

Alvin Toffler «CAMBIAR LA BUROCRACIA»

Por A. J. Vogl

Alvin Toffler inició la década de los años setenta con un libro sorprendente: «El Shock del Futuro». Veinte años después, recuerda sus planteamientos con otra obra que ha provocado encendidas polémicas: «El Cambio de Poder». En torno a estos problemas, responde a las preguntas del entrevistador, A. J. Vogl.

ALVIN Toffler es un fenómeno, una industria, una opinión mordaz, cuando no un nombre conocidísimo. Hay pensadores con mejores credenciales en la comunidad futurista, pero no hay probablemente ninguno que haya producido tanto impacto en la opinión pública.

En 1970 apareció «El shock del futuro», que todavía es el libro por el que Toffler es más conocido. Diez años después se publicó «La tercera ola», y ahora, mientras entramos en una nueva década, «El cambio de poder», cuyo subtítulo es «Conocimiento, riqueza y violencia en el umbral del siglo XXI».

Alvin Toffler, de 62 años, es un hombre alto, urbano, elocuente sobre su tema favorito, y cuyos honorarios son muy elevados en el mundillo de las conferencias. Insiste en que su mujer, Heidi, aparezca como coautora de «El cambio de poder», que completa su trilogía.

Cuando explica la relación entre sus libros, Toffler dice que «El shock del futuro» fue un libro sobre la aceleración del cambio y sobre la desorientación individual y orga-

nizativa que produjo lo que llamamos la llegada prematura del futuro. De demasiados cambios demasiado deprisa surgieron la desorientación y la desestabilización.

Recuerda que cuando se publicó «El shock del futuro» hubo mucha gente que no entendió de qué estaba hablando, y que preguntó: «¿Qué cambios?» «No hay más cambios». «Y en este punto —dice— el concepto se ha convertido en un cliché». El libro se ha publicado en treinta idiomas y han vendido más de siete millones de ejemplares.

—Pregunta.—Últimamente se oye hablar muchísimo sobre recortes, reestructuraciones o redimensionamientos, que es la palabra de moda. ¿Qué parte de este movimiento significa cambios reales y qué es mera cortina de humo?

Respuesta.—La eliminación de estratos intermedios de gestión, la simplificación de la jerarquía, es un paso hacia la antiburocracia, pero es poco significativo de la última década. Pienso que el desarrollo más importante en este sentido ha sido el concepto de «centro de beneficio» (sic). Con el incremento del poder de información de los ordenadores portátiles y las redes de ordenadores conectando a los trabajadores entre sí, ha sido posible para los dirigentes controlar cien, doscientos e incluso más personas, y darles un grado de autonomía que no hubieran tenido de otra manera.

Mi impresión, de todas formas, es que los «centros de beneficio» son sólo hijos de la burocracia, sacados de la madre burocracia. Me parece que la uniformidad de la organización empresarial tendrá que cambiar si realmente se dirige hacia la producción orientada al servicio del cliente, el marketing y las comunicaciones personalizadas. Vamos a necesitar niveles más altos de diversidad y diferenciación a todas las escalas.

Las situaciones en las que se encuentran las empresas van a ser tan distintas, no solamente de una industria a otra, sino también de un momento a otro, que van a tener que desarrollar una nueva manera de hacer cosas, «en el sentido correcto», además de «al tamaño adecuado». Las empresas van a tener que desarrollar una estructura organizativa apropiada a sus capacidades. Hasta ahora, el pensamiento sobre organización ha estado impregnado de tal forma por estructuras burocráticas que es muy difícil para nosotros pensar en otro modelo que no sea el piramidal.

—P.—¿Es que el director general va a poder decir a su gente: «De acuerdo, chicos, ya no vamos a funcionar de acuerdo con la jerarquía, así que piensen creativamente, piensen innovadoramente y tráiganme una

El shock del futuro se ha publicado en treinta idiomas y ha vendido más de siete millones de ejemplares



Conversaciones

alternativa mejor»? ¿O los nuevos tipos de organización crecerán orgánicamente, de abajo arriba?

