

## **Desarrollo e implementación de sistemas de compensaciones basados en la teoría de Elliott Jaques**

### **INTRODUCCIÓN**

La administración de las compensaciones es un aspecto crítico de la gestión de recursos humanos, donde el objetivo básico es lograr la satisfacción simultánea de las necesidades de la organización y de su personal.

Una condición necesaria para que esto suceda es la existencia un sistema de gestión que asegure adecuados niveles de justicia y de equidad interna.

Complementariamente debería existir una correspondencia entre los niveles salariales necesarios para contratar y retener al personal requerido por la empresa o institución, y las posibilidades que ésta tenga de pagarlos.

Este artículo tiene por objeto abordar el tema desde la perspectiva de la aplicación de sistemas basados en la teoría organizacional desarrollada por Elliott Jaques.

En la primera parte de este trabajo se brinda una síntesis de los fundamentos teóricos de la propuesta de Jaques, desarrollándose luego las características principales y los aspectos relevantes de la instrumentación de sistemas de compensaciones basados en este modelo.

### **EL MODELO ORGANIZACIONAL DE ELLIOTT JAQUES**

Elliott Jaques ha completado en los últimos años el desarrollo de un cuerpo teórico que inició hace más de cinco décadas, cuya temática central es la capacidad de trabajo de las personas y la caracterización de las propiedades y sistemas inherentes a las organizaciones de empleo.

Para explicar y aplicar su teoría, Jaques generó un modelo de organización ideal al que denomina "Requisite Organization".

Su punto de partida es la definición del trabajo humano, al cual considera como **el uso del juicio y de la discreción para la toma de decisiones que las personas ejercen para realizar tareas**. Entendiéndose por tarea a una asignación que implica la obtención de determinados resultados, mediante el uso de recursos especificados, dentro de límites prescriptos de tiempo y de otras restricciones tales como políticas, normas y procedimientos.

Este autor postula que las organizaciones que emplean personas para lograr sus fines se estructuran, en virtud de la naturaleza del contrato de trabajo individual, como sistemas jerárquicos.

En ellos todo ocupante de una posición tiene responsabilidades exigibles con respecto a los compromisos asumidos y a los recursos que se le han asignado. En este contexto la relación jefe-subordinado constituye un eslabón básico que se repite

en la toda la cadena jerárquica. Debido a su importancia, estas interacciones constituyen un tópico central de la obra de Elliott Jaques.

Desde otro ángulo, Jaques sostiene que **las personas deciden pertenecer a una organización porque creen que, tanto en el presente como en el futuro, podrán realizar de manera satisfactoria un trabajo que ellos valoren, acorde con sus capacidades y habilidades, recibiendo a cambio una retribución que perciban como justa y equitativa, así como oportunidades de crecimiento.**

A partir de esta premisa es que rechaza las hipótesis que plantean a las personas como seres cuya motivación básica es recibir un premio o un castigo.

Como resultado de sus investigaciones sobre la remuneración al trabajo, Elliott Jaques postula que existe en las persona empleadas por organizaciones una noción muy clara y precisa de lo que él denomina “el pago percibido como justo” para el cargo que esas personas ocupan. Sostiene además, que en medios sociales comparables, existe una muy fuerte correlación entre este valor de justa paga y la complejidad de las tareas que tienen los puestos de trabajo.

Estos hallazgos lo llevaron a formular posteriormente las bases de un sistema remuneratorio cuya estructura de bandas salariales se corresponde con una categorización de puestos basada en el agrupamiento de posiciones de similar nivel de complejidad.

Dado que para poder analizar las características de cualquier sistema de administración salarial se debe conocer la naturaleza del sistema de valuación y clasificación de puestos que lo sustenta, es necesario presentar el enfoque de Jaques sobre este tópico.

El autor de este modelo plantea que en toda organización existen estratos de ocurrencia natural, cuyo nivel de importancia viene dado por el grado de complejidad de la información que se maneja en cada uno de ellos.

Se puede hacer aquí una analogía con los estados físicos del agua ya que según sea el nivel energético que tenga, se presentará en estado sólido, líquido o gaseoso

Jaques llegó a estas conclusiones a partir de la identificación de una medición que permite cuantificar el grado de complejidad de un puesto en cualquier organización.

