

# LA NUEVA SOCIEDAD DE ORGANIZACIONES\*

**Peter F. Drucker\*\***

*Traducción de Gretchen González*

*Profesora del Departamento de Administración de la UAM-A*

"En la sociedad del conocimiento, los gerentes tienen que estar preparados para abandonar todo lo que saben."

A lo largo de la historia Occidental, siempre ha ocurrido una profunda transformación. En un período de décadas, la sociedad en conjunto se reacomoda a sí misma, en su forma de ver al mundo, sus valores fundamentales, sus estructuras sociales y políticas, sus artes, sus instituciones claves. Cincuenta años después existe un nuevo mundo. Las personas nacidas en este mundo no pueden imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus propios padres. Nuestra época es un período de transformación, sólo que este tiempo de transformación no está limitado ni a la sociedad, ni a la historia occidental. Verdaderamente, uno de los cambios fundamentales es que no hay una historia o una civilización occidental, sólo hay una historia y una civilización del mundo.

Si esta transformación comienza con el surgimiento del gran poder económico del primer país no occidental, Japón o con la primera computadora, es decir con la información, es algo a discutir. Mi candidato sería la ley de derechos de los soldados, la que otorgó a cada

soldado americano que volvió de la segunda guerra mundial, el dinero para ir a una universidad, algo que no habría tenido sentido 30 años antes del final de la primera guerra mundial. La ley de derechos de los soldados y la entusiasta respuesta por parte de los veteranos americanos señaló el cambio a la sociedad del conocimiento.

En esta sociedad, el conocimiento es el recurso primario para el individuo y para el conjunto de la economía. Los factores de la producción tradicional, tierra, trabajo y capital no desaparecen, pero se hacen secundarios. Ellos pueden ser obtenidos y obtenidos fácilmente, por que están provistos de un conocimiento especializado. Al mismo tiempo, sin embargo, el conocimiento especializado por sí mismo no produce nada. El conocimiento sólo puede ser productivo cuando es integrado a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de cada organización, de negocios o no, son los de integrar los conocimientos especializados en una acción común.

Si la historia es una guía, ésta transformación no estará completada hasta el año 2010 o 2020. Por lo tanto, el reto es tratar de prever cada uno de los detalles del mundo que está surgiendo. Pero qué nuevas preguntas se harán y donde se encontrarán los grandes

\* Publicado en Harvard Business Review, septiembre-octubre 1992. Este artículo es adaptado de su nuevo libro, *Post-Calpitalist Society*, que será publicado a comienzos de 1993 por Harper-Collins. Este es el trigésimo artículo del señor Drucker para HBR.

\*\* Clarke Profesor de Ciencias Sociales y Administración de la Claremont Graduate School en Claremont, California.

problemas, yo creo, con un alto grado de probabilidad, que éstos pronto se van a descubrir. En particular, ya conocemos las tensiones y problemas nodales a los que se va a enfrentar la sociedad de organizaciones. La tensión creada por la comunidad necesita de estabilidad y la organización necesita desestabilizarla; la relación entre el individuo y la organización y las responsabilidades de uno y otro; la tensión que se origina en las organizaciones es necesaria para su autonomía y es el soporte de la sociedad del Bien Común. El incremento en las demandas de responsabilidad social, organizaciones responsables, la tensión entre especialistas con conocimientos específicos y su funcionamiento como equipo. Todo ello será fundamental en los próximos años, especialmente en el mundo en desarrollo. Esto no será resuelto por declaraciones, filosofías o legislaciones, sino donde se originan, en la organización y en la oficina del gerente. La sociedad, la comunidad y la familia son instituciones conservadoras. Tratan de mantener la estabilidad y de impedir, o por lo menos hacer más lentos, los cambios. Pero la organización moderna es un desestabilizador. Debe ser orientada a la innovación. Como decía el gran economista austro-americano Joseph Schumpeter, es "la creación destructiva". La organización debe crear para el abandono sistemático de todo lo establecido, acostumbrado, familiar, confortable, tanto si es un producto, un servicio, un proceso, un conjunto de destrezas, relaciones humanas y sociales, o la organización misma.

En suma, la organización tiene que estar encaminada al cambio constante. La función de la organización es poner el conocimiento a trabajar, como herramientas, productos y procesos, en el diseño del trabajo, en el conocimiento mismo. Es la naturaleza del conocimiento lo que cambia rápidamente ya que las certezas de hoy, mañana y siempre se vuelven un absurdo.

Las destrezas cambian lentamente y de manera poco frecuente. Si un antiguo escultor Griego volviera hoy a la vida y fuera a trabajar en un taller de escultura, el único cambio significativo sería el diseño que debería esculpir en la piedra. Las herramientas que usaría serían las mismas, sólo que éstas ahora tienen baterías eléctricas en los mangos. A lo largo de la historia, el artesano que aprendió un oficio durante cinco o siete años de aprendizaje, a los dieciocho o diecinueve años de edad ya conoce todo lo que necesitará usar durante toda su vida. En la sociedad de organizaciones, sin embargo, es adecuado suponer que cualquiera que tenga algún conocimiento tendrá que adquirir nuevos cada cuatro o cinco años o se volverá obsoleto.

