

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad de Ciencias Económicas
Posgrado “Especialización en Dirección Estratégica
de Recursos Humanos”

Trabajo Final de Posgrado

Tema:

“Nivel de predictibilidad de la evaluación de potencial según la teoría de Elliott Jaques aplicada a una Empresa de Seguros y Servicios Financieros”

<u>Alumna:</u>	Mariana Karesky
<u>Director de Trabajo:</u>	Ana Inés di Gianni
<u>Fecha entrega:</u>	30 de junio 2002

Agradecimientos:

Al Lic. Harald Solaas quien me orientó en los lineamiento teóricos para realizar este trabajo de investigación.

Indice:

I	Introducción	1.
II	Marco conceptual de referencia	2.
III	Principales Conceptos	3.
IV	Objetivos	21.
V	Hipótesis de Trabajo	22.
VI	Análisis de los resultados obtenidos	22.
VII	Conclusiones	31.
VIII	Formulación de nuevas Hipótesis de trabajo	34.

Apéndice:

Apéndice I	13.
Apéndice II	17.
Apéndice III	18.
Apéndice IV	19.
Apéndice V	23.

I. Introducción:

La investigación se realizó en el marco de una Compañía Multinacional de Seguros y Servicios Financieros en donde hace aproximadamente dos años se administran sistemáticamente evaluaciones de Potencial Individual según el Método desarrollado por Elliott Jaques como parte del proceso de ingreso a la Compañía. Si bien se ha determinado en dicha organización que la aplicación de este tipo de evaluaciones resulta un aporte significativo cuando un individuo se encuentra en un proceso de selección para ingresar a la mencionada compañía, la organización no ha realizado aún un adecuado seguimiento del desarrollo del individuo evaluado una vez que este se encuentra trabajando durante un mediano / largo período de tiempo en el área en la cual ingresó con el objeto de comprobar la efectividad de los contenidos de las mencionadas evaluaciones.

La Compañía en donde este estudio se efectuó se encuentra radicada en Argentina desde los años 60, tiene filiales en más de 60 países a nivel mundial, 60 millones de clientes y 70 mil empleados. Su Misión es brindar soluciones integradas a sus clientes, su Visión ser el Paradigma de Soluciones Financieras y su core bussines son los Seguros Patrimoniales, de Vida y Ahorro.

Respecto a su política de Recursos Humanos es dable destacar que en la actualidad la Compañía en Argentina ha comenzado a trabajar más intensivamente sobre una estructura de compensaciones basada en la estratificación de puestos del sistema Hay. La Compañía en este sentido se encuentra estratificada en 5 niveles, que serán analizados en el apartado correspondiente, los mismos son Directores, Gerentes, Team Leaders, Analistas especializados y personal administrativo.

Al mismo tiempo ha comenzado a delinear una política de desarrollo para sus empleados que apunta a lograr por un lado, el cumplimiento de objetivos particulares para cada sector, apuntando a que las personas puedan generar cada una en su propio ámbito un plus o valor agregado en el cumplimiento de sus objetivos particulares para alcanzar entre todas las áreas del negocio el cumplimiento del objetivo general y anual del mismo. Esto se traduce en un sistema de gratificación o bonus que se abona a principios del año siguiente en función a los resultados arrojados tanto por el desempeño del individuo como por el de la compañía en su totalidad.

Por otro lado, se ha empezado a delinear un pool de talentos cuyo objetivo es desarrollar planes de carrera tanto a nivel local como regional para cada una de las personas que se encuentran en este programa. Es importante destacar que la selección de cada empleado fue decisión del Jefe y el parámetro para definir la incorporación de cada persona al programa fue la evaluación que cada empleado tuvo según el método de E. Jaques, porque permitió establecer una variable de medición para la futura carrera del empleado.

II. Marco conceptual de referencia:

“Los seres humanos estamos dotados de ciertos comportamientos y registros innatos relativos a nuestra capacidad para trabajar coordinadamente para el beneficio común.” *1
Ejemplo de lo antedicho puede ser:

- El potencial actual (tomado como “capacidad”).
- La discriminación que el sujeto es capaz de realizar entre quien puede ser su líder y quien su subordinado.
- Los distintos niveles diferenciales de trabajo.
- La eficacia de cada individuo en su contribución a las metas comunes.
- La apreciación compartida acerca de la distribución equitativa de la riqueza.

Cuando se construye una organización productiva, se toman diferentes decisiones que afectan indefectiblemente a los registros anteriormente mencionados, por ejemplo los niveles de jefatura, las evaluaciones, las recompensas, etc.

Si estas decisiones son constantes con los registros innatos, comienza a originarse una situación en donde predomina la confianza recíproca, se promueve la colaboración, el trabajo constructivo y la ética, esta es la esencia de la teoría de organización requerida.

Este paradigma postula que “los principios para el diseño de las organizaciones pueden y deben estar basados en conocimiento científico con exigencias de objetividad equivalentes a las de las ciencias naturales”. *2

No se trata de entender a los individuos para actuar sobre ellos, sino cómo el sistema actúa y opera sobre ellos. Es decir, no hay que cambiar a los individuos como tales, sino al sistema en el que estos se desenvuelven y entonces ellos cambiarán.

La postulación es que “los sistemas sociales por sí mismos generan determinados tipos de conducta” *3 Es importante llegar a entender que desde este paradigma “los deseos humanos pueden ser medidos”. Entendiendo por “medición” al registro de una propiedad de un objeto y su escala cuantitativa. Es decir, todos los deseos tienen la propiedad del tiempo anticipado de concreción. Elliott Jaques denomina a esto “tiempo de las intenciones”, el cual se distingue del tiempo de la sucesión. El primero solo existe en el presente y es parte de la construcción del individuo de un futuro que lleva a cumplir un deseo. Mientras que el segundo es el tiempo de los relojes y de los calendarios.

En este sentido, todos los sujetos poseen una pluralidad de deseos, dentro de los cuales hay algunos de mayor extensión temporal. Este tiempo máximo, que varía de un individuo a otro, arroja la medida precisa de nuestra capacidad.

*1. *2. *3. Solaas Harald. Diagnóstico de la capacidad de las organizaciones para generar salud. Ponencia. Área temática: Evaluación y promoción de la salud mental en las organizaciones.

“Las condiciones potenciales son aquellas que la persona puede llegar a poner en juego. Representa el mayor nivel de complejidad que estaría en posición de enfrentar en el futuro, desarrollo mediante”.^{*4}

A continuación se detallarán los conceptos “claves” acerca del Método desarrollado por E. Jaques con el objeto de brindar el marco de referencia necesario para desarrollar este análisis exploratorio.

III Principales Conceptos:

➤ **Trabajo:**

“Es el ejercicio de la discrecionalidad, el discernimiento y la toma de decisiones, dentro de ciertos límites al realizar una tarea”. Pone en juego las habilidades cognitivas del individuo”.^{*5}

➤ **Nivel de Trabajo:**

“Es el peso de la responsabilidad que se siente en los roles como consecuencia de la complejidad del trabajo realizado en cada uno de ellos. Puede medirse por el lapso discrecional de las tareas que se realizan en dicho rol. Es el nivel de trabajo al cual la persona aspira y con el cual se siente satisfecha si lo obtiene.”^{*6}

➤ **Procesamiento Mental:**

Hace referencia a todos los procesos mentales mediante los cuales se recoge información, se la selecciona, se juega con ella, se la analiza, se la reúne, se la reorganiza, se la razona, se sacan conclusiones, se formulan planes, se adoptan decisiones y finalmente se adopta una determinada medida.

La complejidad del proceso mental es la máxima dimensión que una persona es capaz de interpretar (incluida la cantidad de información que debe procesar).

➤ **Capacidad Potencial Actual:**

Es el máximo nivel actual de complejidad mental de una persona. Es el nivel máximo en el que la persona puede trabajar en el presente si se le da la oportunidad de hacerlo, de adquirir las habilidades cognitivas necesarias y si el trabajo es valorado por ella.

^{*4}. Richino Susana V. Selección de Personal.. Ed. Paidós. 1era. Ed. 1996.

^{*5}. Jaques Elliott. La organización Requerida. Ed. Granica. Año 2000.

^{*6}. Solaas Harald. Evaluación del potencial individual: la gestión del talento humano en las organizaciones. Editorial METAS. Año 2001.

➤ **Capacidad Potencial Futura:**

Es el nivel en el que una persona trabaja efectivamente en un momento dado, cumpliendo una función que puede o no exigir el ejercicio de todo su potencial, por ejemplo, dentro de cinco, diez o quince años.

➤ **Conocimiento:**

Son todas las clases de ideas articuladas. Es decir, todo conocimiento es verbalmente articulado y se conserva en la memoria. En este sentido, resulta un esfuerzo en la toma de decisiones dar energía y dirección a los procesos mentales no verbales, permitiendo que los resultados devengan en conciencia verbalizable.

➤ **Relación entre Trabajo, Proceso mental y Conocimiento:**

El proceso mental del trabajo tiene que ver con la manera de procesar la información que se obtiene, el conocimiento que se posee, las habilidades con que se cuenta, la aplicación de energía comprometida, la focalización y dirección de la atención, todo ello dado en forma tal que permita alcanzar la meta perseguida.

