

Una medición y tres descubrimientos: una síntesis de la Teoría de la Organización Natural

Por Harald Solaas

El nombre original en inglés de esta teoría es "Requisite Organization". El término "requisite" significa "requerido por la naturaleza de las cosas". En castellano, la traducción más común es "Organización Requerida", título del libro publicado en Argentina con traducción aprobada por el Dr. Jaques. En opinión de algunos académicos argentinos, el término "requerido" tiene una connotación normativa, un sentido de "así es como hay que hacer las cosas", que no refleja fielmente el verdadero significado de "requisite", mientras que "natural", en cambio, ayuda a expresar la intención original. Debe quedar en claro, sin embargo, que "Organización Requerida" y "Organización Natural" son distintas denominaciones de un mismo cuerpo teórico.

El desarrollo de la Teoría de la Organización Natural (TON)

El intervalo de discreción

El nacimiento de la teoría de la Organización Natural está marcado por la preocupación por mantener la equidad en una organización laboral. El problema en cuestión era cómo remunerar equitativamente a gente que trabajaba en puestos con distintos niveles de responsabilidad. Es fácil aceptar que a mayor nivel de responsabilidad corresponde una mayor remuneración; sin embargo, cómo evaluar estos niveles diferenciados siempre ha sido un problema crítico para la satisfacción laboral, y sumamente difícil de resolver. Este problema fue enfrentado por Elliott Jaques en Glacier Metal Company, fabricante de rodamientos, con el activo

patrocinio y participación de Wilfred Brown, CEO de la empresa. Esto ocurrió en Inglaterra, en la década de 1950.

Jaques trabajaba en estrecha colaboración con los representantes sindicales de la empresa, con quienes a lo largo de mucho tiempo mantuvo vínculos de colaboración y de amistad personal. El primer paso consistió en revisar los sistemas para evaluar puestos de trabajo en uso en la época, esencialmente basados en la evaluación por factores. Estas personas, conocedores directos del trabajo de producción en esta fábrica, se mostraron desencantados tanto con el método como con los resultados de estos sistemas. Según Jaques, decían: "*Doc*, esto no se refiere realmente al trabajo. Por ejemplo, lo que el ocupante del puesto tiene que saber hacer es algo propio de la persona, no del trabajo en sí."

Pasó un tiempo durante el cual no encontraron una solución satisfactoria a este problema, hasta que una tarde, según contaba Jaques en un *pub*, estos delegados le dijeron “Doc, el tiempo tiene algo que ver con esto. ¿Porqué es que a los operarios se les paga por quincena, a los gerentes medios por mes y a los directores por año?”

Esta intuición inicial, por la cual Jaques siempre dio crédito a estos delegados, llevó con el tiempo a lo que llamaría “El descubrimiento más grande de mi vida: que aquello que llamamos el intervalo de discreción arroja una medida simple, directa y objetiva del tamaño de un puesto.”¹

Lo que dice la teoría del intervalo de discreción (ID) es en realidad simple: que existe una correlación fuerte y universal entre el *peso sentido de responsabilidad de un puesto* (es decir, el registro **intuitivo** que todos tenemos sobre los diferentes niveles de responsabilidad de distintos puestos), y la tarea o secuencia de tareas más larga durante la cual un gerente debe descansar en el buen criterio (la discreción) que emplea su subordinado para trabajar. Y este tiempo de completamiento de las tareas puede ser medido.

El primer descubrimiento: la estratificación natural del trabajo humano

Suele ocurrir en la historia de las ciencias que un descubrimiento lleva a otros. Esto fue lo que ocurrió con el ID. Hacia fines de la misma década emergió otro gran descubrimiento: la estratificación natural del trabajo humano.

Este es un pilar central de la Teoría de la Organización Natural. Tal es su importancia que en un tiempo se llamó Teoría de los sistemas estratificados.

En el curso de investigaciones realizadas con otros fines, surgió este trascendental descubrimiento gracias al cruce de dos variables:

- El ID de una cantidad de puestos en distintas organizaciones, y
- El reconocimiento intuitivo del “gerente real.”