Esto es doblemente importante porque, por regla general, los cambios que afectan un conjunto de conocimientos, en la mayoría de los casos no salen de su dominio propio. Después de Gutenberg, el primero en usar el tipo movable, prácticamente no hubieron cambios en el arte de la imprenta durante 400 años, hasta que se introdujo la máquina de vapor. El desafío más grande al ferrocarril no provino de cambios en las vías, sino del automóvil, el camión y el avión. La industria farmacéutica ha cambiado profundamente por los conocimientos en genética y microbiología, disciplinas de las que pocos biólogos habían escuchado hace 40 años. Sólo la ciencia o la tecnología crean nuevos conocimientos y hacen obsoleto los viejos conocimientos. La innovación social es también muy importante y muchas veces más importante que la innovación científica. De hecho, lo que detona la presente crisis mundial es el banco comercial, una de las instituciones más orgullosas del siglo diecinueve, no fue la computadora o algún otro cambio tecnológico, sino que en realidad, fue el descubrimiento por parte de los no banqueros del papel comercial, un antiguo y hasta ahora bastante oscuro instrumento financiero. El puede ser usado por las compañías de finanzas y así privan a los bancos del préstamo comercial, sobre el que habían mantenido un monopolio durante 200 años y les había generado la mayoría de sus ganancias. Pero el cambio más grande, probablemente es que en los últimos 40 años, la innovación basada en propósitos tanto técnicos como sociales, en sí mismo se han vuelto una disciplina organizada que es aprendible y enseñable. Los cambios basados en el conocimiento no se encuentran limitados sólo a los negocios, como muchos creen todavía. Ninguna organización ha cambiado más en los últimos 50 años, desde la Segunda Guerra Mundial, que el ejército de los Estados Unidos. El uniforme es el mismo. Los grados de clasificación son los mismos. Pero las armas han cambiado completamente, como lo demostró de manera dramática la Guerra del Golfo de 1991. Las doctrinas y los conceptos militares han cambiado más drásticamente aún, como es tener una estructura organizacional de los servicios armados, estructuras de comando, de relaciones y de responsabilidades.

De la misma manera, es sano predecir que en los próximos 50 años, las escuelas y universidades cambiarán cada vez más y más drásticamente que lo que lo han hecho desde que adoptaron su forma actual alrededor del libro impreso, hace más de 300 años. Lo que forzarán estos cambios son, en parte, las nuevas tecnologías tales como las computadoras, los videos y

las transmisiones por vía satélite y en parte por las demandas de una sociedad basada en el conocimiento, en donde el aprendizaje del conocimiento es organizado y se vuelve un proceso de por vida para los trabajadores del conocimiento y en parte como un ser humano que aprende una nueva teoría.

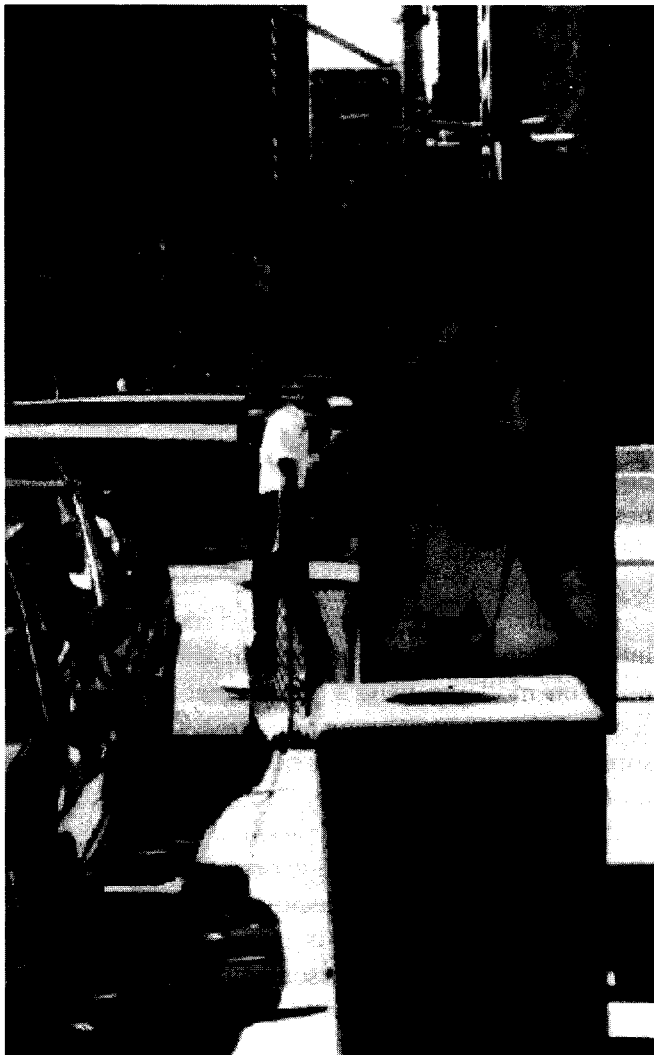
Para los gerentes, la dinámica del conocimiento impone un imperativo claro: cada organización tiene que construir la dirección del cambio dentro de su estructura.