Jaques y Cason confirmaron que existen cuatro métodos a través de los cuales la gente procesa la información. A continuación se describirán los diferentes niveles establecidos:

1. Procesamiento declarativo: Una persona expone su posición mencionando una cantidad de razones aisladas que la avalan. Las razones son aisladas porque cada una de ellas es presentada individualmente sin que se establezcan nexos entre unas y otras.
2. Procesamiento acumulativo: Una persona expone su posición mencionando una cantidad de ideas diferentes, ninguna de las cuales basta por sí sola para fundamentar su argumento.
3. Procesamiento seriado: Una persona expone su posición construyendo una cadena de procesamientos que se compone de una secuencia de razones. Tiene un carácter condicional ya que cada razón de la serie establece las condiciones que llevan a la razón siguiente.
4. Procesamiento en paralelo: Una persona expone su posición examinando una cantidad de otras posiciones también probables. Las diversas líneas de pensamiento se mantienen en paralelo y pueden conectarse entre sí.

➤ **Complejidad de la información:**

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, el trabajo humano se vincula con el uso del juicio y la toma de decisiones. Por ello la complejidad del trabajo es expresada mediante la complejidad del manejo de información que la persona necesita para resolver un problema.

Para Jaques existen cinco órdenes de complejidad en el manejo de la información:

1. Orden preverbal: Resulta el orden de la información mas concreto, se expresa en la etapa preverbal de la infancia en forma de gestos y ademanes (contacto físico).
2. Orden verbal concreto: En este nivel, las ideas y palabras se encuentran ligadas al señalamiento físico de los objetos en los que se pensó y a los que se hace referencia.
3. Orden verbal simbólico: Es el tipo de lenguaje y procesamiento mayormente utilizado por los adultos. Las ideas ya no necesitan referirse a objetos tangibles, concretos. Se emplean auténticos símbolos, los cuales pueden interpretarse como si fueran cosas en si mismas. (Estratos I al IV, que ya veremos más adelante).
4. Orden conceptual abstracto: Es el nivel requerido para trabajar en los altos estratos de una empresa. Las ideas y palabras resultan abstractas ya que remiten a otras ideas o palabras en lugar de remitir a objetos. Es decir, las ideas son conceptualmente abstractas, reúnen diversas ideas que deben poder referirse a cosas concretas no inmediatas.
5. Orden conceptual universal: Se concibe como la creación de varios tipos de sistemas. El nivel de abstracción es universal porque reformula todas las ideas y palabras en uso.

➤ **Horizonte Temporal (Time Span):**

En el trabajo, la toma de decisiones exige que el sujeto ponga en juego su capacidad de discriminar y diferenciar los procesos no verbales de los mentales. A la antedicha capacidad Jaques la denomina “Complejidad del procesamiento mental” y resulta ser la que nos da la medida de la capacidad potencial de un sujeto en el trabajo.

El nivel de trabajo que requiere una determinada función se mide a través del lapso temporal del rol mencionado. Es decir, que el lapso de tiempo que presentan las diversas tareas que componen un rol es el que determina el nivel de complejidad de una función.

Este lapso se mide por el tiempo máximo que insume el completamiento de las tareas más extensas que se le asignan a un rol. Cuanta mayor sea la capacidad potencial de una persona, mayores serán los alcances de su trabajo en el tiempo, es decir, tendrá la posibilidad de planificar acciones para momentos futuros para luego llevar dichas acciones a cabo hasta su realización final.

El modelo que propone Elliott Jaques plantea justamente que el modo potencial de desarrollo de un sujeto se mide a través de la capacidad de este de trabajar con vistas al futuro (planear acciones en el tiempo).

El autor relaciona los conceptos de procesamiento mental, capacidad del sujeto y horizonte temporal definiendo que... “la complejidad del procesamiento mental de una persona es el poder mental en bruto que le permite sustentar procesos de discrecionalidad cada vez más complejos. Cuanto más dilatado es el lapso de un rol, más complejo es el trabajo, más pesada se vuelve la incertidumbre y el peso sentido de la responsabilidad, se requiere una mayor complejidad de procesamiento mental y un horizonte temporal más largo.” *7

El horizonte temporal resulta ser la herramienta de medida que marca el cuadro futuro de un sujeto. Asimismo, el desarrollo de la complejidad del proceso mental se encuentra delineado por procesos regulares de maduración, es decir, las potencialidades intrínsecas (capacidad en bruto) experimenta saltos discontinuos en su desarrollo, para Jaques este crecimiento / maduración se produce ...“de un modo regular y predecible”... *8. Cuanto más alto resulta el modo potencial de una persona, más veloz es su ritmo de maduración y la prolongación en su vida.

En el libro “La organización requerida” Elliott Jaques describe mediante algunos ejemplos sobre estudios de investigación, la demostración comprobable acerca de que las bandas de maduración de un sujeto son realmente predictores precisos de las potencialidades humanas futuras.

Elliott Jaques afirma que el horizonte temporal en el ámbito laboral probablemente madura a lo largo de un camino que se irá desarrollando dentro de alguna de las bandas de maduración representada por los “modos” en el ordenamiento progresivo de los horizontes temporales.

*7, *8 Jaques Elliott. La organización requerida. Ed. Granica Año 2000.

Nivel de predecibilidad de la evaluación de potencial según la teoría de Elliott Jaques aplicada a una empresa de Seguros y Servicios Financieros

➤ **Lapso discrecional como medida de trabajo para un rol:**

Jaques determina que la definición anteriormente mencionada acerca del trabajo proporciona un método directo y “científicamente objetivo” para medir el nivel de trabajo de cualquier rol.

El nivel de trabajo en un rol se interpreta como ...“el tamaño de un cargo, cuánto trabaja esa persona, o qué grado de responsabilidad implica su puesto.” *9

Toda tarea implica tener en cuenta el “qué” de la producción realizada y el “para cuándo” es decir el plazo máximo de completamiento de la tarea fijada por el jefe.

El plazo máximo de completamiento de la tarea correspondiente a un rol brinda una medida directa del nivel de trabajo del mismo, a la antedicha medida se la denomina “lapso discrecional del rol o intervalo temporal”.

Jaques plantea que este lapso resulta un dato objetivo ya que deriva de una decisión tomada “objetivamente” por un Gerente. “Cuánto mayor es el intervalo temporal de un rol, más alto es su nivel de trabajo, dos roles que tengan el mismo intervalo temporal tienen también el mismo nivel de trabajo, independientemente de la ocupación de que se trate.” *10

La medición del intervalo temporal resulta de esta manera una medida objetiva que ofrece a la postre un sistema de remuneraciones diferenciales simplificado.

➤ **Procedimiento para determinar el nivel de discrecionalidad del rol:**

Jaques describe que en una primer instancia se debe comenzar por reunirse con el Gerente que es responsable de ese rol para analizar junto a él sus tareas específicas. Durante este trabajo se deberán buscar aquellas tareas que presenten el mayor lapso de completamiento. Para ello es necesario analizar tareas de rutina que involucren proyectos de desarrollo (tanto en lo que respecta al proyecto específico cuanto a los recursos humanos y materiales que el mismo involucre).

Una vez que se ha obtenido una medida de intervalo temporal, la misma debe cotejarse con el Gerente del Gerente con el sentido de verificar que las tareas consensuadas estén comprendidas dentro de los límites que se han establecido para el rol gerencial intermedio.

Jaques identifica dos tipos de roles: *11

1. **Rol con una Tarea:** Al empleado se le asigna una tarea por vez y solo cuando la tarea es completada, el empleado puede pasar a la tarea siguiente.

*9, *10 Jaques Elliott. La organización requerida. Ed. Granica. Año 2000.

*11 Jaques y Cason. Measurement of Time Span of a Role. Paper 1008.

2. **Rol con múltiples tareas:** El empleado tiene asignadas varias tareas al mismo tiempo, por tanto el tiempo de completud de las mismas es discontinuo razón por la cual el individuo debe planificar su tiempo de modo tal de llegar a resultados en el tiempo asignado para tal fin. Para determinar el horizonte temporal de un rol con múltiples tareas, se preseleccionan aquellas que le llevarán al sujeto un mayor tiempo de completud.

Es necesario agregar que es el Jefe directo del empleado quien asigna los estándares de calidad respecto del trabajo, los recursos necesarios y el tiempo de completud de las tareas.

Es el Jefe además quien determina dentro del lapso temporal de trabajo, un tiempo de revisión para controlar que las tareas asignadas (o fases de proyecto) se hayan completado. Durante este proceso de revisión es cuando el empleado le brinda al superior un reporte de los problemas y dificultades con los que se ha tenido que manejar durante el trabajo. El tiempo de completud de tareas o fases de proyecto se planifica y determina justamente hasta este período de revisión junto al Jefe momento revelador porque cuando a alguien se le asigna una tarea se lo hace “accountable” por algo. Para toda tarea llega un momento en que esta “accountability” no esta más y este es el tiempo de completud.

Para poder comprender con mayor precisión el método de evaluación mencionado se describirán a continuación algunos ejemplos citados en “La organización requerida” de E. Jaques:

Medir el intervalo temporal en un área contable implica discriminar que en el nivel más alto se encuentran los proyectos de desarrollo contable, así como el desarrollo y organización de departamentos contables. En el nivel intermedio se encuentra el mantenimiento de las cuentas mensuales y anuales donde generalmente la tarea mas prolongada lleva 15 minutos.