El concepto de “gerente real” es fácil de comprender para cualquier persona que trabaje en organizaciones. Gerente real es aquel a quien el empleado siente espontáneamente que debe recurrir cuando enfrenta un problema que lo supera. Es quien de hecho determina el trabajo que hace el subordinado, y quien también de hecho lo evalúa. Este es un sentimiento muy vívido de la gente que trabaja. *Gerente real es aquel que por su capacidad de comprensión y de decisión está en condiciones de agregar genuino valor al trabajo del subordinado.*

Se debe distinguir al gerente real del gerente formal. Ocurre con frecuencia que la gente tiene gerentes designados formalmente por el organigrama, pero que no son sus gerentes reales. Esta función es cumplida en muchos casos por el gerente indirecto. El “gerente real” y el “gerente formal” pueden coincidir o no en el mismo puesto. Para adelantar algo sobre el efecto de la organización sobre la gente, que trataremos abajo, el primer caso es “requerido”, y el segundo “anti-requerido”.

El descubrimiento inesperado consiste en lo siguiente: al combinar ambos datos (el nivel de trabajo del puesto y el reconocimiento del gerente real) se detecta una curiosa regularidad: para que alguien sea reconocido como jefe real debe superar un cierto umbral definido de ID por encima del puesto del subordinado (ver figura). Estos

¹ Jaques, Elliott, “Social power and the CEO”, página 54 (traducción de H.S. “intervalo de discreción” es la traducción aceptada de “time-span of discretion”)

umbrales se ubican en valores fijos en todas las organizaciones jerárquicas: 3 meses, 1 año, 2 años, 5 años, etc. Por ejemplo, en la figura S_1 , S_2 y S_3 reconocen como gerente real a G_1 , cruzando la línea de ID de tres meses, mientras que S_3 y S_4 reconocen a G_2 , cruzando la de cinco años.

Dice Jaques que esta investigación se repitió más de cien veces en distintas organizaciones en países diversos, y que se encontró siempre la misma regularidad.² Estos resultados apuntan al descubrimiento de una característica universal del trabajo humano: la existencia de estratos de trabajo discontinuos. Jaques utilizó el término "estratos" como un modo de subrayar el carácter fáctico, y no convencional, de estos niveles diferenciados.

Para comprender la importancia de este descubrimiento, es necesario entender el significado humano de "gerente real". Esta figura designa a la persona con la que se puede trabajar en una relación de gerente-subordinado sin dañarse mutuamente en la necesidad de aplicar la propia capacidad a pleno. Cada uno de los

dos "depende" del otro para hacer bien su trabajo, y cada uno tiene un margen pleno de decisión. Cada uno de los dos puede *confiar* en que el otro hará lo necesario para el éxito de ambos.

Desde el punto de vista del diseño de organizaciones, este descubrimiento arroja indicaciones de la mayor importancia:

- Para cualquier organización dada, existe una y sólo una cantidad requerida de niveles orgánicos.
- Todos los puestos en relaciones gerente-subordinado deben diseñarse de modo tal que el primero quede en el estrato inmediato superior al segundo.

Se había descubierto una propiedad inherente y esencial del trabajo humano. Había algo en la naturaleza humana que originaba este patrón repetido. ¿Qué era? La respuesta tardaría casi treinta años en llegar.

² Jaques, Elliott, "A general theory of bureaucracy", Heineman, 1986, página 134.

Descubrimiento de la estratificación natural del trabajo

Estrato de Trabajo	Intervalo de discreción	Puesto de trabajo	¿Quién es su gerente real?
Estrato V	10 Años	Ejecutivo Divisional	○
		Director Producción	G ₂
Estrato IV	5 Años	Director Unidad Fabril	S ₃
		Gerente General	S ₄
Estrato III	2 Años	Gerente de Planta	○
		Gerente Departamento	○
Estrato II	1 Año	Jefe Sección	○
		Asistente Jefatura	G ₁
Estrato I	3 Meses	Supervisor	S ₁
		Encargado	S ₂
	1 Mes		
	1 Semana	Operario	S ₃
	1 Día		

Adaptado de Jaques, Elliott, "La organización requerida", Ed. Granica, página 129

