

# Lliçó inaugural

## Organització i futur

RAMON GISBERT I GELONCH

### Per què aquest tema?

Perquè pensem que la seva actualitat pot afavorir el desenvolupament d'una reflexió conjunta del present i del futur que ens envolta. L'objectiu que ens proposem és de fer un trànsit entre la situació actual i el futur pròxim prenent l'organització com a element de referència. Per tal de facilitar la comprensió, pretenem fer aquest trànsit utilitzant un llenguatge amb un mínim de tecnicismes. Encara que la manca de dificultat terminològica pugui ser vista per alguns com un demèrit, pensem que la universitat no ha de ser solament el lloc on es produeixin formulacions altament complexes, sinó també l'origen de propostes intel·ligibles per a la resta de la societat. D'altra banda, difícilment ens acostaríem a la reflexió que pretenem fer servir un llenguatge excloent.

L'actualitat del tema es manifesta especialment en les publicacions que es produeixen en el món dels negocis. En aquestes publicacions hi apareixen constantment temes que tracten de l'organització i del seu futur. És a dir, trobem una preocupació constant pel tema. Amb això no volem indicar que aquest tema no es tractés fa deu o vint anys, però el que és evident és que no es feia amb la mateixa assiduïtat i intensitat. ¿És una raó suficient perquè nosaltres, des del món acadèmic, ens preocupem d'aquestes qüestions? Pensem que sí, sense cap mena de dubte. Tots pertanyem a diverses organitzacions, concretament la majoria dels presents formem part o estem relacionats amb una de molt concreta, la Universitat de Vic.

### Organització, definició

Un cop justificat el tema i l'objectiu, passarem a buscar una definició d'organització que ens permeti fixar la primera part de l'enunciat. Definicions de què és una organització podem trobar-ne moltes, però hi ha un element comú en totes: independentment d'altres consideracions, una organització és un grup de persones. En un grup d'individus podem trobar tota mena de relacions entre ells: positives, d'ajuda, negatives, d'odi, d'enveja, etc. i, tot i minimitzar les relacions negatives i aprofitar les positives, és força difícil aconseguir algun propòsit concret.

Imagino que per a molts de vostès es tracta d'una obvietat; tot i amb això, no em negaran que molt sovint actuem oblidant aquest fet capital. Recordin la dita: «El sentit comú és el menys comú dels sentits».



Hi ha organitzacions de moltes menes, esportives, polítiques, econòmiques, etc. Ens trobem amb organitzacions que busquen l'obtenció d'un benefici econòmic i altres que tenen com a objectiu oferir un servei a les persones que el necessiten sense rebre res a canvi. La tipologia, com podem veure, pot ser molt àmplia i les classificacions que podem fer, també; dependrà de quins siguin els elements que triem per fer la selecció. Una editorial privada serà una empresa i, per tant, una organització amb ànim de lucre, però també una organització que treballa en el camp de la cultura. Un hospital públic desenvolupa la seva activitat en el sector sanitari, és una organització sanitària, també forma part de les organitzacions de caràcter públic i, alhora, pertany al grup de les organitzacions sense ànim de lucre.

Arribats en aquest punt pensem que podem apuntar un segon element comú a totes les organitzacions. Cap organització no neix perquè sí, totes tenen un objectiu, totes han estat creades per complir una missió.

Segona objeietat. Però estarem d'acord, també, que moltes vegades aquesta correspondència entre l'organització i l'objectiu no es manifesta amb claredat. Per exemple, l'objectiu de qualsevol organització de caràcter públic és, evidentment, la satisfacció de les necessitats dels ciutadans, no obstant això, quan ens trobem a les dependències d'un servei públic ens assalta, afortunadament cada cop menys, una pregunta respecte de les persones que desenvolupen la seva feina en aquell servei: saben que són aquí per servir-me? La resposta a aquesta pregunta passa per la detecció d'una certa interferència entre l'objectiu de l'organització i l'actitud d'algunes de les persones que la integren. Podríem posar exemples d'organitzacions del sector privat, com bancs, restaurants, Telefònica, Iberia, etc. Preferim no citar la Justícia, perquè es tracta d'un sector que pot afectar greument la salut.

Què passa? Doncs que apareix una desconexió entre la definició de l'objectiu i l'activitat que desenvolupen les persones que treballen en l'organització. En aquest punt trobem un element que té la responsabilitat de superar aquesta situació: el líder. La persona que exerceix el lideratge cal que s'ocupi que l'objectiu de l'organització sigui ben entès per totes les persones que la integren i, és clar, que s'actui en conseqüència, ja que amb la sola comprensió no es garanteix el compliment. Sobre el paper no sembla pas una tasca massa difícil partint del supòsit que, en general, les persones són responsables dels seus deures, en realitat, però, es tracta d'una feina força complicada.