Asimismo, medir el intervalo temporal en un área de Recursos Humanos implica que las tareas mas prolongadas en el tiempo se vinculan con proyectos especiales de reclutamiento, selección y capacitación, mientras que los proyectos más breves corresponden a niveles inferiores.

En este sentido, esta metodología de evaluación postula que la estructura de gerencial se encuentra signada por el intervalo temporal de cada uno de los estratos. Es decir, “todo aquel que ocupe un rol inferior a cinco meses de intervalo temporal siente como su verdadero gerente al que ocupa el primer rol, situado en un lapso superior a tres meses. En el lapso de tres meses a un año, se sentirá como el verdadero gerente al ocupante del primer rol por encima de dos años. En el lapso de dos a cinco años, se sentirá como verdadero gerente al ocupante del primer rol por encima del lapso de cinco años.

En el lapso de cinco a diez años, se sentirá como el verdadero gerente al ocupante del primer rol por encima del intervalo temporal de mas de diez años.” *12

De esta manera Jaques simboliza con la palabra “Estratos” a los diferentes niveles que presenta una organización porque plantea que los mismos se asemejan a estratos geológicos. Cabe destacar, que los estratos de una organización no son grados o categorías de clasificación de una estructura de puestos tradicional ya que involucran otras variables de análisis de puestos y de sujetos que no contemplan las primeras.

➤ **Distinción entre Función, Rol y Proceso (Estratos de Trabajo):**

Se entiende por función a un tipo particular de trabajo, conjunto de responsabilidades que al ejecutarse determinados procesos, asumirá la forma de productos.

Se entiende por Rol a aquello que es requerido por las funciones, la posición dentro de un sistema social. Finalmente por Proceso se entiende a un conjunto de acciones que conducen a una meta determinada.

Para Jaques la alineación funcional requerida es el proceso de colocar en cada estrato de una organización las funciones correctas. Todas las organizaciones tienen en la línea un Rol Superior (Director Ejecutivo o Presidente). La persona que ocupa ese rol , debe ser responsable de las funciones operacionales centrales, apoyo, control, auditoría, juicios. A medida que el rol de Director Ejecutivo aumenta su nivel, se diferencian un número cada vez más grande de funciones, lo cual crea roles subordinados al Director Ejecutivo en los que este tenga parte de esas actividades.

En su trabajo sobre la Evaluación del potencial individual y la gestión del talento humano en las organizaciones, Harald Solaas plantea que los Estratos de trabajo surgen del registro interno de las condiciones para la sana convivencia en el trabajo. Lo que define de manera especial la función del Gerente es la responsabilidad (accountability) por el trabajo de otras personas.

Es decir, el Gerente real es quién responde por la efectividad del empleado, quién decide las tareas que al mismo se le van a encomendar y quién toma las decisiones que van a afectar al empleado directamente: remuneración, reconocimiento, posibilidades de permanencia, etc.

Los Estratos de trabajo emergen como una constatación accidental basada en la capacidad instintiva de la gente que trabaja para reconocer las situaciones en las que puede trabajar bien, en el que el trabajo de cada uno agrega valor a los demás, en las que puede imperar la confianza.

*12 Solaas Harald Evaluación del potencial individual: la gestión del talento humano en las organizaciones Editorial METAS. Año 2001.

A continuación se detallaran mediante ejemplos la diferenciación de Estratos que plantea E. Jaques.

Estrato II: Se trata de un pequeño comercio atendido por sus dueños con poco personal adicional. El desarrollo de los productos y servicios los realiza el propio dueño.

Estrato III: Se ubica en una Empresa unipersonal que emplea a unos 50 empleados. Su dueño y Director Ejecutivo necesita solo de un contador, una secretaria, un Gerente de Ventas y uno de Producción.

Estrato IV: Se trata de una Empresa de 900 operarios y empleados que necesita separar las funciones de desarrollo de productos y o servicios de las de marketing.

Estrato V: El Director Ejecutivo probablemente discrimine todas las funciones excepto las de nuevos productos corporativos, asuntos públicos, asesor jurídico y auditoría.

Estrato VI y VII: Todas las funciones son diferenciales. Encontramos cuatro grupos diferenciales que deben estar alineados en estos Estratos.

1. Funciones que hacen al flujo del negocio Unidades de Negocio.
2. Funciones del personal estratégico. Unidades de Servicio.
3. Auditoría corporativa. Verifica que las políticas de la empresa se cumplan.
4. Servicios corporativos. Procesa información, cuestiones contables, jurídicas, etc.

➤ **Categorías de la Complejidad del Rol**

“La Complejidad puede definirse por la cantidad de variables que deben manejarse ante una situación en un momento dado, la claridad y precisión con la que puede identificarse a dichas variables y su ritmo de cambio. La complejidad de una tarea no está en su meta sino en lo que debe hacerse para alcanzarla”. *13.

Complejidad del Rol. Estrato I:

Se trata de tareas manuales, administrativas cuyo intervalo temporal alcanza los tres meses. Las tareas se asignan en términos de producción fijada.

Se le especifica al empleado tanto el método como los recursos para realizar las tareas.

Se utiliza el juicio práctico de acción directa, es decir, cada individuo sigue un camino lineal prescripto hacia una meta siguiendo con la continua realimentación que recibe y recurriendo a métodos aprendidos previamente para superar los obstáculos inmediatos a medida que se topa con ellos.

*13 Jaques Elliott. La organización requerida. Ed. Granica. Año 2000.

Estas tareas pueden realizarse bajo el orden verbal simbólico de la complejidad de la información y un tipo de procesamiento declarativo.

Complejidad del Rol. Estrato II:

Se trata de tareas acumulativas diagnósticas. Son tareas de especialistas. El lapso del rol abarca desde los tres meses al año. La producción de cada tarea no puede ser especificada totalmente, exige cierta interpretación. Debe exponerse y acumular datos significativos. El individuo no solo debe superar los obstáculos inmediatos mediante su acción directa, sino además debe ser capaz de reflexionar sobre lo que ocurre, de modo de detectar aquello que pudiera indicar problemas y obstáculos potenciales que le demandarán acumular y seleccionar deliberadamente aquellos datos que le permitan establecer los problemas que puedan llegar a surgir para luego tomar medidas para superarlos.

Complejidad del Rol. Estrato III:

Se trata de caminos en serie alternativos. El intervalo temporal de rol abarca entre uno y dos años. Para seguir avanzando con su trabajo, el sujeto debe examinar la situación y establecer diferentes caminos para resolver los problemas. Establece una ruta tanto para metas a corto como a largo plazo. Asimismo, debe tener la capacidad de cambiar de camino en caso de que aquel que eligió al inicio no llegara a resultar satisfactorio. En este Estrato, se emplea el juicio directo y la acumulación diagnóstica, asimismo el individuo debe ser capaz de enmarcar todo el proceso en un plan que lleve a la meta mediante un camino previsto inicialmente, contando con la capacidad de cambiar de camino en el caso de resultar necesario.

Complejidad del Rol. Estrato IV:

Se trata de tareas de procesamiento en paralelo. En este estrato no basta con avanzar por un solo camino, sino que deben construirse caminos en serie trazando diferentes alternativas para un problema o situación. Los canales funcionan al mismo tiempo e interconectados. “Deben procesarse en paralelo proyectos interactuantes, armonizándolos entre sí tanto en lo que respecta al tiempo como a los recursos” *14. Resulta el único nivel en el que se aplican tanto el análisis del camino crítico cuanto la técnica de programación. Requiere de orden verbal simbólico, complejidad de la información y procesamiento en paralelo.

*14 Jaques Elliott. La organización requerida. Ed. Granica. Año 2000.

Complejidad del Rol. Estrato V:

Se trata de tareas de acción directa unificada. Es el nivel en el que los sujetos “construyen sistemas totales unificados” *15. Entendiendo por tal, a un intacto y completo sistema en sí mismo que opera en un entorno no limitado. El lapso del rol se ubica entre los cinco a diez años.

En este estadio el individuo tendrá que tomar en consideración variables intangibles de un orden superior. El sujeto es quién juzgará cual será la probable repercusión de los sucesos que debe cambiar, en cualquier parte del sistema, debiendo escoger aquellas partes en que esta repercusión le permita esbozar las consecuencias posibles y pueda anticiparse activamente a los cambios.

En este estrato el sujeto se enfrentará mediante la acción directa a un continuo cambio de sucesos y consecuencias. Deberá ir sintiendo las interconexiones entre las variables (tanto en la organización como en el entorno).

Ver Apéndice I.

*15 Jaques Elliott. La organización requerida. Ed. Granica. Año 2000.