Esta medición, denominada en inglés “time-span” (alcance temporal), consiste en identificar el tiempo dado al ocupante de un rol para completar la tarea más larga que su jefe le ha asignado.

Un ejemplo que sirve para ilustrar este punto es la comparación de horizontes de tiempo de los cargos situados en los extremos en una organización.

El número 1 debería tener como asignación de mayor alcance temporal el asegurar la perpetuidad de la organización mediante la implementación de estrategias, lo que se mide en años, lustros o décadas según el caso.

En el otro extremo, el personal ubicado en los niveles más bajos tiene por lo general asignaciones operativas que se medirán en términos de días o semanas.

En su libro *Requisite Organization* nos presenta 8 estratos organizacionales cuyos límites temporales inferiores son 1 día, 3 meses y 1, 2, 5, 10, 20 y 50 años respectivamente.

El caso del octavo estrato es exclusivo para megacorporaciones de altísimo nivel de complejidad.

Un ejemplo típico y más cercano, lo constituye una empresa de 5 niveles cuya línea de mando está estructurada en su primer nivel con operarios y empleados no calificados, en el segundo con supervisores, en el tercero con jefes departamentales, en el cuarto con gerentes funcionales y en el quinto con un gerente general.

Una importante conclusión resultante de sus investigaciones empíricas es que **una organización trabaja eficazmente cuando en una cadena jerárquica existe solo un puesto por estrato organizacional**. Esto excluye obviamente el caso de asistentes personales.

En su último libro titulado "Human Capability" fundamenta esta aseveración mediante hallazgos experimentales referidos a la evaluación de la capacidad de procesamiento mental de las personas.

La lógica de esta conclusión es fácil de visualizar ya que cuando los niveles de complejidad que manejan un jefe y su subordinado están muy cercanas, el superior jerárquico no le agregará valor a su colaborador.

¿Qué sucede cuando por el contrario sus respectivas problemáticas están muy distantes en cuanto a niveles de complejidad?. En ese caso se darán situaciones en las que el jefe desaprovechará su tiempo y capacidad, y otras en las que el subordinado tendrá que vérselas con un contexto o asignaciones que superarán su capacidad de realización.

Basado en estos fundamentos propone el establecimiento de una estructura de puestos cuya dimensión horizontal viene dada por cargos con complejidades similares, variando la dimensión vertical según los saltos discretos de complejidad descriptos anteriormente.

Jaques menciona que de acuerdo a su experiencia es conveniente que cada uno de los 8 estratos se subdividan en 3 sub-estratos o categorías, cuyos niveles de complejidad se califican como bajo, medio y alto.

Volviendo a la analogía de los estados del agua, esta subdivisión brinda un grado de discriminación en cuanto a complejidad asimilable a la que nos permite distinguir entre agua fría, tibia o caliente.

Para el caso de una compañía de 5 estratos jerárquicos como la que ejemplificó la presentación de las capas organizacionales, existirán en total 15 categorías de puestos desde el Presidente o Gerente General a los empleados u operarios ubicados en las posiciones con el nivel de complejidad más bajo.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA DE BANDAS SALARIALES SEGÚN EL MODELO DE JAQUES**

En sus observaciones empíricas llevadas a cabo en muchas empresas e instituciones situadas en distintas partes del mundo, Jaques encontró que los valores de paga percibida como justa tenían claros puntos de discontinuidad entre estrato y estrato.

En función de estos hallazgos formuló su modelo de bandas salariales cuyos diferenciales establecen una correspondencia entre valores de "justa paga" y "peso" de las posiciones de trabajo.

Este esquema tiene la característica de no presentar solapamiento de salarios entre estratos adyacentes. Esta premisa es coherente con la recomendación de contar en una línea de mando con no más de una persona por estrato.

En su libro "Requisite Organization" explica las bases de este sistema de compensaciones diferenciales.