—R.—Creo que los «centros de beneficio» van a ser incapaces de enfrentarse con el entorno en el que están ahora. Y van a decir: «Tenemos la autonomía y el derecho de reestructurarnos a nosotros mismos». Ahora un director general inteligente puede animarles a experimentar con modelos no burocráticos, pero las presiones fundamentales no vendrán movidas por iniciativa de los dirigentes empresariales. Las presiones de competencia, con transformaciones muy rápidas, forzarán a las compañías a adoptar modelos organizativos que socavarán inherentemente ambas cosas: la jerarquía y la división fragmentaria de la información. Así que, contestando a su pregunta, el crecimiento será orgánico, de abajo a arriba. Y ahí es cuando veremos algunas de las extrañas formas de organización de las que hablamos en el libro.

Comisarios políticos

—P.—Vamos a observar más de cerca estas extrañas formas. Hay algo que usted llama «la organización damero» (check-board).

—R.—Sí. Esto viene de Austria, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los dos principales partidos políticos hicieron un pacto según el cual el que ganara instalaría una representación del partido de la oposición en segundo lugar a lo largo de toda la estructura organizativa, hasta abajo. Un banco japonés en California proporcionó una adaptación contemporánea de este sistema, por el método de alternar japoneses y americanos en cada nivel jerárquico. Así se asegura una corriente constante de información desde diferentes niveles y distintas perspectivas.

Después está lo que yo llamo «el sistema del comisario», que procede del sistema del ejército soviético y que debe su nombre a situar oficiales políticos además de comandantes militares asignados a sus unidades. Los comisarios políticos informaban al Partido Comunista: el propósito de este sistema es mantener el ejército sometido al partido. En el mundo empresarial vemos comisarios nombrados por la dirección y colocados en las unidades subordinadas, con el objeto de informar a la dirección a través de distintos canales. En el futuro veremos cada vez más de estos comisarios como directores generales intentando mantener el control a través del final de la burocracia.

En el mundo empresarial vemos comisarios nombrados por la dirección y colocados en unidades subordinadas, con el objeto de informar a la dirección a través de distintos canales

—P.—Aún hay otras dos formas de organización que cita usted en su libro: son la organización pulsátil y la organización de las dos caras.

—R.—La unidad pulsátil es la que cambia en tamaño y organización de vez en cuando; podría también pulsar entre centralización y descentralización, según varíen las circunstancias. Un buen ejemplo de la unidad pulsátil es la oficina del censo de los EE.UU.

La unidad de las dos caras, por otro lado, puede mantener el mismo tamaño constante, pero puede cambiar de ser jerárquico a no jerárquico según las necesidades. Una crisis, por ejemplo, puede requerir de la organización para adoptar una estructura no jerárquica que responda. Hoy, mientras muchas firmas están creando planes de contingencia y centros de crisis, unos pocos altos ejecutivos están entrenando a sus compañías para funcionar de dos maneras contradictorias. Hay que operar bajo diferentes normas cuando se hace frente a una crisis. Por esa razón se necesita un modo de organización dual: correcto y pulido en la plaza de armas, e informal en las trincheras.

—P.—En su libro usted menciona un número determinado de crisis, todas las cuales afectaron a organizaciones tradicionales. Tomemos una de ellas, el vertido de petróleo de la Exxon en la costa de Alaska, de la que pienso que todo el mundo está de acuerdo en que fue tanto un desastre para las relaciones públicas de la compañía como para el medio ambiente. ¿Cree usted que Exxon hubiera reaccionado mejor a la crisis si hubiera estado organizada de otra manera?

—R.—Sí. Siempre es fácil para alguien de fuera decir que nosotros lo habríamos hecho mejor, pero mi impresión es que cualquier burocracia convencional organizada piramidalmente —es decir, esencialmente, canales fijos y compartimentos estancos— siempre encuentra difícil enfrentarse y superar las novedades.