Nivel	Roles	Complejidad de Tareas	Capacidad de Trabajo	Decisiones disc.
I. Juicio Práctico y Directo 3 meses	Operarios, Emp. Adm., Encargados, Capataces	La Tarea se inicia y se termina. Asignada en términos concretos. Contacto pceptual (visual, Táctil, auditivo) inmediato con lo producido. Métodos prescriptivos. Una variable por vez. Sorteoa obstáculos.	Coordinación visomotriz. Agudeza Perceptiva. Atención, Concentración. Necesidad de tocar los problemas.	Decide cómo proceder. Afecta ritmo y calidad.
II Acumulación diagnóstica. 1 año	Jefes. Superv. Espec. (hasta 50 pers.)	Manejo de un agregado de tareas. Mayor ambigüedad requiere interpretación. Trabajo a través de otros. Reglas estipuladas. Contacto físico con el área de responsabilidad.	Reflexión y capacidad diagnóstica. Acumulación de datos y experiencias. Imagina lo producido. Elige distintas soluciones posibles. Maneja canasta de problemas. Conjuntos primarios únicos y discretos.	Define prioridades. Decide medios. Detección de ruidos. Programas de trabajo.
III Caminos Alternativos 2 años.	Gtes. de Un. Org. Mutuo Reconocimiento (hasta 300 pers.)	Problemas seriados. Usa métodos alter. Requerimientos de corto plazo junto con otros de largo plazo. Maneja secciones concatenadas. Ctol. Y conduc. Directos. Planifica costos y Recursos. Define y superv. Planes de más de 1 año.	Detecta tendencias y predice circunsntancias futuras. Modifica recursos para enfrentar los cambios (gte, equipos). Diseña caminos altern. (árbol lógico y los relaciona). Retiene mentalmente un campo de responsabilidades amplio y disperso espacialmente. Retiene un grupo amplio. Serie de conjuntos primarios.	Planea Tácticamente.
IV Procesamiento en Paralelo 5 años.	Gcias. Grales de Produc., Vtas, etc. (hasta 2500 pers.)	Maneja en forma paralela proyectos en interacción. Trabajo abstracto. Generación de pcipio. Grales: nuevas políticas, tecnologías, cambios org. Provee recursos y guía por caminos altern.. Realiza balances del potencial humano, evalúa, planifica. Conduce por excepción.	Capta datos significativos. Toma distancia. Usa información selectiva. Innovación Reformas originales. Proyectos de largo plazo. Alto nivel de abstracción y conceptualización. Manejo de conjuntos parciales secundarios.	Resuelve problemas creando pcipio. Preventivos. Innovación, cambios, reformas originales. Planeamiento logístico.

V Sist. Unif. Totales 10 años	Presi. de U. N. (hasta 20 mil pers.)	Planifica inversiones y proyectos. Atiende a cambios internos y del contexto. Opera un sist. Abierto y completo. Actividad empresarial. Desarrolla nuevos negocios.	Desarrolla teorías. Formula pcpios. gales. Lee amenazas y oportunidades. Innova. Introduce modificaciones sustanciales al campo de actividad. Visión de futuro al servicio de un proyecto de org. complejo	Planeamiento estrat. Modificación sust. del campo de actividad.
--	---	---	--	---

*Apéndice I.

➤ **Potencial Individual**

E. Jaques plantea en su libro, “Human Capability” que “...la capacidad potencial aplicada es el nivel en que una persona se encuentra ejerciendo determinadas tareas específicas en un tiempo determinado”. *16.

En este libro, el autor analiza las diferencias taxativas entre el conocimiento adquirido y la capacidad potencial de un individuo. Afirma que el conocimiento se utiliza para direccionar la atención, los esfuerzos y el comportamiento de un sujeto con el objeto de alcanzar una determinada meta. El conocimiento, afirma, es la expresión de los procesos mentales de un individuo (incluyendo las funciones pre concientes de éste) y de alguna manera determinan los procesos mentales inconcientes. Es decir, que el conocimiento adquirido por una persona lo ayuda a organizar su comportamiento. Noam Chomsky ha demostrado por ejemplo, que los seres humanos poseen una escala gramática y de lenguaje innata la cual se desarrolla a lo largo de la vida de la persona cuando ésta adquiere conocimientos y experiencias.

Si bien los conocimientos adquiridos pueden lograr que la capacidad potencial aplicada mejore, ya que el sujeto cuando posee mayores conocimientos está habilitado para realizar las tareas de una manera más calificada, esto no implica que con mayores conocimientos el potencial del sujeto aumente porque el mismo es innato y presenta un determinado límite de desarrollo (que dependerá de las características individuales de cada sujeto).

En este sentido, E. Jaques plantea una diferencia entre desarrollo y maduración para el potencial de un individuo. Entendiendo por el primer concepto, al proceso que permite que el sujeto crezca, adopte prácticas diferentes y mejore de alguna manera su performance. Cuando el individuo adquiere diferentes tipos de experiencias y conocimientos va adoptando niveles de desarrollo distintos y esto es lo que permite que la persona pueda ocupar niveles progresivos dentro de la Escala de complejidades del Rol definida en el punto anterior.

Apéndice I. Schelemenson Aldo. Empresa y Efectividad. La organización para el Milenio. Seminario de Profundización. Jaques y Cason. Human Capability. Cason Hall & Co. Publishers 1994.

Maduración en cambio, es un proceso que permite determinar el crecimiento natural y orgánico de un sujeto, el cual progresa hasta un punto límite y es asimismo predecible.

El concepto es analizado desde un punto de vista biológico, utilizando como ejemplo el proceso madurativo de una persona desde que se conforma como feto hasta que llega a una etapa de crecimiento total y a un punto final en su maduración, un claro ejemplo de esto puede ser el aumento en la estatura física de un individuo. Esto es para Jaques el potencial pensado como capacidad futura ya que presenta un crecimiento similar al biológico porque es progresivo, predecible y cuando alcanza su punto más elevado en la Escala resulta imposible continuar creciendo, apesar que la Escala pueda presentar más Estratos.

Jaques sostiene que la capacidad potencial de un sujeto crece y madura de una manera muy predecible desde la niñez hasta la adultez. Se trata de un proceso madurativo biológico que no se ve afectado en absoluto por factores educacionales, económicos o sociales, completamente externos al sujeto.

Es importante destacar que este modelo de pensamiento difiere de los paradigmas psicológicos tradicionales, en dos puntos importantes:

El primero de ellos es que el modelo de Jaques estudia el proceso madurativo del sujeto desde la niñez hasta la adultez, mientras que otros autores (tales como Piaget o Kohlberg) estudian y determinan que el individuo madura solo en sus primeros años de vida hasta la adolescencia.

Otros autores como Levinson y Kegan trabajan sobre todo el ciclo de vida del sujeto, pero afirman que la maduración del sujeto esta determinada por el medio externo mas que por factores innatos del mismo.

El segundo punto acerca de la diferencia entre el modelo de Jaques y los modelos psicológicos tradicionales está dado por la distinción de niveles o estratos de uno y otro paradigma. Tanto Piaget como otros autores determinan que solo existe un nivel de desarrollo y que las personas progresan regularmente (algunas más y otras menos) sobre este nivel. Contrariamente Jaques ha descubierto empíricamente la existencia de múltiples bandas de desarrollo. Estas bandas de maduración se han desarrollado a través de un programa regular progresivo sobre los diferentes períodos madurativos de las personas a través de los años afirmando que el crecimiento de la capacidad potencial de un sujeto sigue parámetros predecibles y establecidos. *17

En este sentido, el nivel más alto en los parámetros de Potencial que alcanza un sujeto resulta ser el nivel mas elevado de maduración al que el sujeto logra llegar a lo largo de su vida, siendo este totalmente predictivo. La edad en la que el sujeto alcanza el máximo de su potencial varia según el nivel de potencial al que logre llegar. El Estrato más elevado que un sujeto puede alcanzar normalmente se encuentra en el período de los primeros años de la adultez, luego su potencial continúa creciendo hasta alcanzar un punto final cuando concluye el ciclo madurativo del sujeto.

*17 Jaques y Cason. Human Capability. Cason Hall & Co. Publishers 1994.

➤ **Análisis del Discurso y procesamiento de la información.**

Harald Solaas plantea que: “Los distintos niveles de complejidad de los roles exigen distintas formas de procesamiento de la información a sus ocupantes. Esta capacidad diferencial es el substrato del potencial individual”. *18.

Mediante la técnica de evaluación de potencial de Elliott Jaques se puede observar en cada persona la forma más compleja de procesamiento de la información que esta es capaz de usar, es decir, a través de este tipo de evaluaciones es posible conocer cuál es el Estrato más alto en el que un sujeto puede trabajar hoy satisfactoriamente bajo condiciones favorables y con los conocimientos necesarios.

El método consiste en “...poner al sujeto evaluado en la situación de argumentar algún tema que le parezca importante y con el cual se comprometa emocionalmente. El desarrollo de la argumentación se graba y luego se transcribe. Luego se hace un análisis del orden de complejidad de la información y de las conexiones lógicas del discurso. El resultado se expresa en términos de un tipo de procesamiento que corresponda de modo directo a un Estrato de trabajo”. *19.

En la situación de análisis el individuo pone en juego la misma capacidad que usa para trabajar. El sujeto debe comenzar por definir la situación problema, tal como se da usualmente en el ámbito laboral. La transcripción del discurso del sujeto permite analizar el orden de complejidad y las conexiones lógicas que el individuo utilizó en el curso de la elaboración de una respuesta.

Es importante destacar que los resultados tienen sentido para la organización sí y solo sí se conocen que puntos de la estructura corresponden a que estratos de trabajo. Para conocer lo antedicho es necesario realizar un análisis previo de la estructura de la organización con el sentido de establecer escalas con referencias absolutas.

*18 *19 Solaas Harald. Evaluación del potencial individual: la gestión del talento humano en las organizaciones. Editorial METAS. Año 2001.

