



GO Global Organization
Design



Readings in Global Organization Design- en español
Reprinted from *Festschrift for Elliott Jaques*
with author's permission

Meditaciones sobre el elefante en la sala de estar
o ¿Quién diablos es Elliott Jaques?

Por Jerry B. Harvey
Traducción y notas de Harald Solaas

Article #10-03-10-a

Rights for non-commercial distribution of this Festschrift article were gifted by Jerry B. Harvey to the Global Organization Design Society for the purpose of low-cost dissemination of this information to the world. Any price charged by the Society is limited to the cost of reproduction and distribution. Any third party receiving this material from the Society agrees as a condition of that transfer that any further use or transfer by them is covered by the same acknowledgment of source and conditions.

Meditaciones sobre el elefante en la sala de estar

O

¿Quién diablos es Elliott Jaques?

Por Jerry B. Harvey, profesor de management science en la George Washington University. Consultor de organizaciones.

Título original: "Musing about the Elephant in the Parlor, or Who the Devil is Elliott Jaques?", del libro "How Come Every Time I Get Stabbed in the Back My Fingerprints Are on the Knife?: And Other Meditations on Management", Jerry B. Harvey, Ed. Jossey-Bass, Julio de 1999.

Traducción y notas de Harald Solaas

Hace algún tiempo, un colega a quien respeto mencionó que había caído en sus manos un libro muy particular en el campo del *management* y de organización titulado "A General Theory of Bureaucracy" (Jaques, 1976) escrito por alguien que se llamaba Elliott Jaques.

"¿Quién diablos es Elliott Jaques?", dije.

Tras entregarme una sinopsis sobre los antecedentes del autor que obtuvo de la cubierta del libro¹, dijo: "Aparte de quien pueda ser, tendrías que leerlo. Piensa a su manera propia, igual que vos. Pero es mucho más inteligente: se podría decir que está en otro estrato".

Tuve una vaga intuición del sarcasmo de mi colega, pero en cambio fui muy ingenuo respecto a cuán perceptivas y precisas eran su comprensión y aplicación del concepto de "estrato", una construcción teórica central de la Teoría de los Sistemas Estratificados (TSE). Fui entonces a la biblioteca de mi universidad y retiré el único ejemplar que había de "A General Theory of Bureaucracy". Esta acción fue instructiva por sí misma, ya que en más de dos años que esta obra había yacido en los estantes, mi colega y yo, ambos empleados del claustro docente de una gran institución de educación superior que posea ostensiblemente una escuela de negocios de primer nivel, y una biblioteca de calidad equivalente, éramos aparentemente los únicos que habíamos pensado que valía la pena leerlo. (Para mi sorpresa y desesperación, al leer el libro y mirar el organigrama de la universidad, hice el

importante descubrimiento que éramos *empleados* de la universidad, y no *miembros* del cuerpo docente, como yo erróneamente creía). "Por cierto que no es uno de nuestros libros más populares sobre *management*," dijo nuestra bibliotecaria amiga.

Decidí leerlo, a pesar de que no figuraba en la lista de best-sellers del *New York Times*. Me encontré con una de las obras más creativas, inspiradoras, cautivantes, rigurosas, desafiantes, intelectualmente exigentes y moralmente provocativas que hubiera leído jamás en el campo del comportamiento organizacional. No; lo que acabo de decir no es preciso: es *la* obra más creativa, inspiradora, cautivante, rigurosa, desafiante, intelectualmente exigente y moralmente provocativa que haya leído jamás en el campo del comportamiento organizacional.

Ante esta reacción empecé a preguntarme cómo esta posible que yo, que me enorgullezco de ser semi-brillante, relativamente bien leído en mi campo profesional -el comportamiento organizacional- y con más de veinte años de experiencia como consultor de *management* y de académico especializado en el estudio de las organizaciones, no hubiera oído hablar del trabajo de Jaques. Se filtró en mi mente el insidioso pensamiento de que yo era una anomalía, y empecé a experimentar la ansiedad anticipatoria de separación que uno suele sentir cuando se encuentra de modo súbito e inexplicable solo en medio de la multitud.

Afortunadamente (o desafortunadamente, según la inclinación propia de cada uno), descubrí que yo estaba muy lejos de ser una definición ambulante de “sui generis”. De hecho, empecé a realizar una encuesta continua e informal entre colegas profesionales, clientes, graduados universitarios, gerentes, participantes en cursos en empresas, y otros que según yo creía tendrían motivo para saber algo sobre Elliott Jaques y la TSE. Descubrí que prácticamente ninguno de mis entrevistados había oído hablar de él tampoco.

Cierto es que hubo algunas excepciones.

Uno de mis entrevistados dijo: “¿No es el tipo que escribió un libro sobre cómo se hace para cambiar la cultura en las fábricas?” Otro dijo: “Me parece que puede ser el psiquiatra que escribió hace mucho sobre la crisis de la mitad de la vida. Si es quien estoy pensando, fue un excelente trabajo. Siempre me pregunté qué había pasado con él. Como no vi nada más que hubiera escrito, supuse que se había muerto”. En general, sin embargo “¿Quién diablos es Elliott Jaques?”, o algún derivado de esta expresión, pasó a ser una respuesta típica que resonaba en las profundidades de mi mente inquisitiva.