Y la organización burocrática empresarial está establecida para mantener el control y tratar con hechos repetidos en su entorno. Tiene sentido, de todas formas, poner la información de marketing en el «cubículo» de marketing, la información legal en el «cubículo» correspondiente, los datos de fabricación en el «cubículo» de producción, etcétera. Pero, ¿qué ocurre cuando algo no encaja claramente en ningún compartimento? Bueno, normalmente, hay una furiosa batalla; dos divisiones se adjudican el asunto. Y dicen: «Dénnos el presupuesto para resolverlo». O también puede ocurrir que el problema se convierta en una patata caliente que nadie quiere y que finalmente se deja



sobre algún joven y desafortunado ejecutivo.

—P.—Entonces se nombra a un grupo de trabajo, un equipo interdepartamental.

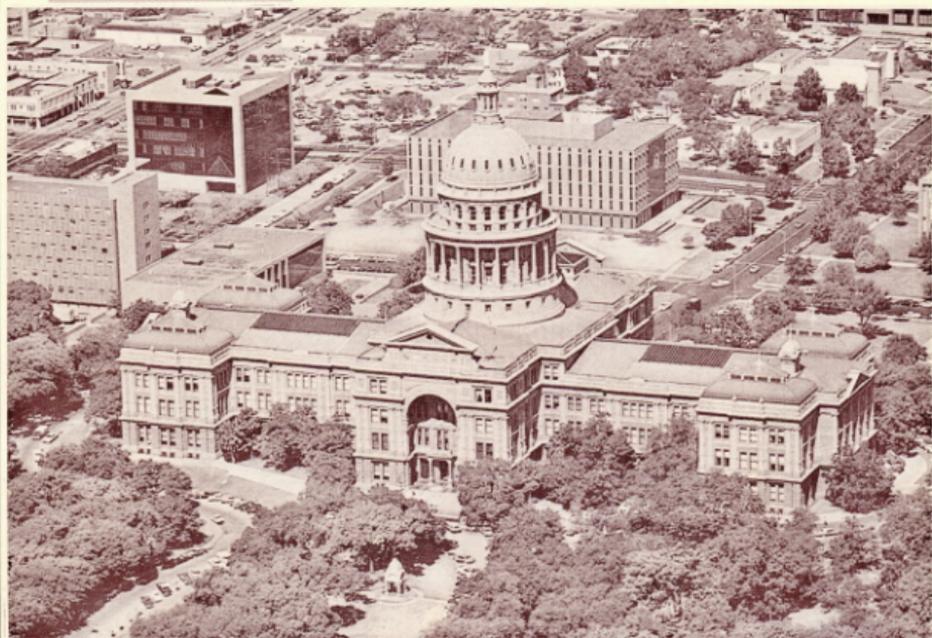
—R.—Exacto. Pero el problema con el grupo de trabajo es que no tiene el poder básico que tienen los departamentos. Los departamentos ordenan los presupuestos, las personas, la autoridad, y, frecuentemente, el personal asignado a los equipos interdepartamentales no es ni el más capacitado ni el más fuerte, así que a menudo —no siempre— se convierte en una especie de cubo de la basura de empleados. Si estos grupos proliferan, la burocracia se llena de panales con capas adicionales y otros filtros por los que ha de pasar la información. Así que,

Predominan las grandes estructuras administrativas en edificios majestuosos

Los departamentos ordenan los presupuestos, las personas, la autoridad, y, frecuentemente, el personal asignado a los equipos interdepartamentales

cuando los profesionales, a la vuelta de sus reuniones interdepartamentales, dicen en sus departamentos: «Esto es lo que tenemos que hacer», los jefes de departamento pueden muy bien decir: «Bueno, nuestras prioridades no son las mismas que en ese grupo». De manera que, al final, resulta arduo para una burocracia convencionalmente organizada el tratar con cualquier cosa novedosa.

—P.—Otra alternativa, por supuesto, que tiene el presidente-director general es nombrar a un «zar» con el objetivo de burlar el politiquero interdepartamental y hacerse cargo de la situación. Pero tampoco es usted muy optimista sobre que esta persona pueda hacerlo, ¿no?



—R.—No, creo que el visir nombrado, frecuentemente pierde más de lo que gana, salvo que se convierta en una figura muy poderosa, incluso en el director general. La cuestión es: ¿alguien va a dar a este «zar» mando, capacidad de decisión y presupuesto para hacer lo que es necesario?

