<sup>14</sup> Jaques no usa el termino autoridad en la significación precisa que le otorga la psicología social. En este concepto esta incluyendo las decisiones que son de su responsabilidad, el poder que tiene sobre otros y en menor grado su ascendiente.

inaceptables en su equipo. Por ejemplo, a alguien que nadie quiere aceptar y que, por incapacidad de resolver sus problemas, termina destinándose a otra unidad.

**Decisión sobre asignación de tipos de trabajo.** Estos niveles de jefatura deben decidir que colaboradores se harán cargo de que tipos de trabajos.

**Evaluar el desempeño.** El jefe directo y sólo el supervisor directo está en posición de juzgar y - es quién debe juzgar - el desempeño y la efectividad en el trabajo de sus subordinados y, en consecuencia, decidir cualquier revisión de mérito. Todo trabajo asignado debe ser evaluado y quién debe hacerlo es quién lo encargó y esta misma persona debe tener una opinión importante en la distribución de las recompensas y en las eventuales promociones. La autoridad del jefe se destruye cuando "alguien de más arriba mete mano" en las evaluaciones o excluye al jefe directo de la asignación y entrega de las recompensas. Esta capacidad es fundamental para ser ejecutivo, mando medio y supervisor de primera línea.

**Remover del rol.** Los jefes de estos niveles no deben tener el poder de despedir a sus trabajadores por cualquier razón, pero su opinión debe tener gran peso cuando hay faltas extremadamente graves. Sin embargo, tras completar el ciclo de trabajo, si necesitan tener la facultad de decidir que un subordinado directo no continúe trabajando en la unidad a su cargo. Sin esta facultad, los subordinados tienen el poder de desacreditar a su jefe y crearle problemas con su respectivo superior, por la simple vía de persistir en trabajar poco o mal.

## **6.- Liderazgo en la jerarquía organizacional.**

Jaques recuerda que la influencia es una propiedad de la interacción humana y se caracteriza por la medida en que las personas se influyen los unos a los otros. Técnicamente, por lo tanto, no existe la influencia en una sola dirección, incluso en la cohesión se aprecia una débil doble vía.

El liderazgo es una forma particular de influencia en la que una persona (el líder) influye en uno o más seguidores favorablemente dispuestos a aceptar los propósitos del líder y a moverse en la dirección definida por el líder que se ha ganado esta autoridad por medio del inducimentopersuasivo.

Un jefe de una empresa tradicional puede conseguir que se haga el trabajo simplemente ejerciendo su prerrogativa de ordenar al subordinado que lo haga. Este ejercicio del poder sin liderazgo produce subordinados indiferentes que hacen trabajos indiferentes. Todos los jefes de una organización deben rendir cuentas sobre el liderazgo y la influencia que ejercen sobre sus colaboradores, como un complemento integrado del uso de su autoridad formal.

No es posible investir de liderazgo a los jefes, pero ellos necesitan ser capaces de ejercerlo premeditadamente para lograr la cooperación positiva y el entusiasmo de sus colaboradores para la completación de las tareas que les son encomendadas.

Jaques distingue los siguientes pasos esenciales para la implementación del liderazgo efectivo <sup>15</sup>:

**Defina claramente el contexto:** De a su colaboradores la oportunidad de entender los problemas que usted está tratando de resolver, explique el contexto y las condiciones en que trabajarán sus colaboradores y procure ganar un contexto compartido.

**Valoricé las opiniones de sus colaboradores:** Permita que sus colaboradores ejerzan su autoridad asesorándolo a la luz de sus experiencias y de su cercanía con la tarea. "No asesine al mensajero" o se mantendrá en la oscuridad.

**Evaluación y "coaching"**<sup>16</sup>: Comunique franca y directamente a sus colaboradores los estándares contra los que medirá su desempeño y la manera como lo hará. Implemente el "coaching" de la misma manera.

**Libertad dentro de límites:** Exprese reconocimientos positivos a los colaboradores que trabajan creativa e imaginativamente dentro de la definición de contexto que hiciera.

**Comprensión y entendimiento:** Comprenda las fortalezas y debilidades de cada uno de sus colaboradores asígneles trabajo de acuerdo con estas apreciaciones.

**Mantenga su credibilidad:** Cuide su competencia técnico profesional en la ejecución de su propio trabajo, en los ques, cuandos y comos de la delegación, en la comunicación y en la asignación de los recursos comprometidos. Ocúpese permanentemente de mantener y ganar una relación de confianza mutua.

## **Estratos VII y VI. El liderazgo organizacional.**

El liderazgo que se ejerce en estos niveles es muy distinto de la influencia que se ejerce en la relación cara a cara. Es el liderazgo de gran escala en las relaciones organizacionales. Es el liderazgo de los CEOs, los presidentes de las grandes corporaciones y de los vice presidentes de la corporación.

La esencia del liderazgo organizacional del estrato VII (CEOs) no es precisamente la habilidad de hacer discursos encendidos ni el desarrollo de una personalidad magnetica que atrae a los seguidores. Su tarea es asegurar tres cosas para la organización como un todo.