De hecho, esta pregunta recurría con tal monótona frecuencia que llegué a asociarla con el cuento de un CEO excéntrico de una gran organización que albergaba a un elefante enorme, poderoso y señorial en el estar de su departamento en la ciudad. Cuando recibía visitantes para citas de negocios, cócteles o cenas, el elefante, en su presencia grandiosa y dominante, se paseaba de un lado a otro de la habitación, rozando a los huéspedes, los muebles y las arañas de caireles. Sin embargo, por razones que sólo sabía el Gerente del Gerente del CEO (Jaques, 1989, p. 48), eran muy pocos los invitados que se daban por avisados de su presencia. De hecho, cuando el anfitrión acompañaba a sus invitados a la puerta al retirarse y les preguntaba “A propósito ¿qué les pareció el elefante que tengo en el estar?”, la mayoría respondía: “¿Qué elefante?”.

Es posible que, por influencia de mi formación bautista sobre mi conocimiento de la Teoría de los Sistemas Estratificados, yo tenga cierta inclinación a explorar el potencial significado teológico inherente a los roles de CEO y Gerente del Gerente. Si dejamos momentáneamente de lado este sesgo particular, me impresiona la similitud que existe entre las respuestas de los invitados a la presencia del elefante y la reacción

que, en su gran mayoría, muestran las personas que declaran su interés por la teoría y la práctica del *management* y del comportamiento organizacional hacia la obra de nuestro homenajeado. Es decir: cuando se los enfrenta a la presencia de un pensamiento fundacional, grandioso en su diseño, potente en su capacidad para tratar con el mundo del que forma parte, colosal en sus implicancias para las organizaciones de todo tipo, y aún más impresionante en comparación con las dimensiones *pissant* de otras producciones que intentan lidiar con las mismas cuestiones fundamentales ¿a qué se debe que sean tantos los que, en el campo del comportamiento organizacional, respondan “¿qué es la teoría de los sistemas estratificados?” “¿Quién diablos es Elliott Jaques?” U otro equivalente de “¿qué elefante?”.

Me propongo en este ensayo, por lo tanto, meditar un poco sobre Elliott Jaques, el elefante metafórico que se aloja en las salas de estar organizacionales del mundo entero, y su trabajo sobre la Teoría de los Sistemas Estratificados. Más específicamente, me gustaría centrar mis cavilaciones sobre por qué pienso que un trabajo de tan extraordinaria creatividad e importancia ha sido, en mi opinión, relativamente ignorado, y ha tenido un impacto comparativamente escaso cuando se lo considera en el contexto de lo que es, según creo, su potencial merecido y último.

Al lanzarme a mi ensoñación, tan solo puedo expresar el deseo de no caer en un soliloquio solipsístico que tenga poca relación o pertinencia con las experiencias que usted tiene con la obra de Jaques. También espero que usted tenga en mente, cuando hablo de Elliott Jaques en persona y de su trabajo en la TSE, que hablo de ellos de modo intercambiable. Digo esto porque conozco y comparto de los cánones fundamentales de la TSE: que existe una relación isomórfica entre cualquier persona dada y el nivel de trabajo que es *potencialmente* capaz de realizar. Y, lo que es más importante, con el trabajo que *efectivamente* realiza dada una combinación particular de conocimientos, habilidades, sabiduría, temperamento y experiencia (Jaques, 1989).

Tras este preámbulo, paso a mencionar algunas de las explicaciones que he escuchado sobre porqué el mundo del *management* y la organización (o al menos el mundo del que formo parte) ha ignorado en su mayor parte al elefante que habita en su sala de estar. Para poner orden en lo que de otro modo

sería caos, comenzaré con varias justificaciones de tal ignorancia que he descartado, y le diré porqué lo he hecho. A continuación ofreceré una explicación que, según creo, con el tiempo quedará confirmada como válida. Por último, me gustaría presentar la que es, a mi modo de ver, la mayor contribución de la TSE al mundo de las organizaciones, tanto formales como informales, y quizás también a la organización del mundo en general.

Explicaciones descartadas

Comencemos con algunas explicaciones propuestas que he descartado, y con las razones que motivan mi rechazo.

Jaques no comunica muy bien sus ideas

Quienes han leído uno o más de los artículos y libros de Jaques, o que lo han oído hablar en persona sobre su propia obra, suelen afirmar que muchas de sus reservas con respecto a la TSE parten del hecho de que no es ni un escritor poético ni un disertante carismático. Esta crítica se suele expresar en términos concretos, tales como “si quiere que su trabajo se entienda, tendría que escribir un libro como ‘El gerente del minuto’”² (Blanchard, 1982). O bien “No habla con el fervor evangélico, el ritmo melodioso ni la cadencia tamboril de un Tom Peters cuando predica la excelencia organizacional”. Dado que yo también me doy cuenta de que el estilo literario de Jaques no alcanza la calidad poética de un soneto de Shakespeare, y de que sus charlas sobre la TSE no conjuran precisamente evocaciones de Winston Churchill arengando al imperio inglés sobre sangre, sudor y lágrimas, a veces he estado a punto de quedar seducido por la convicción de que su merecida influencia ha sufrido, si no por sus deficiencias en la comunicación, por una carencia de traductores competentes. Creo, no obstante, que esta crítica es en última instancia insustancial. Es así porque si uno escucha con atención tanto a adherentes como a detractores de la TSE que presentan este argumento, suelen continuar con una afirmación de este tipo: “Tuve que leer el maldito libro cinco veces hasta que me pareció que lo entendía, pero cada vez que lo relea lo entendía mejor”, o “Cuando Jaques terminó con su charla a nuestro grupo, media docena de nosotros nos quedamos en mi oficina debatiendo sobre lo que dijo durante tres horas”. Dado que la misma gente que le achaca su falta de habilidades para la comunicación suele releer y debatir lo que supuestamente no ha comunicado,

