



GO Global Organization  
Design Society



Readings in Global Organization Design  
2009 Conference Proceedings

Historia de la Organización Requerida en Argentina  
by Harald Solaas

Article #09-10-26-3-5

# Historia de la Organización Requerida en Argentina

## Una línea del tiempo

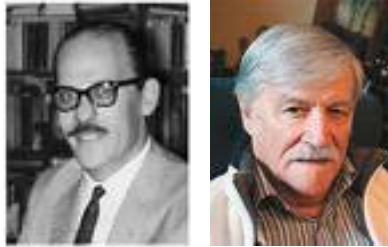


Tercer Congreso Bienal de Global Organization Design Society  
Presentado por Harald Solaas



GO Global Organization  
Design

# Historia de la OR en Argentina



**J. Bleger y F. Ulloa** “Psicología Institucional”

1968

**Bleger**  
seminario ante consultores  
“The Changing Culture of a Factory”  
E.J.1951



1984



1993



**E. Jaques**  
en Argentina

Primer gran proyecto



1960s

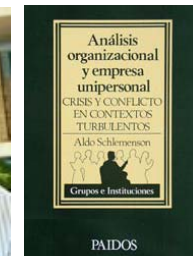
60s y 70s

Primeras ediciones de **E. J.** en español



1993

**A. Schlemenson**  
Tesis Doctoral presentada en Brunel University, dirigida por **E.J.**



# Historia de la OR en Argentina

<p><b>1993</b></p>  <p><b>E. Jaques en Argentina</b></p> <p>Primer gran proyecto</p> 	 <p>Liderado por <b>A.S.</b> con la guía de <b>E. J.</b></p> <p>Un equipo de Consultores es formado por <b>E. J.</b></p>	 <p>Primera Edición La Organización Requerida</p>
<p><b>1993</b></p> <p><b>A. Schlemenson</b></p> <p>Tesis Doctoral presentada en Brunel University, dirigida por <b>E.J.</b></p>  	<p><b>1998</b></p> <p>Profesor Honorario USAL</p>  <p><b>E. Jaques</b> Entrevistado</p> 	<p><b>2000</b></p> <p>Seminario de <b>E. J.</b> en el país. “Un Encuentro con E. Jaques”</p> <p>Profesor Honoris Causa Económicas – Universidad de Buenos Aires</p> 



# LA NACION, Domingo 28 de Junio de 1998

ELLIOT JAQUES, CONSULTOR DEL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE LOS ESTADOS UNIDOS

*Los equipos autogerenciados no sirven para nada y la reingeniería*

## NO TIENE SENTIDO

Llegó al país para asesorar al titular de la Administración Federal de Ingresos Públicos, Carlos Silvani, a quien sugirió instrumentar en ese organismo el mismo programa que se utilizó para reformar el funcionamiento de la policía norteamericana. "El problema en la AFIP es que hay demasiados niveles gerenciales", afirmó

Por Santiago O'Donnell

**F**iliot Jaques tiene cachetes rosados, un abdomen generoso y la sonrisa siempre a flor de piel. Se ve, es afable la sonrisa y habla en rido cada diez minutos buscando complicidad. Parece un vendedor de autos usados que nunca se jubiló, pero es uno de los expertos de management más respetados del mundo.

A los 61 años, como consultor externo del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, acaba de terminar un programa de reformas administrativas para los 1700 departamentos de policía de ese país. En el marco de un programa del Banco Interamericano de Desarrollo, este experto Jaques visitó la Argentina para asesorar a Carlos Silvani, titular de la AFIP, el ente encargado de recaudar impuestos y manejar la Aduana.

Si bien se esperaba para que implemente en la AFIP el mismo programa que se utilizó para reformar la policía norteamericana. De estos proyectos de su particular visión del trabajo y la comunicación con la NACOS.

¿Cómo describe su misión en la Argentina?

El señor Silvani llegó a la conclusión que uno de los factores principales en la evasión de impuestos y la corrupción en la Aduana está en el liderazgo en el nivel gerencial. Todo el mundo habla de liderazgo, pero al tener un líder así es un problema. No se trata de que el líder tenga una personalidad fuerte. Se trata de instrumentar sistemas efectivos de planeamiento. En la Argentina, el 75% de la fuerza de trabajo es asalariado, en Estados Unidos, es 93%. En los países subdesarrollados el porcentaje no llega al 40%. Entonces, en la medida en que los países se modernizan, los sistemas de planeamiento se vuelven más y más importantes, porque por medio de estos sistemas se distribuye riqueza. El problema es que en todo el mundo estos sistemas son malos, problemáticos e inusados. Y nadie los practica con seriedad.





## LA NACION, Domingo 28 de Junio de 1998

### “LOS INCENTIVOS SON FUENTES DE CORRUPCIÓN”

■ Elliot Jaques nació en Toronto, Canadá, y actualmente es profesor e investigador en Ciencias del Management en la Universidad George Washington, en la capital norteamericana. En los últimos 48 años se ha dedicado a implementar su teoría sobre sistemas organizacionales, basándose en las estructuras de las organizaciones. La misma se apoya sobre una redefinición del significado del trabajo. Para Jaques, trabajar es tomar decisiones.

■ Su sistema se ha implementado en diversos proyectos de industria, comercio, educación, seguridad social, en la Iglesia de Inglaterra y en la armada norteamericana. Por su trabajo en la armada, el general Colin Powell lo condecoró con el Joint Staffs Certificate of Appreciation.

■ Es licenciado en ciencias de la Universidad de Toronto, se recibió de médico en John Hopkins University y en Harvard obtuvo su doctorado en Relaciones Sociales. Es miembro de la Sociedad Psicoanalítica de Inglaterra y del Royal College of Psychiatry. Es autor de 18 libros entre los que se destacan *Requisite Organization* (1996), *Human Capability* (1994, con K. Cason) y *Executive Leadership* (1991, con S. Clement).

