

## ELLIOT JACQUES

Carlos Herreros de las Cuevas

Nació en Canadá pero sus primeros años como consultor los desarrolló en el Instituto Tavistock de Londres.

Una de sus frases más célebres es “el management está hoy en el mismo estado en el que las ciencias naturales en el siglo XII”. Recordaba a sus audiencias las realidades médicas del Renacimiento inicial: todavía era creíble la alquemia; sangrar al paciente era una cura aceptada; y los peluqueros hacían mucha cirugía. “Hoy, dice Jacques, no hay un concepto único generalmente aceptado en el campo del management sobre el que construir una teoría testable”.

Aunque estas afirmaciones las hizo hace 30 o 40 años, en buena parte siguen siendo ciertas hoy- Mantiene Jacques que es el único que tiene una teoría del management testable y cuando se la cuenta a la audiencia, la mitad se enamora de ella y la otra mitad la odia.

Llama a esta teoría “la organización requerida” en la que el término requerida se opone “arbitraria”. Dice que a muchos puede no gustarle la estructura pero que no hay alternativa que encaje con la naturaleza humana.

En la práctica, una “ organización requerida” se convierte en un recurso a escala ampliada para medir el potencial humano. Desde lo más alto a lo más bajo de la jerarquía, por medio de un entramado de niveles y roles, Jacques plantea explícitamente, las personas llegan a ocupar posiciones a las que se adaptan muy bien, ni demasiado sencillas ni demasiado retadoras; se prohíben las variaciones de esta estructura: más precisamente, se consideran como antinaturales; mientras que las personas dentro del sistema tienden a sentirse cómodas, incluso complacidas, los que solo oyen las descripciones del sistema tienden a la sospecha e incluso al miedo no disimulado. Concediendo el totalmente obvio respeto que Jacques siente por las personas en todos los niveles de la empresa, es evidente que su teoría se sustenta , al menos en parte, en el reconocimiento de las diferencias innatas de los empleados, particularmente las que hacen que una persona se convierta en CEO mientras otras son relegadas al taller.

Inevitablemente, el trabajo del dr. Jacques, nos recuerda los Alfa, Beta, Gamma, Delta y Epsilon- personas desarrolladas para niveles de competencia diferente- de “Un mundo feliz” de Huxley. Puede ser injusto asemejar el mundo de Huxley al estratificado de Jacques, pero es imposible de aceptar por todos aquellos que son los altos logradores de las empresas. ¿Querría cada uno de nosotros ser parte de una empresa organizada según la competencia auténtica, una organización en el que no pudiéramos allanar o irrumpir ascendiendo a lo

más alto de la jerarquía?; ¿ y si estuviéramos en esa empresa, qué seríamos: alfa, beta o delta?.

La teoría de la “organización requerida” , en su totalidad, es compleja. Lo primero, lo que Jacques llama capacidad potencial, trata de la cualidad innata de la naturaleza humana: la cantidad de complejidad que podemos manejar cuando tomamos una decisión. Ya lo había comprobado nuestro autor cuando trabajó en el Instituto Tavistock de Londres en los años 40 del siglo pasado. Al realizar un estudio en una compañía metalúrgica llamada Glacier, desarrolló un hábito que le acompañó toda la vida: acercarse a la planta o a la oficina y preguntar confidencialmente a los empleados lo que pensaban mientras desarrollaban sus tareas.

Los líderes sindicales que habían invitado a Jacques a hacer este trabajo se debatían con el problema perenne de la desigualdad salarial.¿Por qué un ingeniero de producción era mejor remunerado que un gerente de cuentas?. Durante año y medio Jacques encuestó a personal de toda la compañía preguntándole lo que pensaban que debieran ganar si la empresa fuera justa. También preguntó lo que otros cercanos en el puesto de trabajo deberían ganar Y ( si eran directivos) qué posiciones eran capaz de gestionar sus subordinados. Para su sorpresa, todos estaban de acuerdo , todos tenían la misma idea del valor de los roles o puestos y podían evaluar en qué medida las personas encajaban en los puestos que tenían.

Pero si todos estaban de acuerdo sobre el valor de los puestos, ¿de qué dependía ese valor?. Jacques no encontraba la respuesta hasta que una mañana tres encargados le abordaron para decirle lo que habían pensado. La diferencia crítica era el tiempo. Los trabajadores de planta eran remunerados por hora, directivos medios por semanas, directivos superiores por meses y los ejecutivos por años. Antes de dos años Jacques refinó el insight del concepto de “alcance temporal” ( time span): el valor de cada puesto podría medirse por la duración de la tarea de más duración. También lo llamó “para cuando” ( by-then) que era el plazo explícito o implícito inherente a cada tarea. Un operario de mantenimiento en planta pudiera desarrollar sus tareas en 24 horas, pero un responsable de compras podría tardar hasta 3 meses en firmar un contrato; un vicepresidente de marketing podría tardar hasta 2 años en implantar un proyecto. Cuanto mayor el “alcance temporal” ,mayor el nivel salarial que era apropiado recibir.