he decidido que hay algo que debe comunicar bastante bien. Al percatarme de esto, he renovado también mi valoración de un punto que Jaques sostuvo en una reciente alocución sobre liderazgo ante los participantes de un seminario para los docentes en la George Washington University (Jaques, 1990A). Específicamente, dijo que la influencia de los líderes radica en el hecho de que “tienen competencia de sobra, y de un modo u otro comunican esta competencia a los demás” (Jaques, ídem). Puedo tan solo preguntarme qué podría ocurrir si efectivamente asumiera el estilo de Shakespeare o de Churchill. Alguna gente bastante bien conocida en roles de liderazgo ha sido crucificada por menos. Uno puede tan sólo especular qué le ocurriría a un elefante.

La TSE puede ser comprendida únicamente por personas que estén en los estratos superiores de poder cognitivo

Otra explicación posible del el relativo anonimato de la TSE que he escuchado es que únicamente las personas cuyo poder cognitivo los ubica en los estratos V a VIII pueden comprenderla verdaderamente. Por lo tanto, dada la baja proporción de gente en estos estratos, llevaría un largo tiempo acumular la masa crítica de personas que comprendan la obra y que tengan el poder cognitivo para ponerla en práctica. Este argumento es convincente a primera vista; y si es que uno sufre de un toque de vanidad, es especialmente atractivo para aquellos que están en tales estratos.

Por persuasivo que sea el argumento, mi experiencia me ha llevado a la conclusión de que ni nuestra comprensión de la TSE, ni nuestra aceptación ni rechazo de la misma, se relaciona esencialmente con la capacidad cognitiva, siempre que ésta se ubique dentro de lo que Jaques denomina “el rango adulto” (Jaques, 1989).

Conozco, por ejemplo, a un colega de estrato VI que ha rechazado a la TSE con fervor utilizando “...argumentos sustentados por información conceptual acumulada en la cual los conceptos se vinculan efectivamente entre sí” (Jaques, 1990B, p. 3). Mi colega afirma que la TSE es fascista en su sistema de valores subyacente, que viola los imperativos morales kantianos, y que se basa sobre una metodología científica viciada. Ha llegado a la conclusión, por lo tanto, de que la *gestalt* resultante de la TSE es inaceptable tanto científica como moralmente en cuanto modelo teórico del comportamiento humano en las

organizaciones. Si bien no acuerdo ni con sus premisas ni con sus conclusiones, no dejo de advertir por ello que los procesos de pensamiento que lo llevan a sus conclusiones son una expresión de lo que aquellos de nosotros que estamos en los niveles inferiores de la “estructura profunda universal” (Jaques, 1976) consideraríamos una capacidad cognitiva estratosférica.

Por otra parte, he escuchado a personas de estrato I, que viven en el “Mundo del Primer orden de ideas y de lenguaje concreto” (Jaques, 1990B), adherir a la TSE con aseveraciones simples tales como “Ustedes, los profesores melencidos, pueden hablar de este tipo Jaques y darle todas las vueltas que quieran pero, para mí, lo que dice es que no me puedo llevar bien con Paco, mi jefe, porque el H. de P. no es más listo que yo, pero de todos modos lo tengo siempre encima diciéndome cómo tengo que hacer mi trabajo. Créanme, ese tipo Jaques tiene toda la razón.”

En síntesis: todos entienden la TSE una vez que toman contacto con ella, sea a través de lecturas o de conversaciones con gente que la conoce, si bien la naturaleza específica de la comprensión de cada uno varía indudablemente en función de la capacidad cognitiva que aplica a la tarea. Al mirar esta conclusión retrospectivamente creo que no tiene por qué haber motivo alguno de sorpresa, ni para mí ni para nadie. Jaques mismo, entre otros, ha descubierto que todo el mundo puede y quiere discutir sobre temas potencialmente complejos tales como, por ejemplo, la eutanasia u otras cuestiones que le interesen, dentro del marco de su propia capacidad cognitiva (Jaques, 1990B). De hecho, uno puede apreciar la capacidad cognitiva de una persona a partir de su modo de discutir sobre tales temas. O, para dar un ejemplo algo distinto, todos comprendemos a la Biblia (suponiendo que la hayamos leído). Sin embargo, el modo en que interpretamos su contenido, y la aceptación o rechazo de lo que comprendemos al leer es otra cuestión completamente distinta. Aparentemente, esto vale también para la comprensión de los elefantes. El hecho de que podamos hablar sobre los elefantes cada cual en su modo único y singular que refleja su capacidad cognitiva particular, no brinda ninguna orientación acerca de a quienes de nosotros les gustaría que un elefante se instale en nuestras casas. Lo que para uno son deposiciones de elefante pueden ser fertilizante orgánico para otro.

Las consecuencias de la TSE no son claras

Al comienzo consideré la posibilidad de que la difusión de la TSE se viera limitada debido a que sus consecuencias prácticas son poco claras. Sin embargo, he descubierto que, por el contrario, si las consecuencias potenciales han influido sobre la difusión de la TSE es precisamente porque *son* claras.