Esta técnica puede resultar de un alto valor para ser aplicada a futuros ingresantes a una organización ya que permite "...evitar fracasos planificados como los que ocurren cuando se selecciona a alguien por sus antecedentes técnicos soslayando el hecho de que su potencial está por debajo de la complejidad de la posición a cubrir". *20.

Ver Apéndice II

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">20 años</td><td style="text-align: center;">Alto</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">VI</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10 años</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">V</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5 años</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">IV</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2 años</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">III</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1 año</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">II</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3 meses</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">I</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1 día</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> </table>	20 años	Alto	VI	Medio	10 años	Bajo	V	Medio	5 años	Bajo	IV	Medio	2 años	Bajo	III	Medio	1 año	Bajo	II	Medio	3 meses	Bajo	I	Medio	1 día	Bajo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">20 años</td><td style="text-align: center;">Alto</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">VI</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10 años</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">V</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5 años</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">IV</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2 años</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">III</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1 año</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">II</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3 meses</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">I</td><td style="text-align: center;">Medio</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1 día</td><td style="text-align: center;">Bajo</td></tr> </table>	20 años	Alto	VI	Medio	10 años	Bajo	V	Medio	5 años	Bajo	IV	Medio	2 años	Bajo	III	Medio	1 año	Bajo	II	Medio	3 meses	Bajo	I	Medio	1 día	Bajo
20 años	Alto																																																				
VI	Medio																																																				
10 años	Bajo																																																				
V	Medio																																																				
5 años	Bajo																																																				
IV	Medio																																																				
2 años	Bajo																																																				
III	Medio																																																				
1 año	Bajo																																																				
II	Medio																																																				
3 meses	Bajo																																																				
I	Medio																																																				
1 día	Bajo																																																				
20 años	Alto																																																				
VI	Medio																																																				
10 años	Bajo																																																				
V	Medio																																																				
5 años	Bajo																																																				
IV	Medio																																																				
2 años	Bajo																																																				
III	Medio																																																				
1 año	Bajo																																																				
II	Medio																																																				
3 meses	Bajo																																																				
I	Medio																																																				
1 día	Bajo																																																				

*Apéndice II.

El método de E. Jaques plantea cuatro conectivos básicos para vincular enunciados en el plano discursivo.

1. O.
2. Y.
3. Si....entonces.
4. Si y solo si.

Para cada uno de estos cuatro conectivos corresponden los cuatro métodos de procesamiento mental mencionados en el apartado correspondiente.

1. Procesamiento declarativo.
2. Procesamiento acumulativo.
3. Procesamiento en serie.
4. Procesamiento en paralelo.

Ver Apéndice III.

*20 *Apéndice II. Solaas Harald. Evaluación del potencial individual: la gestión del talento humano en las organizaciones Editorial METAS. Año 2001.

Formas de Procesamiento Mental

Proceso	Operador lógico	Operador lógico
paralelo		si y sólo si
serial		si - entonces
acumulativo		y
declarativo		o

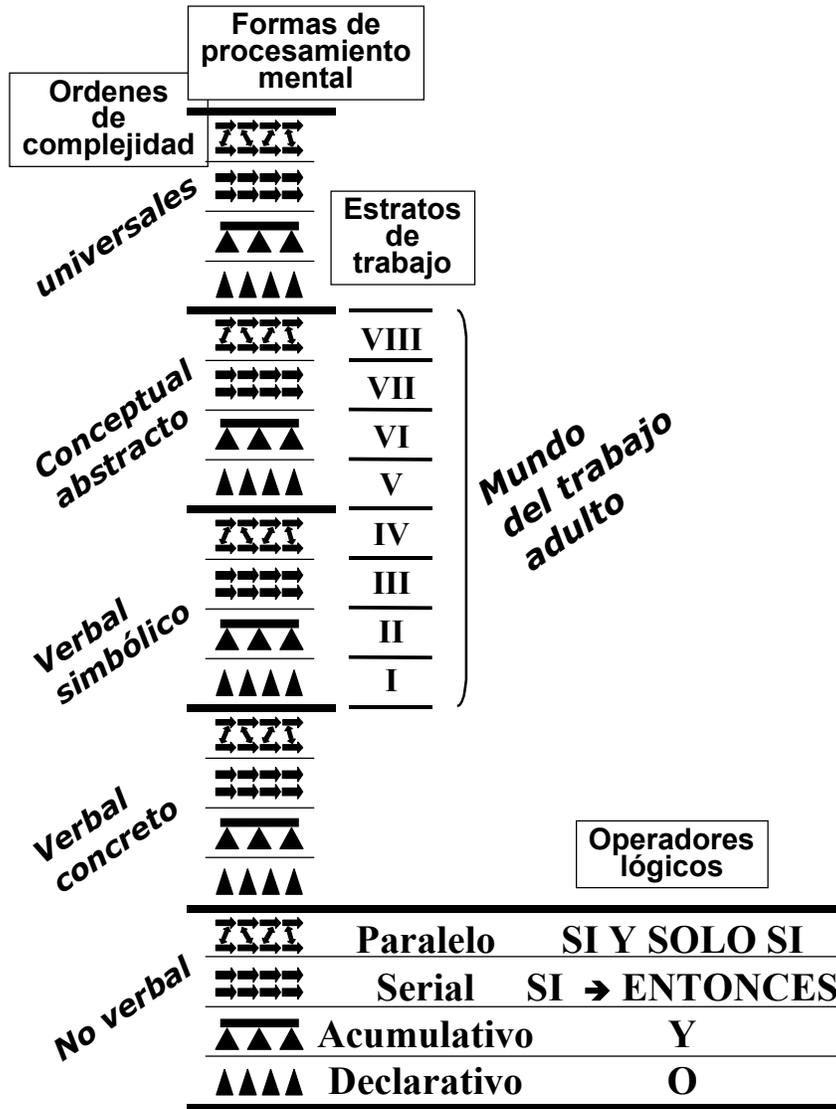
*Apéndice III

Asimismo estos cuatro métodos de procesamiento mental se combinan con los cinco ordenes de complejidad de la información mencionados en puntos anteriores.

1. Orden pre verbal.
2. Orden verbal concreto.
3. Orden verbal simbólico.
4. Orden conceptual abstracto.
5. Orden universal.

Lo antedicho da lugar a una estratificación natural del procesamiento de la información en el análisis discursivo.

Ver Apéndice IV.



*Apéndice IV.

En este sentido se puede mencionar que los individuos emplean diferentes conexiones lógicas en la estructuración de su discurso. “Este reconocimiento de cuatro formas diferentes de procesamiento de la información llevó a un descubrimiento que tiene la mayor trascendencia para el tema que nos ocupa, la evaluación de potencial, como así también para la ciencia de la organización del trabajo humano. Únicamente el genero humano muestra varias formas diferenciadas entre los individuos que la integran.

*Apéndice IV. Solaas Harald. Evaluación del potencial individual: la gestión del talento humano en las organizaciones. Editorial METAS. Año 2001

Este hecho permite comprender el fenómeno de liderazgo como específicamente humano y de hecho a explicar la existencia de organizaciones estratificadas como tales”. *21.

*21 Solaas Harald. Evaluación del potencial individual: la gestión del talento humano en las organizaciones. Editorial METAS. Año 2001.

IV Objetivos:

➤ **Objetivo General del trabajo de investigación.**

Agregar conocimiento sobre los métodos de evaluación que se aplican a las personas cuando ingresan a trabajar en una organización.

➤ **Objetivo Específico del trabajo de investigación.**

Verificar el valor predictivo de la técnica de evaluación de potencial según el método de Elliott Jaques.

V Hipótesis de trabajo:

El método de evaluación de potencial de Elliott Jaques presenta un alto valor predictivo sobre el potencial actual y futuro de las personas que trabajan en una organización.

VI Análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Método de Elliott Jaques:

➤ Metodología

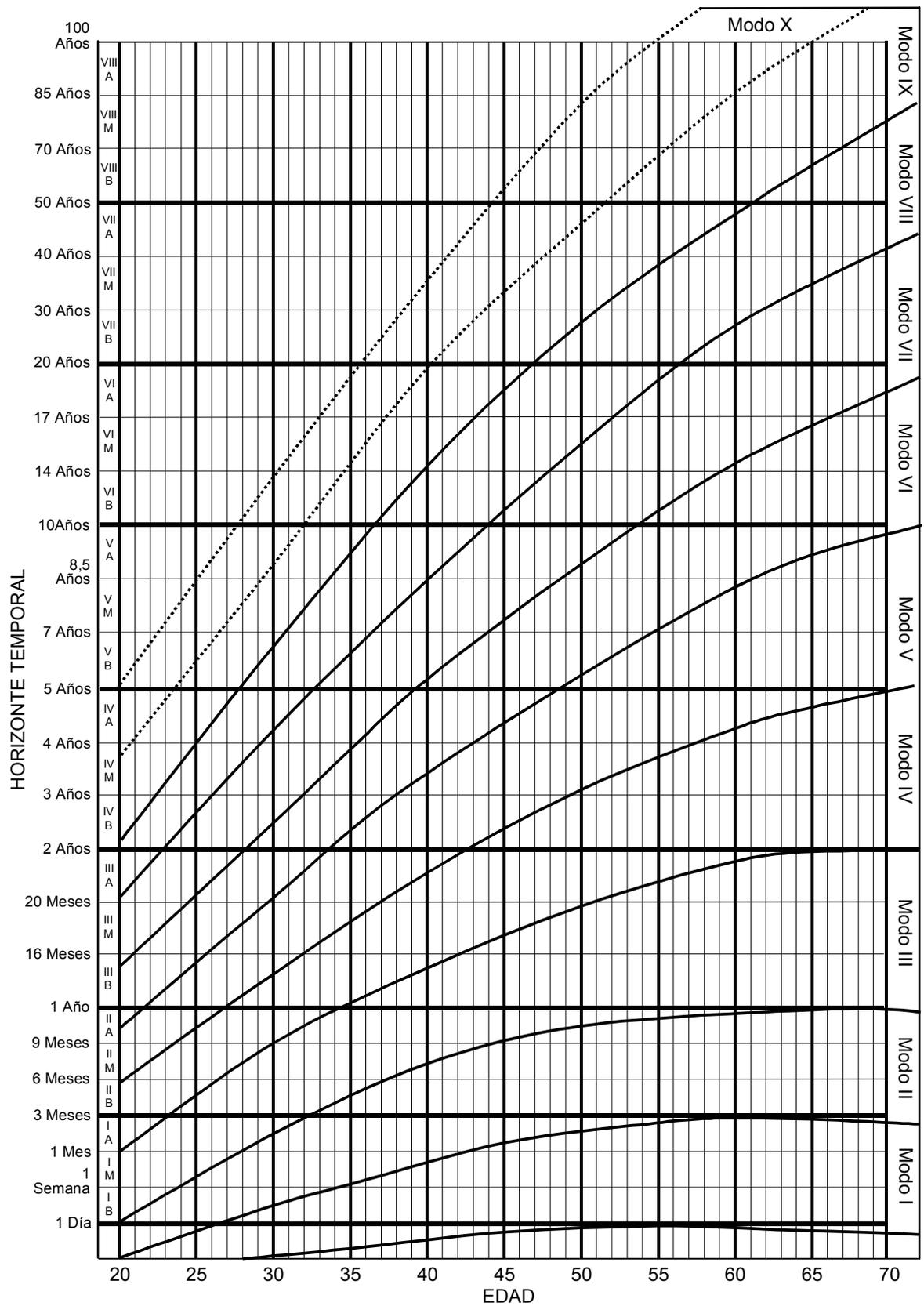
Para medir la Hipótesis de trabajo planteada se diseñó una investigación de tipo exploratorio. La muestra de individuos con la cual se trabajó fue de 20 personas con una antigüedad en la Compañía superior a los 6 meses y no mayor a los 2 años. El material analizado fue pos facto.

La herramienta que se utilizó para investigar el tema objeto de estudio fue la entrevista estructurada. Se diseñó un cuestionario con el apoyo del Lic. Harald Solaas, el cual apuntó mediante preguntas estructuradas a determinar la predictibilidad de las evaluaciones de potencial que se administraron en la organización tiempo atrás. Las preguntas del cuestionario estructurado apuntaron a conocer cuál es el potencial actual de las personas evaluadas y cuál será el futuro, tratando que el entrevistado se ubique en el marco teórico del método de E. Jaques, evitando respuestas subjetivas.

Para medir la capacidad potencial futura “Es necesario indagar con las personas en diferentes puntos de su carrera cuál es el rol en que se sienten que estarían ejerciendo sus capacidades actuales a pleno. Conociendo el nivel de trabajo de los roles usados como referencia, es posible representar gráficamente el progreso del potencial ”.*22.

Ver Apéndice V

* 22 / Apéndice V. Solaas Harald. Evaluación del potencial individual: la gestión del talento humano en las organizaciones. Editorial METAS. Año 2001.



Elliott Jaques ha demostrado que la capacidad potencial crece durante la vida humana según curvas de maduración predecibles. El autor establece una diferencia radical entre maduración y desarrollo. Entendiendo por la primera a un proceso definido de manera innata, mientras que la segunda es un proceso de “Adquisición de capacidades en la cual juegan un papel determinante las oportunidades que el medio ofrece y la voluntad y esfuerzo de la persona”. *23. Precisamente el carácter madurativo del potencial ha dado lugar a ciertas objeciones debido a la predestinación que presenta.

Para medir la capacidad potencial de un grupo de personas de la Organización objeto de estudio, fue necesario utilizar en primer lugar una escala de referencia. La escala utilizada presenta discontinuidades denominadas Estratos, la misma ha sido diseñada a medida para la compañía donde esta investigación se ha realizado. *24.

NIVEL DE CAPACIDAD ACTUAL	Base	Medio	Tope
Concreto (Nivel I)			
Operativo (Nivel II)			
Táctico (Nivel III)			
Estratégico Local (Nivel IV)			
Estratégico Regional (Nivel V)			

Posteriormente, se identificaron un conjunto de puestos testigos que fueron medidos mediante la herramienta del Lapso Discrecional, para poder categorizar según la estratificación diseñada por E. Jaques el nivel en que cada uno de estos puestos se encontraba. Para ello, los puestos testigo fueron distribuidos en tres de los cinco niveles mencionados. En primer lugar se evaluaron puestos de nivel Operativo, luego Táctico y finalmente Estratégico Local.

Es preciso señalar que “El lapso discrecional se basa en la constatación empírica de que el peso del sentido de responsabilidad de un rol de trabajo mantiene una correlación estricta con el tiempo mas largo que el ocupante del rol actúa bajo su propia discrecionalidad antes de que su trabajo requiera una revisión.” *25.

Una vez que se identificaron claramente los puesto testigo, se llevaron a cabo entrevistas con los Jefes Directos o Jefes del Jefe de las personas que iban a ser evaluadas a fin de determinar juntos mediante una entrevista estructurada la efectividad de las evaluaciones de potencial realizadas. Las evaluaciones seleccionadas para la muestra han tenido una de mínimo 6 meses máximo 2 años.

*23 *25 Solaas Harald. Evaluación del potencial individual: la gestión del talento humano en las organizaciones. Editorial METAS. Año 2001.

Es necesario aclarar que las Evaluaciones de Potencial analizadas fueron solo aquellas que se administraron a los futuros ingresantes de la Compañía dónde este estudio tuvo lugar, la técnica utilizada durante esas evaluaciones fue el análisis del discurso

➤ **Trabajo de Campo. Recolección de la información.**

Las entrevistas estructuradas tuvieron por finalidad descubrir junto al entrevistado la capacidad actual y futura de los sujetos evaluados en términos de Potencial. Para ello en principio se distribuyó al inicio de la entrevista un cuadro sinóptico que permitiera al entrevistado identificar rápidamente cada nivel de la Escala de referencia. El mismo se adjunta a continuación. *26.

Nivel I. Juicio Directo.

La tarea consiste en arribar a una meta perfectamente estipulada. La complejidad del camino puede señalarse puntualmente. El jefe indica el camino a recorrer, los obstáculos que pueden encontrarse, como resolverlos, etc. Si el operador se enfrenta a algo inesperado debe recurrir al jefe.

Tareas.

- Asignadas en términos concretos.
- Sorteas obstáculos.

Capacidades.

- Manejo dentro de reglas.
- Relación táctil y sensorial con los problemas.
- Coordinación viso motora.
- La tarea se inicia y se termina.

Roles.

- Trabajadores manuales.
- Empleados.
- Encargados, capataces.

Horizonte de planeamiento.

- Hasta tres meses.

Nivel II. Acumulación diagnóstica.

Se requiere del uso del juicio y la reflexión a medida que se avanza a la meta, seleccionando la información relevante. Es preciso representarse la tarea y anticipar la significación particular de las distintas piezas informativas que van recolectándose en el camino.

Tareas.

- Requieren interpretación.
- Manejo de un agregado de tareas.
- Marco estipulado de reglas.

*26 Azucena Gorbarán. Wilson Learning. El desarrollo del Potencial Humano Crecimiento y Competitividad

Capacidades.

- Reflexión y capacidad diagnóstica.
- Acumulación de datos y experiencias.
- Imagina lo producido.
- Elige distintas soluciones posibles.
- Maneja una canasta de problemas.

Roles.

- Primer nivel de conducción. Jefes, supervisores Relación cara a cara hasta 50 personas.
- Trabajos especializados de graduados.

Horizonte de planeamiento.

- Hasta un año.

Nivel III. Caminos alternativos.

Se requiere tomar distancia de la tarea. Existen varias alternativas y diferentes aproximaciones al problema. El Gerente puede cambiar la alternativa para enfrentar con mayor eficacia los problemas que van planteándose en el trayecto hacia la meta.

Tareas.

- Problemas seriados. Usa métodos alternativos.
- Tareas de corto plazo junto a otras de largo plazo.
- Control y producción directos.
- Planifica costos y recursos.

Capacidades.

- Detecta tendencias y realiza predicciones.
- Modifica recursos, gente, equipos, para enfrentar cambios.
- Planea tácticamente.
- Se representa mentalmente un campo amplio de responsabilidades disperso espacialmente.

Roles.

- Gerencias Tácticas de conducción directa relación cara a cara hasta 300 personas.
- Gerencias medias.

Horizonte de planeamiento.

- De uno a dos años.

Nivel IV. Procesamiento en Paralelo.