■ En la Argentina, trabajó de consultor en la reforma administrativa de Acindar. En Estados Unidos,

hizo un trabajo similar en Ford Motors. Acaba de aceptar una comisión para diseñar un programa de seguridad para plantas nucleares en la China.

■ Entre sus contribuciones a las ciencias sociales se destaca su formulación de la crisis de mediana edad (mid life crisis). También desarrolló un método para medir la complejidad del papel que las personas cumplen en sus trabajos. El método le permitió esbozar un sistema de remuneración que pueda ser percibido como justo por los miembros de la organización, con la idea de generar un cambio en la relación entre las personas y sus salarios

■ Para Jaques, la capacidad de producción de un trabajador está sujeta a demasiadas variables que no puede controlar. Por eso privilegia la forma de trabajar por encima de los resultados. “Los incentivos salariales atados a niveles de producción son fuentes de corrupción, porque los números siempre se pueden arreglar”, sostiene.

■ Otra máxima de Jaques: no existen jefes, sino gerentes. El gerente debe rendir cuentas por la efectividad de sus subordinados, porque él designa tareas y asigna recursos. Por eso debe existir “una distancia saludable” en jerarquía entre el gerente y sus subordinados.

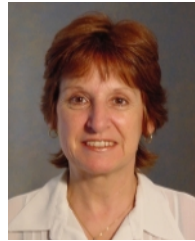


En la Argentina, Jaques ya asesoró a Acindar

# Historia de la OR en Argentina



Primera Edición  
La Organización  
Requerida



**M. R. Popovich**  
Tesis Doctoral  
presentada en UBA,  
dirigida por **A.S.**



**Schlemenson,  
Solaas, Popovich,  
Timerman** dictan  
cursos de posgrado

2001 a hoy

Numerosas  
implementaciones  
realizadas en  
distintos sectores.

2000

Seminario  
de **E. J.** en  
el país. “Un  
Encuentro  
con E.  
Jaques”



Profesor Honoris  
Causa Económicas  
UBA

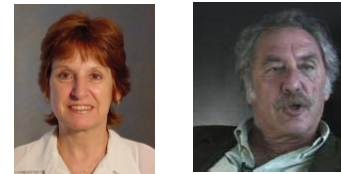
2001

**R. G. Krüsemann**  
Introduce  
conceptos de OR  
en curso de grado



2001 a hoy

UBA, UB, USAL,  
UCES y en materia  
de grado UADE



# Historia de la OR en Argentina





# Historia de la OR en Argentina

---



**Ken Shepard** en Argentina.  
En contacto con consultores  
y CEO locales. Se amplía la  
base de videos de la web.

2009



CONGRESO MUNDIAL 2009  
EN BUENOS AIRES



# Universidades en donde se dictan cursos con contenidos basados en los conceptos de la OR

## En materias de grado

- Instituto Tecnológico de Buenos Aires
- Universidad Argentina de la Empresa

## En postgrados

- Universidad de Buenos Aires
- Universidad del Salvador
- Universidad de Belgrano
- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales



UADE



# Organizaciones en Argentina que han aplicado conceptos de OR

---



# Publicaciones conceptos de OR y SST en español

Elliot Jaques



A. Schlemenson



Numerosos Artículos

- La visión y aplicación de la Requisite Organization desde la perspectiva de un Ejecutivo Principal. Por C. **Silvani**.
- Un aporte innovador a la teoría y la práctica del análisis organizacional: un largo camino recorrido junto a Elliot Jaques. Por A. **Schlemenson**
- La escasez de talento como límite al crecimiento de las organizaciones. Por H. **Solaas**
- Presentación sobre evaluación del potencial. Por H. **Solaas**
- ¿Existen los equipos autodirigidos?. Por H. **Solaas**
- Líderes sí seguidores no. Por H **Solaas**.
- "Adhocracia" versus Estructura Jerárquica. Por h. **Solaas**
- **Etc...**







# OUR PURPOSE

The Global Organization Design Society is a not-for-profit corporation registered in Ontario, Canada to promote the following objective:

The establishment and operation of a world-wide society of academics, business users and consultants interested in science-based management to improve organizational effectiveness for the purposes of:

Promoting among existing users increased awareness, understanding and skilled knowledge in applying concepts of Levels of Work Complexity, Levels of Human Capability, Accountability, and other concepts included in Requisite Organization and/or Stratified Systems Theory.

Promoting among potential users of the methods, appreciation of the variety of uses and benefits of science-based management, and access to resources.

Sponsorship is provided in part by the generous support of the following organizations:



## OUR BOARD

- Barry Deane, Australia
- Jack Fallow, United Kingdom
- Don Fowke, Canada
- Azucena Gorbaran, Argentina
- Jerry Gray, Canada, GO Treasurer
- Judy Hobrough, United Kingdom
- Nancy Lee, USA
- Ken Shepard, Canada, GO President
- George Weber, Canada

## EDITORIAL BOARD

- Jerry Gray, Ph.D.
- Owen Jacobs, Ph.D.
- Larry G. Tapp, LLD
- Ken Craddock, M. A.,
- Harald Solaas

## CONTACT US

Global Organization Design Society  
 32 Victor Avenue  
 Toronto, Ontario, Canada M4K 1A8  
 Phone: +1 (416) 463-0423  
 Fax: +1 (416) 463-7827  
 E-mail: [Info@GlobalRO.org](mailto:Info@GlobalRO.org)  
 URL: [www.GlobalRO.org](http://www.GlobalRO.org)