Conozco, por ejemplo, a un gerente de relaciones industriales que prefirió que 4.800 empleados a tasa horaria se declararan en huelga antes que emplear a la TSE como guía conceptual para resolver un conflicto entre la empresa y sus empleados. Lo hizo a pesar de que creía que el conflicto se relacionaba claramente con el hecho que la organización no brindaba Paga Sentida como Justa, y a las relaciones de dependencia no requeridas³ que existían entre los gerentes de primera línea y los empleados por horas. Paradójicamente, este gerente se negó a usar la teoría no porque temiera que no funcionara, sino porque temía que sí funcionaría. Según él, el éxito de la TSE abriría una caja de Pandora de cuestiones relativas a la estructura básica de la organización, sus esquemas de remuneración, los roles gerenciales y cuasi-gerenciales ejercidos por varios miembros específicos de la organización y, sobre todo, originaría cuestionamientos a una diversidad de actividades que se realizaban en su propia área de responsabilidad gerencial. En sus propias palabras: “prefiero llamar a un consultor tradicional de Desarrollo Organizacional para que utilice un buen diseño clásico de resolución de conflictos intergrupales (Walton, 1987), aunque sé que ese tipo de intervención no va a resolver nuestros problemas. Pero por lo menos algunos pensarían que estamos tratando de hacer algo, y yo no correría el riesgo de quedar en el medio de un torbellino de consecuencias que no podría controlar si ‘prende’ este asunto de la TSE”.

Si bien me parece éticamente cuestionable optar por una solución a sabiendas de que no funcionará en lugar de otra que, según él mismo creía, podría hacerlo, creo que básicamente tenía razón al evaluar el efecto de “oleaje” que la teoría podría tener sobre él mismo y sobre el resto de la organización. Para él, las consecuencias de la aplicación de la teoría eran transparentes como el cristal, y fue precisamente esta claridad lo que lo llevó a descartar su aplicación.

De modo similar, se ha dirigido a mí más de un director de un programa de desarrollo ejecutivo en

el cual he tenido presentaciones programadas sobre el potencial de la TSE para drenar los pantanos que en nuestro entorno producen “phrog farms”⁴ organizacionales (Harvey, 1977), con preguntas de este tipo: “No tengo inconvenientes con que usted hable sobre *phrog farming*, pero ¿es realmente necesario que hable de la TSE? ¿No podría tomar algún otro tema?”

Al interrogar a estas personas por los motivos de su solicitud, las respuestas han sido por lo general variaciones de “Las repercusiones de la TSE son demasiado perturbadoras para los participantes. Se ponen a pensar que gran parte de lo que se hace en sus organizaciones no tiene mucho sentido. Y, lo que para mí es más grave, significa que gran parte del material restante del programa, que trata sobre estilos de liderazgo, estructura organizacional, remuneraciones, resolución de conflictos, desarrollo de carreras, motivación, planificación estratégica y *management* tampoco tienen mayor sentido. Además, les crea problemas a los disertantes que hablan más adelante sobre esos temas, para no hablar de los dolores de cabeza que me causa cuando los participantes empiezan a quejarse de las contradicciones entre la TSE y la mayor parte de las demás cosas que escuchan”.

Cuando les pregunto “¿Preferiría usted que presente temas sin sentido, de modo que armonice con los entornos organizacionales sin sentido de los participantes, así como con la falta de sentido general del programa?”, siempre responden “No, claro, pero se lo quería decir. Lo que ocurre es que no me gustan las repercusiones del trabajo de Jaques, aunque me doy cuenta de que sus ideas son sumamente interesantes y representan sin duda un gran avance en nuestro campo.”

Esta actitud no es muy distinta de la que expresó una estudiante de doctorado de la School of Education que cursó una materia que yo no dicto (Harvey, 1979) en la que se utiliza como libro de texto “A General Theory of Bureaucracy” (Jaques, 1976). En esta asignatura el elefante en persona sacude ocasionalmente las paredes como conferencista invitado. Varios años después de cursar la materia vino a verme a mi oficina para conversar sobre algunas experiencias suyas.

“¿Sigue usando el libro de Elliott Jaques, y sigue viniendo él como conferencista invitado de vez en cuando?”, me preguntó.

“La respuesta a ambas preguntas es ‘sí’. ¿Por qué me lo pregunta?”

“Odio a ese libro, y me hizo sentir muy mal lo que dice”.

“¿Me podría decir por qué?”

“Bueno, si es que tiene razón, y sospecho que así es, muchas de las cosas que estudié en el doctorado sobre cómo organizar los sistemas escolares y sobre cómo aprende la gente son probablemente inútiles. Siento que he desperdiciado gran parte de mi tiempo como estudiante de doctorado.”

“Pero si usted piensa así ¿Por qué no se olvida del trabajo de Jaques y se queda con lo que ya tenía?”

“No puedo”, dijo, “Hacer eso sería como sentarse en un rincón durante treinta segundos y no pensar en el oso pardo.”

Evidentemente, a veces los elefantes desarrollan gruesos mantos de piel y sus colmillos se transforman en afilados incisivos.