Maneja varios caminos alternativos, distintas secciones o departamentos por ejemplo, en interacción. Necesita transferir recursos de un lugar a otro y mantener cada uno de los proyectos o unidades operando en forma relacionada y sinérgicamente. En este nivel se inicia el trabajo estratégico local.

Tareas.

- Conducción indirecta. Por excepción.
- Trabajo abstracto.
- Maneja proyecto de interacción.
- Define políticas, cambios organizativos, etc.
- Provee recursos, guías por caminos alternativos.

Capacidades.

- Selecciona la información significativa.
- Planea estrategias para su área.
- Toma distancia. Alto nivel de conceptualización.
- Innova, genera cambios de enfoque.

Roles.

- Gerencias especializadas de nivel estratégico.

Horizonte de Planeamiento.

- Hasta cinco años.

Nivel V. Sistemas Unificados Totales.

En este nivel se necesita no solo planificar a largo plazo, sino trabajar con un sentido fuerte de prioridades.

Se requiere articular una unidad, de negocios, en sus distintos aspectos financieros de producción, de comercialización, etc. con las estrategias corporativas. Se manejan un conjunto complejo de variables en forma relacionada conformando una unidad total.

Tareas.

- Desarrolla actividad empresaria. Emprende nuevos negocios.
- Establece nuevos objetivos y políticas.
- Atiende a cambios internos y del contexto.
- Planifica inversiones y proyectos.

Capacidades.

- Visión de futuro al servicio de un proyecto organizacional complejo.
- Juicio para inferir consecuencias relacionando variables internas y externas.
- Lee amenazas y oportunidades.
- Formula principio generales innovadores.

Roles.

- Gerentes Generales. Presidentes de Unidades de Negocio.

Horizonte de Planeamiento.

- Hasta diez años

Una vez que se logró que el entrevistado comprendiera el marco teórico del trabajo de investigación, se administró el siguiente cuestionario.

1. Podría definir cual es el nivel de satisfacción que tiene el empleado en su puesto actual.
Base / Medio / Tope.
2. Supongamos que Ud. u otras personas dedicaran cuatro, seis meses a tiempo completo nada mas que a enseñarle el trabajo. En ese caso ¿Podría trabajar en otro nivel?

3. ¿Cual considera Ud. que es el nivel más alto de esta Escala en el que el empleado puede trabajar si se le diera la oportunidad y tuviera los conocimientos necesarios? Operativo / Táctico / Estratégico Local / Estratégico Regional.
4. ¿En que proyecto considera Ud. que el empleado se sintió mas desafiado, satisfecho, operando con toda su capacidad?
 - a. ¿En que consistió ese proyecto?
 - b. ¿Cuáles fueron las tareas que el empleado tuvo que realizar?
 - c. ¿Las tareas las realizó de a una por vez o varias al mismo tiempo?
 - d. ¿Podría recordar aquella tarea que le llevó mayor tiempo de completud al empleado?
 - e. A lo largo del proyecto ¿Hubo revisión de tareas?. Le pido que recuerde los períodos que Ud. fue asignando a la revisión de las mismas.
 - f. ¿La revisión se fue efectuando en la medida en que cada tarea se completaba?
 - g. ¿La revisión se efectuó cuándo el proyecto concluyó por completo?
 - h. ¿Cuál fue el horizonte de planeamiento que el proyecto tuvo?

➤ **Procesamiento de la información.**

Las entrevistas con los Jefes Directos y con los Jefes del Jefe de las personas evaluadas presentaron dos niveles de análisis. Uno de ellos consistió en evaluar primero, el nivel de satisfacción del empleado en su puesto de trabajo actual con el sentido de determinar si la persona está cómoda con el Estrato en el que el puesto se encuentra. En segundo lugar, se indagó la posibilidad del sujeto para ascender de Estrato de contar con los conocimientos necesarios, con el objeto de determinar junto al entrevistado la proyección en términos de capacidad potencial que presenta el individuo evaluado mas allá de los conocimientos técnicos necesarios para ocupar su actual puesto u otras posiciones.

En el segundo nivel de evaluación, se analizó junto al entrevistado los proyectos en los que el empleado ha podido desplegar completamente su capacidad ya que mediante este corte de la realidad se nos permitió conocer la naturaleza de los proyectos, el horizonte de planeamiento, las tareas ejecutadas, los tiempos asignados, etc., con el objeto de determinar si los proyectos asignados al empleado se condicen con el Estrato del puesto en que este se encuentra.

Además se indagó cuales son los métodos utilizados por el jefe directo para revisar las tareas de los proyectos. Esto último resultó crucial ya que como explica Harald Solaas, cuando a alguien se le asigna una tarea se lo hace “accountable” por algo. Para toda tarea llega un momento en que esta “accountability” no esta más y este es el tiempo de completud.

Respecto al primer nivel de análisis podemos afirmar que de los 20 casos estudiados, en 18 la evaluación del Jefe directo coincide con los informes de potencial realizados. Es decir, los entrevistados confirman que el nivel de satisfacción del empleado con respecto a las tareas que realiza, se condice con aquello que el informe ha descripto en el pasado. Asimismo, en 18 de los 20 casos estudiados los próximos niveles al que los empleados podrían acceder de contar con los conocimientos necesarios, coinciden con los

niveles que los informes de potencial han afirmado que los empleados alcanzarán en un futuro plazo.

Solo 2 casos difieren del resto. En uno de ellos, el informe sobrecalifica el potencial tanto actual como futuro de la persona evaluada, ya que mediante la entrevista con el Jefe directo se detectó que el sujeto se encuentra hoy (a dos años de administrada la evaluación) en un nivel muy por debajo del que el informe pronosticó y por lo tanto tampoco alcanzará el nivel máximo que la evaluación había prefijado.

El segundo caso, es diametralmente opuesto al anterior, debido a que es en esta oportunidad es el Jefe directo quien sobrecalifica el potencial del sujeto evaluado considerando que éste se encuentra hoy (a solo 8 meses de administrada la evaluación) en un nivel muy superior al descrito en el informe y por tanto según el Jefe, el modo potencial de este empleado llegará a ser mucho mas elevado del que el informe prefijó. A pesar de ello, cuando se le solicitó al Jefe directo que comentara algún proyecto en dónde el empleado hubiera desplegado el total de su potencial (punto que ya veremos más adelante), el nivel de complejidad de tareas que el empleado tuvo que manejar y su nivel de respuesta / resultados (en términos de horizonte de planeamiento y nivel de autonomía para la concreción de las tareas) se han encontrado acordes al nivel propuesto en el informe.

Asimismo y para obtener el máximo de información sobre el caso, en esta oportunidad se indagó con el Jefe del Jefe acerca del nivel actual y futuro de este empleado, y los resultados arrojados coinciden con el informe de potencial administrado en el pasado.

Respecto a las características de proyectos en los que el empleado operó con el total de su capacidad, en los 20 casos estudiados los proyectos asignados por el Jefe, responden al estrato de cada uno de los puestos. Es decir, para aquellos sujetos que hoy ocupan posición en el Estrato III, los proyectos correspondieron a este nivel, para aquellos que ya se encuentran en un Estrato IV, los proyectos asignados se correspondieron con este Estrato, etc. Por ello, nos encontramos en condiciones de afirmar que de los 20 casos analizados, en 19 los proyectos en los cuales el empleado operó con el total de su capacidad tuvieron directa correspondencia con la capacidad potencial que el sujeto posee. Solo en un caso, (recordemos aquel donde el informe sobrecalifica el potencial actual y futuro del sujeto) el proyecto coincide con el puesto pero no con el potencial que el empleado verdaderamente posee.

En cuanto al nivel de supervisión (responsabilidad o accountability) 18 de los 20 casos estudiados, presentaron un nivel de revisión acorde a la responsabilidad del puesto y al modo potencial del sujeto. Sin duda, los 2 casos mencionados en párrafos anteriores volvieron a ser la excepción, ya que para el primero (aquel cuyo informe sobrecalifica el modo potencial del empleado) el nivel de supervisión que la persona requirió fue diaria y permanente porque el empleado demandó apoyo tanto en aspectos metodológicos como técnicos, a pesar que el puesto que ocupa se encuentra en el Estrato III.

En el segundo caso, (aquel cuyo Jefe sobrecalifica el modo potencial del empleado) el Jefe sostuvo que el nivel de supervisión que el empleado demandó fue mínimo ya este cuenta con el total de conocimientos técnicos para la toma de decisiones. Es importante

destacar, que las observaciones realizadas por el Jefe del Jefe e incluso por algunos Clientes internos de este empleado difirieron notablemente en este punto, porque todos ellos coincidieron en que esta persona no ha podido hasta el momento tomar decisiones en forma autónoma, es decir por ahora ha requerido un apoyo constante y permanente de su Jefe directo en los proyectos en donde ha estado involucrado. Probablemente en este caso, el Jefe confunda conocimientos técnicos y elevada experiencia de trabajo con capacidad potencial actual y futura debido a que aquellas tareas que han requerido del empleado respuestas técnicas, no han presentado demasiada dificultad para éste, mientras que las tareas que le exigieron un nivel de análisis distinto (propio de un Estrato IV que sería el Estrato siguiente al puesto en que el empleado hoy se encuentra) el empleado demandó de su Jefe un estilo de supervisión constante y directa. Es decir, tal como se ha desarrollado en el apartado correspondiente a “Análisis del discurso y procesamiento de la información”, es común (como lo expresa Harald Solaas) que los jefes valoren la capacidad del empleado por sus conocimientos técnicos, sin tener en cuenta que su potencial puede estar debajo de la posición a cubrir.