En investigaciones posteriores a la edición de la citada obra, desarrolla un esquema que tiene como punto de pivote a un valor de compensación total al que denomina como X y que representa la interfase entre el segundo y tercer estrato. A este punto corresponde un horizonte temporal de 1 año.

Para los estratos superiores al tercero propone una amplitud salarial del 100% y para los inferiores la amplitud se reduce al 80% aproximadamente.

Como se mencionó anteriormente, Jaques prescribe una línea divisoria entre estratos, pero dentro de cada estrato indica que es necesario y factible establecer diferencias entre las complejidades asignables a cada uno de los 3 sub-estratos.

De sus investigaciones sin embargo, no surge una discontinuidad entre los valores de "justa paga" correspondientes a sub-estratos adyacentes.

A partir de esta conclusión es que se plantea un esquema con solapamiento de salarios entre los sub-estratos inferior e intermedio de cada estrato, y entre los sub-estratos intermedio y el superior del estrato correspondiente.

Un diseño como el que aquí se presenta, tendrá entonces una amplitud salarial para los substratos del orden del 30 al 40%, según el estrato que se considere.

Si bien este modelo de estructuras salariales es recomendado por Jaques para ser aplicado universalmente, pueden darse casos en los cuales las realidades remuneratorias de distintas regiones geográficas o sectores de la economía no respeten exactamente este patrón, debiéndose en ese caso evaluar los coeficientes de amplitud de estratos y sub-estratos que representan adecuadamente esas situaciones particulares.

## **CONSIDERACIÓN DE ASPECTOS PRÁCTICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO**

El desarrollo de un sistema remuneratorio implica considerar otros sistemas vinculados con la administración de recursos humanos tales como el de valuación y categorización de puestos y el de evaluación y reconocimiento de la performance individual. El contar con un modelo organizacional comprehensivo y coherente como el de Jaques, facilita tanto los procesos de análisis como de toma de decisiones previos a la implementación de los sistemas de gestión.

La implementación de este sistema de remuneraciones consta de tres fases:

- a) Valuación y categorización de puestos.
- b) Establecimiento de las bandas salariales
- c) Implementación de la administración y el planeamiento salarial.

Nos referiremos por separado a cada uno de estas etapas.

### Valuación y categorización de puestos

Dado que las cuestiones referentes a la vinculación entre estrategia y estructura, que llevan a la decisión del número de niveles y al alineamiento funcional, exceden el alcance de este artículo, debemos asumir que esos aspectos han sido resueltos en alguna instancia previa.

Al comenzar a resolver el tema que nos ocupa suelen presentarse dos situaciones claramente diferenciadas.

Una se da cuando los puestos ya están valuados y categorizados. Según el grado de satisfacción que tenga la organización con el sistema vigente, se podrá desde correlacionarlo con el que propone Jaques, hasta reformularlo total o parcialmente de acuerdo a esta metodología.

Si por el contrario, la empresa o institución no tiene a sus roles de trabajo valuados y categorizados, se deberá realizar un ejercicio completo de valuación y categorización basado en la medición del “time-span” de los mismos.

A los efectos de este análisis, asumiremos que se evalúan posiciones existentes que no han sido anteriormente ni valuadas ni categorizadas.

Esta salvedad se hace ya que podría ocurrir que se estuvieran creando nuevos puestos o modificando sustancialmente a los existentes.

La base del sistema consiste en medir de la complejidad de cada puesto en términos de “time-span”.

Esta forma de medición desarrollada por Elliot Jaques se instrumenta a través de entrevistas en las cuales consultores especializados y/o funcionarios de la empresa debidamente entrenados indagan respecto del alcance temporal de cada posición así como otros datos complementarios necesarios para valorar los puestos que forman parte del análisis.

En general se entrevistan a los ocupantes de los puestos, a sus jefes inmediatos, y a los jefes dos niveles más arriba de las posiciones consideradas.

Las decisiones finales respecto a la categorización de los puestos se toman en sesiones de equilibración, coordinadas por el equipo consultor y los funcionarios internos a cargo de este trabajo. Participan en la reunión los jefes que ocupan puestos dos niveles jerárquicos por encima de roles que están siendo valuados.