Poder y estructuras

—P.—Parece que quiere usted decir que el poder crece cada vez de una manera más difusa.

—R.—El poder en la cúpula de la sociedad cada vez se divorcia más de las operaciones cotidianas de la compañía. El producto vendible, rentable, o el servicio no es un resultado de la sociedad, sino que está producido por subunidades de esa sociedad. La alta dirección tiene un poder muy nominal. Pero no tiene la capacidad para hacer que las cosas funcionen.

—P.—Pienso en muchos ejecutivos que, escuchándole, se sentirán identificados, in-

Imagen externa de las estructuras del poder

La burocracia no es más que una de las infinitas maneras de organizar a los seres humanos

cluso preocupados, porque lo que usted dice es que el centro no puede con más y que las cosas van a estallar. Bien, entonces, ¿de qué va a ocuparse la empresa en su conjunto?

—R.—Los seres humanos fueron responsables mucho antes de que hubiera burocracias corporativas. Si el caballero no pagaba impuestos o no ganaba batallas, el rey le cortaba la cabeza. No se necesitaban las actuales formas de organización de la sociedad para funcionar, para hacer a la gente responsable, para hacer que las cosas funcionasen. La burocracia no es más que una de las infinitas maneras de organizar a los seres humanos. Resulta que era la forma más apropiada para una economía industrial basada en la producción masificada, distribución masificada, con funciones repetitivas. Creo que la sociedad del futuro será más bien como el móvil de Alexander Calder, con un fino alambre de control, y con módulos colgantes de varias formas y colores, cada uno de los cuales es capaz de girar en el aire según el viento que sopla. Y cada uno de los cuales es susceptible de ser desmembrado, sacado y reemplazado por algu-



na otra unidad. Las unidades no van a ser rectángulos negros colgantes de una misma cuerda larga.

—P.—¿Cómo actúa y cómo se maneja un director general en un medio tan fragmentado?

—R.—Ahora mismo, un director ejecutivo está trabajando con, digamos, cinco divisiones, cada una de las cuales está encabezada por una persona que trabaja de acuerdo a un manual. Todos los directores jefes de esas divisiones llevan camisa y corbata para trabajar, todos van de nueve a cinco, todos producen los informes estándar que se espera de ellos, haciendo sus planes de presupuesto, etc.

En el futuro, el presidente-director general me parece que va a tener que vérselas con cinco, diez o veinte mentalidades organizativas muy diferentes. Una de las unidades podrá estar encabezada por un hombre y su mujer que están constantemente riñendo, que se pelean, pero que, a pesar de todo, hacen un trabajo importantísimo. Otra unidad puede estar dirigida por un técnico (un supervisor muy preocupado con los

Los centros de decisión se reúnen en los núcleos urbanos

El director ejecutivo tendrá que ser más político y no en el sentido negativo de la palabra, sino en el sentido de que tendrá unidades operativas más variopintas de las que tiene por el momento

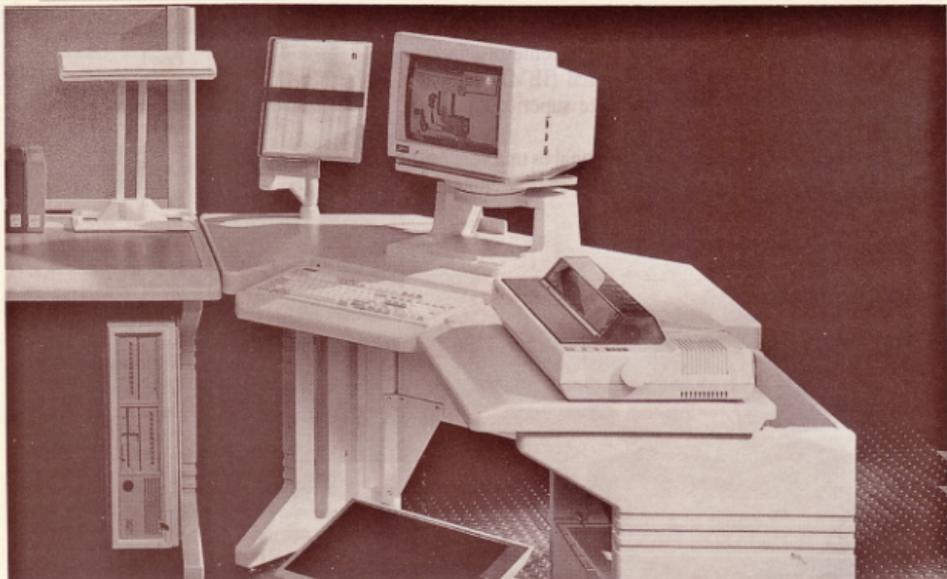
aspectos técnicos del trabajo), el cual puede estar asépticamente despegado de su gente. Y aun otra unidad puede ser llevada por un carismático líder tribal que trabaja de un modo feudal y que exige lealtad personal a sus trabajadores.

