

LA EMPRESA FLEXIBLE, UN RETO PARA LA GERENCIA

Por Alejandro Serralde S.

A tres lustros de distancia del año 2000, comienzan ya a perfilarse los modelos organizativos hacia el nuevo siglo. Desde la revolución industrial hasta la revolución organizacional los cambios se han venido acelerando hasta producirse cambios prácticamente vertiginosos. En medio de estas dos etapas se han sucedido esfuerzos de diferente origen y tendencia para ayudar a mejorar la productividad en las organizaciones. Quizás la contribución más valiosa, desde fines de los 40 y principios de los 50, pero también quizás la menos aprovechada, ha sido el Desarrollo Organizacional (cambio dirigido). Los tratadistas más connotados entre los que figuran Ronald Lippitt, Gordon Lippitt, Richard Beckhardt, Edgar Schein, Werner Burke, Larry Greiner, Robert Blake, Leland Bradford, etc., han empujado, sin el éxito esperado por ellos, para convertir al DO en la opción obligada de las empresas progresistas. Enfatizaron muy bien sus teorías y metodologías, pero probablemente no consiguieron lo que Alvin Toffler está a punto de lograr: hacer tomar conciencia a la mayoría de los gerentes occidentales sobre la importancia del cambio en el entorno y del imperativo de adoptar planes de cambio dirigido en las organizaciones si se desea que no solamente sobrevivan al futuro, sino que encuentren nuevos cauces de florecimiento.

Efectivamente, en su libro más reciente "*La Empresa Flexible*", Alvin Toffler pone a prueba una vez más sus dotes de comunicador, reseñando sus comentarios sobre los impactos conseguidos por sus reflexiones en una super empresa doméstica de los Estados Unidos. Sus reflexiones sobre el cambio, presentadas en un estudio a la *American Telephone and Telegraph*, así como los efectos producidos, lo han guiado para elaborar su tesis sobre "La Empresa flexible" y con ella plantea, sin proponérselo, lo que en mi opinión puede ser el gran reto de los gerentes: la gerencia flexible.

En 1968 cuando Toffler todavía no publicaba su famoso libro *El Shock del Futuro*, fue encontrado por Walter Straley, Vicepresidente de la "AT&T" para ayudar a definir la nueva misión corporativa. La asignación no resultaba nada fácil pues se trataba de plantear el nuevo rumbo de la mayor compañía del mundo. En 1972 presentó un documento titulado "*La dinámica social y la Bell System*" –como llamaban comúnmente a la ahora AT&T–, sin embargo pasaron tres años antes de que se vieran los primeros impactos, en razón de que el informe de Toffler hubo de pasar a lo largo y a lo ancho de la estructura jerárquica para ser revisado y debatido ante la instrucción al calce que decía "¿Está usted de acuerdo? ¿No lo está?, lo importante es que usted perciba la necesidad –dictada por el cambio– de una acción positiva en una dirección planificada".

En el presente trabajo me propongo comentar y criticar desde el punto de vista gerencial, la naturaleza de las contribuciones de Toffler al campo organizacional. Probablemente en algunos comentarios se me perciba como rudo o injusto con el autor; si es así, de antemano van mis disculpas para el señor Toffler y sus seguidores. Sin embargo, la principal causa de mi rudeza será sin lugar a dudas el hecho de que habré de cuestionar las contribuciones hechas al terreno gerencial y organizacional por un crítico sociológico y futurista. De la misma forma, me parece que de entrada he puesto la nota sobre lo que sería el mejor reconocimiento a Toffler: Su contribución organizacional habrá consistido en conseguir que los gerentes comiencen a planificar al cambio de sus organizaciones, como consecuencia de una acertada interpretación de los cambios del entorno.



Debido a que el documento es un trabajo específico para una empresa de un sinfín de peculiaridades, haré el esfuerzo por desentrañar lo que pudieran ser ideas universales, aplicables a cualquier empresa, sin la contaminación que supone un trabajo íntegramente dedicado a la AT&T.

En mis escritos estarán apareciendo los comentarios directos escritos por Toffler, otros comentarios sobre el significado gerencial y organizacional de las ideas originales del autor y mis reflexiones sobre el reto para la gerencia, que es la tesis del trabajo.

IDEAS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para que ocurran cambios se han de dar ciertas condiciones, entre las que dominan: las enormes presiones del exterior, la inconformidad de los gerentes que dirigen las organizaciones y la alternativa de cambio que resulta coherente con el plan empresarial.

Generalmente hablando, las presiones del exterior pueden proceder entre otros, del ámbito político, de una decisión gubernamental, de una nueva ley o decreto que obliga a tomar previsiones para una nueva forma de operar. Es común que en las organizaciones se responda a estos ajustes o cambios con la estructura tradicional, agregando quizás nuevas responsabilidades a unas cuantas personas en puestos clave, pero sin cuestionar para nada ni la estructura ni los procedimientos. Lo anterior resulta en nuevas cargas de trabajo para los mismos esquemas, en vez de generar nuevos esquemas para vencer cargas de trabajo diferentes.

Las presiones externas no pueden controlarse, ni tampoco siempre es posible preverlas; no obstante, lo que sí se puede hacer es detectar inmediatamente, oportunamente, cualquier pequeña variación en el contexto político que lesione a la interfase de la organización. A nadie le es posible prever con exactitud el futuro, razón por la cual para los expertos en planificación estratégica la velocidad de respuesta es la mejor opción que tiene la empresa para adaptarse al cambio.