Por un lado, esto significa que cada organización se tiene que preparar para abandonar todo lo que hace. Los directores tienen que aprender a preguntarse en pocos años sobre cada proceso, cada producto, cada procedimiento, cada política: "Si no hubiéramos hecho esto, sabríamos lo que ahora sabemos? Si la respuesta es no, la organización se tiene que preguntar, ¿entonces qué hacemos ahora? Y tiene que hacer algo, y no decir, hagamos un nuevo estudio. Verdaderamente, las organizaciones tendrán que planificar el

abandono de un producto exitoso, una política o práctica, más que tratar de prolongar su vida útil, algo que hasta la fecha sólo algunas grandes compañías japonesas lo han encarado. En cambio, cada organización se tiene que dedicar a crearse de nuevo. Específicamente, cada dirección se tiene que dibujar en tres prácticas sistemáticas. La primera es el mejoramiento continuo de toda la organización, proceso al que los japoneses llaman kaizen. Todos los artistas a lo largo de su vida han practicado el kaizen, la auto-superación continua. Pero en realidad sólo los japoneses, quizás a causa de su tradición Zen, lo han incorporado a la vida diaria y al trabajo de sus organizaciones de negocios, aunque no en sus universidades que son renuentes al cambio. El propósito del kaizen es mejorar un producto o servicio para que se haga realidad un producto o servicio diferente en un lapso de dos o tres años. Además, cada organización tendrá que aprender a explotar su conocimiento, es decir, desarrollar la nueva generación de la aplicación de sus propios éxitos. Nuevamente, los hombres de negocio japoneses son los que han hecho el mejor esfuerzo, como lo demostraron con el éxito de los fabricantes de productos electrónicos al desarrollar un producto nuevo después de otro, todos originados de la misma invención norteamericana: el grabador de cinta. Pero esta próspera explotación de sus éxitos es también una de las fuerzas que explican el rápido crecimiento de las iglesias pastorales americanas.

Finalmente, cada organización tendrá que aprender a innovar y la innovación ahora puede ser organizada como un proceso sistemático. Entonces, por supuesto, vuelve a ser abandonado y el proceso comienza nuevamente. A menos que se haga esto, la organización que no este basada en el conocimiento muy pronto se encontrará a sí misma obsoleta y perderá capacidad de ejecución y de atraer y mantener a personas con conocimientos, de quienes depende para su ejecución. La necesidad de organizar para el cambio también requiere de un alto grado de descentralización. Esto porque la organización tiene que ser estructurada para tomar decisiones rápidamente. Esas decisiones tienen que estar que no este basada en relación con la ejecución, el mercado, la tecnología y a todos los cambios en la sociedad, el medio, la demografía y el conocimiento que brinda oportunidades para la innovación si ellos son considerados y utilizados.

Todo esto significa, sin embargo, que las organizaciones de la sociedad pos-capitalista tienen que distorsionar constantemente, desorganizar y desestabilizar a la comunidad. Tienen que cambiar la demanda de



AFoto: Antonio Zarur

destrezas y conocimientos: en el momento en que a cada universidad técnica se le requiere que enseñe física, las organizaciones necesitan genetistas. Cuando los empleados bancarios son más eficientes en el análisis de créditos, se necesitarán que sean consejeros de inversión. Pero también, los negocios tienen que estar en libertad de cerrar fábricas en las comunidades locales que dependen de ellas para dar empleo o reemplazar a diseñadores de modelos quienes han pasado años para desarrollar sus habilidades y reemplazarlos por jóvenes magos de 25 años, que conocen la simulación en computación. De igual modo, los hospitales tienen que poder desplazar las maternidades a un centro de partos con otras características cuando cambien los conocimientos y la tecnología obstétrica. Nosotros tenemos que poder cerrar un hospital en el momento en que cambian los conocimientos médicos, la tecnología y la práctica cuando un hospital con menos de 200 camas al mismo tiempo no sea económico ni capaz de proporcionar un servicio de primer nivel. Para que un hospital, una escuela u otra organización de la comunidad deje de cumplir su función social, tenemos que poder cerrarla, sin importar cuán profundamente esté ligada a la comunidad local y cuanto es querido, si los cambios demográficos, tecnológicos y en conocimientos ponen nuevos requisitos para su funcionamiento. Pero cada uno de esos cambios trastornan a la comunidad, la rompen y la privan de continuidad. Cada uno es *injusto*. Del mismo modo, la ruptura es otro hecho de la vida organizacional. La organización moderna tiene que estar en una comunidad pero no puede ser parte de ella. Los integrantes de la organización viven en un lugar particular, hablan su lengua, envían los niños a sus escuelas, votan, pagan impuestos y necesitan sentirse en casa. Sin embargo, la organización no puede integrarse asimismo dentro de la comunidad, ni subordinarse a los fines de la comunidad. Su *cultura* tiene que trascender a la comunidad. Es la naturaleza de su tarea y no la comunidad en donde se realiza la tarea, la que determina la cultura de una organización.

El americano medio, aunque totalmente opuesto al comunismo, entenderá inmediatamente cuando un colega chino le informe sobre la intriga burocrática en Beijing, pero estaría totalmente perdido en su propio Washington D.C., si se le colocara en una discusión con los gerentes de la cadena de comestibles local, sobre la publicidad de las promociones de la próxima semana.

Para hacer su tarea, la organización tiene que ser organizada y manejada en la misma forma que otras

de su tipo. Como ejemplo, oímos mucho sobre las diferencias en la dirección, entre las compañías japonesas y americanas. Pero una compañía japonesa grande funciona de manera muy parecida a una compañía americana grande y ambas funcionan al igual que las grandes compañías alemanas o británicas.