Tenim un grup de persones, un objectiu i un líder; ens falta res? Doncs sí, ens falta un element: el receptor. La persona o persones que reben el producte de l'activitat a què es dedica l'organització: el client. Podríem dir que el client és un element exterior a l'organització, i evidentment ho és, però hi està tan lligat que si no el considerem al mateix nivell el podem perdre de vista, cosa que passa sovint, i això podria ser molt negatiu per a la vida de l'organització. Sense el client, sense el receptor, l'organització perd el sentit.

El que hem dit fins aquí correspon a una de les interpretacions del terme organització; podria definir-se com la consideració institucional del concepte. N'hi ha una altra, aquella que entén per organització la manera com es relacionen les diferents parts que la integren, l'estructura organitzativa. La podem definir com el conjunt de normes, regles i procediments que regulen els fluxos d'autoritat, comunicació i treball que vinculen les diferents parts d'una organització. D'una



manera més senzilla podríem dir que una organització es defineix per la manera com executa les tasques que li són pròpies. Les organitzacions (estructura organitzativa) poden ser, com en l'enfocament que hem vist anteriorment, molt diferents. La tipologia és molt àmplia i les variables que podem fer servir per a la classificació són les següents:

*L'especialització:* Es refereix al grau en què les activitats de l'organització es divideixen en tasques especialitzades. L'especialització ha possibilitat increments espectaculars de la productivitat. Però la cadena de muntatge, per exemple, no incentiva la creativitat i fa que les persones que participen en aquests processos productius se sentin com màquines.

*L'estandardització:* Fa referència al grau de definició de les activitats. Procediments, normes i regles que regulen les tasques i activitats de l'organització. Quan les normes i regles apareixen escrites diem que s'ha produït una formalització. Les organitzacions estandarditzen el comportament per reduir-ne la variabilitat i assegurar-ne una relativa predicibilitat. A les que utilitzen aquests sistemes de coordinació se les sol denominar «burocràcies», terme que s'ha d'interpretar en sentit positiu, com la capacitat de resposta concreta a una situació donada.

*La centralització:* És a dir, el procés pel qual, per a prendre decisions, s'assigna o es reparteix l'autoritat al llarg de la jerarquia organitzativa.

*La configuració:* Que implica l'agrupació de les diverses tasques de manera adequada i coherent; en altres paraules, allò que es reflecteix a l'organigrama de l'empresa.

En funció de la intensitat de cadascuna d'aquestes variables tindrem organitzacions més o menys centralitzades; amb major o menor estandardització; més o menys especialitzades, etc. Les diverses configuracions, departamentització per producte, país, funció i els diversos nivells jeràrquics, acabaran dibuixant l'estructura organitzativa.

La Universitat de Vic seria una organització amb un grau elevat d'especialització, sobretot pel que fa a la part acadèmica. L'estandardització també hi és present, tot i que pensem que el nivell de formalització és baix, la qual cosa no implica que sigui millor ni pitjor. Finalment presentaria una departamentització per producte; en aquest cas es referiria al tipus d'ensenyament –salud, economia, traducció, educació, enginyeria–, seguida, en un segon nivell, d'una departamentització per funcions –acadèmica i administrativa.

No es pot parlar d'organitzacions millors o pitjors en funció de la seva forma o estructura; el que mana són els resultats, i entenem per resultats no solament els econòmics, sinó també la qualitat prestada i la satisfacció del client. El resultat sempre es definirà en referència a l'objectiu o els objectius de l'organització.

## El futur

Dit això, passarem al futur. Per parlar del futur convé tenir en compte els fets principals que s'han produït en el passat recent. En el nostre cas ens centrarem en els fets principals de caràcter econòmic que poden estar relacionats amb les organitzacions.

Un cop acabada la Segona Guerra Mundial ens trobem en un escenari en el qual la característica principal és una demanda generalitzada de tota mena de béns i serveis. La destrucció oca-



sionada per la guerra provoca que la demanda per a la reconstrucció arribi a nivells molt elevats. Al mateix temps, les demandes dels individus, després d'un temps de privacions i sofriments es desapareixen en tots els sentits. En una situació d'aquest tipus el que compta, el més important, és produir; mentre s'arribi a uns nivells de qualitat mínimament acceptables, tot val per a un mercat de legions de consumidors àvids de béns i serveis.