El segundo factor señalado por Toffler, como contribuyente al cambio organizacional, es la existencia de gente descontenta con la situación y ésta generalmente resulta ser la que percibe sin dilación el nuevo orden externo. Parecería que tal asunto no pasa de demandar una dosis de buen juicio, pero ocurre a menudo que la conflictiva interna de las organizaciones desvía la fuerza de los gerentes hacia gestiones para esclarecer la concentración del poder, la sucesión y otras cuestiones propias del individualismo prevaleciente. O bien puede ser la baja eficacia de los dirigentes que los sume en batallas estériles para alcanzar la normalidad, cuando lo deseable y necesario es que descubran la oportunidad.

En la empresa flexible no cabe el individualismo ni los afanes de poder porque desvían la atención del manejo del cambio. Por lo general, los gerentes individualistas tienden a la rigidez y hacia el status y harán cualquier cosa para agrandar sus estructuras a fin de gozar de la satisfacción del poder, en vez de movilizar los recursos hacia donde se encuentran las oportunidades.

El tercer factor que favorece el cambio organizacional es la existencia de una alternativa coherente incorporada al plan estratégico. Por lo general si no existe una alternativa funcional, la resistencia al cambio triunfará. Esto nos pone en la tesitura de que la percepción adecuada y oportuna, sumada a

la creatividad para producir modelos alternativos de acción vigentes, realistas y congruentes, son la mejor arma para vencer la resistencia al cambio.

No es posible esperar que los grandes cambios de las organizaciones se produzcan solamente por uno de los tres factores, cualquiera que éste sea, en forma aislada; se requiere de la conjugación de los tres.

En el Desarrollo Organizacional (DO) clásico estos tres factores se abordan desde los ángulos de la planeación estratégica, a fin de buscar las oportunidades y obstáculos del cuestionamiento de la cultura organizacional existente, así como de la fijación específica de los objetivos de cambio producidos por medios participativos para potenciar el conocimiento y explotar la sinergia.

Resulta también necesario, dentro del enfoque del DO, contar con la masa crítica necesaria, a lo que Toffler se refiere como "Suficiente oposición" y que se interpreta como la cantidad crítica de inconformidad con el presente.

Las innovaciones tecnológicas y las necesidades sociales forman parte de las presiones del entorno, y éstas junto con las del ámbito político, son las que se hicieron cargo de sensibilizar a la AT&T sobre la necesidad de redefinir la misión corporativa. Y no es para menos: en 1949 el gobierno estadounidense haciendo alarde de un súbito celo "antitrust", exigió que la AT&T se desligara de su brazo fabril, la "Western Electric". En 1956, la AT&T cerró un trato con el gobierno en virtud del cual conservaría la "Western" a cambio de liberar sus últimos adelantos tecnológicos en beneficio de otras compañías (en unas condiciones que hoy en día parecen ridículas), al tiempo que prometía mantenerse al margen de cualquier negocio no regulado.

Con el tiempo, mientras la tecnología y los mercados experimentaban una transformación vertiginosa, la "Bell" se preguntaba si no sería desplazada para siempre de los mercados en tremenda expansión, gracias a la tecnología.

Naturalmente que esto, en razón directa de la prominencia de la "Bell" en el cambio tecnológico, era motivo suficiente para sensibilizar a la gerencia sobre la necesidad de recrear la compañía, su misión y su futuro. Por otra parte, la ideología tradicional de la "Bell", inherente a su misión, mantenía que la empresa debería proveer *TODAS* las comunicaciones requeridas en el país. Pero esas necesidades se manifestaron pronto con carácter explosivo y, por añadidura, se diferenciaron tanto entre sí, que ninguna compañía, ni siquiera la AT&T, podría soñar con satisfacerlas de una forma realista. Por mucho que se apresuró, no pudo dar la satisfacción a tales demandas. Por otro lado, las susodichas demandas no llegaron tan solo de los clientes abonados al teléfono, sino también de compañías que pugnaban por reorganizarse mediante el uso de la computadora y de las innovaciones en el campo de los negocios; además aparecieron nuevos empresarios temerarios. Sus numerosas compañías pequeñas y raudas exigieron su admisión en el campo recién abierto, lo cual determinó una nueva limitación y limitación de los derechos tradicionales de la AT&T. Junto con esos grupos se formó un cuerpo electoral amorfo pero creciente, y cada vez más politizado, que ejerció presión sobre el gobierno para que éste a su vez la ejerciera sobre la AT&T.

Para una compañía líder y con tal dominio del mercado, las acechanzas del entorno vienen a ser quizás más evidentes, pero el mundo de las empresas raras veces tiene fenómenos de las

proporciones de la AT&T, que a fines de los 40 tenía unos ingresos anuales de 2,900 millones de dólares, daba empleo a algo así como medio millón de trabajadores y pagaba anualmente 21 millones de dólares en dividendos a sus 380,000 accionistas.

Viene el comentario porque dada la prominencia de la AT&T, un crítico de la talla de Toffler hubo de invertir cerca de tres años para ordenar sus hallazgos y presentarlos en un estudio bien delineado a la alta gerencia. Esto es, por lo tanto, algo bien privativo de las superempresas, sin embargo, en el contexto de las grandes empresas suele suceder que elementos muy evidentes que reclaman la urgencia de los cambios, no son percibidos sino hasta el momento del colapso.

El modelo de la Corporación Adaptativa (Empresa flexible, como fue traducido al castellano el título original de la obra) entraña pues no sólo la necesidad de contar con una gerencia capaz de diagnosticar las presiones del entorno y pronosticarlas, sino más bien extender las estructuras para que se fundan con la interfase, entremezclándose con los factores dominantes del entorno, a saber: las autoridades gubernamentales, la comunidad social, la competencia. Algo así como incorporar a un todo orgánico, a otros elementos sensibles que afectan en forma directa y determinante la misión.