—P.—Me suena al director de ventas y marketing.

—R.—Podría tratarse de ventas y marketing. Pero lo que implica todo esto es que tendrá que tratar con una gran variedad no sólo de formatos de organización, sino también con una variedad de personalidades y temperamentos. Como resultado, el director ejecutivo tendrá que ser más político y no en el sentido negativo de la palabra, sino en el sentido de que tendrá unidades operativas más variopintas de las que tiene por el momento.

—P.—¿Han sido nuestras jerárquicas y burocráticas organizaciones responsables de las deficiencias en calidad y satisfacción del cliente, que tan desesperadamente tratamos ahora de remediar?

—R.—Desde luego, sí lo son en lo que concierne a la satisfacción del cliente, por-



que en algunas burocracias lo más importante no son los clientes. Las burocracias responden al poder, a aquellos que son más resistentes, más grandes y más fuertes. El cliente individual normalmente no tiene un gran poder, y no puede usar ni la violencia ni el dinero. Por lo tanto, las cosas se hacen más bien para la eficiencia interna de las operaciones que para satisfacer las demandas de algún cliente en particular. Esto es especialmente cierto cuando se trata con masas de personas. Si queremos crear organizaciones que produzcan un incremento de los bienes y servicios al cliente para un número creciente de clientes individuales, tendremos que aumentar cada vez más la creación de unidades individualmente organizadas.

—P.—Y lo mismo sirve, supongo, en lo que concierne a la calidad.

—R.—Absolutamente. Tiene que haber alguna congruencia razonable entre la organización de la empresa y la sociedad que la rodea. Si se trata de una sociedad industrial de masas se da por supuesta la homogeneidad y la uniformidad en la demanda del cliente. Y además suministrará y proveerá de esa calidad a un producto estándar, como el teléfono negro que Western Electric produjo durante dieciocho años: fue el

Elementos para una burocracia distinta

Hoy las necesidades de todo el mundo varían, y hay que producir una gran variedad de servicios y de productos

mismo durante todo ese tiempo porque se suponía que todo el mundo tenía las mismas necesidades. Pero hoy las necesidades de todo el mundo varían, y hay que producir una gran variedad de servicios y de productos. Ahora, a través de la tecnología, podemos reducir los actuales costes de producción que se derivan de la diversidad de creación; pero aún estamos intentando hacerlo con estandarizadas y burocráticas organizaciones. Aquellas sociedades que sigan por ese camino van a fracasar.

El estilo japonés

—P.—La calidad, y su corolario, la satisfacción del cliente, son el sello de las firmas japonesas tal y como las conocemos en los Estados Unidos. Me pregunto qué tienen que aprender de esto las empresas japonesas. En su libro hace usted una distinción interesante: dice usted que en el mundo occidental las organizaciones son vistas como máquinas que necesitan ser formadas y estructuradas, mientras que en Japón son vistas como algo más orgánico.