De la misma forma, nadie dudará que él o ella está en un hospital, no importa donde está situado el hospital. Lo mismo sucede para las escuelas y universidades, para los sindicatos de obreros y laboratorios de investigación, para los museos y los teatros, para observatorios astronómicos y grandes granjas. Además, cada organización tiene un valioso sistema que es determinado por su tarea. En todo hospital en el mundo, el cuidado de la salud es considerado el propósito final. En toda escuela del mundo, el aprender es considerado el propósito final. En cada negocio del mundo, la producción y distribución de bienes o servicios se considera como el propósito final. Para la organización trabajar con una norma alta, hace que sus miembros tengan que creer en lo que hacen; en el último análisis, la contribución a la comunidad y la sociedad de que todos dependen. En su cultura, por lo tanto, la organización siempre trasciende a la comunidad. Si chocan los valores de la cultura de la organización y los de su comunidad, la organización tiene que prevalecer, o no podrá hacer su contribución social. Un antiguo proverbio dice que "El conocimiento no tiene fronteras". Desde que se estableció la primera universidad hace más de 750 años, siempre han existido conflictos entre la comunidad y los universitarios. Pero tal conflicto entre la autonomía que necesita la organización para cumplir su cometido y las demandas de la comunidad, entre los valores de la organización y los de la comunidad, entre las decisiones a las que se enfrenta la organización y los intereses de la comunidad, todo es inherente a la sociedad de organizaciones.

El resultado de la responsabilidad social es también inherente en la sociedad de organizaciones. La organización moderna tiene y debe tener mucho poder social. Necesita poder tomar decisiones sobre las personas: ¿a quién contratar, a quién despedir, a quién promover? Se necesita poder establecer las reglas y la disciplina requerida para producir resultados; por ejemplo, la asignación de funciones y tareas, el definir horarios; necesita poder decidir donde construir las fábricas y qué fábricas cerrar, poner precios y muchas otras cosas más. Los que no son empresarios tienen un mayor poder social, en realidad mayor que el de las empresas de negocios. Pocas organizaciones en la

historia han sido provistas del poder que la universidad tiene hoy. Si se niega la admisión de un estudiante o no se otorga un diploma es igual que bloquear a una persona en su desarrollo y oportunidades. Del mismo modo, el poder del hospital americano de negar a un médico los privilegios de la internación, es el poder de excluirlo de la práctica médica. El sindicato de obreros tiene el poder sobre la admisión de aprendices o el control de acceso a empleo en un círculo cerrado, donde sólo los miembros del sindicato pueden ser contratados, lo que da al sindicato un tremendo poder social.

El poder de la organización puede ser restringido por el poder político. Puede hacerse por procesos y revisiones en las cortes. Pero tiene que ser ejercido por organizaciones de individuos, más que por autoridades políticas. A ello se debe que la sociedad pos-capitalista hable tanto sobre las responsabilidades sociales de la organización. Es inútil argüir, como lo hace Milton Friedman, el economista americano laureado con el premio Nobel, que los negocios tienen una única responsabilidad: la ejecución económica. La ejecución económica es la primera responsabilidad de los negocios. Verdaderamente, los negocios que no muestran una ganancia por lo menos igual al costo del capital son irresponsables; gastan recursos de sociedad. La ejecución económica es la base sin la que los negocios no pueden cumplir las otras responsabilidades, no pueden ser buenos empleados, un buen ciudadano o un buen vecino. Pero la ejecución económica no es la única responsabilidad de los negocios, al igual que la ejecución educativa no es la única responsabilidad de una escuela o el cuidado de la salud es la única responsabilidad de un hospital. A menos que el poder esté balanceado por la responsabilidad, este se vuelve tiranía. Además, el poder sin responsabilidad siempre degenera se vuelve inoperante y las organizaciones deben ser operantes. Por ello, la demanda de organizaciones socialmente responsables no ha desaparecido sino aumentado. Afortunadamente también sabemos, pero sólo de manera parcial, cómo contestar el problema de la responsabilidad social. Cada organización tiene que asumir completa responsabilidad sobre su impacto sobre los empleados, el ambiente, los clientes y cualquier cosa o persona a la que afecta. Esta es su responsabilidad social. Pero nosotros también sabemos que la sociedad mirará más detenidamente a las organizaciones mayores, lucrativas o no, para resolver la mayoría de los problemas sociales. Y allí debemos de ser cuidadosos porque las buenas intenciones no son siempre socialmente

adecuadas. Para una organización es irresponsable aceptar, el procurar ella sola las responsabilidades que limitarían su capacidad para realizar su tarea y misión principal o actuar donde no tiene competencia.

La organización se ha vuelto un término común. Todo el mundo inclina la cabeza cuando alguien dice "En nuestra organización todo debe girar alrededor del cliente" o "En esta organización nunca se perdona un error". La mayoría, si no todas las tareas sociales en todos los países en desarrollo son realizadas por una organización de algún tipo. Sin embargo, nadie en los Estados Unidos o en cualquier otro lugar, hablaba de organizaciones hasta después de II Guerra Mundial.

En su edición de 1950, el Concise Oxford Dictionary ni siquiera registraba el término en su sentido corriente. Sólo después de la aparición de la gerencia posterior a la II Guerra Mundial, a la que llamo la "Revolución Gerencial", lo que nos ha permitido ver que la organización es discreta y distinta de otras instituciones sociales. A diferencia de la comunidad, la sociedad, o la familia, las organizaciones están diseñadas con un propósito que siempre es especializado.