D'altra banda, la capacitat productiva, especialment als Estats Units, ha sofert un desenvolupament espectacular durant el període bèl·lic com a conseqüència del desenvolupament de sistemes de producció que incorporen novetats tècniques importants. Un element a tenir en compte és la participació de personal femení en els centres de producció durant la contesa.

Aquesta situació es prolongarà fins a la meitat dels anys setanta. Assistim a un període de trenta anys de creixement continu que provoca un increment i una millora impressionants de les condicions de vida en el món occidental. En aquest mateix període, les nacions que varen perdre la guerra, Alemanya i el Japó, viuen un procés de recuperació econòmica espectacular.

En la dècada dels setanta es produeixen uns fets que implicaran que l'escenari de creixement continu tingui modificacions importants. La crisi del petroli va provocar l'encariment d'una matèria prima fonamental en el sistema econòmic mundial. Al mateix temps es produeix un descens del preu d'altres matèries primeres que, juntament amb l'increment del cost del petroli, va fer que molts països en vies de desenvolupament patissin un estancament del creixement. Els Estats Units, que havien estat el país líder durant aquest període, veuen com Alemanya i el Japó, i fins i tot en alguns aspectes França, es converteixen en competidors molt importants.

En poques paraules, ens trobem en una situació en què s'ha desenvolupat una capacitat enorme de producció, però en què gran part de la població mundial no s'ha afegit al procés de consum. La conseqüència és que la capacitat de producció instal·lada haurà de lluitar per aconseguir que es consumeixi el que es produeix, ja que la quantitat de consumidors potencials queda estanca da o amb un creixement poc important.

Al mateix temps es produeix una important incorporació d'innovacions tecnològiques que fan que la productivitat s'incrementi notablement. El resultat, especialment a Europa, però també als Estats Units, és l'aparició del fenomen de l'atur a gran escala. Aquest problema, unit a l'envelliment de la població, provoca que la càrrega sobre els programes de protecció social amb finançament públic s'incrementi de manera espectacular.

En la nova situació el problema se centra a aconseguir nous clients i a mantenir els que ja tenim. Al mateix temps, cal buscar nous productes i serveis perquè la població aturada pugui incorporar-se a l'aparell productiu. Tot això tenint en compte, a més, que les innovacions tecnològiques han propiciat que es produeixi el que coneixem com a globalització. La globalització implica que els mercats nacionals queden oberts a la competència de les empreses de la resta del món. S'ha acabat, en general, la protecció.

Aquesta situació és la que, a grans trets, s'ha mantingut fins ara. Hi ha, però, una particularitat, la velocitat amb què s'incorporen novetats tecnològiques s'ha incrementat notablement.

Per tant, el futur es presenta incert. Incert perquè les organitzacions econòmiques lluiten per a aconseguir uns clients que, en gran part, són els mateixos per a tothom. Al mateix temps,



l'avanç tecnològic pot provocar que el producte que avui és un èxit demà pugui semblar totalment obsolet i superat.

Incertesa, canvi i competència. Aquests són els tres elements dominants sobre els quals girarà l'activitat econòmica del futur.

### Què fan les organitzacions davant d'aquest futur?

En el període de temps que va de la Segona Guerra Mundial als anys setenta l'objectiu de les organitzacions econòmiques era, com ja hem vist, produir tant com els ho permetia la seva capacitat. Els clients venien a buscar el producte. El tipus d'organització que serveix en una situació d'aquestes característiques és una estructura amb jerarquia forta, molt centralitzada, amb un comportament força burocràtic. Repetim que burocràtic implica una forma d'actuar totalment predefinida, sense sorpreses. Això significa una estructura forta, pesada, moltes persones en treballs de control, una divisió neta per departaments, etc. Tots saben el que s'ha de fer i, per tant, el que fan els que els envolten, l'important és fabricar el producte i lliurar-lo al consumidor final.

Amb la nova situació aquesta estructura pot ser un problema. La seva capacitat d'adaptació és lenta i de curt recorregut. La primera innovació que es planteja és el tema de la qualitat. Què vol dir qualitat? Significa fer les coses bé, sense errors, complint el tipus d'especificacions a què s'ha compromès l'organització. És curiós que els introductors del tema de la qualitat fossin nord-americans que varen emigrar al Japó perquè al seu país no se'ls feia gaire cas. Anys més tard, en els vuitanta, moltes empreses nord-americanes varen enviar molts directius i tècnics al Japó perquè es familiaritzessin amb les tècniques que utilitzaven les empreses japoneses. Una altra curiositat: quan les coses es fan bé, a la llarga resulten més barates. Menys reclamacions, menys devolucions, menys canvis, menys pèrdues i una imatge d'empresa que es reforça positivament.