El resultado de estas sesiones es la clasificación de los puestos en los estratos y sub-estratos descritos previamente en este trabajo.

El paso siguiente a la categorización de los puestos es el diseño de la escala salarial de la organización.

### Establecimiento de la estructura de bandas salariales

Dado que la escala sugerida por Jaques cubre a todo el espectro de puestos, no presenta restricciones en cuanto a la inclusión de distintos grupos ocupacionales (ejecutivo, gerencial, profesional, jornalizado, etc) o funcionales (comercial, industrial, administrativo, servicios, etc.)

La hipótesis que se debe verificar, es que la aplicación del modelo teórico representará adecuadamente la forma en que la organización está remunerando o pretende remunerar a los empleados cuyos puestos han sido categorizados en la etapa anterior.

Para ello se deberá construir una escala de bandas salariales que cumpla satisfactoriamente con los siguientes requisitos:

- Dispersión salarial en cada sub-estrato.
- Desvío de los promedios de los sueldos con respecto al punto medio de cada categoría.
- Desvío del payroll total con respecto a los puntos medios para el total de la estructura.

Para constatar que tan se bien se satisfacen los criterios antes mencionados, se debe agrupar a los puestos por categoría, y realizar los cálculos estadísticos necesarios para construir la escala remuneratoria de acuerdo a la propuesta de Jaques, pero a partir de datos salariales propios.

Podría darse el caso que las compensaciones actuales no se compadezcan adecuadamente con las previstas por el modelo.

Ante esta hipotética situación corresponde una definición de política salarial por parte de la organización. Esta decisión implica elegir un curso de acción que va desde la adopción del modelo teórico sin cambios ( modificándose por ende las remuneraciones afectadas ), hasta la rectificación de la escala salarial de forma tal que satisfaga los requerimientos de la empresa o institución. Si se adopta la última opción, deberán revisarse los valores salariales de los límites de las bandas y la amplitud salarial asignada a los estratos a ser ajustados.

Es interesante analizar el caso de empresas en las que se aplicado este sistema.

En todos los casos el modelo de Jaques ha representado razonablemente la realidad salarial de los puestos analizados, especialmente en aquellos cargos cuyo nivel jerárquico va desde supervisores a gerentes.

Como consecuencia de ello se decidió adoptar en estas compañías una estructura salarial que sigue el patrón sugerido por Jaques, abarcando posiciones, según la empresa, que van desde el estrato1 al 5 inclusive.

En el primer estrato en particular, y en menor medida en el segundo, se dan situaciones que requieren una consideración específica.

En estos niveles suelen darse situaciones que no reflejan el principio de Jaques que sostiene que, a puestos con complejidades comparables les corresponde una misma banda salarial.

Un importante factor que contribuye a que esto ocurra, es que, en los estratos más bajos se ubican posiciones sujetas a convenios colectivos de trabajo.

Como cabría esperar, se han encontrado algunas situaciones en las que las remuneraciones del personal bajo convenio están por encima de las que predice el modelo y otras en las que están por debajo.

Dado que la cuestión de la equidad interna incluye tanto al personal bajo convenio como a los empleados que están fuera de los mismos, este enfoque contribuye a evaluar soluciones que contemplen a todo el universo de personas que trabajan en una misma empresa.

Hasta aquí se ha considerado el desarrollo de una escala salarial en función de las circunstancias remuneratorias internas de una organización. Cabe considerar en este punto, la cuestión de la competitividad externa de las compensaciones.

Jaques argumenta que, para mantener la coherencia del modelo al evaluar el nivel de competitividad salarial de una organización, se deberían comparar los salarios de sus puestos con los correspondientes de otras empresas, que tengan un grado de complejidad equivalente. El criterio básico de comparación es también en este caso el alcance temporal.

En la medida en la que no se cuente con esta posibilidad, se deberá operar con los mecanismos habituales de comparación de competitividad salarial basados en encuestas propias o de consultoras especializadas.

En primer término, cada organización deberá considerar, en función de sus circunstancias, la necesidad de evaluar su nivel de competitividad salarial.