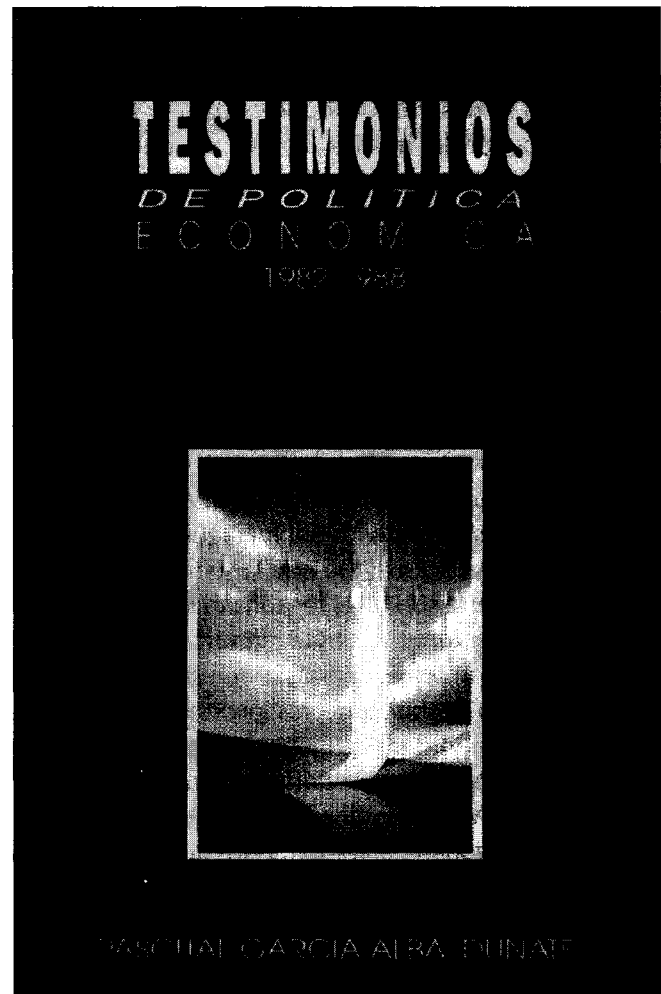
La comunidad y la sociedad son definidas por los lazos que tienen sus integrantes, tanto por la lengua, la cultura, la historia, o la región. Una organización es definida por su tarea. Una orquesta sinfónica no intenta curar a un enfermo, sino que ejecuta música. El hospital cuida del enfermo pero no intenta interpretar a Beethoven. Verdaderamente, una organización es eficaz sólo si se centra en una tarea. La diversificación destruye la capacidad de ejecución de una organización, tanto si se trata de negocios, de un sindicato de obreros, de una escuela, un hospital, un servicio comunal o una iglesia. La sociedad y la comunidad tienen que ser multidimensionales. Una organización es una herramienta. Como cualquier otra herramienta, cuanto más especializada mayor es su capacidad para ejecutar la tarea encomendada. Porque la organización moderna está formada por especialistas, cada uno con su propia y estrecha área de conocimiento, su misión tiene que ser clara como cristal. La organización tiene que tener una dirección, de lo contrario sus integrantes se confundirán y seguirán su propia especialidad, más que aplicarse a la tarea común. Cada uno definirá "**los resultados**" en los términos de su especialidad e impondrá sus valores en la organización. Sólo un enfoque y una misión común mantendrán a la organización unida y con capacidad para producir. Sin tal misión, la organización pronto perderá credibilidad y con ello su capacidad

para atraer a las personas que necesita para su función.

Para los gerentes puede ser muy fácil olvidar que el unirse a una organización es un hecho voluntario. De hecho debería haber poca oportunidad de elegir, pero aún donde la membrecía es obligatoria, como ocurría con la iglesia de católica durante muchos siglos en todos los países de Europa, para todos excepto para un puñado de judíos y gitanos, siempre se mantuvo cuidadosamente la ficción de una elección voluntaria. El padrino en el momento del bautismo del niño da fe de la aceptación voluntaria del pequeño como miembro de la iglesia.

Igualmente, debe ser difícil dejar una organización, por ejemplo la mafia, una gran compañía japonesa, a la Orden Jesuita, pero esto es siempre posible. En cambio, cuando una organización se convierte en una organización de trabajadores de conocimiento, es más fácil dejarla y cambiar de organización. Por lo tanto, una organización siempre está en competencia para obtener su recurso esencial, que es el personal calificado y con conocimientos.