Durante los siguientes 30 años , Jacques y un grupo cada vez mayor de sus seguidores realizaron encuestas sobre estructuras organizativas, evaluación de desempeños y salarios que eran percibidos como justos. Concluyó afirmando que el auténtico encaje entre una persona y su puesto dependía de la adecuación del alcance temporal y las capacidades potenciales de la persona.

En el centro del trabajo de Jacques está la doble hélice de la capacidad humana en las organizaciones. Cada uno de nosotros nace con una cierta habilidad potencial para gestionar la complejidad. Cuando llegamos a la mayoría de edad, si hemos madurado en ese potencial, podemos gestionar labores de tres meses, un año, cinco o más( dice Jacques que este “horizonte temporal está “cableado” en nosotros, no lo en nuestras mentes sino en nuestro ser. Algunas personas parten de un punto más alto que otras; pero la parte más optimista es que continuamos madurando durante toda la vida y llega un tiempo en el que podemos abordar problemas que nos parecían irresolubles en una etapa anterior.

Por supuesto, podemos no llegar a alcanzar nuestro potencial: podemos bloquearnos, por ejemplo, por un accidente físico, por el bagaje emocional que lleva a la auto-destrucción neurótica, o la simple falta de oportunidad para desarrollar nuestras habilidades.

Lo cual nos lleva a la doble hélice. Tal como los horizontes personales( para las personas) y el alcance temporal( para las tareas) llegamos a ocho niveles que Jacques llama estratos. El encaje entre los niveles de horizonte temporales y los estratos determina la sensación de confort que sentiremos en diferentes niveles de la jerarquía. En una organización requerida se asume que cada jefe está en un nivel individual de capacidad cognitiva, superior al de los que dependen directamente de él.

Aunque no lo he visto en la documentación que he revisado para escribir este artículo, y conociendo la formación *tavistockiana* de Eliot Jacques, aventuro la siguiente hipótesis: un factor esencial del “alcance temporal” es la capacidad para gestionar la ansiedad ( que puede limitar la atención) que necesariamente es mayor cuanto mayor es ese alcance. El factor que genera ansiedad es la incognoscibilidad del futuro, propia de cualquier actividad empresarial, que es mayor cuanto más alto es el nivel de tal forma que tareas que requieren uno o más años para ser completadas, generan mucha mayor ansiedad que las que requieren un día una semana. Parece obvio que ante la ansiedad, disminuyen la atención y la capacidad para resolver problemas.

Aunque la antigüedad de los trabajos de Jacques supera los 60 años, no creo que su relevancia haya desaparecido. De hecho, autores actuales , también han creado diferentes niveles de consciencia vigentes en la actualidad.

Tal como presento en mi libro “Aprendizaje Vertical”, uno de los modelos más extendidos de aprendizaje vertical aplicado al mundo empresarial lo desarrolló el científico del management Bill Torbert, basándose en las investigaciones de Jane Loevinger y Susanne Cook-Greuter.

El modelo se basa en 40 años de investigación con decenas de miles de adultos y entre ellos, miles de líderes. Torbert describe 8 niveles de desarrollo

de la mentalidad del líder y cada uno representa mayores capacidades emocionales y de complejidad mental, una forma nueva de ver el mundo. A cada nivel le llama “lógica de acción” que no es la lógica ideal, cómo idealmente nos gustaría pensar y actuar, sino lo que realmente pensamos, sentimos y hacemos. Describe como tendemos a interpretar lo que nos rodea, y a comportarnos cuando están en juego cuestiones de poder y de oportunidad.

En occidente, el 85% de los líderes se sitúa en uno de las primeras cuatro “lógicas de acción”. La que más rápidamente crece es la quinta ( Redefinición) y se corresponde aproximadamente con el “Nivel 5 de los líderes” de Jim Collins en su libro “Good to Great”. Supone el 10% de la población líder.

Solo el 5% tiene las “lógicas de acción” más maduras, niveles 6-8 ( Transformador, Alquimista, Irónico). Estos raros líderes ofrecen insights significativos sobre el futuro del liderazgo en el “Capitalismo Consciente”. Han desarrollado profundas capacidades mentales, emocionales y relacionales para dirigir con eficacia el cambio complejo y sistémico. Son los que tienen mayor probabilidad de tener un éxito responsable en la generación de transformaciones organizativas.

Para dirigir las organizaciones hacia las etapas más maduras del “Capitalismo Consciente”, es probable que los líderes necesiten transformar sus mentalidades para llegar a las últimas “lógicas de acción” ( al menos hasta la sexta: Transformación).

La pura complejidad de tener un impacto sistémico significativo y de proporcionar mucho valor a los “stakeholders” necesita las exigentes capacidades mentales y morales de las “lógicas de acción” avanzadas.

El pensamiento de Jacques sigue vivo en este y otros autores.