Plantea también la necesidad de no solamente definir el medio ambiente corporativo en términos económicos, sino que se deben incluir gran variedad de factores políticos, sociales, culturales y otros que usualmente no son considerados. La gerencia debe tener presente la existencia de una variable de peso, ineludible: la Cultura Extraorganizacional. Asimismo debe mantener bajo continua revisión las estructuras y cambiar las que resultan anticuadas para evitar que entorpezcan la operación.

Los cambios estructurales llegan a tener en la práctica un tinte de dramatismo, y a menudo son referidos como cismas, de allí la importancia de hacer del cambio algo tan normal como el transcurso del tiempo, y de planearlo con la participación de los afectados.

Una habilidad con frecuencia olvidada por los gerentes es la gestión de situaciones para dirigir el cambio. Los gerentes tienen que empezar a acostumbrarse a la idea de que su función no solamente incluye la gestión de recursos, sino que, y de manera más importante y categórica, cada vez más abarca la gestión del cambio.

Así como el manejo del tiempo ha venido significando un verdadero azote para la gerencia, la gestión del cambio es el desafío de los gerentes que quieran ser flexibles. Y para ser más precisos, el desafío de los dirigentes de la antigüedad siempre ha sido el cambio, según puede advertirse de la siguiente sentencia de Maquiavelo: "No hay nada más difícil que controlar, más peligroso de conducir o más incierto en su éxito, que tomar el mando en la introducción de un nuevo orden de cosas".

Para poder gestionar el cambio es necesario comenzar por sentir la necesidad del mismo, cosa que se ha señalado con anterioridad y que reclama una perceptividad tal que permita interpretar puntualmente lo que está pasando, sin deformación alguna. En la generalidad de los casos los gerentes de corte conservador y tradicional buscan imponer los modelos que funcionaron con éxito en el pasado y con ello tratan de adaptar las situaciones nuevas a sus viejos patrones, incurriendo en una forma inadecuada de la gestión del cambio: sujetar lo nuevo a lo viejo y antes que adecuar las estructuras a la situación, buscan someter a ésta para que se adapte a las estructuras. De

cuando en cuando esto es posible y hasta deseable, pero solamente en circunstancias donde el dirigente cuenta con la autoridad para regir un nuevo orden de cosas. Se sabe bien que en materia del entorno, un solo individuo o una entidad por grande y poderosa que sea, no puede influir radicalmente en el cambio. Esto nos lleva a la noción de que la gestión del cambio tiene sus límites. Aquí comienza la maestría del gerente flexible, en la determinación y reconocimiento de los límites del cambio, el espacio y el tiempo del mismo. Hay veces en las que es posible modificar una situación y adaptarla a las estructuras, mientras que hay otras en las que las estructuras son las que han de adecuarse. Esto es lo que ocurre a la gerencia, en ocasiones puede modificar las estructuras, en otras tiene que adaptarse a ellas.

Para Toffler la corporación adaptativa debe mostrar una adecuada velocidad de cambio para poder vencer la rigidez estructural y esto entraña ser capaces de cuestionar las creencias de la organización que funcionaron en el pasado y que hoy ya no tienen vigencia. Cuando unas creencias se mantienen más allá de su realidad, la organización comenzará a marchar por el camino erróneo. Las creencias, por otro lado, conforman el asiento de la cultura organizacional, en la medida en que de ella se desprenden cosas como estandarización, economías de escala, integración vertical, motivaciones del empleado, producción y distribución masivas, preferencias del consumidor y jerarquías.

En cuanto a la planificación estratégica, Toffler asegura que cuando sobreviene un período de cambio rápido, de extrapolación de tendencia rectilínea, aquélla es intrínsecamente engañosa. Lo que se requiere, según él, no es un conjunto de tendencias aisladas, sino modelos pluridimensionales que hagan relacionarse entre sí las fuerzas tecnológica, social, política e incluso cultural, junto con la económica.

“Todos vivimos en un medio arquitectónico construido con múltiples inferencias basadas en una infinidad de conjeturas... Si dichas conjeturas son correctas servirán para explicar el porqué las cuestiones planteadas en la Empresa Flexible no son solamente aplicables a la AT&T, sino también a toda organización comercial que intente buscar una salida de la inminente crisis. El mensaje del cambio es diáfano: las compañías tendrán que revisar sin misericordia sus premisas básicas y mostrarse dispuestas a desecharlas; de lo contrario, terminarán siendo piezas escogidas en el museo de los dinosaurios corporativos”.

DOS TIPOS DE GERENTES

En las tareas de gestión Toffler identifica a dos tipos de gerentes, los que él llama “ejecutivos acrecentantes” y “ejecutivos radicales”; los ve divididos por una línea invisible que los separa en razón de su enfoque para ver los cambios económicos y tecnológicos actuales. El grupo de los ejecutivos radicales percibe la creciente importancia de la discontinuidad del estado de cosas y por ende percibe la creciente importancia de la discontinuidad, catalogando los cambios masivos actuales como verdaderamente radicales. El primer grupo tiende a formular estrategias rectilíneas; el otro piensa en términos no lineales.

Uno tiende a definir nítidamente los problemas, tratándolos conforme van llegando y aislando más o menos unos de otros. El segundo tiende a definir los problemas con menos limpieza pero los interrelaciona. Uno es apto para desenvolverse en situaciones de estabilidad ambiental y prefiere

moverse en medio de soluciones calculables. El otro tiene aptitudes para moverse en medios turbulentos y favorece las soluciones incalculables.

El autor de "Empresa Flexible" sugiere que el medio ambiente determina cuáles son las aptitudes requeridas en cada momento, razón por la que cuando en una instancia se requiere un ejecutivo radical y se cuenta con uno acrecentante, los resultados pueden ser catastróficos. En su opinión, hay motivos suficientes para esperar un cambio tecnológico y social aún más acelerado en las próximas décadas, lo cual hace prever el ocaso de los gerentes lineales y el auge de los no lineales.