En todas las organizaciones ahora se dice "El personal es nuestro principal recurso". Pero, en la práctica pocos hacen lo que predicán y sólo quieren hacer creer esto. Sin embargo, la mayoría todavía cree, quizás de manera inconciente, lo mismo que creían los patrones del siglo diecinueve: las personas nos necesitan más que lo que nosotros los necesitamos. Pero, en realidad, las organizaciones tienen un mercado de miembros tan grande como sus mercados de productos y servicios o quizás mayor. Ellas tienen que atraer personas, mantenerlas, reconocerlas y recompensarlas, tienen que motivarlas, servirles y satisfacerlas. La relación entre los trabajadores del conocimiento y sus organizaciones es un fenómeno nuevo y distinto, para el que aún no se tiene el término preciso. Por ejemplo, un empleado por definición es alguien que obtiene un pago por su trabajo. Sin embargo el mayor grupo de "empleados" en los Estados Unidos está formado por los millones de hombres y mujeres que trabajan varias horas por semana sin pago de parte de una u otra organización no lucrativa. Ellos son sin duda "asesores" y se autoconsideran como tales, pero en realidad son trabajadores voluntarios sin remuneración. Del mismo modo, muchas personas que trabajan como empleados no son empleados desde el punto de vista legal, porque ellos no trabajan para otra persona. Hace cincuenta o sesenta años habríamos hablado de estas personas (muchas, si no la mayor parte de ellas tienen una educacional profesional)



como "independientes", pero hoy hablamos del "autoempleo". Estas discrepancias que están presentes en todos los idiomas, nos recuerdan como las nuevas realidades muchas veces demandan de nuevos términos. Pero hasta que se obtenga esa nueva palabra, la mejor definición de empleados en la sociedad poscapitalista es probablemente: personas cuya habilidad para hacer una contribución depende del acceso que tiene a una organización.

Hasta los empleados que trabajan en ocupaciones subordinadas y de servicio como el cajero en el supermercado, la limpiadora del hospital, el despachador de camiones, están concientes de las consecuencias de que esta nueva definición es parcial. Para todos los propósitos prácticos, su posición no debe ser demasiado diferente de la del que gana un salario, el "trabajador" de ayer, de quienes son sus descendientes directos.

Los japoneses reorganizaron el desarrollo de nuevos productos como si fueran un equipo de fútbol soccer. En este tipo de equipo, cada función hace su propio trabajo, pero desde el principio ellos trabajan

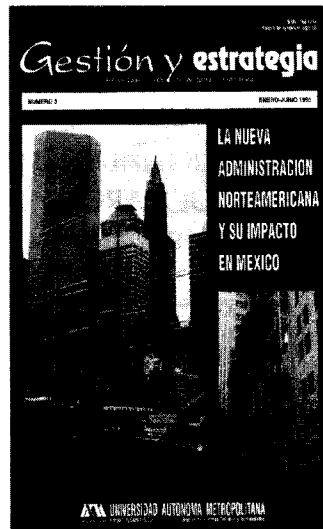
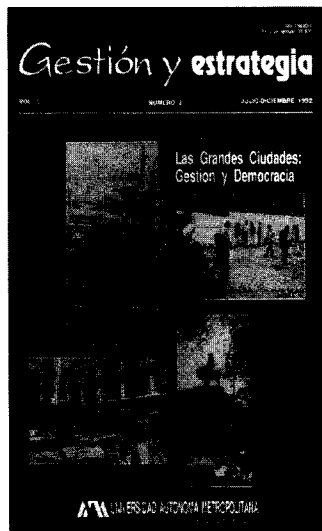
juntos. Se mueven con la tarea a alcanzar, es decir, en la forma en que un equipo de futbol se mueve con la pelota. Los japoneses tardaron quince años para aprender como hacer esto. Pero una vez que lograron el nuevo concepto, el tiempo de desarrollo se redujo en dos tercios. Cuando tradicionalmente se demoraban cinco años para producir un nuevo modelo de automóvil, ahora Toyota, Nissan y Honda lo hacen en dieciocho meses. Esto, junto con el control de calidad, ha dado la superioridad de los japoneses sobre los americanos y europeos en el mercado del automóvil.

Algunos fabricantes americanos han trabajado duramente para reorganizar su desarrollo según el modelo japonés. La Ford Motor Company, por ejemplo, comenzó este programa al inicio de los años 1980. Diez años después, al inicio de los años 1990, ha hecho progresos considerables, pero todavía no los suficientes como para alcanzar a los japoneses. El cambiar un equipo demanda el aprendizaje más difícil imaginable: el olvidar lo que se hacía. Requiere dejar de lado las habilidades aprendidas con gran esfuerzo, los hábitos de toda una vida, los valores de la mano de obra y profesionales que se apreciaban profundamente y quizás lo más difícil de todo, se requiere rendirse,

dejar de lado las antiguas y atesoradas relaciones humanas. Ello significa abandonar lo que la gente siempre consideró como "nuestra comunidad" o "nuestra familia".

Pero si la organización es hacer, tiene que ser organizada como un equipo. Cuando surgen las primeras organizaciones modernas, en los años cercanos al siglo diecinueve, el único modelo era el ejército. El ejército prusiano fue con mucho, una maravilla de organización para el mundo del año 1870, tal y como la línea de ensamble de Henry Ford lo fue para el mundo de 1920. En el ejército de 1870, cada integrante hacía mucho de lo mismo y el número de personas con algún conocimiento era infinitesimalmente pequeño. El ejército fue organizado por medio de órdenes y controles, modelo que fue copiado por las empresas de negocios, así como la mayoría de las otras instituciones. Ahora se está cambiando rápidamente. Cada vez más organizaciones se sustentan en la información, se transforman a sí mismas en equipos de futbol o de tenis, es decir en organizaciones basadas en la responsabilidad, en la que cada miembro debe actuar como el que toma decisiones responsables. En otras palabras, todos los integrantes deben verse así mismos como "ejecutivos".