El segundo descubrimiento: la paga sentida como justa

Este es otro descubrimiento posibilitado por el ID. Sucintamente, consiste en lo siguiente. Contando con la información del nivel de trabajo de puestos, se pregunta a sus ocupantes *en condiciones de confidencialidad* cuál estiman que es una remuneración justa para las tareas que están realizando. Los resultados son llamativos. El valor monetario dado como respuesta no mantiene correlación significativa con:

- El tipo de ocupación, ni con
- el valor del puesto en el mercado, ni con
- la remuneración actual del sujeto interrogado.
- *Pero sí mantiene una correlación significativa con el nivel de trabajo medido con el instrumento del intervalo de discreción.*

Estos valores son consistentes dentro de una misma zona económica. Es decir, las personas que tienen puestos de igual nivel de trabajo dentro de tal zona dan respuestas con márgenes pequeños de variación.

Otra constatación valiosa es que los *diferenciales* de remuneración entre estratos se mantienen constantes en cualquier zona económica, sea pobre o rica. Los valores absolutos cambian de una zona a otra, pero los diferenciales se mantienen constantes.

Desde un punto de vista práctico, este descubrimiento significa que es posible para una organización construir un sistema de remuneraciones que sea sentido como justo por las personas que trabajan en ella.

Medición de intervalo de discreción	Base del estrato	Diferenciales de remuneración equitativos (sentidos como justos)
20 años	VII	16 X
10 años	VI	8 X
5 años	V	4 X
2 años	IV	2 X
1 año	III	X
3 meses	II	55 % X
1 día	I	31 % X

Si, por ejemplo, en una zona económica la paga sentida como justa en la base del estrato III (ver figura) fuera de \$ 5.000, la base del estrato IV sería \$ 10.000, la del estrato II \$ 2.750, y así sucesivamente.

Este descubrimiento señala la existencia de un sentido innato de equidad en la gente. Es el fundamento del sistema de compensaciones propuesto por la Organización Natural, que se basa en sólo dos variables: el nivel de trabajo del puesto y la evaluación del desempeño de sus ocupantes. Toda vez que un sistema de este tipo se ha puesto en práctica, ha originado una notable sensación de equidad y de confianza mutua.

El tercer descubrimiento: los “procesos mentales”

Durante un largo tiempo se supo que la estratificación natural del trabajo humano era un hecho, pero no se podía dar cuenta de su origen. Es decir, no se sabía qué había en la gente que originaba de modo natural esta división vertical del trabajo. Casi treinta años después, a mediados de la década de 1980, se descubrió la respuesta. Los humanos utilizamos distintos procesos mentales para resolver problemas de trabajo, y estos procesos difieren de forma **cualitativa** entre sí. Para que un gerente pueda agregar genuino valor al trabajo de su subordinado, su puesto y su potencial individual deben estar en el estrato inmediato superior.

Cada persona tiene un proceso mental de máxima complejidad que puede utilizar para resolver los problemas que le plantea el entorno. Este proceso arroja la medida del potencial individual, o capacidad potencial actual.

Con fines de investigación, Jaques desarrolló un método llamado “análisis del discurso.” Para aplicarlo, se coloca al sujeto cuyo proceso se quiere determinar en la situación de argüir tan bien como puede para sostener una afirmación sobre un tema que lo compromete personalmente. El discurso se graba y luego se transcribe, y un especialista entrenado lo analiza. El resultado es la determinación del proceso de mayor complejidad que emplea la persona, lo cual a su vez indica el estrato de trabajo en el que es capaz de desempeñarse satisfactoriamente en el presente. Este método es de inapreciable utilidad para la investigación, y también para la selección de postulantes externos.

Elliott Jaques y Kathryn Cason realizaron dos experiencias rigurosamente controladas sobre la evaluación del potencial mediante dos métodos distintos. Estas investigaciones están publicadas en su obra “Human capability” (La capacidad humana.³) El primero se basa sobre los juicios intuitivos expresados sobre la capacidad potencial actual de una muestra de personas, solicitadas a sus gerentes directos, a los gerentes indirectos (jefes de sus jefes) y a los

³ Cason Hall & Co. Publishers Ltd., 1994

propios evaluados. También se hicieron dos evaluaciones por el método del análisis del discurso, a cargo de cada uno de los dos investigadores. De este modo, se originaron cinco evaluaciones distintas para cada uno de los participantes voluntarios en el estudio.

