

## Lección inaugural del curso 1999-2000

### Organización y Futuro

RAMON GISBERT I GELONCH

#### ¿Por qué este tema?

Porque pensamos que la actualidad del mismo puede favorecer el desarrollo de una reflexión conjunta acerca del presente y el futuro que nos rodea. El objetivo que nos proponemos es el de realizar un tránsito entre la situación actual y el futuro próximo tomando la organización como elemento de referencia. Con el fin de facilitar la comprensión, este tránsito pretendemos realizarlo utilizando un lenguaje con un mínimo de tecnicismos. Aunque la falta de dificultad terminológica pueda ser percibida por algunos como un demérito, estimamos que la Universidad debe ser no solamente el lugar en el que se produzcan formulaciones altamente complejas sino también el origen de propuestas inteligibles para el resto de la sociedad. Por otra parte, difícilmente nos acercáramos a la reflexión que pretendemos utilizando un lenguaje excluyente.

La actualidad del tema se manifiesta, especialmente, en las publicaciones que se producen en el mundo de los negocios. En dichas publicaciones los temas que tratan la organización y su futuro aparecen constantemente. Es decir hallamos una preocupación constante por el tema. Con esto no pretendemos indicar que dicho tema no se tratara hace diez o veinte años, pero lo que es evidente es que no se hacía con la misma asiduidad e intensidad. ¿Es una razón suficiente para que nosotros, que nos hallamos situados en el mundo académico, nos preocupemos de estas cuestiones? Pensamos que sí, sin duda alguna. Todos pertenecemos a diversas organizaciones, concretamente la mayoría de los presentes forman parte o están relacionados con una muy concreta: la Universitat de Vic.

#### Organización, definición

Una vez justificado el tema y el objetivo, pasaremos ahora a buscar una definición de organización que nos permita fijar la primera parte del enunciado. Definiciones de lo que es una organización podemos hallar muchas, pero veremos que existe un elemento común en todas ellas: independientemente de otras consideraciones, una organización es un grupo de personas. En un grupo de individuos podemos hallar todo tipo de relaciones entre ellos: positivas, de ayuda, negativas, de odio, de envidia, etc., y conseguir que, a pesar de las negativas y aprovechando las positivas, se pueda llegar a lograr algún propósito concreto es bastante difícil.

Imagino que para muchos se trata de una obviedad, sin embargo, no me negarán que en muchas ocasiones todos actuamos olvidando este hecho capital. Recuerden el dicho: «El sentido común es el menos común de los sentidos».

Existen organizaciones de muchos tipos; organizaciones deportivas, políticas, económicas, etc. Hallamos organizaciones que persiguen la obtención de un beneficio económico y otras que tienen como objetivo ofrecer un servicio a las personas que lo necesitan sin recibir nada a cambio. La tipología, como podemos ver, puede ser muy amplia y las clasificaciones que se pueden obtener también, dependerá de cuales sean los elementos que escojamos para realizar la selección. Una editorial privada será una empresa, por tanto una organización con ánimo de lucro, pero también una organización que trabaja en el campo de la cultura. Un hospital público desarrolla su actividad en el sector sanitario, es una organización sanitaria, también forma parte de las organizaciones de carácter público y, al mismo tiempo, pertenece al grupo de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Llegados a este punto pensamos que podemos extraer un segundo elemento común a todas las organizaciones. Ninguna organización nace porque sí, todas tienen un objetivo, una misión que cumplir para la que han sido creadas.