—R.—Los japoneses son unos competidores muy duros. Y tienen una burocracia

muy estricta. Pero tienen de todos modos un carácter y un planteamiento muy distintos: el de que la empresa continuará mucho después de que ellos se hayan ido. A causa de ese amplio horizonte, para el japonés la empresa se desarrolla paulatinamente con el tiempo, y forma a los empleados sólo porque, como no se puede uno librar de ellos fácilmente, entonces hay que vivir con ellos. Nosotros, por otro lado, pensamos tan a corto plazo, que imaginarse lo que la empresa pueda parecer dentro de diez o de veinte años nos es muy difícil. ¿Por qué tenemos un horizonte tan pequeño en el tiempo? Una de las causas es cultural. Vaya a una librería inglesa y encontrará libros de historia de los ferrocarriles ingleses, los grandes períodos de Isabel y Victoria, biografías de políticos muertos hace tiempo. Vaya a una librería japonesa y verá cómo es justo lo contrario. Verá libros sobre el futuro de los transportes, el futuro de las ciudades, de la economía, de la tecnología. Pero miremos a nosotros: no tenemos ni pasado ni futuro. Somos la generación del ahora, la personificación misma del estogán de Pepsi.

Otra razón del breve marco temporal que contemplamos es de índole más práctica: nuestros ejecutivos se mueven diariamente por la Bolsa, según cada subida y cada bajada. Pero lo que es interesante es el fenómeno japonés: están más apalancados de lo que nosotros lo estamos, pero han sacado a Bolsa porcentajes muy pequeños de su capital hasta hace muy poco tiempo. Su estructura de capital típica supone utilizar altos niveles de endeudamiento. Sus recursos propios son porcentualmente muy bajos y apenas cambiaron de manos. Estos recursos propios pertenecían a otras compañías de forma permanente. Pero esto no es lo que ocurre ahora: el éxito de la Bolsa ha sido tan importante durante un período de tiempo que las compañías recurren a la emisión de acciones para financiar su crecimiento, así que sus ratios de deuda están cambiando. Le aseguro que los japoneses van a empezar a tomar decisiones basadas en la cotización a corto plazo exactamente del mismo modo en que lo hacen los ejecutivos americanos. Así que pienso que existe una relación entre el ratio deuda-recursos propios y el horizonte que se abarca.

—P.—¿Qué consejo le daría a los presidentes-directores generales y ejecutivos de alto nivel sobre cómo preparar mejor sus compañías para el futuro?

—R.—Mi mujer y yo nos reunimos con los cuadros directivos y gerentes de incontables sociedades. Casi siempre encontramos personas muy inteligentes esforzándose y



El orden piramidal en las estructuras burocráticas deberá variar en los próximos años

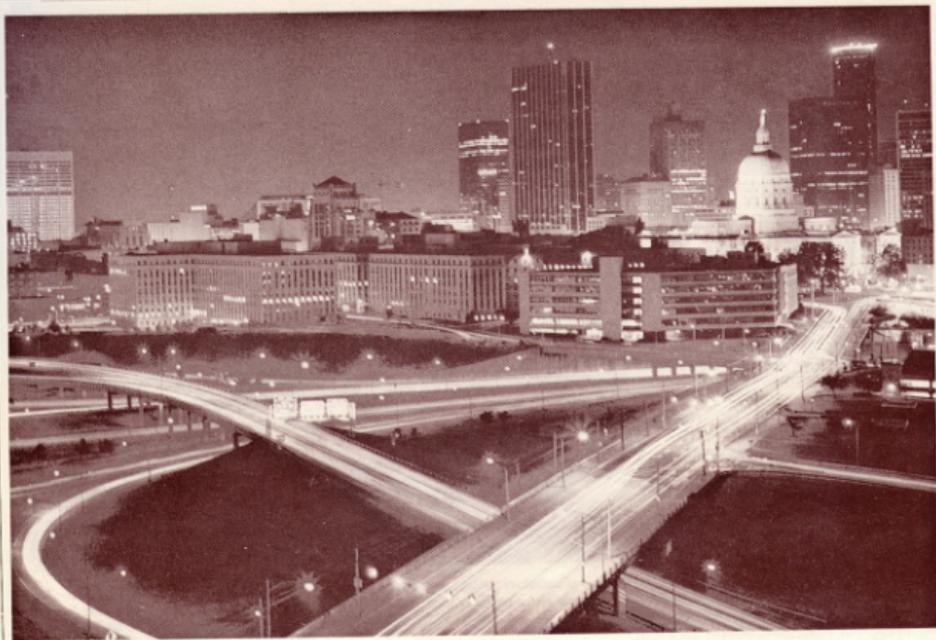
Aseguro que los japoneses van a empezar a tomar decisiones basadas en la cotización a corto plazo exactamente del mismo modo en que lo hacen los ejecutivos americanos