Un altre aspecte del canvi se centra en el client. Què vol i valora el client? No es tracta d'una novetat, «el client sempre té raó», però sí que ho és el lloc preponderant que ocupa. Si volem guanyar-lo o mantenir-lo cal que ens preocupi la resposta. Abans el client no tenia alternatives, però ara sí i, conseqüentment, cal que li oferim allò que ens demana. ¿I si ens demana una varietat més àmplia de colors? Doncs bé, això implicarà que les sèries de la nostra producció seran més curtes i que, si no estem al cas, s'incrementaran els costos. ¿I si ens demana alguna variació sobre el nostre producte estàndard? Hem d'estudiar si podem complaure'l. De fet, el que el client ens demana és que siguem flexibles. Amb estructures grans, grosses i pesades difícilment ho aconseguirem. Juntament amb la flexibilitat el que el client ens demana és que la persona amb qui contacta disposi de la màxima capacitat de decisió. És a dir, que no s'hagi d'esperar que la pregunta o qüestió que ens planteja pugui fins a la cúpula de l'organització per, a continuació, tornar a baixar a la base.

En conseqüència, estructures flexibles que permetin l'adaptació ràpida a les demandes dels clients i també la delegació de la capacitat de prendre decisions a les persones que hi estan en contacte.

La flexibilitat implica el pas de grans estructures de producció a grups més petits. És la fi de la cadena de producció tal com l'hem entesa fins ara. També implica la col·laboració amb els

proveïdors; el sistema *just in time* només funciona si els proveïdors són capaços de lliurar els seus productes en el temps acordat. Una via que cada vegada s'utilitza més per tal de guanyar flexibilitat, i també per minimitzar el risc, és la subcontractació, en anglès *outsourcing*. Contractar la feina fora de l'empresa. L'exemple típic és Benetton, que contracta a fora el 95 % de la seva producció i només manté a dins de l'organització el que considera vital des de l'òptica estratègica. L'empresa virtual, aquella que ho contracta tot a fora, ha deixat de ser una utopia.

Pel que fa a la delegació, també implica canvis importants en l'organització. Les persones que poden prendre decisions cal que tinguin el grau de responsabilitat necessari, és a dir, que sentin que el que fan i les decisions que prenen afecten l'organització. Cal, també, que tinguin la capacitat de millorar constantment, és important que el concepte de «formació permanent» no sigui només un concepte teòric, sinó una realitat pràctica. És molt difícil adaptar-se si no es disposa dels coneixements pertinents. De fet, l'ideal que es busca és que les persones que prenen decisions actuïn com si fossin els propietaris de l'empresa. Això s'ha buscat sempre, però ara s'ha convertit en una necessitat. Si s'aconsegueix, almenys en part, aquest efecte, és possible «aprimar» l'estructura de l'organització, amb la qual cosa els costos es poden reduir, especialment els indirectes. Un altre element que pot ajudar en aquest procés és l'aparició del denominat «client interior». Es tracta de considerar com si fos un client exterior qualsevol persona o servei de l'organització que rebí el producte del nostre treball. Si els membres d'una organització actuen així, és segur que en milloraran el rendiment global.

Com podem veure, el futur ens demana unes adaptacions ben difícils. Les organitzacions que aconseguixin de dur-les a terme seran les que gaudiran de més probabilitats de supervivència. Com a resum del que hem estat dient fins aquí oferim les opinions de dos experts en el món de la direcció d'empreses. Segons Mike Hammer, exprofessor del MIT i creador, juntament amb J. Champly, del concepte de reenginyeria de l'empresa, «agradi o no, la seguretat, l'estabilitat i la continuïtat són coses del passat, simplement perquè no hi ha ningú que pugui proporcionar-les. L'empresa no pot, perquè el client no les proporciona». L'altra opinió pertany a Rosabeth M. Kanter, professora de la Harvard Business School, que preveu els següents canvis per al futur:

–Les organitzacions evolucionaran de la *gruixària* a l'*esbeltesa*, és a dir, baixada de pes de l'estructura, menys personal, més subcontractació, més hores extres, més flexibilitat.

–Variació de la verticalitat a l'horitzontalitat, cosa que implica que el treball el faran equips multifuncionals.

–De l'homogeneïtat a la diversitat, representa un increment de personal femení i de minories ètniques.

–L'equilibri entre el poder relacionat amb el lloc de treball i el poder derivat de les relacions s'està desplaçant cap al valor que les persones aporten a les organitzacions a través de les seves relacions, no simplement mitjançant la seva capacitat de fer una feina.