Las relaciones teóricas propuestas por la TSE no se sostendrían en el mundo de la práctica

Una última explicación que he escuchado sobre la difusión relativamente limitada de la TSE es que sus construcciones teóricas no serían validadas si alguien intentara aplicarlas en sus respectivas organizaciones. Si bien he escuchado variantes de este mismo argumento una cantidad de veces, nunca han provenido de personas que hayan experimentado efectivamente con la TSE en sus organizaciones. A la luz de tal información, y suponiendo que su propia experiencia haya sido similar, no veo razón para detenerse en este punto de vista. Más específicamente, a menos que alguien, o usted, o Jaques, o cualquier otra fuente verificable, haya tenido una experiencia real (y no “como si”) con una Estructura de Responsabilidades⁵ en la cual el Intervalo Temporal de Discreción no se relacione de modo confiable con la Paga Sentida como Justa, en la que la Capacidad Cognitiva no siga cursos de desarrollo múltiples y predecibles, y en la que seres humanos que respiran con Capacidad de Trabajo de Estrato IV tengan relaciones de dependencia requeridas con superiores cuya Capacidad de Trabajo sea de Estrato III, no veo motivo alguno para preocuparme por la salud del elefante.

La TSE estimula miedos inherentemente asociados a nuevas expresiones del mundo de los universales.

En mi opinión, la TSE no es únicamente una receta tecnológica para analizar y para construir Organizaciones Requeridas y Estructuras de Responsabilidad. Tampoco es sólo una guía metodológica para mejorar el diseño de las organizaciones ni nuestra comprensión y práctica del liderazgo y del *management* en las mismas. Más bien, en términos de Jaques, es una expresión de los “Universales de 4º orden”⁶. Este es el mundo de las ideas y de los idiomas universales que habitan los verdaderos genios, necesarios para manejar sociedades, movimientos sociales, ideologías y filosofías íntegras” (Jaques, 1990B).

Consecuentemente, la TSE, al igual que todas las nuevas proposiciones generadas dentro del Mundo de los Universales del 4º orden, exige que prácticamente todos nosotros, los interesados en el campo del comportamiento organizacional, cambiemos o abandonemos una amplia variedad de creencias arraigadas sobre la naturaleza de la organización humana. Además, exige que modifiquemos o abandonemos nuestras relaciones con amigos y colegas que nos han dado apoyo cuando sosteníamos tales creencias. En síntesis, la TSE demanda que cambiemos no solamente los sistemas de pensamiento sino también las redes isomórficas de asociados que nos han brindado la seguridad emocional necesaria para mantener tales pensamientos. Estos cambios provocarán, a su vez, que muchos de nosotros suframos depresión anaclítica⁷ (Spitz, 1946), una forma de depresión primitiva que afecta a personas por lo demás normales cuando se retira el apoyo emocional provisto por otra gente o por sistemas de creencias familiares (Spitz, ídem; Lynch, 1977; Harvey, 1988). Si sigue su curso pleno, la depresión anaclítica lleva al “marasmo”, un tipo de atrofia debilitante que puede ser de naturaleza física y emocional a la vez. Por este motivo, la mayoría de nosotros le teme y hará cualquier cosa para evitarla.

Así, de modo similar a como muchos alquimistas⁸ probablemente intentaron evitar la depresión anaclítica⁹ cuando la nueva teoría química amenazó con destruir los cimientos intelectuales y de vínculos entre colegas de la alquimia,¹⁰ muchos de los que actuamos en el campo del comportamiento en las organizaciones probablemente hemos procurado evitar la experiencia de la depresión anaclítica, ignorando a

la TSE y prosiguiendo con nuestra vida bajo la falsa seguridad que nos brinda un entorno teórico y de pertenencia profesional con el cual nos sentimos cómodamente familiarizados.¹¹

Paradójicamente, el hecho de que la mayoría de nosotros hayamos vivido la mayor parte de nuestras vidas en Estructuras de Responsabilidades anti-requeridas, o en Asociaciones que por su carácter anti-requerido han provocado la depresión anaclítica en lugar de aliviarla, no nos ayuda a soportar el impacto de tales miedos. De hecho, si mi análisis es correcto, las múltiples experiencias de depresión anaclítica inducida institucionalmente que hemos vivido en una variedad de organizaciones anti-requeridas han exacerbado nuestro miedo a ellas. Dado que el desarrollo de ideas del 4º Orden de Universales requiere el tipo de debate y de controversia que puede llevar a la fractura de las alianzas intelectuales establecidas entre colegas, creo que tales experiencias han tenido el efecto de sofocar el discurso, la diseminación y el desarrollo de la TSE misma, a pesar de que esta teoría ofrece un curso de acción potencial para alcanzar el alivio existencial de la depresión anaclítica que tanto tememos.

Extraño ¿no es así? Aparentemente, los elefantes activan cuanta inclinación a la auto-derrota los humanos poseemos inherentemente.

Una vez más, la TSE ofrece una orientación fecunda. Quizás la gente con capacidad cognitiva de 4º Orden (Quintava D) esté en contacto con y reciba apoyo de la realidad de las ideas universales mismas, ideas que no tienen realidad ni dan seguridad a aquellos de nosotros que estamos en los Órdenes (Quintavas) 1, 2 y 3 (Jaques, 1989 y 1990B), pero sin embargo sostienen una realidad segura y tranquilizadora para los muy pocos que viven sus existencias en el 4º Orden (Quintava D).

Suponiendo que esto sea cierto, el rechazo de 4º Orden de Einstein de las creencias religiosas tradicionales que emanan de los Órdenes 1, 2 y 3, junto a su declarada “... intoxicación con el Dios del cosmos” (Mallove, 1985) tiene sentido en el mismo modo que una persona del 1er Orden encuentra la seguridad espiritual que necesita para emprender acciones riesgosas de la veneración de un artefacto religioso concreto de 1er Orden.