Segunda obviedad. Sin embargo, estaremos también de acuerdo en que, en muchas ocasiones, esta correspondencia entre la organización y el objetivo no se manifiesta con claridad. Por ejemplo, el objetivo de cualquier organización de carácter público es, evidentemente, la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, no obstante, cuando nos hallamos en las dependencias de un servicio público nos asalta, afortunadamente cada vez menos, una pregunta con respecto a las personas que desempeñan su labor en dicho servicio ¿saben que están aquí para servirme? La respuesta a esta pregunta pasa por la detección de una cierta interferencia entre el objetivo de la organización y la actitud de algunas de las personas que la integran. Podrían utilizarse como ejemplo organizaciones del sector privado como, bancos, restaurantes, Telefónica, IBERIA, etc. Preferimos no citar a la Justicia ya que se trata de un sector que puede afectar gravemente a la salud.

¿Qué ocurre? Pues que aparece una desconexión entre la definición del objetivo y la actividad que desarrollan las personas que trabajan en la organización. En este punto hallamos a un elemento que tiene la responsabilidad de superar esta situación: el líder. La persona que ejerce el liderazgo es preciso que se ocupe de que el objetivo de la organización es comprendido por todos sus integrantes y, claro está, que se actúe en consecuencia ya que solamente con la comprensión no se garantiza el cumplimiento. Sobre el papel, no parece una tarea demasiado difícil si se parte del supuesto de que, en general, las personas son responsables de sus deberes, en la realidad, sin embargo, se trata de una tarea harto complicada.

Tenemos un grupo de personas, un objetivo y un líder, ¿nos falta algo? Pues sí, nos falta un elemento: el receptor. La persona o personas que reciben el producto de la actividad a la que se dedica la organización; el cliente. Podría decirse que el cliente es un elemento externo a la organización, evidentemente lo es, pero está tan ligado a la misma que si no lo consideramos al mismo nivel lo podemos perder de vista, cosa que ocurre en muchas ocasiones, y eso podría ser muy negativo para la vida de la organización. Sin el cliente, sin el receptor, la organización pierde su sentido.

Lo que se ha dicho hasta aquí corresponde a una de las interpretaciones del término organización, podría definirse como la consideración institucional del concepto. Existe otra, aquella que entiende por organización la forma en que se relacionan las diferentes partes que la integran, la estructura organizativa. La podemos definir como el conjunto de normas, reglas y procedimientos

que regulan los flujos de autoridad, comunicación y trabajo que vinculan las diferentes partes de una organización. De una manera más fácil se podría decir que una organización se define por la forma en que ejecuta las tareas que le son propias. Las organizaciones (estructura organizativa) pueden ser, como en el enfoque que se ha visto anteriormente, muy diferentes. La tipología es muy amplia y las variables que podemos emplear para su clasificación son las siguientes:

Especialización, que se refiere al grado en que las actividades de la organización se dividen en tareas especializadas. La especialización ha posibilitado incrementos espectaculares de la productividad, la cadena de montaje, por ejemplo, sin embargo, no incentiva la creatividad y hace que las personas que participan en estos procesos productivos se sientan como máquinas.

Estandarización, el grado de definición de las actividades. Procedimientos, normas y reglas que regulan las tareas y actividades de la organización. Cuando las normas y reglas aparecen escritas decimos que se ha producido una formalización. Las organizaciones estandarizan el comportamiento para reducir su variabilidad y asegurar una cierta predictibilidad del mismo. A las que utilizan estos sistemas de coordinación se las suele denominar como «burocracias», término que debe interpretarse en sentido positivo, capacidad de respuesta concreta a una situación dada.

La centralización, es decir, el proceso por el que la autoridad para adoptar decisiones se asigna o reparte a lo largo de la jerarquía organizativa.

Configuración que implica la agrupación de las distintas tareas de manera adecuada y coherente, en otras palabras, lo que se recoge en el organigrama de la empresa.

En función de la intensidad de cada una de estas variables tendremos organizaciones más o menos centralizadas, con mayor o menor estandarización, más o menos especializadas etc. Las diferentes configuraciones, departamentalización por producto, país, función y los diferentes niveles jerárquicos, acabarán dibujando la estructura organizativa.