–S'evolucionarà de l'empresa al projecte. S'establirà una nova fidelitat dirigida a l'equip del projecte, més que no pas a l'empresa en general.

–Del capital de l'organització al capital de la bona fama: l'actiu de la carrera professional. Impressionant! Hem de recordar, però, que es tracta del punt de vista nord-americà: Vis-



ca la selva! Individualisme al màxim. Ara bé, ens en podem riure una mica, però només una mica, perquè els que manen són ells, i molt ens temem que veurem aquestes previsions realitzades, en bona part.

M'imagino que molts dels assistents pensen que aquí falla alguna cosa, perquè si bé és cert que els pilots d'Iberia van actuar com si l'empresa fos seva, no és menys cert que van oblidar que l'objectiu que ha de complir Iberia, almenys en teoria, és el de transportar viatgers d'acord amb les especificacions preestablertes de temps i de qualitat. Iberia, o els pilots, s'aprofiten d'una situació de quasi-monopoli similar a la que es dona en el sector públic. Però en el futur aquestes situacions evolucionaran. En la nostra opinió personal, la supervivència de l'Estat de benestar passa per un increment de la productivitat i la qualitat dels programes públics. I no solament això, a més, aquesta productivitat i aquesta qualitat hauran de ser percebudes com a tals per part dels ciutadans. Les vagues amb què els companys de Renfe ens obsequien, bàsicament perquè la nostra vida sigui més agradable, no creiem que les puguin mantenir a mig termini. El mateix passarà amb les persones que treballen en el sector públic, que hauran d'acabar implicats en la seva feina, si volen que es mantingui el nivell de prestacions socials i amb això els seus llocs de treball.

Finalment ens centrarem en dos punts concrets, l'un, el sector de serveis en general, i l'altre, la Universitat de Vic.

Pel que fa al primer punt, la competència en el sector serveis es basa, moltes vegades, en la diferenciació. Però, què és la diferenciació en aquest sector? Doncs bé, una actuació excel·lent d'aquells que presten el servei, per exemple. Per a obtenir aquesta prestació excel·lent cal, sense dubte, una bona predisposició per part de les persones que treballen a l'organització. L'aportació que pot fer el treballador és fonamental. Com aconseguir-la és el problema. És el problema perquè és difícil, es tracta d'un tema subjectiu, que no podem mesurar. És evident, però, que les organitzacions que l'aconsegueixin tindran una vida més fàcil. Aquest «plus» que el treballador pot aportar es converteix en un element clau per diferenciar les organitzacions. Està relacionat de manera directa amb la identificació o, com a mínim, amb la comprensió de l'objectiu de l'organització. La difusió de l'objectiu en el si de l'organització es converteix en un pas previ necessari per poder optar que els seus integrants puguin fer-hi aportacions i ajudar a la resolució dels problemes que es puguin presentar.

Pel que fa a la Universitat de Vic, es tracta d'una organització una mica peculiar ja que és una organització privada sense ànim de lucre que depèn d'organitzacions de caràcter públic. Però, com tota organització, tindrà un objectiu, una missió per complir. La funció de la direcció és fer que aquest objectiu es difongui per tota l'organització i aclarir tots els dubtes que puguin presentar-se. La pregunta que s'ha de fer la direcció ha de ser: «Ha arribat?» «Ho han entès?» S'ha de treballar fins que la resposta a aquestes dues preguntes sigui positiva.

Des d'un altre punt de l'organització, per exemple el professorat, la pregunta seria: Entenc bé l'objectiu de la Universitat de Vic? «Si no és així cal que busqui qui pot aclarir-me la qüestió». Si l'objectiu s'entén amb claredat, la pregunta serà: «Què faig perquè es pugui assolir?» «Com puc millorar?»

Amb això no volem dir que tots els altres problemes es resoldran automàticament, de fet, en el cas de la Universitat de Vic es planteja el problema de definir què desitja el client, cosa que no

és gens fàcil. Pensem, però, que les dificultats seran menors si es compta amb una organització els integrans de la qual saben quin és l'objectiu que es vol assolir.

I ja per acabar, en el futur, aquest futur incert de què hem parlat, els integrans de les organitzacions no poden continuar esperant que tot es resolrà en altres nivells, cal que s'impliquin d'una manera efectiva en el desenvolupament dels esdeveniments. La responsabilitat de les persones que les dirigeixen consistirà a procurar que això sigui així. La millor organització serà aquella que aconseguixi que tots els que en formen part hi aportin idees i iniciatives.