Ciertamente Toffler, sin ser un autor de "Management" corresponde al grupo de los llamados autores situacionistas, y como crítico sociológico ha distinguido bien la diferencia entre los gerentes rígidos y los gerentes flexibles y su pronóstico es por demás acertado. William James Reddin, agente de cambio y autor gerencial, pronosticó que la década de los 80 demandaría básicamente dos habilidades de suma importancia a los gerentes, entre otras: la flexibilidad y la creatividad.

Hasta ahora las organizaciones han vivido prácticamente ignorando, por un lado, la existencia de estos dos tipos de gerentes como tales y por otro, desconociendo que no solamente los cambios del entorno, sino también diferentes áreas de la organización plantean demandas de gerencia rígida o de gerencia flexible.

En términos de conducta, la gerencia rígida significa que la persona se desenvuelve la mayor parte del tiempo con uno o dos tipos de comportamiento determinados y persiste con ellos a través de diferentes situaciones.

Si la persona es capaz de manejar acertadamente los mecanismos de influencia, se puede decir que logrará imprimir a las situaciones su propio sello, estableciendo las reglas del juego y consiguiendo que las cosas sucedan en medio de un ambiente de pocos cambios, de tareas estructurales y de resultados previsibles. Si en cambio la persona es débil en el manejo de los mecanismos de influencia recurrirá a la imposición para tratar de conseguir lo que se propone y lo que consistía en establecer las reglas de juego, en este caso se trata de caprichos. Mientras el primero se percibe poderoso, persistente, ordenado, decisivo, sistemático y práctico, el segundo da la impresión de ser autoritario, prejuiciado, intolerante, dogmático, frágil, asocial, resistente al cambio y de mentalidad estrecha.

Lo que más bien se ha venido percibiendo en las organizaciones son grupos de personas que se adaptan a las situaciones cambiantes e incluso colaborando para emprender cosas nuevas y grupos de personas que se resisten a la idea de un nuevo orden de cosas, ya sea con necesidad o con argumentos inteligentes.

La gerencia flexible significa que el gerente es apto para manifestarse con tres o más tipos de comportamiento la mayor parte del tiempo y persisten con ellos a través de diferentes situaciones. Nuevamente, si la persona es capaz de manejar apropiadamente los mecanismos de influencia, conseguirá que las situaciones se adapten a las características regidas por ella, o bien, la persona haciendo uso de su repertorio de comportamientos, se adaptará a las exigencias de cada situación en el tiempo y espacio necesarios. Puede darse el caso, sin embargo, que una persona que tiene un amplio repertorio carezca de un hábil manejo de los mecanismos de influencia y con ello, presente

dificultades para controlar situaciones cambiantes, como también puede ocurrir que al tratar de adaptarse a cada nueva situación lo haga fuera de tiempo y lugar.

Al gerente flexible que actúa acertadamente en el tiempo y lugar, se le percibe regularmente como una persona orientada a la realidad, optimista, objetiva, perceptiva, interdependiente, participativa y de mentalidad abierta; mientras que la persona que maneja varios comportamientos desacertadamente se le percibe como desorganizada, indecisa, inconsistente, siempre dice "sí", errática, impredecible y conformista.

A los gerentes flexibles las organizaciones los perciben normalmente como adaptables, colaboradores y comprometidos con la misión, que por regla general responden eficazmente ante asignaciones complejas y desafiantes. Desde luego las personas que ejercen la gerencia flexible se desenvuelven mejor en ambientes con poca o ninguna estructura, ya que lo que haga falta será creado por ellas. Regularmente inventan lo que necesitan para llegar al resultado.

Llega a suceder que un gerente de limitado repertorio de comportamientos, al ser transferido a una posición expuesta a un cambio ambiental rápido, tratará de "detener" las situaciones como quien intenta detener el torrente de un río con la mano, viéndose entonces impotente y terco. Por otro lado, un gerente de amplio repertorio de comportamientos al ocupar una posición expuesta a ningún o casi ningún cambio ambiental, tratará de impulsar las situaciones, de sí mismas estáticas, como quien tratara de hacer fluir un trozo de roca.

Podemos decir que los gerentes lineales se adaptan bien a la descripción hecha para las personas de limitado repertorio de comportamientos y quienes manejan acertada o desacertadamente los mecanismos de influencia. Por inferencia, el lector verá que los gerentes no lineales corresponden bien a la descripción del gerente flexible.

Cuando el autor se refiere a la idea de que el medio ambiente determina las aptitudes requeridas y relaciona el cambio venidero con los fundamentos del superindustrialismo, alcanza a inferir que el primer impacto de esta era se dejará sentir en las estructuras, mismas que se diseñaron en el pasado para usarlas en el presente. De esta manera una organización que mantiene una estructura que no corresponde a la realidad que vive, se verá incapaz de reaccionar para recuperar el mercado perdido, el prestigio o, sencillamente, la elevada eficacia organizativa que tuvo en el pasado. Sus gerentes ya podrán esforzarse para reestablecer el orden de cosas sin conseguirlo; están siendo limitados por una estructura organizativa inapropiada, que con el tiempo inducirá a la rigidez.

De verdad, si el entorno se presenta cambiante y la estructura se mantiene inalterable, la empresa se verá rígida e ineficaz. A esto los dirigentes bien pueden reaccionar bajo la premisa de que las cosas van mal porque la gente no responde, y con ello seguramente estrecharán la supervisión, agudizarán los controles y exagerarán la autoridad, hasta conseguir finalmente conformar un clima organizativo que invita a la rigidez por el temor de incurrir en desviaciones.

Con esta consideración sobre la histéresis de las organizaciones al reaccionar al cambio del entorno podemos ver con claridad que, con más frecuencia de lo imaginado, las organizaciones se vuelven rígidas y pierden eficacia.