---

<sup>15</sup> Jaques, (1989), op. cit. pp. 122.

<sup>16</sup> No existe una traducción precisa para la palabra coaching. El coach es diferente del director técnico o entrenador. Lo mas distintivo del coaching es el equilibrio entre la exigencia y la ayuda que permite que el otro aprenda por si mismo, adquiriendo nuevas competencias que se desarrollan sobre la identificación y administración de las propias fortalezas y debilidades. Ver Estévez, Rafael (1990) El Coaching: ayudando a que el otro aprenda por si mismo. Monografía TOP Consultores S.A. Stgo. Chile.

**Primero, proveer un conjunto de valores organizacionales,** y asegurar que se implementen constituyéndose en los fundamentos de la identidad, el sentido trascendente del quehacer organizacional, la confianza mutua y el compromiso de los miembros de la corporación. Los valores deben ser un referente internalizado que permita tomar decisiones difíciles, especialmente cuando ellas implican conflictos entre los propios valores.

**Segundo, proveer el gran referente cultural,** integrando políticas, principios, procedimientos y maneras de hacer las cosas que son consistentes con los valores organizacionales y se traducen en el quehacer cotidiano a lo largo de todas las unidades de trabajo de la corporación.

**Tercero, proporcionar una visión del futuro a construir,** de manera que los miembros de la corporación tengan claridad sobre el escenario deseado y sobre el futuro en que descansa la sobrevivencia de largo plazo de la gran organización.

El carácter distintivo del liderazgo del VI estrato es asegurar que los valores superiores de la corporación y su cultura se expresen consistentemente en un conjunto de políticas y en un clima organizacional que empapa (percola) a las unidades y a las empresas y unidades de negocios, respaldando la operación de agregación de valor, aumento de rentabilidad y construcción de congruencia ética.



## **Estrato V.- Liderazgo de la gran empresa.**

El gerente general de una gran empresa y su equipo de alta gerencia orientan su liderazgo principalmente a la creación de un clima social<sup>17</sup> en la empresa que expresa congruentemente el contexto corporativo y sus objetivos. El gerente general de una empresa debe rendir cuentas sobre la naturaleza del clima social que ha logrado desarrollar en la organización que dirige.

El gerente de la empresa conduce su organización mediante la revisión regular de las políticas y otros controles diseñados para asegurar que se desarrolla y mantiene el clima adecuado. A través de las políticas y del clima, el liderazgo gerencial se ocupa de relacionar los valores corporativos con el comportamiento laboral de todos los trabajadores.

## **Estrato IV y III. Liderazgo en terreno.**

Los sub gerentes de negocios y de procesos, así como los gerentes funcionales de operaciones, recursos humanos tienen un rol crítico en la traducción de los valores superiores de manera que lleguen e impacten realmente a los que trabajan en los estratos III, II y I, a los que hacen faenas pesadas y masivas que incide mas en los costos del trabajo productivo.

Este es el nivel mas alto de administración en que todavía es posible sentir y conocer directamente el clima que afecta a los supervisores de primera línea y a sus colaboradores. Los sub gerentes o administradores generales de plantas, fábricas, grandes funciones, negocios o procesos se desempeñan en una ubicación privilegiada de la interacción mutua y de doble vía entre sus colaboradores.

El nivel III son sus subordinados inmediatos.

El nivel II son sus subordinados "once-removed"<sup>18</sup>

Para el nivel I son la autoridad principal y los grandes formadores de opinión y de difusión de valores.

Los ejecutivos del nivel IV tiene la posibilidad de interactuar directamente con los formadores de opinión del nivel I, ya sea a travez de mecanismos formales e institucionalizados o por medios de arreglos ad hoc. Ambas son vías valiosas cuando se supervisa a muchas personas. El gran desafío del ejecutivo de nivel IV es el desarrollar un liderazgo de doble vía, verdaderamente

---

<sup>17</sup> Elliot Jaques (1989) usa el concepto de clima social y lo define como el sentido (común) de la gente sobre como deben y como no deben comportarse; sobre los tipos de comportamientos que son propiciados y sus efectos en el estatus personal, oportunidades de trabajo con significación, y oportunidades para el futuro.pp. 125. En la literatura especializada, esta definición se consideraría como un componente de la cultura organizacional.

<sup>18</sup> El concepto de "once removed" es de gran importancia en Jaques. El autor sostiene que el jefe del jefe (uno por medio) representa lo principal del "universo organizacional" del trabajador. Es decir, para un trabajador el jefe de su jefe toma las decisiones que mas afectan su vida en la organización, incluyendo su promoción o despido. Coincidentemente, los estudios de Estévez, R (1995) sobre gestión participativa muestran que el interés de influir en las decisiones de las personas suele concentrarse en las materias que administra el jefe de su jefe.

efectivo que construya consensos sobre como hacer las cosas, los valores practicados en la base y el clima local.