La UV sería una organización con un elevado grado de especialización. La estandarización también está presente aunque pensamos que el nivel de formalización, por lo que a la administración se refiere es bajo, lo cual no implica que sea mejor o peor. Finalmente, presentaría una departamentalización por producto, en este caso estaría referido al tipo de enseñanza –salud, economía, traducción, educación, ingeniería–, seguida, en un segundo nivel por una departamentalización por funciones –académica y administrativa–.

No puede hablarse de mejores o peores organizaciones en función de su forma o estructura; los resultados son los que mandan, entendemos por resultados no solamente los económicos, sino también, la calidad prestada y la satisfacción del cliente. El resultado siempre vendrá definido en referencia al objetivo u objetivos de la organización.

## **El futuro**

Dicho esto, pasaremos ahora al futuro. Para hablar del futuro conviene tener en cuenta los hechos principales que se han producido en el pasado reciente. En nuestro caso nos centraremos en los principales hechos de carácter económico que pueden estar relacionados con las organizaciones.

Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial nos hallamos en un escenario en el que la característica principal es una demanda generalizada de todo tipo de bienes y servicios. La destruc-

ción ocasionada por la guerra provoca que la demanda para la reconstrucción alcance niveles muy elevados. Al mismo tiempo, las demandas de los individuos, después de un tiempo de privaciones y sufrimientos se disparan en todos los sentidos. En una situación de este tipo lo que cuenta, lo más importante, es producir; mientras se consigan unos niveles de calidad mínimamente aceptables, todo vale para el mercado ante legiones de consumidores ávidos de bienes y servicios.

Por otra parte, la capacidad productiva, especialmente de los Estados Unidos, ha sufrido un espectacular desarrollo durante el período bélico como producto del desarrollo de sistemas de producción que incorporan importantes novedades técnicas. Un elemento que no debe desdeñarse es la participación de personal femenino en los centros de producción durante la contienda.

Esta situación se prolongará hasta la mitad de los años 70. Asistimos a un período de 30 años de crecimiento continuo que provoca un impresionante incremento y mejora de las condiciones de vida en el mundo occidental. En este mismo período, las naciones que perdieron la guerra, Alemania y Japón, conocen un proceso de recuperación económica espectacular.

En la década de los 70 se producen unos hechos que implicarán que el escenario de crecimiento continuo sufra unas modificaciones importantes. La crisis del petróleo provocó el encarecimiento de una materia prima fundamental en el sistema económico mundial. Al mismo tiempo, se produce un descenso de los precios de otras materias primas que, unido al incremento del coste del petróleo, hace que muchos países en vías de desarrollo vean cómo se estanca su crecimiento. Los Estados Unidos que ha sido el país líder durante este período, ve como Alemania, Japón e incluso en cierto modo Francia, se convierten en competidores muy importantes.

En pocas palabras: nos hallamos en una situación en la que se ha desarrollado una capacidad enorme de producción pero en la que gran parte de la población mundial no se ha añadido al proceso de consumo. La consecuencia es que la capacidad de producción instalada deberá luchar por conseguir que se consuma lo que produce ya que la cantidad de consumidores potenciales queda estancada o con un crecimiento poco importante.

Al mismo tiempo se produce una importante incorporación de innovaciones tecnológicas que hacen que la productividad se incremente de forma notable. El resultado, especialmente en Europa pero también en los Estados Unidos, es la aparición del fenómeno del paro a gran escala. Este problema unido al envejecimiento de la población, provoca que la carga sobre los programas de protección social con financiación pública se incremente de forma espectacular.

En la nueva situación el problema se centra en conseguir nuevos clientes y en mantener a los que poseemos. Al mismo tiempo, es necesario buscar nuevos productos y servicios para que la población en paro pueda incorporarse al aparato productivo. Todo esto teniendo en cuenta, además, que las innovaciones tecnológicas han propiciado que se produzca lo que conocemos como globalización. La globalización implica que los mercados nacionales quedan abiertos a la competencia de las empresas del resto del mundo, se acabó, en general, la protección.