La tesis central de Toffler es que la era del superindustrialismo no sólo está tocando a la puerta sino que ya ha introducido un pie. Para él los fundamentos del superindustrialismo serán: tecnología mucho más progresiva, estilos organizativos radicalmente distintos, nuevos tipos de relaciones entre personas, nuevos valores sexuales y familiares y nuevos modos de experimentar la realidad.

Recuerda el autor, por cierto, que dio el título de "la primera ola" del cambio histórico a la revolución agraria; "segunda ola" a la revolución industrial, y a la sociedad inédita que se está creando, basada en cambios rápidos y masivos, alta tecnología, abundante información y nuevos medios para organizarse con diseños económicos.

Como consecuencia irrefrenable se creará un nuevo estilo de corporación. Así, la tarea que incumbe a todas las empresas de los países que están "saliendo" de la segunda ola es definir el tipo de empresa superindustrial y llegar a serlo. Reconoce que todavía no es posible bosquejar la corporación del futuro, pero que en cambio sí se pueden analizar algunas de las fuerzas que ya están actuando en su conformación.

El sistema tradicional de Enseñanza Superior, sorprendido por una crisis financiera, no puede seguir procurando todos los servicios solicitados. Han originado graves tensiones las demandas que requieren servicios didácticos específicos, individualización de la enseñanza y nuevos tipos de cursos. Se puede decir que el sistema educativo se ha quedado anticuado.

El mercado bursátil, por su parte, patentiza la insuficiencia del sistema para desenvolverse con los rápidos altibajos de la demanda, mayormente imprevisibles. Las grandes urbes padecen enfermedades casi incurables. Los sistemas de distribución para servicios esenciales se están dislocando con la excesiva tensión. El sistema educativo no da abasto ante la enorme demanda. El sistema sanitario se tambalea. Los servicios hospitalarios están sobrecargados y se deterioran por momentos. Los transportes se encarecen tanto, que resultan casi prohibitivos. La contaminación avanza amenazante hacia los canales de agua potable. La acumulación de basura y huelgas en las centrales eléctricas y de comunicaciones ocasionan graves trastornos. Nueva York, Londres, París, Tokio y otros grandes centros urbanos tienen problemas análogos. Igualmente, se podrían documentar las dificultades de líneas aéreas, correos, sistemas de asistencia social, etc., ad infinitum.

En el caso de la AT&T, ésta no puede soslayar un papel principal en la revolución industrial. De hecho, figura como una de las grandes fuerzas coadyuvantes a este vasto solevantamiento social consistente en la aparición del nuevo orden superindustrial. Y no lo puede soslayar porque ha venido siendo una inyectora de nuevas tecnologías, ocupa un puesto central en el negocio de la información y sirve, a través de sus terminaciones nerviosas, a una sociedad en permanente transformación.

Seguramente que el efecto de la tercera ola será menor en corporaciones menos expuestas que la AT&T y menos grandes. Pero, lo que es un hecho, es que en los próximos cinco lustros la inmensa mayoría de las corporaciones del mundo industrial estarán inmersas en la nueva era superindustrial.

En los países que apenas se están acercando a la segunda ola, acaso es posible prever algunas corrientes subacuáticas que empezarán a afectar a las estructuras industriales, pero definitiva y categóricamente el cambio no se presenta en tres episodios estáticos, sino que se precipita en

forma gradual y acelerada. Países ubicados en los inicios de la segunda ola estarán ya experimentando algunos efectos de la tercera ola por la incrementada interdependencia entre naciones y la avanzada de la fuerza multinacional que instala sus subsidiarias en los países en proceso de desarrollo.

El estudio presentado por Toffler a la AT&T tenía por propósito esencialmente el conseguir que los gerentes fueran capaces de distinguir el nuevo objetivo de los próximos 10 a 20 años para transformar la "Bell System" y hacerla pasar de su estructura industrial actual, a una forma más conciliable con el naciente sistema superindustrial, para hacerlo con la menor agitación interna posible mientras continúa proveyendo sus servicios a la sociedad en general. Para conseguirlo serán necesarios sistemas de planificación nuevos y mejores y éstos deben fundarse en un profundo conocimiento de las fuerzas sociales que influyen sobre la compañía y en una percepción clara de las diferencias básicas entre el industrialismo y el superindustrialismo.

Resulta interesante observar cómo a lo largo de la última obra de Toffler, cuando se llega a referir al cambio organizacional, él se muestra particularmente parco al tratar el cambio interno y da especial significación a los cambios del entorno.

Definitivamente, hoy por hoy los gerentes tienen que incluir importantes objetivos sociales dentro de sus planes, pero lidiar con el cambio interno una vez ya iniciado, requiere altas cuotas de especialización y destreza. Tal énfasis de Toffler es comprensible porque él es fundamentalmente un crítico sociológico y no un autor en el campo del desarrollo organizacional, aunque no deja de llamar la atención que habiendo dedicado una obra al cambio organizativo, haya incluido tan solo un autor de desarrollo organizacional: Warren Bennis, por cierto de reconocido prestigio.

La desestandarización y la gerencia de la novedad figuran como unas características muy importantes del modelo superindustrial. Lo que al inicio de la era industrial resultaba imprescindible en las teorías de Weber y Taylor, la estandarización de las operaciones, en la nueva era se tendrá que avanzar en una vía de desestandarización de cara a la alta especialización e individualización de los productos y servicios de un mercado cada vez más conformado por exigencias individuales. Se habla de la nueva burocracia; y a mí me da la impresión de que en el modelo propuesto por Toffler a la AT&T, la "Bell Communications Constellation", se impulsa una "hiperburocracia".