El análisis de los resultados de este estudio arroja dos conclusiones trascendentes:

- Cuando se emplean referencias claras, se logra una coincidencia prácticamente total en los juicios intuitivos de los gerentes directos, de los indirectos y de los propios evaluados.
- El método del análisis del discurso permite determinar con precisión el estrato de trabajo en el cual las personas pueden trabajar satisfactoriamente en el presente, bajo las condiciones de conocer el trabajo y de sentir un compromiso personal con el mismo.

La intuición y la medición objetiva

“Intuición” es algo que uno sabe sin saber por qué lo sabe. En lo dicho hasta ahora hemos utilizado este término al menos cuatro veces, para referirnos a:

- El peso sentido de responsabilidad de los puestos de trabajo.
- El reconocimiento del “gerente real.”
- La remuneración sentida como justa.
- El reconocimiento intuitivo de la capacidad potencial propia y ajena.

Y también nos hemos referido a varias determinaciones objetivas, que son las altas correlaciones entre:

- El intervalo de discreción y el peso sentido de responsabilidad de puestos de trabajo.
- El intervalo de discreción y la remuneración sentida como justa.
- El reconocimiento del jefe real y la ubicación de los puestos de gerente y subordinados en estratos distintos e inmediatos.
- Los juicios intuitivos de evaluadores sobre las mismas personas.
- El tipo de proceso mental más complejo empleado por las personas y su nivel potencial de trabajo actual.

Es decir, nos encontramos ante una curiosa combinación de “sentimientos de tripas” y de determinaciones rigurosas. La Organización Natural versa sobre esto: sobre registros y sentidos que ya están en la gente, y que pueden ser estudiados con rigor científico. El conocimiento así obtenido, a su vez, fundamenta una práctica profesional que permite mejorar drásticamente la productividad y la satisfacción laboral. En las palabras de Jaques, la práctica organizacional es un arte con bases científicas, como la medicina o la ingeniería.

Estos registros son un hecho dado. Organización Natural es aquella en la que la realidad del trabajo coincide con estos registros intuitivos. En estas condiciones, se alienta la plena aplicación de energía a las tareas, la confianza recíproca y la satisfacción laboral.

Ya hemos mencionado arriba algunos ejemplos de esta práctica: la medición de puestos de trabajo, la implementación de sistemas de remuneraciones equitativos, el diseño organizacional para permitir el liderazgo, la evaluación del potencial a través de juicios gerenciales.

“Los sistemas inducen comportamiento”

Jaques fue un psicoanalista destacado en sus orígenes profesionales. Durante sus años en Glacier Metal, practicaba el psicoanálisis por las mañanas en su consultorio y por las tardes trabajaba en la fábrica. Sus trabajos más tempranos sobre temas organizacionales estaban impregnados por el punto de vista psicoanalítico. También fue un estudioso de la teoría y los métodos de la dinámica de grupos, y mantuvo estrecho contacto con Kurt Lewin en los Estados Unidos. Su enfoque de trabajo en esta empresa estuvo sustentado al comienzo sobre estas bases.

Pero hubo un momento en que su pensamiento y su práctica sufrieron un viraje radical. Este fue el pasaje del “primer Jaques” (psicológico) al “segundo Jaques” (organizacional.)

Hay un episodio escrito por el propio Jaques que ilustra este cambio.⁴ El CEO de la empresa y sus gerentes divisionales formaban un equipo de trabajo. Entre los miembros de este grupo había quejas e insatisfacción acerca del comportamiento autoritario del CEO. Supuestamente, el grupo debía tomar decisiones por consenso (concepto que estaba muy en boga en la época.) En los hechos, sin embargo, el ejecutivo principal a menudo decidía por su cuenta, independientemente de lo que pensarán sus colegas. Se llamó a Jaques para que ayudara a resolver este problema, y se lo encaró con un enfoque psicológico, basado sobre la dinámica de grupos y el psicoanálisis.