### Algunas publicaciones anteriores



Aún así, una organización debe ser administrada. La dirección debe ser intermitente y perfunctoria, como ocurre, por ejemplo, en la asociación de padres y maestros de una escuela suburbana de los EE.UU. En el otro caso, la dirección debe ser de tiempo completo y demandar empleo para un grupo grande de personas, como ocurre en el ejército, las empresas de negocios, los sindicatos de obreros y la universidad. Pero es necesario contar con personas que tomen decisiones o nada se hará. Tiene que haber personas responsables para que se alcance la misión de la organización, su espíritu, su ejecución, sus resultados. La sociedad, la comunidad y la familia pueden tener "líderes", pero sólo las organizaciones reconocen una "dirección". Y mientras la dirección tiene que tener una considerable autoridad, su papel en la organización moderna no es mandar, sino inspirar. La sociedad de organizaciones no tiene precedentes en la historia humana. No tiene antecedentes en su capacidad de ejecución, tanto porque cada una de las organizaciones que la constituyen son una herramienta muy especializada en el diseño de una tarea específica y porque cada una se basa asimismo en la organiza-

ción y el desempleo del conocimiento. Su propia estructura no tiene precedentes. Pero tampoco existen antecedentes en sus tensiones y problemas. No todo esto es grave. En realidad, ya sabemos cómo resolver algunos de estos problemas, por ejemplo los de la responsabilidad social. Pero hay otras áreas donde no tenemos la respuesta correcta y donde ni siquiera sabemos cual es la pregunta adecuada. Por ejemplo, la tensión que se genera entre las necesidades de la comunidad para la continuidad y estabilidad y las necesidades de la organización de ser un innovador y desestabilizador. Hay una diferencia entre "letrado" y "directores". Ambos se necesitan: aquél para producir conocimiento, éste para aplicarlo y hacerlo productivo. Pero el primero enfoca su quehacer en expresar palabras e ideas, mientras que el segundo lo hace sobre personas, trabajo y ejecución. En la misma base de la sociedad de organizaciones, el conocimiento básico, existe la amenaza de que surja de parte de alguna de las mayores especializaciones, el cambio de conocimiento a **conocimientos**. Pero el desafío más grande y más difícil lo representa el nuevo pluralismo de la sociedad. Durante más de 600 años, ninguna

## ORDEN DE SUSCRIPCION

## Gestión y **estrategia**

PRECIO DEL EJEMPLAR: N\$8.00

SUSCRIPCION POR \_\_\_\_\_ NUMEROS, A PARTIR DEL NUMERO \_\_\_\_\_

\* ADJUNTO CHEQUE CERTIFICADO O GIRO POSTAL POR N\$ \_\_\_\_\_

\* ADJUNTO CHEQUE INSTITUCIONAL (NO PERSONAL) POR LA CANTIDAD DE \_\_\_\_\_ DOLARES.

Nombre

Dirección

Teléfono

Ciudad

Estado

País

Código Postal

Correspondencia a Departamento de Administración de la U.A.M. Azcapotzalco  
Av. San Pablo No. 180, Azcapotzalco, 02000, México, D.F.



sociedad ha tenido tantos centros de poder como la sociedad en que vivimos. En la Edad Media sabían verdaderamente de pluralismo. La sociedad estaba formada por cientos de centros de poder competentes y autónomos: los señores feudales y caballeros, obispos libres, monasterios autónomos, ciudades libres. En algunos lugares, el Tirol austríaco por ejemplo, donde inclusive los campesinos libres sólo daban cuentas al Emperador. También existieron gremios autónomos de artesanos y ligas de comercio transnacional, como el Hansatic Merchants y los banqueros del comercio de Florencia, los recaudadores de impuestos, los "parlamentos" locales con poderes legislativos y de imposición de impuestos, los ejércitos privados para ser alquilados y otros muchos más. La historia moderna de Europa al igual que la de Japón, ha sido la historia del dominio de todos los centros que competían por el poder por parte de una autoridad central, primero llamada el príncipe y luego el estado. A mediados del siglo diecinueve, el estado unitario había triunfado en todos los países desarrollados con excepción de los Estados Unidos, que permanecía profundamente pluralista en sus organizaciones religiosas y educativas.

Pero en el momento en el que el triunfo del estado parecía seguro, surge la primera nueva organización, la gran empresa de negocios. (Esto por supuesto, siempre ocurre cuando se anuncia el "Fin del Mundo"). Desde entonces, ha aparecido una nueva organización después de otra. Las viejas organizaciones como la universidad, que en Europa parecía haber sido mantenida a salvo bajo el control de los gobiernos centrales, se vuelve nuevamente autónoma. Irónicamente, el totalitarismo del siglo veinte, especialmente el comunismo, representaba el último intento desesperado para salvar el viejo credo en el que sólo hay uno centro de poder y una organización, más que un pluralismo de organizaciones autónomas y competitivas.

Como sabemos este intento fracasó. Pero el fracaso de la autoridad central en sí mismo, nada tiene que ver con los problemas que siguen a una sociedad plural. Para ilustrar lo anterior, consideremos la historia que muchas personas han oído o más exactamente han escuchado erróneamente.