Esta situación es la que, a grandes rasgos, se ha mantenido hasta ahora. Existe, sin embargo, una particularidad, la velocidad con la que se incorporan novedades tecnológicas se ha incrementado notablemente.

Por lo tanto, el futuro se presenta incierto. Incierto porque las organizaciones económicas

luchan por conseguir unos clientes que, en gran parte, son los mismos para todo el mundo. Al mismo tiempo, el avance tecnológico puede provocar que el producto que hoy es un éxito mañana pueda aparecer totalmente obsoleto y superado.

Incertidumbre, cambio y competencia. Estos son los tres elementos dominantes sobre los que girará la actividad económica en el futuro.

### **¿Qué hacen las organizaciones frente a este futuro?**

En el período de tiempo que va de la Segunda Guerra Mundial a los años 70 el objetivo de las organizaciones económicas era, como ya se vio antes, producir todo lo que su capacidad les permitiera. Los clientes venían a buscar el producto. El tipo de organización que sirve en una situación con estas características es una estructura con una jerarquía fuerte, muy centralizada, con un comportamiento bastante burocrático. Repetimos que burocrático implica una forma de actuar totalmente predefinida, sin sorpresas. Esto significa una estructura fuerte, pesada, muchas personas en trabajos de control, una división neta por departamentos, etc. Todos saben lo que se debe hacer y, por lo tanto, lo que hacen los que les rodean, lo importante es llegar a la consecución del producto y su entrega al consumidor final.

Con la nueva situación esta estructura puede ser un problema. Su capacidad de adaptación es lenta y de corto recorrido. La primera innovación que se plantea es el tema de la calidad. ¿Qué quiere decir calidad? Significa hacer las cosas bien, sin errores, cumpliendo el tipo de especificaciones a las que se ha comprometido la organización. Es curioso que los introductores del tema de la calidad sean norteamericanos que emigraron al Japón porque en su país no se les hacía demasiado caso. Años más tarde, en los 80, muchas empresas norteamericanas enviaron a muchos directivos y técnicos al Japón para que se familiarizaran con las técnicas que utilizaban las empresas japonesas. Otra curiosidad: cuando las cosas se hacen bien, a la larga resultan más baratas. Menos reclamaciones, menos devoluciones, menos cambios, menos mermas y una imagen de la empresa que se refuerza positivamente.

Otro aspecto del cambio se centra en el cliente. ¿Qué desea y valora el cliente? No se trata de una novedad, «El cliente siempre tiene razón», pero sí que lo es el lugar preponderante que ocupa. Si queremos ganarlo o mantenerlo es necesario que nos preocupe la respuesta. Antes el cliente no tenía alternativas, pero ahora sí, por lo tanto, es necesario que le ofrezcamos aquello que nos pide. ¿Y si nos solicita una variedad más amplia de colores? Pues bien, esto implicará que las series de nuestra producción serán más cortas y si no estamos atentos se incrementarán los costes. ¿Y si nos pide alguna variación sobre nuestro producto estándar? Debemos estudiar si podemos complacerle. De hecho, lo que el cliente nos está pidiendo es que seamos flexibles. Con estructuras grandes, fuertes y pesadas difícilmente lo conseguiremos. Junto a la flexibilidad lo que el cliente desea es que la persona con la que contacta disponga de la máxima capacidad de decisión. Es decir, que no se deba esperar a que la pregunta o la cuestión que plantea circule hasta la cumbre de la organización para posteriormente descender a la base.

Por lo tanto, estructuras flexibles que permitan la adaptación rápida a las demandas de los

clientes y también delegación de la capacidad de tomar decisiones a las personas que están en contacto con los mismos.