Es así que todos nosotros (con independencia de Orden o Quintava a los que la vida nos haya asignado) recibimos paradójicamente tanto la estabilidad necesaria para vivir y el coraje que

hace falta para cambiar, de alguna clase de tótem, un tótem al que según creo la mayoría de nosotros se refiere como Dios, y así lo vivencia.

Por último, si Jaques está en lo cierto y mi interpretación de su obra es correcta, deben existir órdenes de complejidad más allá del IV Orden, y tarde o temprano alguien, en el proceso de la evolución humana, expresará las realidades inherentes al mismo.¹²

La mayor contribución potencial de la TSE: un medio para dilucidar y esclarecer las cuestiones Éticas, Morales y Espirituales(EME) en las organizaciones.

Dando por sentado que la TSE efectivamente emana de del mundo de los Universales de 4° Orden, dudo que su mayor contribución provenga de las orientaciones que suministra para crear Estructuras de Responsabilidad requeridas, Asociaciones y otras formas de organización. Creo que, más bien, que tal contribución provendrá de la capacidad de la TSE para proveer un orden más rico y más riguroso de conceptos y de lenguaje para iluminar el tipo de relaciones éticas, morales y espirituales (EME) que los humanos necesitamos tanto para sobrevivir como para prosperar en una amplia variedad de organizaciones. Más aún, esto será así porque los nuevos enunciados de 4° Orden, que por su propia naturaleza exigen que reestructuremos nuestras alianzas intelectuales e interpersonales, *siempre* exigen cambios isomórficos en las relaciones EME dentro y entre todas las personas cuyo poder cognitivo pertenece a órdenes más bajos.

Por ejemplo: dentro del marco de referencia de los potenciales y de los límites que impone mi propia Capacidad de Trabajo, la TSE me ha permitido comprender que la relación empírica que existe entre la Paga Sentida como Justa y la TSE constituye no solamente la base de una técnica para construir escalas de remuneraciones, sino también una invitación, a mí mismo y a otros, a ponderar de una manera más consciente y rigurosa cómo expresar lo justo y lo injusto, lo decente y lo indecente, el apoyo y el rechazo, el respeto y la falta de respeto, el amor y el odio, la bondad y la crueldad, la competencia y la incompetencia, la codicia y el altruismo de unos hacia otros, a través del vehículo de las remuneraciones.

O, al hacerme tomar conciencia de la potencial relación isomórfica que existe entre la capacidad cognitiva de una persona dada y la complejidad del trabajo que es capaz de realizar, la TSE prácticamente me exige explorar las cuestiones EME relativas a la educación de los jóvenes, de los adultos y de nuestra gente de edad avanzada. Por ejemplo ¿qué cuestiones EME están en juego cuando nos colocamos unos a otros en entornos educativos que exigen una Capacidad Cognitiva mayor, igual, o inferior a la que poseemos?

O, para emplear a la TSE como guía conceptual, y suponiendo que lográramos producir una organización verdaderamente requerida, me veo en la obligación de preguntar: ¿es moral, ética y espiritualmente legítimo que yo y otros acaparemos este conocimiento y utilicemos la condición requerida resultante para lograr ventajas competitivas sobre Organizaciones No Requeridas con la finalidad de superarlas o de destruirlas?

O, jugando con la profundidad de las construcciones teóricas de la TSE, llego a la conclusión de que la estructura psicológica de la organización puede ser moral o inmoral en sí misma. Llego a advertir así que la construcción consciente de una organización anti-requerida, que cercena la salud psicológica misma, no difiere en última instancia del uso deliberado de amianto en la construcción de edificios de ladrillos y cemento cuando sabemos que este material terminará por destruir la salud física de quienes trabajan en los mismos.

Es mi sospecha que el conocimiento de la TSE despertará en usted y en otras personas otras cuestiones EME, la forma específica de las cuales reflejará sin duda la respectiva Capacidad de Trabajo de cada uno. Más aún, bien sé que, dada su naturaleza inherentemente polémica, (las cuestiones relativas a lo correcto y lo incorrecto, al bien y el mal son inevitablemente polémicas) la exploración de estas cuestiones generará en todos nosotros el temor a la depresión anaclítica, es decir, un miedo que fomentará nuestra resistencia a tal exploración. Aparentemente, el mismo Jaques ha sido víctima de tal temor. Por ejemplo, si bien Jaques ha tratado algunas de las consecuencias políticas y sociales de la TSE en obras tales como “A General Theory of Bureaucracy” (1976) “Free enterprise and Fair Employment” (1982) y “Requisite Organization” (1989), no ha tratado sus verdaderos alcances EME en profundidad, si bien párrafos como el

siguiente ofrecen indicios de que tiene conciencia del significado EME de su trabajo:

El problema es que nuestras actuales teorías ambiguas y nuestros procedimientos coercitivos para fijar diferenciales de sueldos y salarios tienen efectos tan perturbadores que hacen aflorar lo peor de nosotros, incluyendo la erupción de nuestras reacciones inconscientes paranoides más primitivas. Pero aún esta discordia tan fuerte se ve mitigada por nuestros impulsos positivos, a menos que nos veamos arrastrados a la furia y a la desesperación, y al punto de ruptura al que lleva la inequidad excesiva. De modo similar, el odio destructivo puede ser mitigado por influencias positivas en los niveles primitivos de la mente, manteniendo el control sobre las respuestas paranoides (Jaques, 1982, p. 74).