En el curso de esta tarea emergió gradualmente una conclusión: había en esta situación algo que estaba más allá de la dinámica grupal y de la psicología de las personas que integraban el

equipo. Simplemente, una vez que se tomaba una decisión, era el CEO quien debía rendir cuentas por sus consecuencias, y no el equipo gerencial colectivamente. Por lo tanto, la decisión última debía pertenecer al CEO. Esta situación es específica de un cierto tipo de organizaciones, las jerarquías de responsabilidades⁵ gerenciales, y no de otras clases de organizaciones humanas.

La solución consistió en crear una regla según la cual los gerentes divisionales eran *respondibles* por manifestar sus puntos de vista, y el CEO por tenerlos en cuenta. Una vez hecho esto, la decisión era tomada por quien tenía que “dar la cara” por los resultados. Una vez puesta en práctica esta regla, los sentimientos de autoritarismo simplemente se desvanecieron, y se restituyó la dinámica del trabajo en equipo constructivo en un clima de confianza recíproca. Toda cuestión sobre los rasgos personales autoritarios del CEO quedó de lado.

Lo más importante de este episodio es que esta regla constructiva, por así decirlo, “ya estaba allí”; es decir, era propia de la naturaleza de la situación. Tenía que ser identificada y puesta en palabras, antes que inventada de la nada. Esta regla era “requerida por la naturaleza de las cosas”, que es la definición de “requisite.”

⁴ Jaques, Elliott, “On Leaving the Tavistock Institute”, Human Relations, Vol. 51, No. 3, 1998.

⁵ “Responsibilidad” es el neologismo utilizado en “La organización requerida” para traducir en término inglés *accountability*. Su creación se debió a la negativa terminante de Jaques a aceptar la traducción corriente de *accountability* al castellano como “responsabilidad”, dado que esta traducción es ambigua en tanto comprende también el significado del término inglés *responsibility*. En el glosario de la obra citada se define a la responsabilidad como “Condición según la cual un individuo puede ser llamado a rendir cuentas de sus actos por otro individuo o conjunto de individuos autorizados para ello y para otorgar algún reconocimiento a aquél por dichos actos.” La *responsabilidad* es un atributo de las personas, mientras que la *respondibilidad* es una propiedad de los puestos de trabajo.

En una de sus últimas obras,⁶ Jaques desarrolla extensamente la relación entre las regulaciones sociales y la libertad individual. Utiliza el término “restricciones constructivas” para referirse a aquellas normas que, lejos de coartar la libertad, son su sustento mismo, ya que proscriben comportamientos que inducen recelo recíproco. En el ejemplo de Glacier Metal recién mencionados, los miembros del equipo no se sienten constreñidos por una ley arbitraria, sino por el contrario libres para expresar plenamente sus puntos de vista, que son tenidos en cuenta, y con la satisfacción de ser responsabilizados por aquello que está efectivamente dentro de su autoridad de decisión. La teoría de la Organización Natural puede ser entendida como una teoría de las restricciones constructivas en las organizaciones de trabajo.

El postulado central de esta teoría es que la organización del trabajo humano debe responder a cosas que son naturalmente propias de los seres humanos y del trabajo mismo. Cuando los sistemas organizacionales responden a estos hechos, se manifiesta la mejor parte de la naturaleza humana: la confianza recíproca y el trabajo constructivo. Y también se cumple lo inverso: los sistemas “no requeridos” inducen recelo recíproco y comportamientos egoístas. Esto es lo que significa “los sistemas inducen comportamiento.” *La virtud de la teoría de la Organización Natural consiste en poner en sistemas lo que **ya está** en la gente.*

Si se trata de mejorar las organizaciones y de resolver los problemas humanos que padecen, no hay que actuar sobre la psicología de los individuos para que la organización mejore: lo que hay que hacer es cambiar los sistemas, y los mismos

individuos modificarán su comportamiento de modo drástico e inmediato.

La práctica organizacional basada sobre la Organización Natural

Hemos reseñado arriba los pilares científicos de la Organización Natural. Desde el punto de vista de sus aplicaciones para mejorar la productividad y la confianza mutua en las organizaciones de trabajo, el edificio se completa con un conjunto sólido de sistemas de recursos humanos y de prácticas para el liderazgo gerencial.