Durante toda su vida, Charles E. Wilson fue una personalidad prominente en los Estados Unidos, primero como presidente y principal oficial ejecutivo de General Motors, en el momento en que era el fabricante más grande y más exitoso del mundo y luego como secretario de defensa en la administración de Eisenho-

wer. Pero si Wilson es recordado hoy en día, es para algo no dijo: "Lo que es bueno para General Motors es bueno para los Estados Unidos". Lo que Wilson dijo en realidad durante la audiencia para su confirmación en el Departamento de Defensa en el año de 1953 fue "Lo que es bueno para los Estados Unidos es bueno para General Motors". Wilson trató de corregir este error al citarlo durante el resto de su vida. Pero nadie le escuchó. Todos decían "Si Wilson no lo dijo, seguramente lo creía, de hecho el debería creerlo". Por lo que se acaba de decir, los ejecutivos de una organización, ésta sea de negocios, una universidad, un hospital o los Niños Exploradores, deben creer que su misión y tarea son las misiones y tareas más importantes de la sociedad, así como la fundamentación para todo lo demás. Si ellos no creen esto, su organización pronto perderá fe en sí misma, confianza, orgullo y la capacidad de realizar. La diversidad es característica de la sociedad desarrollada y el aporte de su gran fuerza es sólo posible porque desde la Revolución Industrial, especialmente durante los últimos 50 años, hemos desarrollado las organizaciones especializadas con una sola tarea. Pero lo que le da la capacidad de hacer es precisamente que cada una es autónoma y especializada, orientada únicamente a su propia misión y visión estrechas, a sus propios valores y no por cualquier consideración de la sociedad o la comunidad.

Por lo tanto, volvemos al antiguo y nunca resuelto problema de la sociedad pluralista. ¿Quién se ocupa del bien común? ¿Quién lo define? ¿Quién equilibra las alejadas y muchas veces encontradas metas y valores de las instituciones de la sociedad? ¿Quién toma las decisiones del intercambio y sobre que base se deben hacer? El feudalismo medieval fue reemplazado por el estado soberano unitario, precisamente porque no pudo contestar estas preguntas. Pero el estado soberano unitario ha sido reemplazado por un nuevo pluralismo, el pluralismo de la función en lugar del poder político, porque podía ni satisfacer las necesidades de la sociedad, ni realizar las tareas necesarias para la comunidad. Es decir, que en el análisis final, la lección fundamental a aprender del fracaso de socialismo, es el fracaso de la creencia del estado que todo lo puede y todo lo engloba. El desafío al que nos enfrentamos, especialmente en las democracias desarrolladas de libre mercado, como los Estados Unidos, es hacer que el pluralismo de las organizaciones autónomas basadas en el conocimiento considere al mismo tiempo el hacer económico y la cohesión política y social.

# DE LA PRODUCCIÓN LIGERA A LA EMPRESA LIGERA

**J. P. Womack, D. T. Jones\***

**Traducción de Anahí Gallardo Velázquez**

*Profesora del Departamento de Administración de la UAM-A*

**E**n nuestro libro "La máquina que cambió el mundo", explicamos cómo es que las compañías podían elevar espectacularmente su desempeño, al adoptar el enfoque denominado "Producción Ligera", originario de la empresa Toyota.

Ahí veíamos, que al eliminarse algunos pasos innecesarios dentro del proceso de producción, se alineaban todas las fases de una actividad en un flujo continuo, asimismo al combinarse la labor en equipos funcionales transversales dedicados a dicha actividad y al esforzarse continuamente por la optimización, las empresas podían desarrollar, producir y distribuir sus productos con la mitad, o aún menos, del esfuerzo humano, del espacio, de las herramientas, del tiempo, y del gasto total antes utilizado. De igual manera se observó eran mucho más flexibles y sensibles a los deseos de sus consumidores.

A lo largo de los últimos tres años, hemos asesorado a varias compañías norteamericanas y europeas para implementar técnicas de Producción Ligera y analizado a muchas otras que han adoptado este enfoque.

En ellas hemos observado numerosos ejemplos de mejoras sorprendentes en una actividad concreta dentro de una compañía, pero estas experiencias nos han

\* "From Lean Production to the Lean Enterprise" en Harvard Business Review. Vol. 72, No. 2, marzo-abril 1994, pp. 93-103.

hecho darnos cuenta de que la aplicación de técnicas ligeras a actividades aisladas y específicas no puede ser el objetivo final. Si los repentinos adelantos individuales, o parciales pudieran eslabonarse al inicio y al final de la producción de valor con el propósito de formar una corriente continua de valor, que logre crear, vender y darle mantenimiento a un conjunto de productos entonces sí, el desempeño del total podría elevarse a un nivel impresionante.

Creemos que las actividades que se refieren a la producción de valor pueden ser eslabonadas, pero este esfuerzo requeriría de un nuevo modelo organizacional: la "Empresa Ligera", la cual es definida como un grupo de individuos, funciones y empresas legalmente separadas, pero sincronizadas operativamente.

La noción de corriente o flujo de valor define a la "empresa ligera".

La misión del grupo aquí es el análisis y el enfoque colectivo de una corriente o flujo de valor, que lleve implícito todo lo que se efectuará para lograr suministrar un bien o un servicio (desde el desarrollo y la producción hasta la venta y el mantenimiento) en forma tal que le procure al cliente o consumidor el máximo beneficio.

La empresa ligera difiere totalmente de la tan discutida "corporación virtual", cuyos miembros van y vie-