En caso de realizar este análisis, y de acuerdo a los resultados que ésta brinde, se deberán considerar los eventuales ajustes, tanto en la estructura de categorías salariales como en casos puntuales de individuos o grupos.

Esta reflexión nos lleva al tercer y último tópico de estas consideraciones.

### Implementación de la administración y el planeamiento salarial.

El establecimiento de la categorización de puestos y la adopción de la estructura de bandas salariales, provee las condiciones necesarias para poner en marcha los procesos de gestión de administración y planeamiento salarial.

Es fundamental al tratar este punto, reconocer que existen distintas etapas a cumplir cuando una organización implementa por vez primera un sistema integral de gestión remunerativa. Esto implica aceptar un proceso de implementación signado por períodos de transición hasta la plena ejecución de todos los componentes del sistema.

Asumiendo que la cuestión de la competitividad externa ya ha sido considerada, se debería en primer término, satisfacer un criterio mínimo de equidad interna como el que existe cuando todos los empleados que están en el sistema, tienen una remuneración ubicada dentro de los límites de su grado salarial.

En general se presentan algunos casos de individuos sub-pagados cuya situación suele rectificarse asignando un pequeño porcentaje del payroll total.

También es común la existencia de un cierto número de personas cuyo salario supera al límite superior de su categoría. Estos casos tienen obviamente resoluciones más complejas, las que por lo general, implican una serie de acciones que se extienden en el tiempo.

Desde el punto de vista administrativo, las propuestas de Jaques en cuanto a los ciclos anuales de planeamiento salarial, no difieren de la mayoría de los sistemas que utilizan las organizaciones que cuentan con este tipo de herramientas de gestión

Debe existir por un lado una metodología de presupuestación del payroll para el año fiscal correspondiente y por el otro un proceso de evaluación de la efectividad personal seguida del correspondiente planeamiento salarial para el otorgamiento del mérito individual.

Donde el enfoque de Jaques es singular con respecto a otros, es en lo concerniente a la concepción de la performance individual y su retribución.

Este autor sostiene que la efectividad de una persona no se mide, se juzga. Lo que se puede medir son sus resultados (outputs), los que no siempre están directamente relacionados con la efectividad de las personas en el uso de los recursos asignados.

Jaques argumenta que todo rol de trabajo tiene asociados niveles mínimos y máximos de efectividad requerida, indicando que es necesario subdividir la amplitud del rol en "pasos" para facilitar la identificación del nivel corriente de efectividad.

El superior inmediato jerárquico debe juzgar en que punto de ese gradiente de efectividad se encuentran sus colaboradores directos.

Una consecuencia directa de esta evaluación, es la obligación que tienen los empleados con personal a cargo, de desarrollar con cada uno de sus subordinados, los planes necesarios para mejorar la aplicación de sus respectivas capacidades potenciales.

El objeto de ésta práctica es lograr que todos los integrantes de la organización aprovechen al máximo, las oportunidades que sus roles les ofrecen.

Estas evaluaciones deben ser utilizadas para alcanzar un nivel de equidad interna mayor que el logrado al ubicar inicialmente a cada empleado dentro de los límites de su banda salarial.

A los efectos de garantizar un tratamiento equitativo de todos los casos individuales, Jaques propone que los juicios definitivos de efectividad personal y sus consecuencias remuneratorias, sean considerados en una instancia equilibradora, en la que toman parte el funcionario que está dos niveles por encima de los individuos considerados junto los superiores inmediatos de esas personas.

Para implementar esta parte del sistema de compensaciones se requiere, como mínimo, la realización de un ciclo anual con personas ocupando roles con una categoría asignada, con sus remuneraciones ubicadas dentro de los límites de sus bandas respectivas y con un sistema de gestión de asignaciones funcionales y personales, que permita evaluar cuán efectivos han sido en la utilización de los recursos que la organización ha puesto a su disposición.

Autor: Ing. Pablo M. Kanterewicz  
Director de Pablo M. Kanterewicz & Asociados  
Consultores en Gerenciamiento Organizacional  
e-mail : [pkant@pka-consult.com.ar](mailto:pkant@pka-consult.com.ar)  
Teléfono: (5411-4544-8655)