Uno de los aspectos más destacables es su carácter sistémico. Las definiciones de estructura orgánica, sistemas de recursos humanos y prácticas de liderazgo gerencial parten de una misma base teórica, y en la práctica funcionan de modo mutuamente integrado.

Como síntesis final, algunos puntos principales de esta teoría son:

- Es una teoría de la acción con bases científicas. Está basada sobre conocimiento objetivo y sobre mediciones objetivas. Es, como decía Jaques, un arte basado en ciencia, como la ingeniería o la medicina.
- Postula que la gente tiene registros subjetivos de diversas variables relativas al mundo del trabajo en las organizaciones. Estos registros intuitivos están profundamente arraigados, son universales, precisos y confiables. Son parte de la condición humana.
- Describe y prueba el papel determinante de los sistemas organizacionales sobre el comportamiento humano en las organizaciones, y explica cómo provocar el advenimiento de la

⁶ Jaques, Elliott, “The life and Behavior of Living Organisms”, Praeger Publishers, 2002.

- confianza recíproca y de la alta productividad.
- La inducción de confianza, o filogenia, está en la médula de la teoría.
- Tiene la capacidad de producir grandes mejoras organizacionales en tiempos cortos y de modo relativamente económico.

Elliott Jaques en Argentina

Elliott Jaques nació en Toronto, Canadá, en 1917, y falleció en Massachussets, EE.UU., en 2003, a los 86 años de edad. A los dieciocho años recibió su graduación B.A. Honors Science en la Universidad de Toronto. A los 23 años obtuvo un doctorado en medicina en la Johns Hopkins Medical School, y posteriormente un doctorado en Relaciones Sociales en la Harvard University.

En 1964, con el patrocinio de Wilfred Brown, fundó la School of Social Sciences en la nueva Universidad de Brunel, en Londres. Esta fue una institución pionera en la formación en *management* en su tiempo, en la cual actuó como decano y como profesor. Creó y condujo departamentos de psicología, sociología, antropología social, economía y derecho.

La influencia de las ideas del Dr. Jaques en Argentina ha sido significativa. Esto se debe en gran medida a la acción del Dr. Aldo Schlemenson, destacado profesional argentino en el campo organizacional que hizo su doctorado en la Universidad de Brunel bajo su dirección.

El Dr. Jaques tuvo presencia directa en Argentina en reiteradas oportunidades, en diversos proyectos relacionados con la consultoría, la formación de directivos de organizaciones y el desarrollo de profesionales locales. Entre los proyectos de cambio organizacional de mayor envergadura en los que actuó como asesor figuran el realizado en el grupo industrial ACINDAR y en la Administración Federal de Ingresos Públicos, en este último dentro de un proyecto conducido por el Dr. Schlemenson. Se suman a estos numerosos proyectos en otras organizaciones que fueron asesorados por el Dr. Jaques. Numerosos profesionales argentinos tuvieron así la oportunidad de formarse directamente con el Dr. Jaques, entre ellos el autor de este artículo.

A lo largo de los años se desarrollaron varios seminarios abiertos bajo su conducción en Buenos Aires. Asimismo, fue reiteradamente invitado a exponer sus ideas por diversas organizaciones empresariales y públicas interesadas en su potencialidad de cambio.

Argentina es posiblemente es el país del mundo en que su pensamiento está más representado en cátedras de varias universidades. Entre estas se cuentan la Universidad de Buenos Aires, el Instituto Tecnológico Buenos Aires, la Universidad del Salvador, la Universidad de Belgrano, la Universidad Argentina de la Empresa y la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

En 1998 fue nombrado Profesor Honorario de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Salvador, y en 2000 Profesor Honoris Causa en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. La editorial argentina GRANICA publicó la traducción al castellano de una de sus obras principales, "La organización requerida". Anteriormente, la Editorial PAIDOS publicó tres de sus obras, no disponibles hoy: "La forma del tiempo", "Trabajo, incentivos y Retribución" y "Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad" este último en colaboración con I. Menzies.