Creo que la exploración activa de lo que Jaques llama “los niveles primitivos de la mente“ y “las influencias positivas que mitigan al odio destructivo” nos llevarán inevitablemente al reino de las cuestiones EME. Creo, además, que mientras quienes nos interesamos por la TSE evitemos esta exploración frontal, la contribución más importante de esta teoría a las organizaciones quedará significativamente disminuida.

Si, por otra parte, Jaques mismo y aquellos que nos sentimos estimulados por sus ideas conseguimos superar nuestro miedo a la depresión anaclítica y desarrollamos los apoyos y los vínculos de 4º Orden (o más altos) intelectuales, de afiliación profesional, y quizás trascendentes, necesarios para considerar los alcances EME de la TSE, me aventuro a pensar que cuando produzcamos la Festschrift del 100º cumpleaños de Jaques¹³, el Gerente del Gerente del CEO que aloja a nuestro elefante metafórico se sentirá complacido. Por otra parte, la mayoría de los invitados del CEO dirán, al partir del departamento de múltiples niveles de su anfitrión, diseñado “requeridamente”, “¡Qué magnífico elefante tiene usted en su estar!” Por último yo mismo, mis colegas y otras personas en nuestro campo ya no preguntaremos “¿Quién diablos es Elliott Jaques?”. Por el contrario, prácticamente todos los que tienen que ver con organizaciones de cualquier tipo preguntarán en un lenguaje pleno de precisión teórica y simbólica: “¿Cómo, en nombre de Dios, puede usted no saber quién es Elliott Jaques?”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blanchard, Kenneth y Jonson, Spencer, "The one minute manager", William Morrow and Co. Inc., New York, N.Y. 1982.

Harvey, Jerry B., "The Abilene paradox and other meditations on management", Lexington Books, Lexington, Mass., 1988.

Harvey, Jerry B., "Organizations as Phrog Farms", Organizational Dynamics. Spring, 1977, pp. 15-23.

Harvey, Jerry B., "Learning not to teach", Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal. Spring, 1977, pp. 19-21.

Jaques, Elliott, "Requisite organization", Cason may & Co., Arlington, VA, 1989. Hay traducción al español: "La organización requerida", Ed. GRANICA, Buenos Aires, segunda edición 2004."

Jaques, Elliott, "Basic Propositions about Leadership", manuscrito no publicado, 1990, p. 3.

Jaques, Elliott, "How to Observe the Current Working Potential of Individuals", manuscrito no publicado, 1990(B).

Jaques, Elliott, "A General Theory of Bureaucracy", Halstead Press, New York, NY, 1976.

Lynch, James, "The Broken Heart: The Medical Consequences of Loneliness", Basic Books, New York, NY, 1977.

Spitz, R., "Hospitalism: A Follow-up Report", Psychoanalytic Study of a Child, Vol. 2, Yale University, 1946.

Walton, Richard E., "Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles", 2da. ed., Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA, 1987.

NOTAS

- 1 Por si usted no se dio cuenta, una sinopsis de una sinopsis es sumamente breve.
- 2 La elección de “One minute manager” como ejemplo de escritura poética no dice gran cosa sobre los estándares de tales críticos sobre la poesía o quizás, paradójicamente, dice mucho. En particular, cualquiera que derive estímulo y satisfacción de leer cómo realizar una tarea que requiere un Intervalo Temporal de Discreción (IT) de tan solo un minuto sería, según la TSE, un mejor poeta para pocos que un gerente para muchos.
- 3 (Nota de H.S.): “Requerido” es el mejor término encontrado en español para traducir al original en inglés “requisite”: aquello que es requerido por la naturaleza de las cosas. “No requerido” significa que se aparta de lo requerido por la naturaleza de las cosas según la TSE.
- 4 (Nota de H.S.) “Phrog farms” es una variante de “frog farms”, o criaderos de ranas. Se refiere a un escrito sarcástico del Dr. Harvey en el que afirma que las organizaciones tienden a convertir a la gente en ranas (que siempre responden con el mismo croar) a las que no les gusta reconocerse como tales. Por eso “phrog” en lugar de “frog”.
- 5 (Nota de H.S.): “Responsibilidad” es un neologismo acuñado en 2000 entre el Dr. Jaques y el equipo encargado de realizar y aprobar la traducción de “La organización requerida”. Es la traducción del término “accountability”. Jaques se negó terminantemente a traducirlo como “responsabilidad”, que es lo habitual, y que es la traducción de “responsibility”, que es otro concepto distinto. En el glosario de esta obra se define “responsabilidad” como “Condición según la cual un individuo puede ser llamado a rendir cuentas de sus actos por otro individuo o conjunto de individuos autorizados para ello y para otorgar algún reconocimiento a aquél por dichos actos.”
- 6 En una obra anterior (Jaques, 1989, p. 137) Jaques se refiere a los órdenes como “quintavas”. De este modo, el 4º orden sería ‘Quintava D’.

(Nota adicional de H.S.) Esta nota es de interés únicamente para los estudiosos de la obra de Jaques. Los demás pueden pasarla por alto, ya que no es necesaria para la comprensión del artículo.