VII Conclusiones:

El método de evaluación desarrollado por E. Jaques resulta una herramienta de alto valor para las organizaciones que buscan ser eficaces. Esta afirmación, radica en que el método acredita un alto nivel de importancia a los diferentes roles dentro de una organización, la dimensión de tareas que cada rol tiene asignada, el lugar que cada rol ocupa dentro de un proceso global de trabajo y el modo potencial (tomado como capacidad actual y futura) que los individuos que ocupan u ocuparan estos roles poseen. Es decir, este autor desarrolla una visión del sujeto que trabaja en una estructura organizativa desde una perspectiva integral, global y sistémica donde las partes se interrelacionan y tienen la posibilidad de arribar a resultados conjuntos.

Es interesante observar que la mirada del autor está puesta en la creación de instituciones eficaces capaces de comprender integralmente la estructura de los sistemas de trabajo. En este sentido, el autor intenta demostrar que para que una entidad logre el éxito debe poseer una organización sólidamente estructurada, con personal eficaz y liderazgo gerencial en todos sus niveles.

Para ello es que ha creado diferentes Estratos dentro de una organización con distintos niveles de complejidad respecto de las tareas y un método de evaluación que busca medir la eficacia de cada sujeto respecto al rol que ocupa en una determinada estructura organizativa.

Este método, se ha posicionado como un enorme aporte a las tantas metodologías desarrolladas y utilizadas para la evaluación de puestos dentro de organizaciones públicas o privadas, ya que establece un nuevo modo de gerenciamiento de empresas. Considero que el aporte significativo se ha dado, al poder crear a través de una mirada integral, organizaciones en dónde se relaciona la estructura de puestos con las personas que ocupan u ocuparán los mismos, logrando un interesante enfoque que contextualiza el desarrollo del sujeto dentro de una estructura organizativa y que permite crear organizaciones laborales más justas, exitosas y con un mejor estilo de gerenciamiento.

Es necesario remarcar que a partir del estudio realizado en el marco de una determinada organización en donde el método se aplica en forma constante, hemos comprobado que la Hipótesis de trabajo formulada es correcta ya que se ha detectado empíricamente el alto valor predictivo que posee el método, debido a que de 20 casos estudiados, en 18 hemos comprobado que las afirmaciones acerca del potencial de las personas se condice directamente con la realidad.

Sin embargo, me permito realizar un cuestionamiento sobre el método en cuanto al potencial que un sujeto posee y logrará alcanzar durante toda su vida. Considero que la herramienta (evaluación mediante el discurso de un sujeto) que se utiliza para evaluar la capacidad potencial de un individuo puede no siempre ser una herramienta imparcial y predictiva porque a mi criterio solo evalúa algunas aspectos de la persona. En este sentido, el Lic. Harald Solaas argumenta que "...El procesamiento mental más complejo de que es capaz un individuo se evidencia no solo en el discurso sino en todas sus manifestaciones vitales. Es posible evaluar este procesamiento en pinturas artísticas y otro tanto en la música." Asimismo agrega "...la complejidad máxima del procesamiento de información del entorno para emitir respuestas que permitan al organismo mantenerse con vida y reproducirse es una adquisición evolutiva que impregna todas las áreas del comportamiento, más aún, la identidad misma de cada especie."

En este sentido es preciso agregar, que si bien no es mi intención con este análisis cuestionar los postulados básicos de la teoría, sí elaboraré en los próximos párrafos una hipótesis de trabajo que apuntará a estudiar el comportamiento del sujeto desde varios enfoques.

Respecto al grado de predictibilidad de la técnica, es necesario plantear que el presente trabajo exploratorio ha indicado que de las evaluaciones de potencial efectuadas sobre una acotada muestra de sujetos, una mínima parte no ha arribado a las conclusiones efectuadas previamente en el informe de potencial administrado en el pasado. Esto indica, que existe un mínimo margen de error producto entre otras cosas, de ausencia de objetividad de los actores en juego (Jefes, evaluadores que administran la técnica, etc).

Considero que si bien se ha posicionado como una herramienta de gran valor, debido a la alta predictividad que tiene, puede ser permeable al error e incluso algo parcial, si se utiliza como único método de evaluación de un sujeto. Me permito cuestionar quizás lo categórico del método porque plantea que el potencial de un individuo es predecible, innato e inmodificable tanto en la estructura física como intelectual de cada uno.

En este sentido, podemos comentar que un trabajo de Investigación presentado en el marco del Congreso de ADEIP (Asociación de Estudios en Investigación Psicodiagnóstica) en el año 1994 ha demostrado lo contrario.

El estudio se realizó en dos Empresas Industriales de la ciudad de Villa Mercedes, Provincia de San Luis (Rca. Argentina). Se analizó la capacidad potencial de una determinada población, para ello, se tomaron dos grupos de estudio: una muestra de individuos jóvenes (de 18 a 23 años) y otra de sujetos adultos (de 38 a 43 años) que habitaban y trabajaban en el mismo lugar. Se comprobó que la capacidad intelectual de

los jóvenes era más elevada en comparación a la de los adultos, entre otras cosas, a causa de la influencia que el grupo adulto recibió a través de los años del medio externo y de las propias empresas donde se desarrollaban. Es decir, los factores externos del medio habían afectado sin duda la capacidad intelectual de las personas a lo largo de su ciclo de vida.

Quiero destacar que a mi juicio el método resulta incuestionable e innovador respecto a la creación de una estructura de puestos segmentada por niveles de complejidad. Asimismo, si bien no fue parte de este trabajo desarrollar los aspectos de la teoría conectados con el liderazgo Gerencial, es necesario aclarar que este punto ha sido revelador para comenzar a trabajar en el desarrollo de líderes más eficaces para las organizaciones de nuestro tiempo.

VIII Formulación de nuevas Hipótesis de trabajo:

En principio es necesario mencionar que este estudio exploratorio se ha realizado con un corte temporal de 6 meses como mínimo a 2 años como máximo con respecto a las evaluaciones de Potencial del método E. Jaques administradas en la compañía donde esta investigación se efectuó. Me interesa en primer medida formular como nueva hipótesis de trabajo cuál sería el grado de predictibilidad del método, si tomáramos esta misma muestra en unos 10 años. ¿Llegaríamos a las mismas conclusiones? El medio externo y las características culturales de la organización dónde los sujetos analizados estén trabajando para aquel momento. ¿Condicionarán el modo potencial del sujeto, tal como queda demostrado en otro tipo de investigaciones como las del Congreso de ADEIP?

Para finalizar, me atrevo a esbozar como segunda hipótesis de trabajo, que el método en estudio podría estar acompañado de otro tipo de evaluaciones que apunten a indagar en la estructura de la personalidad del individuo, en su dinámica interna para de alguna manera llegar a comprender los mecanismos inconcientes de la persona. Considero que ambas técnicas podrían ser complementarias y permitirían establecer de forma mas extensiva y objetiva (desde diferentes métodos de estudio y puntos de vista) la manera en que el sujeto se desarrollará en el mundo del trabajo durante su vida. En este sentido, en la empresa donde se ha realizado este estudio, se ha determinado que el sujeto debe ser evaluado desde ambas perspectivas cuando se encuentra en un proceso de selección, por ello por un lado se administran las evaluaciones de potencial del método Jaques, pero por el otro también se evalúa al sujeto con técnicas psicodiagnósticas (que apuntan a indagar en la estructura de personalidad del sujeto), porque entre ambas se logra una aproximación más global y completa del sujeto evaluado.

Bibliografía:

- Solaas Harald. “Diagnóstico de la capacidad de las organizaciones para generar salud”. Ponencia. Area temática: Evaluación y promoción de la salud mental en las organizaciones.
- Solaas Harald. “Evaluación del potencial individual: la gestión del talento humano en las organizaciones”. Editorial METAS. Año 2001.
- Richino Susana V. “Selección de Personal”. Editorial Paidós. Año 1996.
- Jaques Elliott. “La organización Requerida”. Editorial Granica. Año 2000.
- Jaques y Cason. “Measurement of Time Span of a Role”. Paper 1008.
- Jaques y Cason. “Human Capability”. Cason Hall & Co. Publishers 1994.
- Gorbarán Azucena Wilson Learning. “El desarrollo del Potencial Humano Crecimiento y Competitividad”.
- Schelemenson Aldo. Empresa y Efectividad. La organización para el Milenio. Seminario de Profundización.

Referencias Bibliográficas:

- Shein Edgar. “Psicología de la organización”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Año 1982.
- Schvarstein Leonardo. “Diseño de las organizaciones”. Editorial Paidós. Año 1998.
- Fitz – enz Jac. “Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos”. Editorial Deusto. Año 1999.
- Argyris Chris y Schon Donald A. “Organizational Learning: a theory of action perspective”. Editorial Addison Wesley. Año 1978.
- Acosta María Cristina, Vuotto Mirta. “Las organizaciones especializadas en Recursos Humanos y su desempeño en las búsquedas laborales”. Publicación Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Año 2000.
- Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard. “Cultura Organizacional”. Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis. Año 1992.
- Levy Leboyer Claude. “Gestión de las competencias”. Ediciones Gestión 2000. Año 1996.