preocupándose con estas cuestiones. Algo que hemos oído mucho, no desde hace demasiado tiempo, pero hasta hace poco muy frecuentemente, es: «Sabemos de qué nos están hablando. El problema son esos mandos intermedios, tan conservadores... No tienen voluntad de cambiar. Y si nuestros empleados no quieren el cambio, nadie quedará el cambio». No les hicimos la pregunta sobre cómo han alterado la estructura de premios y recompensas. Si no van a compensar a la gente por hacer este tipo de cambios, todo lo demás es hipocresía o locura. Pues si hay algo que un directivo puede hacer, es intentar imaginar gratificaciones para los que realmente tienen que llevar adelante el cambio.

—P.—¿Y cómo va usted a recompensar pensamientos no jerárquicos sin hacerlo jerárquicamente?

—R.—Los sistemas de recompensa deberían venir de abajo. Usted quiere administradores que estén creando suborganizaciones que sean tan flexibles como flexibles son las tecnologías de producción.

—P.—¿Hay algún departamento en la empresa que pueda actuar como un punto de referencia para el cambio? ¿Podría ser el Departamento de Recursos Humanos, o ellos son simplemente los guardianes de la llama?



—R.—Mi sexto sentido, basado en las reacciones de lo que venimos hablando desde hace veinte años, es que determinados departamentos reaccionan, podríamos decir, más inquisitivamente que otros. Yo diría que son el Departamento de Investigación de Mercados, Recursos Humanos, Planificación y, desde luego, la Alta Dirección.

—P.—¿Y cuáles serían los menos favorables?

—R.—¿Quiénes están más amenazados? Todos los que hacen una labor rutinaria y repetitiva, como Finanzas, Facturación, y cualquier otro tipo de operaciones, encuentran todo esto del cambio muy inquietante. Hay un conflicto encubierto en las compañías entre estas dos fuerzas. Recuerdo que hablaba con un ejecutivo canadiense hace algunos años; su firma tenía tres divisiones: producción de papel, producción de vidrio y embalaje. Los que hacían el papel usaban tecnología que no cambiaba frecuentemente, esta división era muy lenta, muy conservadora y muy rígida. Los chicos de la división del vidrio no eran tan reacios al cambio porque normalmente tenían que fabricar di-

Visión futurista de una sociedad que se anuncia diferente

QUIÉNES están más amenazados? Todos los que hacen una labor rutinaria y repetitiva, como Finanzas, Facturación, y cualquier otro tipo de operación, encuentran todo esto del cambio muy inquietante

versos tipos de botellas. Y los del departamento de embalaje estaban frenéticos, ellos sí que se precipitaban sobre cualquier cosa nueva. Ahora aquellas tres divisiones operan a diferentes velocidades, que corresponden a distintas culturas. Así que así están estas ocultas líneas de conflicto, líneas fracturadas con organizaciones que tienen que ver con cuánto ha progresado la unidad hacia lo que llamamos producción no masificada dirigida por conocimiento, según que se trate de servicio o de producto.

Por supuesto, hay metas sociales más importantes. ¿Qué podemos hacer con todos los que van a encontrarlo difícil en las nuevas circunstancias, con aquellos que no tengan un conocimiento económicamente valorable, los que se verán en apuros? La forma de resolverlo, nosotros como sociedad, será la clave del problema. Pero, dentro de la empresa, creo que no hay verdaderamente ninguna posibilidad de retroceso. ■

A. J. Vogl es editor de *Across the board*.
(Traducción: Ana Gozalo)