La gerencia de la novedad impulsa la idea de que cuando desciende la proporción de la novedad en una organización, el progreso se detiene; mientras que cuando aumenta, el progreso se acelera. Tal es el estado que se prevé para la era superindustrial. La proporción de la novedad será tal que se hará totalmente necesario encontrar personas con experiencia menor a los dos años. Las necesidades de conocimientos serán tales que no habrá institución educativa capaz de preparar a la gente, con lo que resulta casi inminente que la responsabilidad de la educación especializada se descentralice hacia las corporaciones, o en un caso extremo, toda la educación. Toffler prevé la necesidad de crear unos laboratorios de comportamiento para la investigación, dada la capacidad tan deficiente para prever acontecimientos sociales, políticos y económicos. Dichos laboratorios servirían para crear una red sistemática de indicadores sociales y ambientales, incorporándola a los indicadores económicos ya existentes.

La labor de reclutamiento y retención del personal dependerá de la capacidad para poder interpretar los valores cambiantes de la fuerza laboral y sus diversos segmentos, como también dependerá de la capacidad corporativa para impartir "enseñanza cultural", e instruir "sobre la adaptación". Todo ello requiere unos conocimientos psicológicos respecto al proceso de aprendizaje, que por ahora no están, ni mucho menos, al alcance de quienes dirigen la fuerza laboral.

Dos contribuciones importantísimas en su obra son: 1) el cuestionamiento de las conjeturas, y 2) la concepción sobre la superestructura sólida-móvil a base de una Organización-Armazón y los Módulos.

Sobre el cuestionamiento de las conjeturas de las organizaciones, Toffler toma como punto de partida "*Lo que supo Theodore Vail*" y que llevó a formar la cultura organizacional que estuvo vigente durante toda la edad industrial y lo antepone a "*Lo que no supo Theodore Vail*" que vienen a ser las conjeturas que propone Toffler sobre la era superindustrial.

SISTEMA DE CREENCIAS

Para Toffler cada empresa tiene su sistema de creencias, mismo que reviste tanta importancia como el sistema de autoridad o el sistema contable. Sobre el sistema de creencias generalmente se construye o desarrolla la misión organizativa, razón por la cual resulta necesario cuestionar y validar el sistema de creencias en función del ciclo que vive la organización. Cuando una sociedad queda afectada por una ola de cambios tecnológicos se suele ver obligada a replantear sus creencias, ya que con frecuencia llega a descubrir que algunas de ellas, sostenidas durante largo tiempo, ahora son inaplicables o están fuera de uso.

Las creencias básicas de la AT&T se habían formulado para la compañía por Theodore Vail, un genio organizativo casi olvidado, que puso a la empresa en el mapa de los negocios hacia principios de siglo y es visto por Toffler como un gerente radical, dada su inclinación a apoyarse en todo cuanto sabía sobre la naciente sociedad industrial, llegando a poner en entredicho las conjeturas de los empresarios más conservadores. Sus ideas trascendieron durante varias generaciones de gerentes, convirtiéndose en la base de la toma de decisiones de la AT&T.

Con la invitación a Toffler para preparar un estudio sobre la "nueva misión" había llegado el fin al sistema de creencias de Vail.

LO QUE SUPO THEODORE VAIL

Los pensamientos y convicciones de Vail quedan resumidos de la siguiente manera:

1. Que casi todos los hombres persiguen las mismas cosas en la vida, y que el éxito económico es el objetivo último para casi todos ellos, de tal manera que la recompensa económica es el mejor medio para estimularlos.
2. Que cuanto mayor sea la compañía, tanto mejor, potente y provechosa resultará.

3. Que el trabajo, las materias primas y el capital –no la tierra– son los factores primarios de la producción.
4. Que la producción de mercancías y servicios estandarizados es más eficaz que la producción artesanal “uno por uno”, en donde cada unidad producida difiere de la siguiente.
5. Que la organización más eficiente es una burocracia donde cada organización secundaria tiene un papel permanente, claramente definido dentro de la jerarquía; en suma, una máquina organizativa para la producción de decisiones estandarizadas.
6. Que los procesos tecnológicos ayudan a estandarizar la producción y aportan progreso.
7. Que el trabajo debe ser rutinario, repetitivo y estandarizado para casi toda la gente.

El modelo de Vail rindió sus frutos y la organización, con su éxito notable, no dejó de ser una empresa rígida que caminaba bajo los designios marcados por el estratega, hasta que las realidades del entorno comenzaron a ser diferentes, urgiendo la necesidad de un cambio radical de enfoque.

Desde luego que analizar este asunto en el seno de un monstruo empresarial plantea evidencias capitales, pero con diferencias de grado; lo mismo ocurre a cualquier ente organizado irrespectivamente de su tamaño.

Veámoslo desde este ángulo: cada sistema organizado plantea su proceder y su búsqueda a partir de las hipótesis en las que cree firmemente. Desde esa plataforma se inicia el accionar y, sobre la marcha, las respuestas encontradas se van convirtiendo en la mejor validación de las conjeturas de arranque; si desde el principio todo hace indicar que las hipótesis son válidas, lo último en tomarse en cuenta como punto prioritario será la necesidad de cambiar. Esto pasa con los individuos, con las parejas, con las pequeñas agrupaciones, con los negocios, los sectores industriales, las comunidades, etc.

Cuando al primer signo de una respuesta adversa, las entidades comienzan por culpar al exterior, comienzan irremisiblemente a distorsionar la realidad. O también, por qué no, cuando una organización al experimentar una dificultad mayor para conseguir los avances que antes conseguía más fácilmente va a desconfiar de su eficacia interna y seguramente va a emprender “ajustes” humanos y estructurales, pero sin cambiar de hipótesis. Esto le llevará a algunas respuestas favorables que le harán confirmar que los ajustes fueron oportunos, pero al poco tiempo, nuevamente vendrá la baja de respuestas, con lo cual posiblemente se desconfíe de los individuos y se ejerza una dirección más severa y menos tolerante, empujando gradualmente un ambiente organizativo de temor y desconfianza, con incrementada rotación de personal, entre otros efectos desencadenados.