La categorización de órdenes de complejidad sufrió varios cambios en el desarrollo histórico de la obra de Jaques, que podrían generar confusión en algunos. Pienso en mis maestrandos en la UB. Como se observa en la tabla que figura a continuación, los “Universales” se ubican en el Orden 4º, 5º o 6º según las etapas de desarrollo de la teoría. La clasificación a la que se refiere el Dr. Harvey, del manuscrito no publicado “How to Observe the Current Working Potential of Individuals”, obviamente equivale a la de las obras escritas entre 1989 y 1994 en la tabla.

	1976, 1977, 1981, 1883, 1986 A General Theory of Bureaucracy	1989, 1992 Requisite Organization 1st ed.	1991 Executive Leadership	1994 Human Capability	1996 Requisite Organization 2nd ed.	2001 The Life and Behavior of Living Organisms
						6 th order: Universals
		4 th Order World of Universals	D 4th Order Complexity: 3rd level abstraction of universals.	4th Order: Universals	Universals	5 th order: General principles
Adult Range	ABSTRACT Indirect or General Command	3 rd Order World of Intangibles	C 3rd Order Complexity: 2nd level abstraction of concepts	3rd Order: Abstract conceptual	Conceptual abstract	4 th order: conceptual abstractions
	CONCRETE Direct Command	2 nd Order World of Symbols	B 2nd Order Complexity: 1st level abstraction of verbal variables	2nd Order: Symbolic verbal	Symbolic verbal	3 rd order: Categories of intangible entities
		1 st Order World of Tangibles	A 1st Order Complexity: Concrete things	1st Order: Concrete verbal	Concrete verbal	2 nd order: Intangible entities and collections of tangible entities
					Pre-verbal	1 st order: Here-and-now tangible entities

- 7 Tengo presente que los teólogos seculares de las órdenes Psicoanalítica y Psicológica definen “anaclítico” como “...la elección de un objeto de fijación libidinal sobre la base de una similitud con las figuras parentales protectoras de la temprana infancia...” (The Random House Dictionary of the English Language: Second Edition, Unabridged, Random House, New York, 1988). También soy consciente de que en general utilizan el término “depresión anaclítica” exclusivamente en conjunción con el impacto de las experiencias de separación sobre los infantes y niños pequeños en relación con sus padres o con figuras de fijación primaria, y no extienden el significado a las respuestas de los adultos ni a sus reacciones ante las experiencias de separación. Por último, tengo en claro que no son los propietarios del término.
- 8 Una profesión que Jaques gusta describir. (Jaques, Requisite Organization, 1989, p. 9) como similar en su relación con la química del modo que la profesión actual de *management* y de desarrollo organizacional es similar a la teoría revolucionaria de la teoría y de la organización del *management*, de la cual creo que TSE es un ejemplo.
- 9 A mi modo de ver, la “Resistencia al Cambio” es en realidad un reflejo de nuestra resistencia a ser castigados por experiencias que crean depresión anaclítica. Por mayor información sobre este punto ver Harvey, Jerry, “It’s Not My Dog: Eight Myths OD Practitioners Believe in and Die By”, OD Practitioner, Vol. 7, No. 1, pp. 1-5.
- 10 (Nota de H.S.) En conversación personal, Jaques citaba el hecho histórico que los alquimistas murieron como alquimistas, sin “convertirse” a la química moderna. Este comentario es claramente ilustrativo del pensamiento del Dr. Harvey sobre la depresión anaclítica.

Además de la cita que hace el Dr. Harvey, Jaques ha dedicado un artículo en especial a este tema, titulado “Alchemy & Management Science” (Jaques, 1994). Por otra parte, “The life and Behavior of Living Organisms” (pág. 210) contiene esta sarcástica receta alquímica:

Cómo desarrollar una gran organización gerencial.

Tomar algunos equipos auto-gerenciados, y llenarlos de individuos empowered que posean las core competencias y que hayan aprendido a usar los siete hábitos altamente efectivos de Covey, y construir con ellos una organización no jerárquica y bien mantenida, sazónada con una pizca de gerentes pero sin mover el queso, y con computadoras y pago por resultados para todo el mundo.

- 11 Uno se ve entonces obligado a preguntar, “¿De dónde proviene entonces el impulso para cualquier cambio fundamental? ¿Por qué se embarcaría nadie en el desarrollo de una idea de 4º orden no expresada hasta el momento, si es que nuestro miedo inherente al aislamiento y a la alienación es tan grande?”
- 12 (Nota de H.S.) Ver la tabla en nota 6. Como se observa, los órdenes de complejidad se extienden hacia niveles de cada vez más altos. En presentaciones verbales, Jaques ha dicho que no se sabe cuántos órdenes hay.

Viene al caso la conocida y lúcida frase de Albert Einstein: “Los problemas que creamos al actuar con nuestro nivel de pensamiento actual no pueden ser resueltos al mismo nivel”. Creo que los problemas actuales de la globalización son un buen ejemplo. Esto induce a pensar que la existencia de individuos capaces de manejarse en órdenes de complejidad cada vez más alto es una exigencia de la vida humana sobre la Tierra.
- 13 (Nota de H.S.): Festschrift: colección de obras publicadas en homenaje de un autor. Desgraciadamente, el Gerente del Gerente del CEO tuvo otros planes. Elliott Jaques falleció en 2003, a los 86 años de edad.



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.

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
 URL: www.GlobalRO.org



GO Global Organization Design Society

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