La flexibilidad implica el paso de grandes estructuras de producción a grupos más pequeños. Es el fin de la cadena de producción tal como la hemos entendido hasta ahora. También implica colaboración con los proveedores, el sistema *Just in Time* solamente funciona si los proveedores son capaces de entregar sus productos en el tiempo acordado. Una vía que cada vez se utiliza más con el fin de ganar flexibilidad y también para minimizar el riesgo es la subcontratación, en inglés *outsourcing*. Contratar la tarea fuera de la empresa. El ejemplo típico es Benetton que contrata fuera el 95 por ciento de su producción, solamente mantiene en el seno de la organización lo que considera vital desde la óptica estratégica. La «empresa virtual» aquella que lo contrata todo fuera ha dejado de ser una utopía.

Por lo que respecta a la delegación también implica cambios importantes en la organización. Las personas que pueden tomar decisiones es necesario que tengan el grado de responsabilidad necesario, es decir, que sientan que lo que hacen y las decisiones que toman afectan a la organización. Es necesario también, que tengan la capacidad para mejorar constantemente, es importante que el concepto de «formación permanente» no sea solamente algo teórico sino una realidad práctica. Es muy difícil adaptarse si no se dispone de los conocimientos pertinentes. De hecho, el ideal que se persigue es que las personas que toman decisiones actúen como si fueran los propietarios de la empresa. Esto se ha buscado siempre pero ahora se ha convertido en una necesidad. Si se consigue, al menos en parte, este efecto, es posible «adelgazar» la estructura de la organización, con lo cual los costes pueden reducirse, especialmente los indirectos. Otro elemento que puede ayudar en este proceso es la aparición del denominado «cliente interno». Se trata de considerar como si fuera un cliente externo a toda persona o servicio de la organización que reciba el producto de nuestro trabajo. Si los miembros de una organización actúan de ese modo, es seguro que mejorarán el rendimiento global de la misma.

Como vemos el futuro nos pide una adaptaciones bien difíciles. Las organizaciones que consigan realizarlas serán las que gozarán de más probabilidades de supervivencia. Como resumen de lo que hemos estado diciendo hasta aquí ofrecemos las opiniones de dos expertos en el mundo de la dirección de empresas. Según Mike Hammer, ex profesor del MIT y creador junto a J. Champy del concepto de reingeniería de la empresa, «guste o no, la seguridad, la estabilidad y la continuidad son cosas del pasado simplemente porque no hay nadie que pueda proporcionarlas. La empresa no puede porque el cliente no los proporciona». La otra opinión pertenece a Rosabeth M. Kanter, profesora en la Harvard Business School, que prevé los siguientes cambios para el futuro:

- Las organizaciones evolucionarán de la «gordura» a la «esbeltez», es decir, descenso del peso de la estructura, menos personal, más subcontratación, más horas extras, más flexibilidad.

- Variación de la verticalidad a la horizontalidad, lo que implica que el trabajo se realizará por equipos multifuncionales.

- De la homogeneidad a la diversidad, representa un incremento de personal femenino y de minorías étnicas.

- El equilibrio entre el poder relacionado con el puesto de trabajo y el poder derivado de las

relaciones se está desplazando hacia el valor que las personas aportan a las organizaciones mediante sus relaciones, no simplemente mediante su capacidad de hacer una tarea.

–Se evolucionará de la empresa al proyecto. Se establecerá una nueva fidelidad dirigida al equipo del proyecto más que a la empresa en general.

–Del capital de la organización al capital de la buena fama: el activo de la carrera profesional.

Impresionante, debemos recordar, sin embargo, que se trata del punto de vista estadounidense: ¡Viva la selva! Individualismo al máximo. Ahora bien, nos podemos reír un poco, pero solamente un poco, porque los que mandan son ellos y mucho nos tememos que veremos estas previsiones realizadas en gran parte.