Desde las hipótesis de Vail hasta la década de los 70, surgieron cuando menos tres tendencias organizativas determinadas a acabar con la abominable burocracia: la escuela de las relaciones humanas encabezada por Elton Mayo, la corriente de la dinámica de grupos con Chris Argyris y la de los estilos gerenciales con Robert Blake y Jane Mouton. Todas apuntaron sus baterías para tratar de conseguir que las organizaciones modificaran su esquema burocrático, para combatir la alienación y empujar la productividad hacia arriba. Cada una de estas tendencias, en su momento,

contaba con los elementos de juicio suficientes para hacer dudar a las organizaciones de sus principios estructurales y de operación; sin embargo, como ya se ha mencionado, una organización comenzará a considerar la necesidad de cambiar sólo cuando la presión del exterior sea brutal. Esto nos alienta a recapitular que quizá el agente de cambio más eficaz son las propias crisis.

La Bell System conoció definitivamente en su momento todos los planteamientos que las ciencias del comportamiento diseminaron por todas direcciones, sin embargo, como no se presentaron como alternativa de supervivencia, llegaron a verse como "ondas actuales" para un entrenamiento gerencial diferente. No obstante, algunas grandes organizaciones, sin una rigidez tan grande marcada por la estructura, como la AT&T, tomaron ventaja de esos nuevos enfoques y dieron pasos significativos para flexibilizar paulatinamente sus organizaciones (entre ellas podemos citar a Procter & Gamble y a IBM).

Podemos cómodamente afirmar que los pensadores, los científicos, los teóricos, los investigadores y los críticos sociales, normalmente han acertado cuando han señalado con voz de alerta las amenazas de la no adecuación de las grandes estructuras a las nuevas necesidades del hombre, como también podemos aseverar que la presión ejercida por ellos jamás ha tenido, ni posiblemente tendrá, un efecto equivalente al de una crisis que llega a coartar las posibilidades de supervivencia. Por esta misma razón, no tengo reservas para sentenciar que aun cuando ya se ha señalado airadamente que el nuevo estado de las organizaciones debe ser la flexibilidad, debido a su rigidez ancestral éstas tendrán que sufrir ante los amagos de la desaparición antes que emprender un giro. Theodore Vail fue un gerente no lineal en su tiempo y su modelo terminó convirtiendo a los gerentes de la AT&T en unos gerentes lineales, cuya influencia llevó a la organización a enfrentar los obstáculos más fuertes jamás vividos, que determinaron a un alto dirigente a recurrir a los servicios de Toffler. En su estudio éste planteó:

LO QUE NO SUPO THEODORE VAIL

1. Que una vez satisfechas las necesidades básicas para la subsistencia, una gran mayoría de seres humanos persiguen las mismas cosas en la vida, y que la recompensa económica no basta por sí sola para estimularlos.
2. Que la economía de escala tiene unos límites máximos tanto para las corporaciones como para el organismo gubernamental.
3. Que la información es importante, e incluso quizás más que la tierra, el trabajo, el capital y las materias primas.
4. Que nos movemos más allá de la producción fabril masiva hacia un nuevo sistema de producción artesanal "manual o cerebral", basada en la información y en la supertecnología, y que los resultados finales de este sistema no son millones de unidades acabadas, sino mercancías y servicios hechos a la medida del consumidor.
5. Que el mejor medio para organizarse no es el burocrático sino el adhocrático, de tal manera que cada componente organizativo es modular y prescindible, cada unidad cambia acciones recíprocas con muchas otras y por conducto bilateral no sólo jerárquico; asimismo las

decisiones, al igual que las mercancías y los servicios, están hechos a la medida del cliente, en vez de someterse a la estandarización.

6. Que los progresos tecnológicos no aportan necesariamente progreso y que, de hecho, pueden destruir el progreso alcanzado si no se someten a un concienzudo control.
7. Que el trabajo debe ser variado y no repetitivo para casi toda la gente; además, debe implicar el sentido de la responsabilidad y estimular la capacidad del individuo para actuar con discreción, perceptividad y buen juicio.

Estos criterios propuestos por Toffler nos evocan la idea de la Teoría 'Y' de McGregor oponiéndose con fuerza a la Teoría 'X' y me lleva a la consideración de que probablemente el autor haya caído en el pecado de William Ouchi con su discutida Teoría 'Z' o de Peters & Waterman con su "En busca de la excelencia", de querer proponer un "modelo" para salvar a las organizaciones, cuando está visto que cualquier esquema tomado como fórmula tiene serias limitaciones. Por qué no pensar en un "antimodelo", en una nueva mentalidad gerencial que actúe permanentemente incorporando los conocimientos de todo origen que puedan contribuir a un manejo más acertado y más fresco de las organizaciones, dándole especial significación a las necesidades individuales y a las exigencias de las situaciones, para impulsar nuevas opciones en diferentes frentes y a diferentes niveles de una organización.

Toffler, con su sugerencia del gerente no lineal, el gerente radical, hace una excelente contribución, pero con su esquema de siete puntos opuestos al modelo de Vail cae en el heroísmo gerencial del que se han querido cubrir Ouchi, Peters y Waterman y Blanchard y Johnson (con el Ejecutivo al Minuto).

En lo sucesivo, cierto es que se impondrá la empresa flexible, que las organizaciones tendrán que estar preparadas para una mayor velocidad de respuesta y una incrementada creatividad y que los individuos que las dirijan han de ser gerentes flexibles. Pero en mi opinión la empresa flexible no será únicamente aquella que aniquile la burocracia y adopte la adhocracia, ni tampoco el gerente flexible será el que busque la excelencia o el ejecutivo al minuto.