**El estrato III de liderazgo** significa moverse a la unidad de reconocimiento mutuo y al nivel mas alto del liderazgo directo. Es el nivel de los jefes de departamento, de los administradores de negocios que satisfacen clientes internos y de procesos claves que componen los procesos mayores.

En el nivel III pueden darse dos formas de organización del trabajo. La forma clásica de organización incluye al jefe de nivel III, a un grupo de subordinados de nivel II y tal vez unos pocos staff de apoyo de nivel I. La otra forma de organización, propiciada por Jaques, es una unidad de trabajo en que se delega la administración del out put directo a un numero importante de supervisores de nivel I (operadores y administrativos), mientras que los jefes de los niveles III y II se ocupan principalmente de los trabajos de gestión y liderazgo. Jaques llama a esta segunda forma de organización: **la unidad de reconocimiento mutuo. (URM)** <sup>19</sup>

El estrato III de la URM es el nivel mas alto de liderazgo directo. Es decir, el liderazgo del jefe de este nivel implica informarse personalmente de lo que esta ocurriendo en el ámbito total de su jefatura, de una manera similar a la pequeña empresa manejada por su propio dueño. El jefe de la unidad debe conocer bien por lo menos a la mitad de sus trabajadores e identificar a todos ellos. A su vez, los trabajadores de la unidad deben conocerlo y sentir que el los reconoce. Este reconocimiento mutuo puede practicarse con grupos de hasta 250/300 personas, siempre y cuando trabajen en el mismo lugar y puedan verse diariamente. La capacidad de mantener el reconocimiento se reduce cuando las personas trabajan en lugares mas distantes o los diferentes horarios no les permiten encontrarse.

El ejecutivo de la unidad de reconocimiento mutuo es el jefe directo de los supervisores de nivel II y el superior "once removed" de todos los supervisores de primera línea (nivel I) incluidos en su unidad de jefatura.

### **Estrato II, liderazgo organizacional.**

El énfasis del liderazgo está en el conocimiento mutuo y en el fortalecimiento del trabajo en equipo, manteniendo todo el equipo unido durante la ejecución del trabajo y en situaciones sociales, produciendo información agregada para todo el equipo y el rápido intercambio de roles según necesidad.

Los tres asuntos que el supervisor nivel II debe atender especialmente son:

**Establecer un claro rayado de cancha del rol de los supervisores de primera línea.** Responsable claro del desempeño de cada operador y administrativo.

---

<sup>19</sup> Jaques (1989) op. cit. pp. 90.

También la contraparte, asegurarse que cada operador y administrativo tenga absolutamente claro que el supervisor de primera línea es su jefe.

**Definir el ámbito de control de cada supervisor de primera línea.** El número de operadores y administrativos que supervisa directamente puede llegar hasta 50 o 60, dependiendo de la tecnología y las condiciones de trabajo. El supervisor de primera línea debe conocer a cada uno de sus colaboradores, su efectividad en el trabajo, sus fortalezas y debilidades, sus ambiciones y deseos, su potencial, sus contingencias personales que podrían afectar su trabajo, etc.. Debería estar en condiciones de hacer "coaching", entrenar y aconsejar.

**Coordinar la asistencia de los posibles capataces.** En condiciones especiales, como cuando se trabaja en tres turnos o cuando la sección es grande y está subdividida en secciones, el supervisor cuenta con la asistencia de capataces "supervisan" sub unidades específicas.

El capataz no es propiamente un supervisor sino que asiste al jefe de primera línea asignando trabajos específicos durante el turno, asegurando que se mantenga el flujo de trabajo, ayudando a superar problemas, haciendo entrenamientos especiales y otras tareas específicas asignadas. La autoridad del capataz depende de la autoridad del supervisor de primera línea, de su poder de vetar destinaciones, asignar tareas tipo, evaluar la efectividad personal y de hacer cambios de roles.

El supervisor de primera línea debe dar dirección y ejercer un liderazgo efectivo y ser claramente responsable del desempeño de su equipo de trabajo. El liderazgo efectivo incluye el compromiso activo de operadores y administrativos y el control del trabajo que se está haciendo.

**6.- Estratas de liderazgo de jefatura.**

Ambito temporal		Estrato	Proceso mental	Empresa	Fuerzas armadas
	50 años	Estrato VIII	Paralelo	CEO Super Corporación	General de 5 estrellas
		Estrato VII	Serial	CEO de Corporación	General de 4 estrellas
3 er orden	20 años				
		Estrato VI	Acumulativo	Vice presidente corporativo	General de 3 estrellas
	10 años	Estrato V	Declarativo	Gerente General de gran empresa	General de División 2 estrellas
	5 años	Estrato IV	Paralelo	Gerentes de la gran empresa	General de Brigada 1 estrella
2 o. orden	2 años	Estrato III	Serial	Jefe de negocios y unidades	Coronel y Teniente Coronel
	1 año	Estrata II	Acumulativo	Supervisor de línea	Capitán y Tenientes
	3 meses	Estrata I	Declarativo	Capataz y Operador	Sub oficial y clases