Puedo imaginar que muchos asistentes están pensando que aquí falla alguna cosa, porque si bien es cierto que los pilotos de Iberia actuaron como si la empresa fuese suya, no es menos cierto que olvidaron que el objetivo que debe cumplir Iberia, al menos en teoría, es el de transportar pasajeros de acuerdo con las especificaciones de tiempo y calidad preestablecidas. Iberia o los pilotos se aprovechan de una situación de cuasi monopolio, similar a la que se da en el sector público. Sin embargo estas situaciones evolucionarán en el futuro. En nuestra opinión personal, la supervivencia del Estado del Bienestar pasa por un incremento de la productividad y la calidad de los programas públicos. Y no solamente eso, además esa productividad y esa calidad deberán ser percibidas como tales por parte de los ciudadanos. Las huelgas con las que los compañeros de Renfe nos obsequian, básicamente para que nuestra vida sea más agradable, no creemos que las pueden mantener a medio plazo. Lo mismo ocurrirá con las personas que trabajan en el sector público, acabarán implicándose en su trabajo si quieren que se mantenga el nivel de prestaciones sociales y con ello sus puestos de trabajo.

Finalmente nos centraremos en dos puntos concretos, uno el sector servicios en general, el otro, la Universitat de Vic.

Con respecto al primer punto, la competencia en el sector servicios se basa, en muchas ocasiones, en la diferenciación. Pero, ¿qué es la diferenciación en este sector? Pues bien, una actuación excelente de aquellos que prestan el servicio, por ejemplo. Para obtener esta actuación excelente se precisa, sin duda, una buena predisposición por parte de las personas que trabajan en la organización. La aportación que el trabajador puede realizar es fundamental. Cómo conseguirla es el problema. Es el problema porque es difícil, se trata de algo subjetivo que no podemos medir. Es evidente, sin embargo, que las organizaciones que la logren disfrutarán de una vida más fácil. Este «plus» que el trabajador puede aportar se convierte en un elemento clave para diferenciar las organizaciones. Está relacionado de forma directa con la identificación o, como mínimo, con la comprensión del objetivo de la organización. La difusión del objetivo en el seno de la organización se convierte en un paso previo necesario para poder optar a que sus integrantes puedan realizar aportaciones y ayudar en la resolución de los problemas que se puedan presentar.

Por lo que respecta a la UV, se trata de una organización un tanto peculiar ya que se trata de una organización privada sin ánimo de lucro que depende de organizaciones de carácter público. Sin embargo, como toda organización tendrá un objetivo, una misión que cumplir. La función de la dirección es hacer que dicho objetivo se difunda por toda la organización y aclarar todas las du-

das que se puedan suscitar al respecto. La pregunta que debe hacerse la dirección debe ser: ¿Ha llegado? ¿Lo han entendido? Es necesario trabajar hasta que la respuesta a estas dos preguntas sea positiva.

Desde otro punto de la organización, por ejemplo el profesorado, la pregunta sería: ¿Entiendo bien el objetivo de la UV? Si no es así, es necesario que busquemos a quien nos pueda aclarar la cuestión. Si el objetivo se entiende con claridad, la pregunta será: ¿Qué hago para que se pueda alcanzar, cómo puedo mejorar?

Con esto no pretendemos decir que todos los demás problemas se resolverán automáticamente, de hecho, en el caso de la UV se plantea un problema como es el de definir lo que desea el cliente que no es nada fácil. Sin embargo, pensamos que las dificultades serán menores si se cuenta con una organización en la que sus integrantes saben cuál es el objetivo que se desea alcanzar.

Y ya para acabar, en el futuro, ese futuro incierto del que hemos hablado, los integrantes de las organizaciones no pueden seguir esperando que todo se resolverá en otros niveles, es necesario que se impliquen de una forma efectiva en la marcha de las mismas. La responsabilidad de las personas que las dirigen estribará en procurar que esto pueda suceder. La mejor organización será aquella que consiga que todos los que formen parte de ella aporten sus ideas e iniciativas.

19 de Octubre de 1999