La empresa flexible será la que sepa reaccionar ante las necesidades individuales y las diferencias situacionales, como el gerente flexible será el que sepa enfrentar el cambio y dominarlo con la aplicación del conocimiento de todo origen y el despliegue de todas sus habilidades gerenciales a plenitud. Será el gerente capaz de buscar el futuro con la convicción de que puede crearlo y aprovechar el pasado con la certeza de que puede desecharlo, pero que hay un punto que contiene todo y demanda todo, que exige total responsabilidad: el presente.

En la medida en que los gerentes sepan aceptar, valorar, cuestionar, enaltecer y cambiar el presente, en esa proporción estarán alcanzando la flexibilidad.

Los años venideros exigirán más a las empresas y a sus gerentes; es el momento de comenzar a prepararlos para adquirir la flexibilidad necesaria.

LA CORPORACIÓN SUPERINDUSTRIAL

El modelo de Toffler referido a la "Bell System" puede dar luz sobre algunas aplicaciones universales del mismo. En él enfatiza que la gran corporación no debe crecer más y en cambio debe plantearse una descentralización, manteniendo un gran centro cerebral sirviendo a una vasta constelación de compañías y organizaciones que estarán trabajando para el desarrollo de las comunicaciones nacionales y su capacidad para la transmisión de voz y de datos. Por tanto, la "Bell" debe ejercer y retener una supervisión estricta de la calidad técnica, la investigación y el desarrollo, las grandes decisiones sobre inversiones, la planificación, el adiestramiento y las actividades coordinadoras.

Mediante la creación de la constelación se buscará que la corporación pueda:

- ⊕ Regular su crecimiento
- ⊕ Reducir su plantilla
- ⊕ Reducir las cargas directas de capital
- ⊕ Reducir las responsabilidades de toma de decisiones en los niveles más altos de la corporación
- ⊕ Acrecentar la responsabilidad en la distribución de recursos
- ⊕ Fortalecer políticamente en grado sumo

La transición de la Bell System desde una estructura industrial a otra superindustrial y la creación de la "Bell Communication Constellation" entrañan el movimiento de ciertas funciones hacia abajo y hacia afuera. Pero esto no puede producirse a menos que haya un fortalecimiento proporcional de la maquinaria integradora del sistema.

Es preciso coordinar las unidades adhocráticas o módulos de la corporación desde el centro ("armazón" como le llama Toffler) cuyas funciones son la coordinación, la definición y el mantenimiento de los prototipos y la provisión de servicios especializados o recursos a todas las organizaciones que forman parte de la constelación como conjunto.

De manera muy específica, Toffler se refiere a las necesidades particulares del cambio estructural de la "Bell" en busca de la flexibilidad, cosa que para quien no ha estado involucrado en "ése" proceso de cambio resulta por demás tedioso y frío, toda vez que no tan fácilmente se pueden abstraer las virtudes de la flexibilidad organizativa. En la bibliografía gerencial encontré una conceptualización que sobre la flexibilidad de las organizaciones hace William J. Reddin y que dice: "Las características particulares de una organización flexible son:

- ÉNFASIS EN LA EFECTIVIDAD: este valor es la consideración más importante en cuanto a los cambios que afectan a los individuos, departamentos o a las organizaciones.
- ACEPTACIÓN DEL CAMBIO: para que las decisiones puedan ser implementadas fácilmente a todos los niveles.
- LIBRE FLUJO DE PODER: para que las decisiones puedan ser tomadas en el área apropiada.

- ASIGNACIÓN FLEXIBLE DE RECURSOS: para que los elementos humanos, el dinero y los materiales puedan ubicarse donde sea más provechoso para la organización.
- ORIENTACIÓN AL MERCADO: para que el propio mercado ayude a definir la conformación de la organización.
- ORIENTACIÓN TECNOLÓGICA: para investigar todo avance tecnológico que valga la pena apropiarse.
- LIBRE FLUJO DE INFORMACIÓN: para que todos los miembros de la organización tengan un amplio marco de referencia con el cual ver su propia contribución potencial a la efectividad organizacional.
- CAPACIDAD GERENCIAL EXCELENTE: para poder iniciar rápidamente cualquier nuevo desarrollo sin afectar la marcha de la organización.
- EQUIPOS DE PROYECTOS: para impulsar la generación de nuevas alternativas de operación, dirección, producción y comercialización.
- ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS: para que la prueba de la acción gerencial sea "¿qué se logró? En vez de "¿qué se hizo?"

De algún modo, Toffler se mueve en esa dirección impulsando la idea de una empresa flexible, pero lo que vale la pena señalar es que en cualquier intento de flexibilización, no hay mejor modelo que la realidad y las necesidades de cada empresa, sin desconocer todo cuanto se debe conocer sobre la posible característica de la sociedad futura, la innovación tecnológica, las necesidades sociales y la economía.

Los gerentes que hoy empiezan a enfrentarse al siglo XXI habrán de ser personas abiertas al tiempo, con alta velocidad de respuesta, de mentalidad plural, libres de prejuicios y despojados de ideologías.

Habrán de ser personas impulsadas por la objetividad en una búsqueda incuestionable: el beneficio de la humanidad.

Autores consultados: Alvin Toffler, Ronald Lippitt, Richard Beckhardt, Kenneth Boulding, Robert Blake and Jane Mouton, William J. Reddin, William Ouchi, Eugene Minkowsky, Alejandro Serralde.

Una primera versión de este artículo se publicó en la revista Management Today en español, julio de 1985; pp. 17-28.

Alejandro Serralde es consultor en efectividad organizacional
y Presidente de W. J. Reddin Hispania – México, Colombia, España y Guatemala